



**Universidad Fermín Toro**  
**Decanato de Investigación y Postgrado**  
**Doctorado en Gerencia Avanzada**

**Gestión de la Función Académica en las  
Universidades ante la virtualidad**

**Autor : Ing. MSc. José Antonio Gándara V.**

**Tutor : Dra. Rene Hernández**

**CABUCARE, JUNIO DEL 2009**



**Universidad Fermín Toro**  
**Decanato de Investigación y Postgrado**  
**Doctorado en Gerencia Avanzada**

**Gestión de la Función Académica en las  
Universidades ante la virtualidad**

**Tesis Doctoral presentada como requisito para optar al grado de  
Doctor en Gerencia Avanzada.**

**Autor : Ing. MSc. José Antonio Gándara V.**  
**Tutor : Dra. Rene Hernández**

**CABUCARE, JUNIO DEL 2009**

## *Dedicatoria*

*A Dios Todopoderoso, por permitir que esta meta fuese alcanzada. Por estar a mi lado en todos los momentos de mi vida, y que con su luz ha iluminado cada uno de mis pasos para guiarme por el camino del bien.*

*A mis Padres, por el amor y el apoyo que han depositado en mí, y por enseñarme que para alcanzar el éxito hay que tener constancia y voluntad.*

*A mi Esposa Jennifer, compañera y fuente de inspiración que siempre supo estar a mi lado, brindándome su amor, su paz y su comprensión en mis momentos más difíciles.*

*A mis hijas Manuel y Antonella por que son mi ilusión, mi alegría y mis ganas de lograrlo todo.*

*A mi familia y amigos, por su presencia y apoyo.*

*José Antonio*

## **AGRADECIMIENTO**

*El autor desea expresar su más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna manera colaboraron con la consolidación del presente trabajo, mediante sus consejos, orientaciones y observaciones.*

*A mis compañeros Doctorantes, Luís García, Jaime Gil, Rómulo Domínguez, Carlos Primera y con un carácter muy especial a Luís Mathison, con quienes conforme un equipo de investigación y estudios donde siempre prevaleció un alto grado de entusiasmo, y motivación que me impulsaron a concretar esta importante meta en mi vida.*

*A la Doctora karin Silvestri, por su apoyo incondicional, sus asesorías oportunas y colaboración permanente en la realización de este proyecto.*

*A todo el personal que labora en la Dirección de Personal Docente y de Investigación, compañeros de trabajo que siempre me dieron su apoyo y palabras de aliento que me inspiraron para seguir a delante.*

*A la Doctora René Hernández, excepcional mujer y destacada profesional que con su apoyo, y dedicación sirvió de guía y asesora permanente en la realización de esta investigación.*

*A la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado y a sus autoridades, que depositaron en mi su confianza al otorgarme una beca de estudios y me brindaron su apoyo tanto personal como institucional.*

*A todo el personal docente y administrativo del decanato de Postgrado de la Universidad Fermín Toro y muy especialmente a la Profesora Roseta Mónaco de Domínguez por sus enseñanzas y respaldo incondicional.*

*A todos... ¡Muchas Gracias!*

## INDICE

	<b>pp.</b>
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
INDICE .....	v
INDICE DE GRÁFICOS .....	vi
INDICE DE CUADROS.....	vii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x
EL PROBLEMA .....	13
Planteamiento del Problema .....	13
Objetivo General .....	24
Objetivos Específicos.....	25
Justificación e Importancia .....	25
Alcance y limitaciones .....	31
MARCO TEÓRICO .....	32
Epistemología que orienta la Investigación .....	32
Antecedentes .....	33
Bases Teóricas .....	38
<i>La Sociedad del Conocimiento</i> .....	38
<i>La Organización Virtual</i> .....	40
<i>La Universidad ante la “Sociedad del Conocimiento”</i> .....	43
<i>La Virtualidad Universitaria</i> .....	44
<i>La Universidad Pública en Venezuela</i> .....	45
<i>Las Funciones Universitarias</i> .....	52
<i>La Gestión Académica</i> .....	54

<i>Las Competencias</i> .....	57
Sistema de Variables .....	68
MARCO METODOLÓGICO.....	72
Naturaleza de la Investigación .....	72
Método .....	74
Población y Muestra.....	76
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	77
<i>Descripción del instrumento:</i> .....	78
Confiabilidad y Validez del instrumento.....	80
Análisis de los Datos .....	81
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
Conclusiones.....	122
Recomendaciones.....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	127
ANEXOS.....	135
Anexo A. Modelo de Cuestionario tipo encuesta.....	136
Anexo B. Formato de validación de expertos.....	144

## INDICE DE GRÁFICOS

	<b>pp.</b>
Gráfico 1.    Procesos de la función académica.....	55
Gráfico 2.    Competencias de la gestión académica.....	65
Gráfico 3.    Fundamentación Teórica.....	67

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Operacionalización de la Variable de Estudio.....	71
Cuadro 2.	Sujetos de Estudio .....	77
Cuadro 3.	Procesos actuales del orden Académico/Curricular.....	86
Cuadro 4.	Procesos actuales del orden Gestión del RRHH.....	87
Cuadro 5.	Procesos actuales sobre la Sistematización y tecnología .....	87
Cuadro 6.	Consolidado de Procesos Actuales.....	88
Cuadro 9.	Relación competencia “interculturalidad” con: .....	91
Cuadro 10.	Competencias Interpersonales de la Gestión Académica actual.....	92
Cuadro 11.	Competencias Profesionales de la Gestión Académica actual.....	93
Cuadro 12.	Consolidado de relación Proceso / Competencia Actual. ....	94
Cuadro 13.	Perfil del gestor de la función académica en la actualidad.....	95
Cuadro 14.	Fundamentos legales ante la virtualidad de la gestión académica. ....	100
Cuadro 15.	Factibilidad de adaptación legal a la gestión académica virtual. ....	101
Cuadro 16.	Impacto de la virtualidad en los procesos del área académica.....	102
Cuadro 17.	Proceso de Educación a Distancia.....	103
Cuadro 18.	Impacto de la Virtualidad en los Procesos en la Gestión de RRHH. ....	103

Cuadro 19.	Impacto de la virtualidad en los procesos de Sistematización tecnológica.....	104
Cuadro 20.	Factores asociados a los cambios en los procesos ante la Virtualidad. ....	106
Cuadro 21.	Obstáculos incidentes en la virtualidad de la gestión académica. ....	107
Cuadro 22.	Factibilidad de adaptación al cambio de la Gestión Académica. ....	108
Cuadro 23.	Consolidado de procesos ante la virtualidad.....	109
Cuadro 24.	Competencias gerenciales de la gestión académica virtual .....	111
Cuadro 25.	Competencias interpersonales de la Gestión Académica Virtual .....	112
Cuadro 26.	Competencias profesionales de la Gestión Académica Virtual .....	113
Cuadro 27.	Cambios en las competencias de la gestión académica virtual .....	113
Cuadro 28.	Comparación de las Competencias Gerenciales de la Gestión Académica actual y virtual .....	114
Cuadro 29.	Comparación de Competencias interpersonales de la Gestión Académica de actual a virtual .....	115
Cuadro 30.	Comparación de Competencias profesionales de la Gestión Académica actual a virtual .....	115
Cuadro 31.	Consolidado de relación Proceso / Competencia Actual. ....	116
Cuadro 32.	Perfil prospectivo del Gestor de la Función Académica ante la Virtualidad.....	117

**UNIVERSIDAD FERMIN TORO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POST- GRADO**

**GESTIÓN DE LA FUNCIÓN ACADÉMICA EN LAS UNIVERSIDADES  
ANTE LA VIRTUALIDAD**

**Autor:** MSc. José Antonio Gándara V.  
**Tutora:** Dra. René Hernández  
**Año:** 2009

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito evaluar las competencias para la gestión de la función académica de las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad, en pro de anticipar una posible crisis de orden gerencial. Esto en concordancia con lo planteado por la UNESCO (1999) en el marco de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, en cuanto al manejo de la virtualidad académica como una respuesta de adecuación a las nuevas exigencias propias de la era del conocimiento. La metodología desarrollada fue de carácter descriptivo, sustentada en un diseño de campo, de tipo no experimental, bajo un enfoque empírico-inductivo con un método de cuantitativo para el análisis e interpretación de los datos. La población estuvo conformada por 18 personas, de los cuales 16 son directores de carrera, un representante del sistema de educación a distancia y un representante del Vicerrectorado Académico de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Para la recolección y el análisis de los datos fue utilizado un instrumento del tipo mixto que consta de cuatro partes, correspondiente cada una a los objetivos específicos de la investigación, estructurada con respuesta en escala de Likert y otras del tipo relacional, aplicado a toda la población. El análisis de los resultados obtenidos se hizo considerando para ello estadística descriptiva, haciendo uso del paquete estadístico SPSS para relacionar variables. Las conclusiones del estudio permitieron establecer que surgen cambios tanto en los procesos como en el perfil por competencias del gestor de la función académica ante la virtualidad, donde se incrementa sustancialmente el liderazgo en sustitución del control directivo como mecanismo de supervisión, estableciéndose algunos lineamientos de orden estratégico que faciliten su transformación y evolución. Entre las recomendaciones presentadas se encuentra la necesidad de involucrar a todos los actores universitarios en el proceso de transformación hacia el nuevo perfil requerido y mantener una permanente evaluación del mismo a fin de asegurar la calidad y pertinencia de los cambios realizados.

Palabras Clave: Competencias, Virtualidad, Gerencia, Función Académica, Universidad virtual, Gestión universitaria.

## INTRODUCCIÓN

A partir de los años 70 aparece una nueva sociedad caracterizada por el incremento de la información como una definición de un mundo moderno en el que se crea un nuevo paradigma que interpreta el desarrollo social basado en el uso y el empleo de las tecnologías de información, cuyo elemento central es el conocimiento y su protagonista el ser humano. Esta nueva sociedad es denominada por algunos autores como la era o la sociedad de la información o del conocimiento.

Las instituciones públicas y privadas han venido adaptándose en los últimos tiempos (estructuras organizacionales y procesos) a las exigencias de los cambios paradigmáticos que se han venido dando con el advenimiento de la sociedad de la información y del conocimiento. A ello responde que instituciones académicas como las universidades tengan como orden prioritario su transformación con el fin de adaptarse a las nuevas exigencias por ser éstas las gestoras naturales del conocimiento.

En este sentido la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia, la Educación y la Cultura (UNESCO) en 1995 ya había tomado en cuenta esta situación, abordándola en su documento para el “Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior” con la propuesta de reconversión universitaria; en este informe se señala la tendencia de la educación superior hacia el abordaje de aspectos tales como: la masificación del conocimiento, la diversificación de las estructuras, las restricciones financieras y el uso intensivo de la tecnología de información y comunicación como herramienta de acción.

Al considerar que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) conforman el conjunto de recursos y herramientas de orden: técnico, económico y humano, utilizados con la finalidad de facilitar y satisfacer las

necesidades de información y comunicación de las organizaciones en general, pero con mayor énfasis en las del tipo virtual, Fernández (2003) advirtió que estas tecnologías surgen precisamente para coadyuvar en el proceso de toma de decisiones, e impulsar la flexibilidad, el manejo de las distancias, la optimización del tiempo y por lo tanto, favorecer la competitividad y el crecimiento organizacional.

La educación superior en Venezuela no es ajena a esta realidad de carácter mundial, donde la tecnología se presenta como una herramienta dinamizadora de la transformación y la virtualidad dentro de una modalidad que permita evolucionar de manera rápida hacia las metas a lograrse, sobre todo en la función académica por tratarse ésta el área medular de las universidades; sin embargo, a criterio de algunos autores tales como Castells (1998), Rojas y Arape (1999), Dávila y Rojas (2000), esta evolución trae consigo cambios tanto en los procesos que se llevan a cabo en estas instituciones educativas, como en la manera de ser gestionados, lo que sugiere entonces el surgimiento de nuevas competencias de la función gerencial.

Ante lo expuesto anteriormente, se evidencia la necesidad de hacer una revisión de las organizaciones educativas, y en este caso particular, evaluar las competencias en la gestión de la función académica de la universidad pública venezolana ante la virtualidad con el fin de conocer como están concebidas actualmente, y los cambios que se requerirían en ellas para adaptarse a estas nuevas realidades y evoluciones organizacionales.

La presente investigación se encuentra estructurada en seis capítulos tal como se presenta a continuación: El Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación general y específicos, la justificación, los alcances y limitaciones. El Capítulo II, contiene el marco teórico, presentándose allí antecedentes, bases teóricas, bases legales, definición de términos, el supuesto teórico y el sistema de variables del

presente estudio. El Capítulo III, plantea el marco metodológico conformado por el tipo de investigación, el método, población, muestra, técnicas de recolección y análisis de la información, procedimiento y recursos.

El Capítulo IV, contiene el análisis de los datos obtenidos como resultados y la formulación respectiva de los lineamientos generales orientados a guiar a las universidades públicas venezolanas en la adecuación de su gestión académica ante las demandas de la virtualidad.

Para culminar, el Capítulo V expone las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación sobre la base de los resultados obtenidos, para finalmente presentar las referencias bibliográficas de donde fueron tomados los fundamentos teóricos que sustentan el trabajo y los respectivos anexos.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

En el marco de la Sociedad de la Información, denominada también por algunos autores como era del conocimiento, la cual surge como evolución de la era industrial en respuesta a las transformaciones necesarias para poder adaptarse convenientemente a situaciones que se derivan de entornos altamente dinámicos y evolutivos como los actuales, teniendo como factor impulsor la tecnología y elemento central al ser humano, se comienzan a manifestar profundos desafíos vinculados a los cambios que se requieren tanto a nivel individual como en las organizaciones, de las cuales forma parte, abordándose aspectos que van desde lo físicos y estructural, hasta los psicológicos y conductuales.

En este orden de ideas, Phillips (1995) plantea que al hablar de evolución, de inmediato se debe pensar en “cambios”, y que entonces, es allí donde hay que centrarse tanto en los aspectos de la organización y en el cómo y cuándo se verán afectados por dichos cambios. Algunos autores clásicos como Castells (1998b); Cuesta (1998); y Padilla (1999) coinciden en el hecho de que el cambio será la constante sociológica de la era del conocimiento en la que están inmersas las organizaciones y se puede inferir entonces que la sociedad del conocimiento no es algo que exista en la actualidad como un hecho implantado, sino que es más bien de carácter evolutivo hacia el que se dirige el mundo entero, en concordancia con la globalización.

Autores tales como, Nonaka y Takeuchi, (1995), Taspcott, (1997), Rojas y Arapé (1999) entre otros, coinciden en que estos procesos de evolución

tienen sus cimientos en los emergentes conceptos de globalización, donde predominan cambios estructurales, una nueva manera de interactuar, la tecnología como herramienta impulsora, y la virtualidad como concepto de ruptura de barreras de tiempo y distancias, a lo cual añaden que la revolución tecnológica, impulsa cambios organizacionales orientados hacia la virtualidad, iniciándose así la transformación de la organización industrial y preinformacional y el nacimiento de la era informacional o del conocimiento.

En este contexto Drucker (1998) , hace énfasis en los elementos de la sociedad tales como: la economía, el trabajo, la política y la educación, que se verían seriamente afectados por este nuevo paradigma social centrado en la generación del conocimiento y el capital humano, lo cual le otorgaría a las instituciones educativas un papel protagónico y clave para que tanto el hombre en particular, como la sociedad en general, puedan superar de manera efectiva y eficiente las exigencias que esta nueva sociedad demanda.

Esta realidad ya había sido visualizada y abordada por la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia, la Educación y la Cultura (UNESCO), en 1995 en su documento para el “Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior” con la propuesta de reconversión universitaria; informe en el cual se señala la tendencia que había en la educación superior hacia el abordaje de aspectos tales como: la masificación del conocimiento, la diversificación de las estructuras, las restricciones financieras y el uso intensivo de la tecnología de información y comunicación como herramienta de acción.

Como respuesta a este panorama de evolución y cambios se llevó a cabo la celebración de la “Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción”, (CMES), convocada por la UNESCO y celebrada en París, en el mes de octubre de 1998, que fue un verdadero hito que marcó el devenir de la educación superior. Para tal efecto se realizó la

reunión preparatoria correspondiente a América Latina y el Caribe en La Habana, Cuba, en noviembre de 1996 y tuvo como tema central “Las Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior de América Latina y el Caribe”.

Posterior a este evento se realizaron varias reuniones en distintas regiones, para hacer seguimiento de la Conferencia Mundial, entre ellas, en el año 2003, la reunión de seguimiento de la Conferencia Mundial, denominada París + 5. En América Latina y el Caribe se hicieron reuniones posteriores en La Plata, Argentina, en marzo del 2001; en La Habana, Cuba, en el 2002, con la presencia de autoridades de América Latina y Europa; en Montevideo, en junio del 2003 (organizada por la Asociación de Universidades del Grupo de Montevideo - AUGM); en México, en 2004 (organizada por la Udual).

A estos eventos se sumaron el de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES-2008) promovido por el IESALC-UNESCO en Cartagena, Colombia, con el tema Desafíos locales y globales: una agenda estratégica para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Actualmente con miras a la próxima Conferencia Mundial de Educación Superior de UNESCO (98+10), que tendrá lugar en París en el año 2009.

Lo expuesto anteriormente evidencia la periodicidad y seguimiento con la cual las organizaciones, y en el caso particular de las universidades, estas requieren ser evaluadas, con miras a ser sometidas a transformaciones que le permitan adecuarse eficaz y eficientemente a las demandas de la población y a las nuevas realidades mundiales propias de la sociedad del conocimiento. Al particular Castell (1996) ya señalaba que a las universidades se les plantean nuevas exigencias, dado su papel clave en la generación y movilización del conocimiento, la formación de seres humanos

creativos, competentes y con un alto nivel de desempeño acorde con el nuevo entorno.

Por otra parte, Cornella (2001) manifiesta que la incorporación de nuevas tecnologías informáticas como soporte al trabajo institucional ha permitido fortalecer el proceso de gestión del conocimiento, activando el aprendizaje organizacional y el uso del saber colectivo disponible en la organización y así favorecer la modernización institucional de acuerdo a los tiempos actuales, dando origen a conceptos como la globalización, la virtualidad organizacional y la economía sin fronteras, entre otros.

En este sentido se puede evidenciar, la necesidad de evaluar las organizaciones para conocer como están concebidas actualmente, y los cambios que se requerirían en ellas para adaptarse a estas nuevas realidades y evoluciones organizacionales. Al respecto Sieber (1997), Zimmermann (1997) y posteriormente Saabeel (2002), plantean dos perspectivas de estudio evaluativo ante una eventual virtualidad organizacional, la primera supone la consideración de la organización como una estructura o sistema integrado de elementos interrelacionados entre si, mientras que la segunda se basa en el énfasis de la eficacia y eficiencia como objetivos centrales basados en planes estratégicos y gerenciales, lo que implica entonces realizar estudios tanto de orden tanto estructural como de gestión.

De allí que la UNESCO (1995) asegure que la educación superior debe hacer frente a los retos y las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, las cuales mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber, y de acceder al mismo, lo cual implica la necesidad de revisión continua para plantear nuevos horizontes.

De hecho Silvio (1998), (2000) y Cerda (2000), en sus propuestas coinciden en señalar que la universidad como organización inmersa en esta realidad debe plantearse cambios, no solo de formato y estructura sino

también de enfoque educacional y estilo gerencial, como necesidad subyacente a los requerimientos propios de la sociedad del conocimiento.

Desde esta perspectiva, Casas (2000) señala que la innovación implica un sistema de educación superior al servicio de la imaginación y la creatividad, lo cual representa promover no sólo la transformación del currículo y planes de estudios, de los métodos de enseñanza-aprendizaje, de hacer investigación y de vincularse con el entorno, sino propiciar innovación en los procesos, procedimientos e información asociados con la administración y gestión de las funciones universitarias académicas, de investigación y de extensión.

Ante esta realidad y en el contexto de la educación superior, Silvio (2000) considera que la virtualidad universitaria puede ser una buena alternativa de solución evolutiva, entendida como la representación de procesos y objetos asociados a actividades de enseñanza y aprendizaje, investigación, extensión y gestión, así como objetos cuya manipulación permite al usuario realizar diversas operaciones a través de Internet, tales como aprender mediante la interacción con cursos electrónicos, inscribirse en un curso, consultar documentos en una biblioteca electrónica, comunicarse con estudiantes, profesores y otros.

Tales aseveraciones sugieren así que la universidad debe encaminarse hacia una transformación inminente, impulsada por la revolución tecnológica propia de la era del conocimiento, y donde la virtualidad en sus funciones se constituiría en una buena respuesta a las exigencias de su entorno, situación ésta que a criterio de varios autores tales como Casas (2000), García (2000), Portilla (2002) y Dávila (2005) implicaría también la necesidad de revisar la manera de ser gestionadas, por cuanto al cambiar los procesos y sus tareas exige cambios en las competencias requeridas para su gestión.

En relación a lo señalado por los autores citados en el párrafo anterior en cuanto a la necesidad de nuevos conocimientos y competencias que

serán requeridas por los gestores de dichas funciones universitarias en el marco de la virtualidad, Pereda (1995) reflexiona sobre las competencias planteándolas como un conjunto de comportamientos observables que facilitan el desarrollo eficaz de una actividad laboral, señalando a su vez que en una competencia se integran varios elementos del SABER como lo son: el SABER CONOCER: conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas; SABER HACER: capacidad para poner en práctica sus conocimientos; SABER SER: capacidad de integrarse y adaptarse fácilmente en equipo; SABER APRENDER: capacidad de innovar y formarse profesionalmente.

Estos pilares del saber desarrollados por la UNESCO (1995), fueron tomados como referentes para fundamentar la presente investigación, específicamente con respecto a la formación que debe poseer el gerente para un desempeño idóneo en las universidades. Adicionalmente, las competencias se definen y se enmarcan dentro del contexto laboral en que se ponen en práctica, por lo tanto, una competencia no es solo un conocimiento, una habilidad o un comportamiento aislado, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta, planteamiento este que se apuntala en las investigaciones realizadas por Dávila y Rojas (2000).

La educación superior de Latinoamérica donde particularmente Venezuela, no es ajena a esta realidad de carácter mundial, de hecho en el año 2003 el Instituto internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, (IESALC) y la UNESCO realizaron un estudio sobre la educación superior virtual en América Latina y el Caribe, invitando a la Universidad Metropolitana para realizar dicha investigación en Venezuela; el propósito de este estudio fue la realización de un diagnóstico sobre la evolución, situación actual y perspectivas del desarrollo de la educación superior realizada mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación, el cual se llamó “educación superior virtual en Venezuela”.

La posibilidad de participar en el estudio realizado por el IESALC-UNESCO permitió tener una visión para ese momento del estado del arte en relación al uso y avances de las innovaciones tecnológicas en materia de información y comunicación utilizadas en el ámbito de la Educación Superior en Venezuela, mediante la obtención de datos formales de tipo estadístico en aspectos tales como: incorporación tecnológica, grado de avance curricular, resultados obtenidos, tendencias y aceptación de sus actores en el marco de la virtualidad universitaria.

Como resultado de este estudio preliminar se pudieron obtener datos tales como que en Venezuela desde hace escasamente diez (10) años se incorpora el uso de la tecnología de información y comunicación en las prácticas docentes universitarias, donde en muchos casos solo la usan como recurso didáctico o como una combinación de la modalidad presencial con entornos de aprendizaje virtuales.

Otro resultado del estudio referido revela que son pocas las universidades que utilizan las TIC como herramienta para impartir educación de manera totalmente virtual, sin embargo, existe un gran interés por parte de sus actores y se está avanzando de manera rápida en este sentido dentro de las limitaciones económicas existentes.

Dentro de este contexto de virtualidad en la educación superior, cabe destacar que Venezuela se ha visto realmente involucrada en este proceso transformador, creando ya por ordenamiento de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) y el propio Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPES), comisiones encargadas de manejar el proyecto nacional de Universidad Virtual.

Sin embargo es largo el camino que aún queda por recorrer y en el cual cada universidad como institución debe crear sus mecanismos impulsores, partiendo de una sensibilización y conciencia que les permita avanzar con

plenitud de convencimiento e identificación en esta etapa de transformación renovadora.

Otro aspecto de interés abordado en este estudio refiere al marco legal de la educación superior en Venezuela, el cual está conformado por aspectos contemplados en la misma Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela y pasa por un conjunto de leyes y reglamentos, entre los cuales se destacan la Ley Orgánica de Educación, la Ley Orgánica de la Administración Central y la Ley de Universidades; no existiendo en este momento una Ley de Educación Superior, por lo que, sigue aún vigente la Ley de Universidades creada en 1958 y modificada por última vez en el año 1970.

Dentro de esta perspectiva cabe destacar que existe una serie de funciones que le son asignadas por ley a las instituciones de educación superior, las cuales están descritas en la propia Ley de Universidades en su artículo tercero, que dispone que las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia; especificando a su vez que para poder cumplir con dicho cometido, sus actividades se deben dirigir a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza, que está destinada a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso.

No cabe duda entonces, que la formación de estudiantes dentro de la función académica universitaria es el eje central de la educación superior venezolana, por ende y tal como lo expresara la UNESCO (1996) se torna necesario y con carácter prioritario el estudio de la función académica dentro del marco de los cambios requeridos por las universidades como parte de la transformación y evolución de la gestión efectiva del conocimiento, a lo cual García (2000) agrega que los desafíos que enfrentan las universidades son muy grandes ya que el conocimiento se está viendo impulsado por la

tecnología como un producto que debe estar en manos de todos los individuos como respuesta a la gran demanda del aprendizaje.

Al respecto Rubio (2004) plantea que deberá garantizarse el acceso equitativo a las tecnologías en todos los niveles de la función académica, por cuanto es allí donde se gestionan los aspectos fundamentales del currículo, se coordina la docencia, se planifican las estrategias educacionales, las técnicas y las herramientas tecnológicas que facilitan la enseñanza y que permiten inclusive la articulación de manera efectiva con el resto de las funciones universitarias.

Ahora bien, con base a la revisión teórica presentada y lo planteado por la UNESCO (1998) en el marco de la Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, se puede asegurar que este cambio de paradigma, va de lo estrictamente presencial a lo virtual progresivo dentro de la academia universitaria, que traerá consigo cambios importantes tanto en los procesos como en la manera de llevarlos a cabo, los cuales requerirán de nuevas competencias para la función gerencial, que permitan impulsar de manera efectiva los más altos parámetros de calidad y excelencia, relativos a la virtualidad académica, como un elemento funcional de la visión holística hacia la virtualidad universitaria.

Se hace necesario revisar entonces la transformación de la educación superior venezolana, considerando la realidad compleja inmersa en ello, donde se entrecruzan las dimensiones epistemológicas, sociales, culturales, éticas, tecnológicas y organizativas, aunado a que dichas reformas se realizarán bajo un contexto lleno de serias limitaciones tanto físicas como financieras, lo que se convierte a la vez en un reto y estímulo para la consecución de respuestas a los impostergables cambios que se requieren para abordar los diversos desafíos que impone la nueva sociedad.

En este sentido el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, como rector del sistema de educación superior venezolano,

presentó en abril del 2003 el documento denominado “Propuesta para la discusión de la Ley de Educación Superior”; asimismo en mayo del 2005 en el marco de la redacción de la Ley Orgánica de Educación, por parte de la Comisión designada por la Asamblea Nacional para tal fin, se elaboró el documento titulado “Propuesta que la Presidencia de la Comisión Especial para el Estudio de la Ley Orgánica de Educación somete a la consideración de los miembros de esta instancia” todo esto de cara a la innegable necesidad de transformación de la educación venezolana en cada uno de sus niveles y al proceso de cambios emprendido en el año 1999.

Los temas abordados en los documentos mencionados en el párrafo anterior plantean cambios referidos a: la necesaria democratización de la educación superior, la búsqueda y definición de su calidad, las formas de articulación intra e interinstitucional, la participación en la construcción de un proyecto nacional, la exigencia de superación de modelos de producción de conocimientos anclados en el paradigma cientificista, la forzosa revisión de las prácticas de enseñanza, la necesidad de replantear la formación en la perspectiva de la formación integral, la indispensable redefinición de los modelos de gestión institucional, el imperativo de transformar el clima institucional para que sea favorable a las interacciones, propuestas y participación de sus actores.

Muestra inequívoca de que se está en el camino adecuado en cuanto a la prioridad que se le debe dar a la transformación de la educación superior en Venezuela, fue planteado en la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES), celebrada del 4 al 6 de junio de 2008, en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, bajo los auspicios del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO), donde se visualizó, en términos prospectivos, los retos y las oportunidades que se plantean en la

Educación Superior de la región, a la luz de la integración regional y de los cambios en el contexto global.

Entre los cambios propuestos reviste carácter de urgencia el impulsar iniciativas orientadas a la asistencia a las comunidades mediante la oferta de soluciones tecnológicas y la ejecución de estudios y proyectos útiles para ellas, de igual manera resultan imprescindibles la desconcentración y regionalización de la oferta educativa para procurar la equidad territorial, tanto para facilitar la incorporación de los actores locales en la Educación Superior como para el logro de una mayor cobertura social con calidad, equidad y compromiso con nuestros pueblos; lo cual debe inducir al desarrollo de alternativas e innovaciones en las propuestas educativas, tanto en la producción como en la transferencia y aprendizaje de los conocimientos.

Por ser la virtualidad de los medios educativos a criterio de la comunidad académica que conforma la conferencia de la CRES, una de las innovaciones requeridas, ésta tenderá a crecer aceleradamente, por lo que cobra enorme importancia el contar con personal idóneo, experiencias validadas y un sistema de estricto control de la calidad para que se convierta en una herramienta positiva de expansión geográfica y temporal del proceso de enseñanza- aprendizaje; sin descuidar el hecho de que su implantación traerá como consecuencia algunos cambios tanto de estructura como de procesos y procedimientos propios de esta modalidad.

Ahora bien, en lo que respecta a las universidades públicas venezolanas hay que tomar en cuenta los desafíos e inconvenientes que enfrenta el gestor en sus diferentes funciones y en particular la académica, como consecuencia de lo arraigado que se encuentra en este momento el paradigma clásico gerencial, propio de una universidad tradicional, signada por características tales como clases presenciales, manejo inflexible del tiempo, limitaciones de espacio físico, la distancia y la individualidad,

complementado por acciones de control y por una planificación en base a evaluaciones presenciales bien marcadas que definen las competencias tanto laborales como profesionales del gerente académico actual.

Adicionalmente, surgen otros factores tales como la resistencia natural del ser humano al cambio y el desinterés de algunos sectores a la formación tecnológica los cuales representan serias barreras a vencer en este proceso de cambio evolutivo, motivo por el cual debería realizarse en primer lugar una revisión a fondo de los efectos que traería consigo la implementación de la virtualidad en cada uno de sus procesos, para luego determinar los cambios producidos en las competencias necesarias para gestionar de manera eficiente dicha función universitaria.

En este sentido esta investigación va dirigida a realizar una evaluación de las competencias para la gestión de la función académica en las Universidades Públicas Venezolanas ante la virtualidad y para ello pretende dar respuesta a las interrogantes que se plantean a continuación:

¿Qué fundamentos soportan la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas en la actualidad?

¿Qué competencias para la gestión de la función académica poseen en la actualidad los gerentes de las universidades públicas venezolanas?

¿Qué cambios se suscitan en la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas ante las exigencias de la virtualidad?

¿Qué competencias serán requeridas para la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad?

#### Objetivo General

Evaluar las competencias para la gestión de la función académica de las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad.

### Objetivos Específicos

1. Especificar los fundamentos que soportan la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas en la actualidad.
2. Determinar las competencias para la gestión de la función académica que poseen en la actualidad los gerentes en las universidades públicas venezolanas.
3. Precisar las disyuntivas onto-epistemológicas, para la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas, producto de las exigencias de la virtualidad.
4. Establecer las competencias requeridas para la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad.
5. Formular los lineamientos generales del perfil basado en competencias, para la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad.

### Justificación e Importancia

Para abordar la justificación e importancia de esta investigación es conveniente resaltar el hecho que en el mundo de hoy, a nivel global y dentro de la llamada “Nueva Economía” propuesta por Taspcott (1997), en la sociedad del saber, se ha impuesto el capital humano y el dominio del conocimiento como factor fundamental de evolución y cambio, donde la educación, la ciencia y la tecnología dependen, más que nunca, de la prosperidad y la productividad económica de los países.

En este orden de ideas y tomando en cuenta la crisis financiera que en la actualidad afecta gran parte de las sociedades a nivel mundial, y de la cual no escapa el sector educativo, éste debe actuar en consecuencia, y reinventarse con el fin de sacar provecho de las adversidades dando paso a

nuevos paradigmas que le permitan adecuarse de manera efectiva a las nuevas realidades mundiales y seguir cumpliendo con su papel encomiable de formar el hombre como forjador de futuro.

En consecuencia es de carácter fundamental en esta nueva era, el acceso de todos al conocimiento, a sus procesos de creación y divulgación, para que de esta manera se pueda ampliar la participación en el bienestar de la sociedad mundial. Ante estas premisas, la sociedad del conocimiento ha de ser inclusiva y para que llegue a ser una realidad en el futuro debe asegurarse la equidad en la educación, en el progreso científico-tecnológico y en el desarrollo sustentable de todas las naciones.

Lo antes expuesto evidencia el gran reto que se le presenta a la educación superior enmarcada en el contexto de las exigencias que plantea la nueva realidad del siglo XXI; en este sentido, éste ha sido objeto de un amplio debate a nivel internacional, y que hoy en día se sigue llevando a cabo, como parte de un cambio paradigmático orientado hacia el progreso mundial.

Este cambio paradigmático que conlleva el proceso de transformaciones en la que se encuentra inmersa actualmente la educación superior, tiene importantes implicaciones que deben ser consideradas por las universidades como centros de apoyo a la sociedad de la información y como gestoras del conocimiento, las mismas deben asumir una filosofía de servicio público dirigida a garantizar el acceso informativo libre democrático a cualquier ciudadano que desee interactuar con ella, así como mejorar su desempeño hacia un camino de responsabilidad, pertinencia, calidad, transparencia y eficiencia institucional.

En este contexto y a criterio de Ruiz (2000), la universidad, en su proceso de reforma debe manejar estos cuatro tipos de implicaciones:

1. Axiológicas, en tanto que supone el surgimiento de una nueva escala de valores que reivindique la necesidad de la convivencia humana en un mundo de solidaridad, bienestar social y paz.

2. Epistemológicas, en el sentido de la consideración de nuevas formas de producir el conocimiento, distintas a las del modelo clásico legado por la modernidad.

3. Ontológicas, en cuanto a la concepción del tipo de hombre que demandan los nuevos tiempos, el cual debería tener algunas de las siguientes características: una visión sistémica de la realidad (todo está relacionado con todo), la posibilidad de pensar globalmente y actuar localmente, capacidad autocrítica, autogestionario, con habilidad para aprender permanentemente, posibilidad de combinar el pensamiento lógico con la creatividad, capacidad para transferir lo aprendido, pensamiento imaginativo y visualización, control emocional y comunicación generativa.

4. Gerenciales, en el sentido del desarrollo de un nuevo paradigma empresarial fundamentado en el aprendizaje organizacional, el conocimiento como el principal recurso que agrega valor al sistema productivo, la competitividad y la cooperación mutua. Estos cambios exigen no sólo adaptarse a una nueva situación, sino prepararse para vivir en un equilibrio inestable; es decir, en un proceso de adaptación permanente a las exigencias de un entorno cambiante y caótico.

En consecuencia y a criterio del mismo autor, esto supone poner en marcha un verdadero proceso de reingeniería en la educación superior venezolana, en procura de transformar en primer lugar: su cultura organizacional (valores, creencias, actitudes, comportamientos); incorporar progresivamente el recurso de las TIC a las diferentes actividades de la universidad (docencia de pre y postgrado, investigación, extensión y educación continua, gestión administrativa); adoptar enfoques instruccionales novedosos, con énfasis en el desarrollo de competencias profesionales,

habilidades para la resolución de problemas y para el aprendizaje permanente; utilizar el enfoque de programas y proyectos, como estrategia de desarrollo organizacional.

Para luego enfatizar en el desarrollo de la función de la investigación en áreas estratégicas para el desarrollo regional y nacional con un enfoque multidisciplinario y en cooperación con otras instituciones académicas y del sector productivo; mantener un programa de mejoramiento permanente de la calidad del personal académico; implantar un sistema de evaluación institucional que permita monitorear y controlar la calidad de los procesos académico-administrativos a fin de tomar decisiones pertinentes y oportunas.

En correspondencia a lo antes mencionado, se ve de manera clara y sin lugar a dudas que ante este escenario de cambios se espera que la universidad haga un gran esfuerzo por apoyar su gestión en el uso de las TIC como herramienta clave y fundamental para desarrollar estrategias basadas en la virtualidad universitaria como alternativa efectiva de solución a estos retos planteados en la educación superior, tendencia ésta que por demás se ve impulsada tanto por diversos autores, estudiosos y expertos del área académica virtual, como por la propia UNESCO en sus diferentes propuestas de cambio como adaptación a las exigencias propias de la sociedad del conocimiento.

Ahora bien, considerando la virtualidad universitaria como la alternativa más viable para seguir los lineamientos de los cambios propuestos y partiendo del planteamiento de autores como Silvio (2000) y Casas (2005) los cuales no solo así lo consideran, sino que lo acuñan, como una actividad de enseñanza y aprendizaje, investigación, extensión y gestión cuya operacionalidad podría ser realizada a través de Internet, que más se adecua a estas nuevas exigencias; sumándose a la formación académica que reviste una importancia especial por ser considerada la función medular de las universidades públicas venezolanas, y tomando en cuenta la

necesidad de dar respuesta a una alta demanda estudiantil insatisfecha, tendría ésta la prioridad de ser manejada en el campo de la virtualidad.

No obstante y a criterio de autores como Ramos (2005), Hernández y Vázquez (2006), el cambio de paradigma en el área académica, requiere modificaciones importantes tanto en sus procesos, como en las tecnologías para permitir su operacionalidad, situación ésta que traerá consigo la necesidad de revisar las competencias necesarias de sus gestores, como respuesta a la nuevas exigencias implicadas en los aspectos gerenciales, profesionales, técnicos, humanos y hasta de los valores requeridos para acompañar esta evolución.

En este sentido Tobón (2006), plantea que en este tipo de cambios con carácter evolutivo en las competencias del ser humano a consecuencia de innovaciones en su área de desempeño, deben estar acompañados de un estudio y una evaluación minuciosa que permitan su incorporación progresiva y programada, favoreciendo de esta manera la disposición, interés y actitud que asuma el involucrado, y además debe combinarse con un buen plan de formación y capacitación que asegure la incorporación adecuada y sistemática de nuevos conocimientos y habilidades que le faciliten su buen desempeño.

Llegado a este punto y sobre la base de las consideraciones anteriores, se justifica suficientemente haber llevado a cabo esta investigación, por cuanto permitió evaluar las competencias para la gestión de la función académica de las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad, lo cual contribuirá no solo a establecer las competencias requeridas bajo este nuevo paradigma, sino también en la formulación de los lineamientos generales del perfil del nuevo gerente basado en dichas competencias, las cuales le permitirán gestionar de manera eficaz, eficiente y con altos estándares de calidad lo concerniente a su desempeño en el logro de los objetivos del área académica a su cargo.

Por otro lado, este estudio constituyó un aporte significativo a las universidades públicas venezolanas en el camino a la plenitud de su virtualidad, tomando en cuenta que se requeriría para este logro la virtualidad de cada una de sus funciones, y en consecuencia y por analogía, de las competencias necesarias para gestionar cada una de ellas; pues con los resultados de esta investigación en lo que se refiere a la función académica *per se* constituye un aporte importante en la eventual creación de un modelo integral de universidad virtual.

De allí que una vez consolidado el propósito de esta investigación, se está de manera simultánea resolviendo un problema de adaptación de las instituciones públicas de educación superior venezolana a los cambios tecnológicos actuales con tendencia a la virtualidad académica, y por otro lado esto permitirá atender una matrícula estudiantil mucho mas amplia bajo una gestión realizada con las competencias adecuadas que impulsen la productividad, calidad y eficiencia, lo que representaría un gran aporte en el área social relacionada con la democratización del conocimiento.

Aunado a lo planteado en los párrafos anteriores, este estudio se considera relevante y pertinente por cuanto el mismo representa un aporte al área de la gerencia en las instituciones de educación superior venezolanas y particularmente para la gestión de la función académica universitaria, por cuanto partiendo de una evaluación formal y sistemática del área, emerge un perfil gerencial basado en competencias acorde con las nuevas realidades que exige el entorno y que forman parte de los lineamientos de la UNESCO en materia de evolución, en el área de la educación superior enmarcada en la era del conocimiento.

### **Alcance y limitaciones**

La presente investigación se encuentra delimitada en primer lugar por un aspecto geográfico territorial, tomándose para este estudio solamente las instituciones de educación superior dentro del estado Lara, y en particular, aquellas universidades que revisten carácter público, según lo establecido en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley de Universidades.

Como segundo factor delimitador se encuentra el hecho que dentro de las funciones universitarias: académica, investigación, extensión, fomento y gestión, este estudio se centró en la función académica para la concreción de sus objetivos.

Asimismo, el alcance de este trabajo es de carácter gerencial, cuyo propósito principal se centra en evaluar las competencias para la gestión de la función académica ante la virtualidad, que sin dejar de tomar en cuenta el resto de actores que la integran, la evaluación de sus competencias no fueron abordadas al menos de una manera directa.

Ahora bien, esta investigación no contempló un estudio integral de la conexión de las competencias de la gestión evaluada con el resto de las gestiones universitarias dado lo extenso y complejo que resultaría el mismo.

Finalmente, los resultados obtenidos en esta investigación representan un avance y un aporte para estudios posteriores orientados a resolver la limitación planteada en el párrafo anterior e inclusive para la creación de un modelo de gestión integral de las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta una aproximación a la epistemología, y una revisión preliminar de antecedentes, conceptos y teorías que fundamentan la presente investigación.

#### **Epistemología que orienta la Investigación**

Con el propósito de presentar la manera en que el investigador condujo teóricamente la investigación, en primer lugar se plantean algunos aspectos y posturas epistemológicas que permiten comprender la relación del mismo con el objeto de estudio, y en segundo lugar plantear el basamento teórico que sustenta la construcción de dicha investigación.

En cuanto al enfoque de investigación se adoptó un modelo epistémico positivista con base a la confirmación o verificación empírica de teorías que fundamentan ciertas hipótesis, a través de expertos que la validaron mediante su experiencia en el área, asumiendo una postura metodológica sistémica, controlada, empírica y crítica sobre propuestas relacionadas entre sí que reflejan un fenómeno o situación actual, la misma tiene un carácter descriptivo, sustentado en un diseño de campo, de tipo no experimental, bajo un método de investigación cuantitativo.

Para concretar este estudio en cuanto a evaluar las competencias para la gestión de la función académica de las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad, en un primer paso se procedió dentro del empirismo y con carácter descriptivo a realizar un levantamiento de la información de tipo bibliográfico-documental el cual hizo posible especificar

los fundamentos, que soportan la gestión de la función académica según diferentes autores y expertos del área de estudio.

A continuación se presentan una serie de referencias tanto nacionales como internacionales, así como desarrollos bibliográficos relacionados con la gestión de la función académica ante la virtualidad universitaria y las competencias actuales y requeridas para llevarla a cabo. En tal sentido este capítulo se desarrolla alrededor de los siguientes tópicos: (a) los cambios exigidos por la sociedad del conocimiento, (b) las organizaciones virtuales como respuesta a estas exigencias, (b) la virtualidad en las instituciones universitarias como manera de adaptación a nuevas realidades, (c) gestión académica en la actualidad y ante la virtualidad, (d) las competencias como elemento de cambio en la gestión académica ante la virtualidad.

### **Antecedentes**

A continuación se hace presenten los antecedentes del estudio, acordes con los retos que presenta el nuevo milenio para las organizaciones educativas y en particular para el sistema público de educación superior venezolano, tomando en cuenta lo concerniente a las transformaciones a las que ésta se enfrenta como proceso de adaptación a las exigencias propias de la emergente sociedad del conocimiento, donde la gestión de la información, la virtualidad académica y la tecnología fungen como elementos impulsores del cambio paradigmático de los modelos educativos existentes en un contexto de globalización y universalización de los saberes.

En ese sentido, se tomaron en cuenta varias investigaciones, como tesis de grado doctorales, investigaciones y proyectos, tanto nacionales como internacionales, relacionados de manera directa con el tema de la gestión de la función académica en el marco de la virtualidad universitaria como sustentación teórica.

En primer lugar, se hace referencia al trabajo realizado por Gandara, Mathison, Primera y García (2008) quienes realizaron una investigación documental denominada “Virtualización Organizacional y Competencias Gerenciales”, con el fin de proponer y analizar algunos cambios que se producen en las competencias de la función gerencial a consecuencia del nacimiento de las empresas virtuales propias de la actual era de la información.

Presentando como resultado algunos aspectos y conclusiones que representan un aporte importante a esta investigación, tal como lo es el hecho de que dado lo relevante de la bibliografía y los autores consultados en esta investigación, es concluyente la vinculación que existe entre el surgimiento de la empresa virtual basada en un alto componente tecnológico como la organización del futuro, y los cambios que ésta demanda en las competencias de la función gerencial, tocando aspectos tanto en el área de lo operacional, lo administrativo, lo conductual, el conocimiento y hasta en el campo de lo emocional y espiritual.

Aportando a su vez una aproximación a estas nuevas competencias requeridas, para lo cual se toma como base la articulación entre la Gerencia, las TIC y la Virtualidad, entre las cuales se destacan: la capacidad para generar confianza y compromiso, el dominio tecnológico, el aprendizaje continuo y el manejo eficiente de la multiculturalidad, comunicación, justicia y liderazgo.

Por otro lado Piñero, Carrillo y García (2007) realizaron la investigación titulada “Premisas estratégicas para la gestión de la virtualidad de la enseñanza en las instituciones de educación superior” realizado con el propósito de configurar las premisas que permitan la gestión de la virtualidad de la enseñanza universitaria, a partir de la utilización del gobierno electrónico como estrategia para alcanzar la modernización universitaria en relación con la necesidad de una mayor excelencia y transparencia en la

gestión de sus funciones, así como la búsqueda de una mayor eficiencia y mejoramiento de la calidad, responsabilidad y democratización en la prestación de los servicios y su vinculación con la sociedad.

Siguiendo un enfoque metodológico teórico documental, los autores plantearon que una estrategia institucional universitaria de gobierno electrónico, debe partir de algunas premisas que se orientan fundamentalmente hacia la visión de un proyecto institucional estratégico de innovación tecnológica, en la que se considere no sólo la infraestructura tecnológica (automatización de procesos, uso de redes y de Internet) y la informatización de los procesos, sino la capacitación permanente para la gestión social que implique la reconsideración cualitativa de nuevas formas de organización del trabajo, las relaciones humanas en su seno y, en consecuencia, las estructuras de poder dentro de la propia institución.

Desde esta perspectiva, los autores concluyen en su investigación que las universidades de los países en desarrollo enfrentan el desafío de servir a una población de estudiantes cada vez mayor, más diversificada social y culturalmente, en un nuevo ambiente social, más dinámico y turbulento. La virtualización (parcial o total) de estas organizaciones, señalan los autores, puede ser un factor transformador de sus estructuras y funciones, un instrumento para mejorar su cobertura, calidad, pertinencia y equidad de acceso y una manera de construir una nueva identidad en la sociedad del conocimiento.

Concluyen a su vez, que la innovación implica un sistema de educación superior al servicio de la imaginación y la creatividad, lo cual representa promover no sólo la transformación del currículo y planes de estudios, de los métodos de enseñanza-aprendizaje, de hacer investigación y de vincularse con el entorno, sino también una innovación en los procesos, procedimientos e información asociados con la administración y gestión de las funciones primarias universitarias.

Proponen además, que sus investigaciones los llevan a plantear la necesidad de ir más allá del aspecto técnico y pedagógico de la virtualización de la enseñanza, porque este proceso es, sobre todo, un asunto cultural, que implica una redimensión y desplazamiento en la manera de concebir el comportamiento y las estructuras organizacionales que siguen nuestras universidades, no sólo en sus relaciones internas, sino en su relación con la sociedad, y con los compromisos de eficiencia e inmediatez que acompañan los entornos caracterizados por la interactividad de “los servicios educativos virtualizados”.

Este antecedente permite reafirmar el hecho de la necesidad que tienen las instituciones de educación superior de transformarse, para evolucionar de manera efectiva hacia el contexto actual dominado por las tecnologías, donde la virtualidad universitaria, y en particular la virtualización de la función académica, debe ir acompañada de una reestructuración que incluya la reformulación de sus procesos y la capacitación del recurso humano como gestor de la misma.

En este mismo sentido Perdomo (2007), con la investigación realizada en su tesis doctoral denominada Formación por Competencias para el desempeño idóneo de los docentes a distancia de la Universidad “Lisandro Alvarado”, parte de la necesidad que existe de revisar y actualizar las competencias de los actores que trabajan en la modalidad de educación a distancia, y cuyos hallazgos revelaron que las competencias tanto pedagógicas como las tecnológicas y gerenciales han requerido de serias transformaciones para adaptarse de manera efectiva a los nuevos requerimientos propios de la sociedad del conocimiento.

Sus estudios le permitieron establecer los ejes de formación por competencias enmarcados en una disposición de saberes que incluyen conocimientos (saber conocer), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser); estableciendo como base el hecho de que el docente será el gestor

académico con un perfil de facilitador, tutor y mediador del conocimiento con el uso efectivo de las tecnologías de información y comunicación.

El aporte de estos dos autores a la presente investigación, estriba en proporcionar fundamentación teórica y estructural en cuanto al uso de la metodología del perfil por competencias como una herramienta que permita de manera formal y sistemática determinar los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, aptitudes y actitudes requeridas por el gestor de la función académica, aportando a su vez un estado del arte en este particular el cual fue utilizado como punto de partida para este proyecto.

En este mismo orden de ideas y en concordancia con lo expuesto anteriormente se encuentra el trabajo realizado por Resta (2004), que bajo el auspicio de la UNESCO, se encargó de coordinar el estudio sobre el impacto de las TIC en la formación del docente en el marco de la educación a distancia, el mismo plantea el hecho de que existen ciertos principios básicos para que el desarrollo tecnológico de los docentes como gestores de la academia resulten efectivos, entre los que se encuentran:

- 1) La planificación, implementación y dirección del proceso hacia el alumno como centro del mismo, y entienda el rol del profesor como facilitador y mediador del conocimiento.
- 2) Entender y comprender las oportunidades que representan las TIC en la enseñanza y aprendizaje en un entorno virtual.
- 3) Manejar y estar atentos a las implicaciones legales que lleva consigo el elemento virtual de la enseñanza.

El autor en referencia realizó también un trabajo con respecto a las competencias requeridas por el gestor académico en cuanto a la aplicación de las TIC, organizándolas en cuatro grupos: a) conocimientos de técnicas pedagógicas y gerenciales que le permitan apoyar la docencia en la metodología de educación a distancia con base al uso de la tecnología; b) manejo de aspectos orientados a la colaboración y trabajo en red, tomando

en cuenta el potencial comunicativo que representan las TIC para extender el aprendizaje más allá de los contextos de clase presencial; c) conocimiento de los aspectos legales, morales y éticos como elementos fundamentales en el proceso instruccional a distancia y d) aspectos técnicos para el uso de las TIC en ámbitos académicos.

Dentro de esta misma perspectiva, Acurero (2004) en su tesis doctoral titulada “Relación entre la Tecnología de información y Comunicación y la Gestión Académica de las Universidades”, identificó el uso dado a las tecnologías de información y comunicación por parte de los gestores académicos, siendo considerada como una actividad con uso poco frecuente dentro de la institución estudiada, por otro lado realizó una caracterización de la gestión académica actual en la institución estudiada, detectándose una alta ejecución orientada a lo manual no automatizado de carácter presencial.

También se estableció en esta investigación la relación entre las TIC y la gestión académica en la universidad, obteniéndose una correlación muy alta, lo cual evidencia una relación directa entre ambas variables. Finalmente se establecieron lineamientos estratégicos que permitieron construir una aproximación de modelo gerencial con base en lo tecnológico y lo académico.

Centrándose su aporte tanto en la metodología utilizada para el levantamiento y análisis de la información como en la formulación del modelo planteado.

## **Bases Teóricas**

### *La Sociedad del Conocimiento*

La incorporación sistemática de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la sociedad moderna, está teniendo consecuencias drásticas al punto de provocar cambios estructurales en el orden político,

social cultural y económico a nivel mundial; dando paso a lo que autores como Druker (1997), Joyanes (1997), Cuesta (1998) y Castells (1998) entre otros denominaron “La sociedad de la Información”.

Sin embargo, a criterio de Senge (1998) la información no es lo mismo que el conocimiento, ya que la información es efectivamente un instrumento del conocimiento, pero no es el conocimiento en sí, sosteniendo el autor que la única manera de sobrevivir a los cambios exigidos por el entorno es construyendo organizaciones inteligentes que permitan manejar nuevos modelos mentales, como trabajar y aprender en equipo, aceptando la apertura a nuevos paradigmas del tipo organizacional, gerencial y tecnológico.

En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia, la Educación y la Cultura. (UNESCO, 1995), ha adoptado el término “sociedad del conocimiento”, o su variante “sociedades del saber”, dentro de sus políticas institucionales, para lo cual ha desarrollado una reflexión en torno al tema, que busca incorporar una concepción más integral, no en relación únicamente con la dimensión económica, sino también en el orden social, cultural y académico.

Es por ello que las instituciones de educación superior, y en particular las universidades de carácter público se ven aludidas de manera directa, ya que por ser éstas las gestoras naturales del conocimiento, tienen el compromiso de satisfacer nuevos mandatos de la sociedad que las sustenta, respondiendo con la formación de recursos humanos de alto nivel, la investigación y la extensión de carácter pertinente y social, pero sobre todo con la masificación de la cultura y los saberes sin perder de vista la calidad y eficiencia que impone la sociedad del conocimiento.

Es de hacer notar que , Taspcott, (1998); Drucker, (1998); Nonaka y Takeuchi, (1995) y Cornella, (2001), coinciden en que estos procesos de cambios tienen sus cimientos en los emergentes conceptos de globalización

como la nueva manera de interactuar, la tecnología como herramienta impulsora y la virtualidad como concepto de ruptura de barreras de tiempo y distancias. En este contexto las TIC han facilitado que las organizaciones se interconecten de manera global, permitiendo de esta manera la existencia de redes de comunicación con presencia mundial, propiciando el acercamiento de cada uno de sus actores y dando así origen a las llamadas organizaciones virtuales como las que más se adaptan a estos requerimientos.

### *La Organización Virtual*

Teniendo como marco la sociedad del conocimiento propia de la era actual, donde la información se ve revolucionada por efectos de la tecnología y cuya constante sociológica es el cambio, el dinamismo y la evolución, Dávila y Rojas (2000) sostienen que surgirán nuevas estructuras organizacionales orientadas a la globalización, con fuertes tendencias a la desmaterialización del tiempo y la distancia, donde el capital humano jugará papel fundamental, surgiendo de esta manera las llamadas Organizaciones Virtuales, cuya característica principal es el uso de las TIC para su interacción, tanto con sus entes internos como externos, sin tomar en cuenta la ubicación geográfica.

Es de hacer notar que la terminología de “virtualidad” y posteriormente “organización virtual” fue presentada inicialmente a finales de la década de los 80, por Jan Hopland, quien se desempeñaba como un ejecutivo de la firma “Digital Equipment Corporation”, para describir a la empresa que “puede gestionar más recursos de los que realmente posee a través de colaboraciones tanto internas como externas”. Para (Byrne, 1993), este término de virtualidad tiene su origen en el concepto computacional de “memoria virtual”, que describe cómo un computador puede actuar

funcionalmente como si tuviera mucha más capacidad de procesamiento de la que realmente posee.

Al respecto, Davidov y Malone (1992b) difieren y lo utilizan en la acepción de “lo que permanentemente se adapta a las necesidades del usuario” (concepto tomado de la industria electrónica) viéndose de esta manera como un mismo término es manejado con diferentes criterios, pero que finalmente refleja básicamente el mismo espíritu.

En este orden de ideas Arjonilla y Medina (2005) plantean que existen tres enfoques que prevalecen en la literatura: en primer lugar el enunciado por Nagel y Dove (1991), para quienes la empresa virtual es una red temporal de empresas que se constituye rápidamente para explotar oportunidades transitorias que aparecen en el mercado.; en segundo lugar el desarrollado por Davidov y Malone (1992), para quienes la organización virtual es aquella que produce “productos virtuales”, para lo que ha de desarrollar lazos firmes y estables con proveedores y clientes compartiendo objetivos funcionales comunes.

El tercer y último modelo planteado y en el cual coinciden Handy (1995), Barrera (1996), y Kraut (1998), considera que la organización virtual es aquella cuyos costos son esencialmente variables incurriendo en ellos sólo cuando tiene la certeza de que se recuperan mediante la venta del producto o servicio que ayudaron a generar; un ejemplo de estos costos variables son los que se presentan cuando se contrata personal externo de tipo outsourcing, con el fin de realizar proyectos específicos, y no se mantienen como personal interno de planta, reduciéndose así los desembolsos de dinero por parte de la organización, ya que solo se emplearían cuando realmente se necesiten.

En este sentido Cuesta (1998) añade que las personas que conforman las organizaciones virtuales pueden trabajar desde localizaciones lejanas a la misma, pertenecer a diferentes culturas e identidades y formar parte de

diferentes empresas a la vez, lo que sugiere cambios importantes tanto en sus estructuras como en sus procesos y la manera de ser gerenciadas.

Es por ello que en respuesta a esta realidad mundial donde convergen elementos tales como el conocimiento, la tecnología y la virtualidad como conceptos innovadores, las organizaciones adoptan cambios respondiendo así a las nuevas demandas de su entorno que le permitan mantenerse actualizadas y competitivas. A criterio de Tejada (2003) estas respuestas deben estar en función de la flexibilidad, especialización, confianza, responsabilidad, oportunidad y manejo eficiente de la estructura y gerencia participativa.

El nuevo paradigma organizacional que emerge en función a lo descrito anteriormente en el marco de la virtualidad y la era de la información, está caracterizado por factores de autonomía, información, dinamismo y presión económica muy visibles, introduce como imperativo de carácter estratégico la necesidad de revisar la concepción actual de sus operaciones o negocios y modificar sus estructuras de manera que se incremente el valor añadido que ofrece a sus clientes o usuarios con base en la competitividad.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, se puede percibir que no existe un ramo único y exclusivo de empresas u organizaciones que se vean particularmente afectadas por este cambio de paradigma, sin embargo, las instituciones de educación superior juegan un rol excepcionalmente importante en este contexto, por cuanto su objetivo fundamental es la gestión del conocimiento, elemento fundamental en la emergente “Sociedad del Conocimiento”, la tecnología debe ser una herramienta de uso cotidiano y la virtualidad una modalidad organizativa y operacional que le permita adecuarse efectivamente a las necesidades de su entorno, por lo cual su transformación tendría un carácter urgente y prioritario.

Se explica entonces que instituciones como la UNESCO planteen la necesidad urgente de transformación en el área de la educación superior

como materia prioritaria en respuesta a las exigencias propias del surgimiento de la sociedad del conocimiento.

### *La Universidad ante la “Sociedad del Conocimiento”*

A manera de introducir el tema de la universidad en el marco de la sociedad del conocimiento se presenta lo planteado por Moreno (2005) en su disertación titulada “La Universidad frente a los desafíos de la Sociedad de la Información”, en la cual manifiesta que la universidad enfrenta como retos, la necesidad de asumir un papel de mayor protagonismo en la sociedad que se está configurando como producto de las nuevas realidades, en segundo lugar el reto de contribuir a darle sentido humano a ese proceso, y sobre todo al movimiento de integración continental, y como tercer reto el de profundizar el compromiso cívico y los responsables sociales de las universidades.

Se requiere entonces asumir el cambio generado por la evolución de lo industrial a lo informacional en lo que se conoce como el surgimiento de la era del conocimiento, donde la globalización es considerada el norte, el ser humano el protagonista, la tecnología su motor y la información su materia prima, en este contexto las universidades juegan papel fundamental, por cuanto son las encargadas naturales de la formación del ya nombrado recurso humano, el cual es eje central de este proceso y sin el cual no tendría sentido dicha transformación de carácter evolutivo.

A lo expresado en el punto anterior por Tobon (2006), se une lo señalado por Cervantes (2007), quien se refiere al gran número de opiniones especializadas que plantean la necesidad de reconocer este mundo en construcción como un imperativo real que, entre otras cosas, obliga al diseño de nuevas estrategias que sepan enfrentar lo que ya está en curso prácticamente en el mundo entero y donde la educación está llamada a ser el hilo conductor y facilitador de este proceso.

En este sentido la globalización de la educación superior se manifiesta de diferentes maneras. La primera podría radicarse en la masificación y estandarización de la educación dando cabida a la movilidad mundial del estudiante, la segunda podría ser el fomento de las relaciones tanto nacionales como internacionales y la promoción de la cooperación internacional que se materializa en la puesta en marcha de programas de movilidad internacional, creación de espacios educativos regionales y programas múltiples de intercambios.

Es evidente el papel protagónico que juega la educación superior en la sociedad del conocimiento en cuanto al logro de los objetivos que ésta trae consigo, ahora bien, habría que estudiar la manera más adecuada y eficiente en que las universidades puedan insertarse en este contexto y realizar así sus aportes; al respecto autores como Moore (citado por Dávila, 2005), con su teoría conocida como “teoría de la distancia transaccional”, Casas (2005), Dávila (2005) y posteriormente García (2006) ven en la educación a distancia una alternativa válida y pertinente a esta situación de carácter transformador y evolutivo, colocando así a la universidad en el marco de la virtualidad.

### *La Virtualidad Universitaria*

El concepto de universidad virtual, que en los últimos años adquiere cada vez mayor auge, busca responder a los desafíos que ha de enfrentar la educación superior a consecuencia de la emergente sociedad del conocimiento o del saber como la catalogó la UNESCO en 1995, situación ésta que supone la utilización intensiva de las TIC y una combinación en justa proporción de las diferentes herramientas tecnológicas y las prácticas docentes, con miras a un cambio orientado a la innovación y el crecimiento pero sin detrimento de la calidad.

Desde esta perspectiva, y tal como lo planteo Tobón (2005), la innovación implica un sistema de educación superior al servicio de la imaginación y la creatividad, lo cual representa promover no sólo la transformación del currículo o de los métodos de enseñanza-aprendizaje o en la manera de hacer investigación y de vincularse con el entorno, sino también una innovación en los procesos, procedimientos e información asociados con la administración y gestión de las funciones primarias universitarias.

En este sentido la UNESCO (1997), plantea que los aspectos relacionados con la calidad académica, buena dirección, buen gobierno y una eficiente administración en el cumplimiento de las exigencias de su entorno, determinan el funcionamiento de la universidad y la imagen institucional que ésta proyecta a la sociedad en general. Es por ello que a criterio de Marcelo (2006), en el marco del uso cada día más exigente de las TIC, se debe dotar a las instituciones de educación superior de formas organizativas y de gestión pensadas para las prácticas pedagógicas en la virtualidad, porque pretender replicar el modelo clásico presencial de gerencia y organización universitaria con algunos añadidos tecnológicos, solo puede llevar, a corto plazo, al fracaso de proyectos poco innovadores.

### *La Universidad Pública en Venezuela*

Las Universidades Públicas Venezolanas, son instituciones de educación superior bajo las políticas y directrices del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, las cuales poseen una serie de funciones que les son propias según lo establecido en la Ley de Universidades (1970).

Otro aspecto de interés refiere al marco legal de la educación superior en Venezuela, el cual está conformado por aspectos contemplados en la

misma Constitución Nacional y pasa por un conjunto de leyes y reglamentos, entre las cuales se destacan la Ley Orgánica de Educación, la Ley Orgánica de la Administración Central y la Ley de Universidades; no existiendo en este momento una Ley de Educación Superior, sin embargo sigue aún vigente la Ley de Universidades creada en 1958 que fue modificada por última vez en el año 1970.

En este sentido se presenta a continuación un extracto contentivo de los principales artículos relacionados con este estudio, los cuales están contenidos, en los textos legales que rigen la educación superior en Venezuela.

Constitución Nacional: Establece en el Artículo 109 que:

**“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. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, 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”**

Ley Orgánica de Educación, N° 2635, de fecha de julio de 1980:

Se plantea en el Artículo 15 que:

**“El sistema educativo se fundamenta en principios de unidad, coordinación, factibilidad, regionalización, flexibilidad e innovación, a cuyo efecto:**

**1. Se estructurará sobre la base de un régimen técnico administrativo que sean necesarios para atender los requerimientos del proceso educativo.**

**3. Se establecerán las condiciones para que el régimen de estudios sea revisado y actualizado periódicamente.”**

De la ley de universidades del año 1970, vigente para este momento se desprenden aspectos tales como:

En el artículo 3, se plantea que:

**“Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso”**

Asi tambien en el artículo 145 se contempla que:

“La enseñanza universitaria será suministrada por las Universidades y estará dirigida a la formación integral del alumno y a su capacitación para una función útil a la sociedad”

Y finalmente en el artículo 187 se hace énfasis en que:

**“Las Universidades podrán, a título de experimentación debidamente justificada y planificada, adoptar una estructura académica distinta de la prevista en la presente Ley, siempre que ello no comporte alteración en la composición o en la forma de designación o le elección de los órganos directivos de la Universidad.”**

El proyecto respectivo será sometido al Consejo Nacional de Universidades y contendrá una precisa determinación de los objetivos, de las estructuras que van a ser adoptadas, de la organización, de los planes de estudio y de financiamiento de las normas de funcionamiento y de los sistemas de evaluación.

Por cuanto el estudio realizado en cuanto a su ámbito territorial se circunscribe a la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), se presenta a continuación un extracto de la normativa que la rige y la cual se encuentra vigente para este momento, en el Reglamento General de la citada institución,

El referido reglamento contempla en el Artículo 4 que:

La Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" podrá ofrecer estudios en las áreas del conocimiento que sean requeridos, según las necesidades de la Región Centroccidental y del País.

En el Artículo 26 se establece que:

**La organización académica será planificada, entre otras, sobre las siguientes bases:**

**1. Formación impartida a través de los Decanatos, Programas, Departamentos e Institutos, así como en cualquier otra estructura académica que pudiera crear el Consejo Universitario.**

**2. Distribución semestral del plan de estudios, salvo que éstos por su naturaleza requieran una organización diferente. También podrá aplicarse, cuando se juzgue conveniente, un sistema flexible para la organización de la carga académica de las asignaturas.**

**3. Cupo de estudiantes determinado en función de los objetivos, métodos de enseñanza y recursos de la Universidad.**

**4. Selección de ingreso condicionado por las aptitudes de los aspirantes, mediante pruebas preparadas al efecto.**

**5. Evaluación integral y sistemática de normas, métodos y procedimientos.**

Así también se contempla que las Políticas Académicas de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" según la Sesión N° 1522, Ordinaria, realizada el día catorce de abril del año dos mil cuatro, el documento en cuestión expone los lineamientos generales sobre políticas académicas, referidas a docencia, investigación, extensión, formación de personal académico, desarrollo integral del estudiante y apoyo académico de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

En este sentido, el Vicerrectorado Académico, a través de sus diferentes Direcciones, asume el compromiso de impulsar un conjunto de Políticas de docencia, investigación y extensión, formación del docente y desarrollo integral del estudiante para responder a las necesidades regionales, nacionales y a las tendencias internacionales, mediante la promoción de modalidades de enseñanza alternas como la educación

abierta, continua y permanente, apoyada en la aplicación de las tecnologías de información y comunicación.

Para ello, se precisa la integración de la docencia con la investigación y la extensión, basada en una estructura administrativa dinámica, con capacidad de adaptación y de dar respuesta oportuna y de calidad a los retos que propone e impone la modernización.

Los procesos de cambio y la globalización que trascienden los espacios de las universidades demandan que éstas se transformen en instituciones al servicio de la comunidad. Es decir, no existe transformación ni reforma universitaria auténtica si ésta no se materializa en el diseño curricular, en su forma de generar conocimiento y en su modelo de articulación social.

De igual forma, el nuevo rol del conocimiento en la sociedad contemporánea así como el impacto de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, transforman el eje de articulación de la vida académica al cambiar el paradigma de la enseñanza orientada a la transmisión del conocimiento por parte de un docente, por el aprendizaje autodidacta, basado en el dominio crítico de las nuevas tecnologías que conectan a las universidades con los medios internacionales del conocimiento y con los bancos mundiales de información. Estos aspectos también trascienden las funciones de Investigación y Extensión.

Igualmente, de conformidad con su Filosofía de Gestión, la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA) requiere definir el conjunto de principios orientadores que conduzcan sus actividades hacia los fines, delimitando la acción académica, que tengan rigor, consistencia y continuidad en su aplicación, válidos para responder a las exigencias académicas, a los retos de formación integral del estudiante y a las necesidades de su entorno, sin menoscabo de su identidad.

De las políticas se derivan las estrategias operativas, las cuales posibilitan el logro de la misión y visión institucional, así como los valores y

objetivos contemplados en la Filosofía de Gestión, con miras a impulsar un proceso permanente y creativo hacia el logro de la Universidad que la sociedad necesita y demanda.

#### Lineamientos

1. Desarrollar un proceso formativo integral del ser humano, centro de la acción universitaria, a través de las diferentes funciones de la misión académica, con énfasis en los valores y principios éticos.

2. Elevar la calidad, la innovación, la relevancia y la pertinencia social de la misión académica de la UCLA, respondiendo a las demandas del entorno, que conduzcan a una misión y visión transformadora de la Institución.

3. Generar modelos innovadores en los procesos de aprendizaje integral centrados en el estudiante, que favorezcan la formación en lo científico, humanístico y ético con firmes valores ciudadanos.

4. Desarrollar líneas estratégicas a los fines de articular las funciones académicas: Docencia, Investigación y Extensión.

5. Promover la participación interdisciplinaria y transdisciplinaria de investigadores en redes académicas, para la generación de conocimiento y el abordaje de problemas complejos del entorno.

6. Fomentar la articulación Universidad – Sociedad, contribuyendo al desarrollo sustentable de la región y del país.

7. Impulsar el mejoramiento continuo del desempeño estudiantil a fin de formar profesionales competentes.

8. Capacitar en forma permanente al personal docente a los fines de optimizar su desempeño en las diversas funciones académicas.

9. Desarrollar un modelo de gestión académica participativo, centrado en una visión multidimensional de la calidad y articulado a un proceso evaluativo permanente.

10. Desarrollar un modelo de evaluación institucional que eleve la calidad de las funciones académicas y permita la rendición de cuenta permanente de las mismas.

Sin embargo el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, como rector del sistema de educación superior venezolano, presentó en abril del 2003 el documento denominado “Propuesta para la discusión de la Ley de Educación Superior”; asimismo en mayo del 2005 en el marco de la redacción de la Ley Orgánica de Educación, por parte de la Comisión designada por la Asamblea Nacional para tal fin, se elaboró el documento titulado “Propuesta que la Presidencia de la Comisión Especial para el Estudio de la Ley Orgánica de Educación somete a la consideración de los miembros de esta instancia” todo esto de cara a la innegable necesidad de transformación de la educación venezolana en cada uno de sus niveles y al proceso de cambios emprendido en el año 1999.

Los temas abordados en los documentos mencionados en el párrafo anterior plantean cambios referidos tales como:

- 1) la necesaria democratización de la educación superior,
- 2) la búsqueda y definición de su calidad, las formas de articulación intra e interinstitucional,
- 3) la participación en la construcción de un proyecto nacional,
- 4) la exigencia de superación de modelos de producción de conocimientos anclados en el paradigma científicista,
- 5) la forzosa revisión de las prácticas de enseñanza, la necesidad de replantear la formación en la perspectiva de la formación integral,
- 6) la indispensable redefinición de los modelos de gestión institucional, el imperativo de transformar el clima institucional para que sea favorable a las interacciones, propuestas y participación de sus actores.

Otra información importante es la aportada por la oficina de planificación universitaria para el año 2005, en cuanto a los datos señalados a continuación:

En el universo constituido por 169 Instituciones de Educación Superior, 34% corresponde a Universidades, 65% en Institutos Universitarios, 9% Colegios Universitarios y 1% otros Institutos.

De las cuarenta y nueve (49) Universidades del país, la naturaleza jurídica de las mismas son: 22 Nacionales u Oficiales, de las cuales 5 son autónomas y 17 son experimentales, y 27 privadas.

De la totalidad de las universidades existentes en el país, 20 de ellas tienen actualmente programas académicos virtuales, algunos consolidados y otros en sus comienzos. De las restantes 29 instituciones, 15 no tienen en los actuales momentos y 14 tienen proyectos planteados a futuro.

De las 20 Universidades con proyectos académicos virtuales, 8 son privadas y 12 son oficiales.

### *Las Funciones Universitarias*

Es importante resaltar que desde sus comienzos en la edad media, las instituciones de educación venían implicadas con unas determinadas funciones o misiones que variaban según los intereses particulares de las personas e instituciones desde las que la promovían. En tal sentido lo normal en aquella época era que las universidades estuviesen promovidas por los reyes o por la Iglesia, y raras veces por particulares que quisieran crear una universidad por el mero interés humanístico y científico de conocer y aprender.

Es de hacer notar que la función de la universidad pública venezolana, hoy en día se encuentra consagrada en la Ley de Universidades en su artículo 3, tal como fue presentado en el aparte anterior, la cual se centra en

la función académica, de investigación, de extensión y gestión. En este sentido, Olivares (2001), plantea que las universidades, basan la consecución de sus objetivos sobre las funciones de docencia, investigación, extensión y producción, las cuales se encuentran formalmente especificadas y delimitadas y que a continuación se describen:

**Docencia:** constituye la actividad de planificación, desarrollo y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje; actividad ésta que está relacionada con la generación, construcción y difusión del conocimiento en un área o disciplina determinada.

**Investigación:** constituye el proceso de búsqueda y producción del conocimiento, abarcando áreas: científicas, tecnológicas, artísticas y filosóficas, las cuales pueden ser realizadas tanto en forma individual como grupal.

**Extensión:** constituye la proyección de las funciones de docencia e investigación con la comunidad local, regional o nacional, con el propósito de difundir y aplicar los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, haciendo énfasis en mantener un alto grado de pertinencia social.

**Producción:** Constituye esta función la realización de productos y proyectos orientados a la consecución de recursos, que pueden ser de orden tangible o intangible, físico o financiero, bajo la modalidad de autogestión, con el fin de poder ampliar de esta manera los haberes universitarios.

**Gestión Universitaria:** este concepto está asociado al concepto de gerencia estratégica, como una manera formal y sistemática de formular, ejecutar y evaluar acciones que permitirán que una organización logre efectivamente sus objetivos.

En cuanto a la gestión universitaria, se puede señalar que existen diferentes niveles de gestión o gerencia, el primer nivel lo constituye la alta gerencia representada por el Consejo Universitario, el cual está presidido por

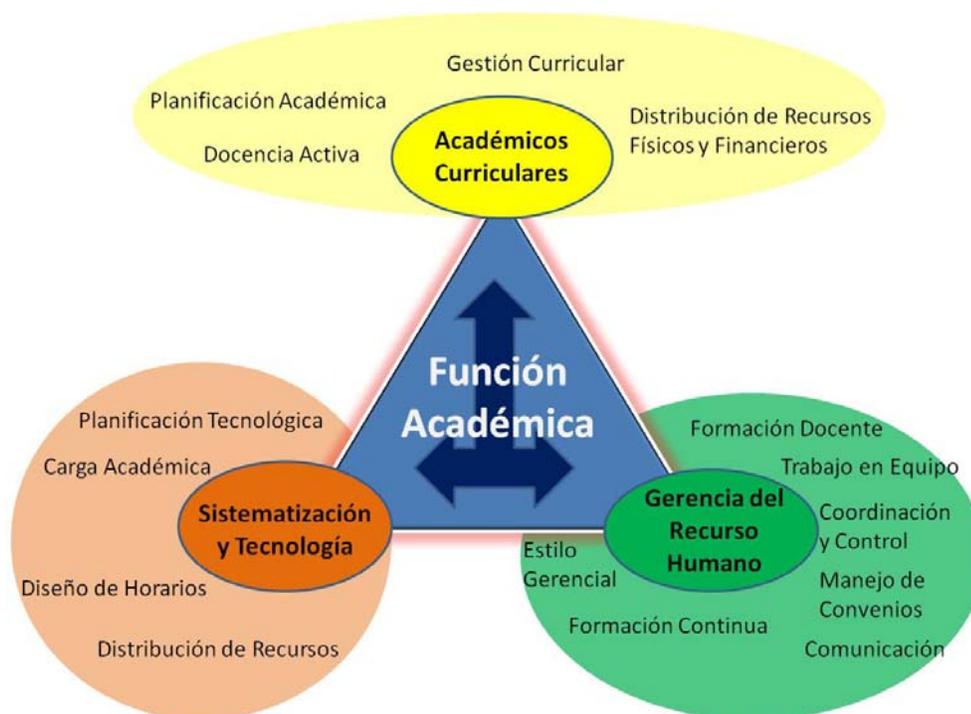
el rector, y en el se ven representados cada uno de los sectores que integran la institución; en segundo término se encuentra la gerencia media representada en este caso por los directores tanto del área académica como administrativa, y en tercer lugar la gerencia operativa que en este caso se ve representada por los jefes de unidades tanto académicas como administrativas y obreras.

### *La Gestión Académica*

Por ser el objeto de estudio de la presente investigación las competencias de la gestión académica, se presentan a continuación los aspectos de orden teórico referentes a este tópico.

Como se desprende de la evolución histórica de la universidad venezolana, el énfasis fundamental de la acción universitaria siempre ha estado primordialmente centrado en la actividad académica y particularmente en la docencia, orientada hacia la formación de recursos humanos profesionales.

En este sentido autores como Olivares (2001), Tunnermann (2002) y López (2002) coinciden en plantear el hecho de que en la función académica existen una serie de procesos, los cuales se encuentran claramente definidos en el gráfico:



**Gráfico 1. Procesos de la función académica**  
Fuente Gándara (2009)

Sin embargo, esta nueva concepción que se propone de la Transformación Universitaria, está sustentada en gran parte en una nueva forma de dirigir la Gestión Académica, y una nueva concepción del hombre que se está formando, por lo cual es conveniente tomar en cuenta algunas necesidades inmediatas en un proceso de transformación y que afectan directamente la función académica:

**Cambio de Tamaño:** las instituciones de educación superior han sufrido un notable crecimiento matricular producto de la demanda estudiantil que se ha venido dando en los últimos años, lo que exige ampliación de su infraestructura, creación de nuevos espacios, creación de nuevas instituciones públicas y gratuitas al servicio del estado, modernización de la estructura existente, etc. El no considerar este aspecto de vital importancia, por mucho tiempo confuso, ha contribuido al colapso y congestionamiento

que, a su vez conduce al desorden y deterioro sustantivo de la calidad y la equidad.

Cambios de Tecnología: para asumir el reto de la rapidez y flexibilidad que exige un mundo cada vez más virtual.

Cambios de Diseño Curricular en todas sus dimensiones: ya que estas instituciones en su mayoría están desvinculadas de las necesidades del entorno, es decir, del sector empleador, de organizaciones políticas, de sectores sociales, etc.

Cambios en la Estructura Organizativa y los Sistemas internos: (Normas y Procedimientos), debido a la necesidad inmediata de reorganizar y modernizar el funcionamiento interno del sistema institucional, para que se constituya en el soporte y apoyo a la academia y permita a su vez la participación activa, la horizontalidad en las relaciones formales, y una mayor autonomía en la toma de decisiones, sin perder de vista las macro estrategias políticas, los planes y los programas establecidos como norte de actuación.

Cambios en la concepción de los Procesos Académicos: a fin de reorientar las funciones clásicas y sustantivas de la academia universitaria y proyectarlas en su verdadera esencia y significado social.

Cambios en los procesos de "Dirección": centrados en un liderazgo efectivo, más que en el manejo de controles administrativos y la centralización del poder.

En sinergia con lo anteriormente señalado, es inminente asegurar que la era del conocimiento y la tecnología han intervenido de manera directa y como ente acelerador en el cambio del paradigma organizacional, dando paso a la globalización como nueva filosofía de acción, lo cual redundando directamente en la manera de estructurarse, relacionarse interna y externamente, en la forma de trabajar, gestionar la información, fijar estrategias e inclusive en la toma de decisiones, situación ésta que a criterio

de (Castells,1998; Joyanes,1997; Rojas y Arape 1999; Rojas y Davila,2000), trae consigo cambios en el estilo de dirección, dando paso al surgimiento de nuevas competencias de la función gerencial.

### *Las Competencias*

El movimiento sobre la gestión de las competencias profesionales, como nueva variable para predecir mejor el rendimiento en el lugar de trabajo, fue impulsado e introducido por McClelland en la Universidad de Harvard, a principios de los años setenta, sin embargo, resurge con fuerza este movimiento a mediados de la década de los noventa con lo planteado por Spencer (1993) quien da formalidad a lo que se podría considerar para ese entonces las competencias, siendo este trabajo uno de los pioneros en lo que al manejo del concepto se refiere.

A continuación se presenta una selección de algunos de los conceptos sobre competencias que surgen a raíz de los planteamientos realizados por el autor mencionado en el párrafo anterior:

Bunk (1994): Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Gallart (1996): Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no proviene de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Leboyer (1997): las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación. Son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos.

Maldonado (2002): En el marco de las competencias laborales se asume que un trabajador o profesional es competente en la medida que demuestre: capacidad de transferir conocimiento, habilidades o destrezas en su desempeño y capacidad de resolver problemas asociados a sus funciones productivas.

Tobón (2006): Define las competencias como procesos complejos de desempeño que incluye un saber hacer, un saber conocer y saber ser, necesarios para resolver problemas en un contexto real.

González (2007): plantea el concepto de competencias como un enfoque integrador, considerando las capacidades por medio de una dinámica que enlaza el proceso educativo con el desempeño competente organizacional, además indica que las competencias de la gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

### Competencias Laborales

Es de hacer notar que según Mertens (1996), el concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta en algunos países industrializados, en especial aquellos con más dificultades en articular el sistema educativo con el productivo, además de consolidarse como una manera de solventar la necesidad de impulsar la formación de la mano de

obra, ya que estos países visualizaron que el problema se centraba en que los sistemas existentes de educación y formación ya no se correspondían con los nuevos requerimientos empresariales propios de los ajustes evolutivos de la época.

La respuesta a este desfase, a criterio de Luhmann (1990) se centraba en un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación, donde la complejidad y la apertura del sistema de tareas que el trabajador tiene que realizar para cumplir con sus nuevas funciones, hacen menos controlables y predecibles las operaciones de los operarios en todos sus detalles.

En este sentido, Leboyer (1997) plantea que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente, a las misiones que forman parte del puesto. Igualmente, plantea que las mismas están relacionadas con el dominio de aptitudes, conocimientos, fuente de motivación y rasgos de personalidad, lo cual requiere de una formación sistemática y holística, engranando los estudios profesionales con la formación empresarial y el crecimiento personal.

Por otro lado, Bolívar y Domingo (2004) definen “competencia” dentro del campo de lo laboral como algo más que la habilidad para realizar las tareas y roles requeridos según los estándares esperados, estos autores plantean que las competencias tienen un significado más amplio en el cual las capacidades se relacionan con operaciones específicas, donde se fusionan conocimientos, actitudes y formación, refiriéndose a la solución de situaciones complejas.

Según Quesada (2006), existen diferentes Modelos de diseño de competencias, entre los más utilizados se encuentran:

El modelo conductista: Orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y

requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

El modelo funcionalista: Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.

El modelo constructivista: Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Por ejemplo, en una empresa se crea conciencia entre todo el personal de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se

diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo.

Si bien algunas de las definiciones que hemos visto difieren en algunos aspectos, al tomar sus puntos de convergencia se pueden definir las competencias como un saber hacer en un contexto dinámico de un sujeto con capacidad de creatividad, adaptación y asimilación de lo nuevo, en situaciones concretas, lo que en última instancia se reduce a “sujeto que idóneamente resuelve algo preciso” (Marín, 2002).

Si bien los modelos antes definidos inciden en la estructuración del diseño de las competencias, el desarrollo de las mismas no es una técnica pedagógica, es una actitud que se debe adoptar, sobre todo, por quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que debe ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa, así lo indica Levy Leboyer (1997), por eso tiene como finalidad alinear las estrategias del negocio con el desarrollo de las competencias en el personal de la empresa, sensibilizando a los ejecutivos de la misma en la importancia del proyecto, así como su involucramiento en la definición de un listado de las competencias a seguir.

### Clasificación de las Competencias

Mertens (1996), menciona que un sistema de competencias laborales tiene modelos analíticos y está compuesto por varios elementos que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global con sus propias dinámicas internas. En este sentido el autor plantea a continuación los tipos de competencias que se pueden considerar como base para poder iniciar el proceso de diseño y desarrollo de un sistema de competencias laborales en una organización:

Competencias genéricas: que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de la organización. (Ejemplo, trabajo en equipo, responsabilidad, liderazgo, negociación, etc.)

Competencias específicas: que se relacionan con los aspectos técnicos directamente ligados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. (Ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos, etc.)

Competencias básicas: que son las que se adquieren en la formación académica y permiten ingresar a realizar un trabajo. (Ejemplo, habilidades de comunicación, habilidades numéricas, etc.).

En este punto es conveniente mencionar el hecho de que Pereda (1995) ya había definido las competencias como el conjunto de comportamientos observables que facilitan el desarrollo eficaz de una actividad laboral, señalando que en una competencia se integran varios elementos del SABER como lo son: el SABER CONOCER: conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas; SABER HACER: capacidad para poner en práctica sus conocimientos; SABER SER: capacidad de integrarse y adaptarse fácilmente en equipo; SABER APRENDER: capaz de innovar y formarse profesionalmente.

Siendo esta clasificación precisamente la adoptada por la UNESCO (1996), como los pilares del saber, y los cuales serán adoptados más adelante por las universidades para la creación de sus perfiles por competencias, tanto en el aspecto instruccional académico a través del diseño de sus currículos, como en lo referente a la formación de los actores responsables de administrarlos y gestionar cada una de sus funciones. En este punto es de hacer notar que diferentes autores asumen esta clasificación dándole matices o sub-clasificaciones que permitan adecuarlas en términos propios del área o función abordada en sus diferentes estudios, pero tomando siempre como base los pilares antes descritos.

### Competencias de la función gerencial

La organización posmoderna, podría catalogarse como aquella que asumirá la profunda crisis estructural, funcional y gerencial que se presume surgirá producto de los cambios propios de estos nuevos tiempos, erigiéndose sobre la evolución de algunos elementos neurales tales como la información, el conocimiento, la tecnología y la virtualidad, situación ésta que tendrá como consecuencia el impulso de cambios en las competencias del ser humano como factor de autorrealización y crecimiento tanto en lo personal como en lo social y lo profesional (Dávila y Rojas, 2000).

Lo que es evidente a criterio de Ibarra (2000), es que la transformación de los procesos productivos no sólo requiere de equipos y tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización.

En este sentido surgen los nuevos enfoques de gestión de los recursos humanos, en el aspecto de la dirección por competencias personales con el fin de abrir nuevas expectativas que faciliten la movilidad funcional, la motivación en el trabajo, el progreso tanto profesional como personal y que a la vez provoquen una nueva forma de pensar, de aprender a aprender y así ser capaces de incorporar los nuevos conocimientos que desarrollen al máximo las competencias profesionales o generen nuevas capacidades personales (Tejada, 2003).

En concordancia con lo expuesto en el párrafo anterior algunos autores como Silvio (2000), Chiavenato (2002), Fuguet (2002), Sagi-Vela (2004), Tobón (2006), coinciden en señalar algunas competencias fundamentales, las cuales a sus criterios, de ser incorporadas adecuadamente impulsarían una efectiva gestión de la función gerencial, en correspondencia con las

necesidades culturales, sociales, informativas, tecnológicas y académicas emergentes como resultado de los cambios y exigencias del entorno dentro del marco de una sociedad basada en el conocimiento, las cuales son presentadas a continuación, a manera de recopilación tipo resumen de lo señalado por los autores en cada uno de sus estudios, sin representar esto algún tipo de clasificación establecida por los mismos:

- |                |                 |                  |                  |
|----------------|-----------------|------------------|------------------|
| - liderazgo    | - comunicación  | - planificación  | - creatividad    |
| - motivación   | - participación | - competitividad | - Visión         |
| - valores      | - principios    | -compromiso      | -integración     |
| - pasión       | - calidad       | - confianza      | -respeto         |
| - conocimiento | - tolerancia    | -honestidad      | -responsabilidad |

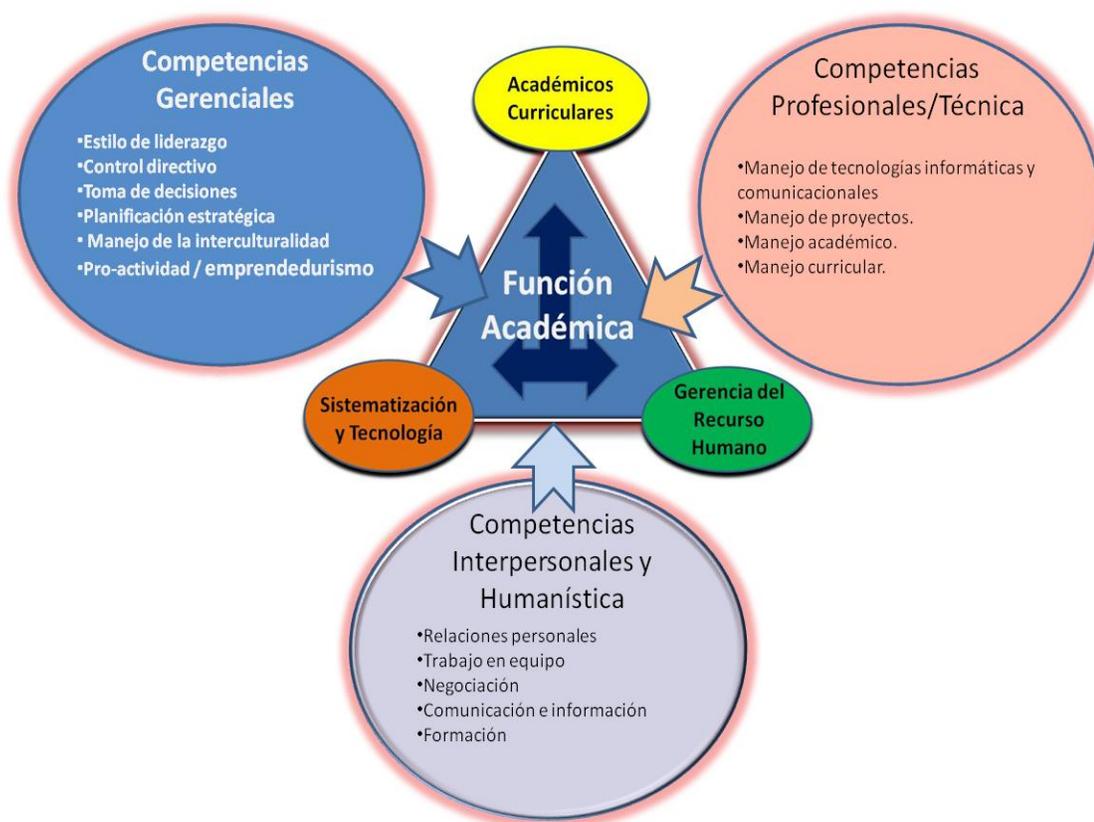
Estos autores convergen tanto en lo planteado por Pereda (1995) y Mertens (1996) en cuanto a que en las competencias se integran elementos del saber como el “conocer”, “ser” y “hacer”; al agrupar de alguna manera estos elementos en tres grandes clasificaciones como lo son las competencias genéricas, específicas y básicas, pero con la salvedad que posteriormente, cada uno de ellos presentó clasificaciones muy particulares como las que a continuación se presentan:

- Competencias estratégicas y gerenciales.
- Competencias de relaciones interpersonales.
- Competencias técnicas y profesionales.

Con sub-clasificaciones tales como:

- Competencias comunicacionales.
- Competencias de planificación y administración de proyectos.
- Competencias para el trabajo en equipo.
- Competencias de aprendizaje.
- Competencias académicas
- Competencias curriculares

En este orden de ideas González (2007) y posteriormente Pérez (2008), planteaban algunos beneficios que se obtienen de una estructura adecuada en las competencias dentro de las áreas gerenciales, profesionales e interpersonales enmarcadas en la sociedad del conocimiento y proponen el siguiente gráfico:



**Gráfico 2. Competencias de la gestión académica**  
Fuente Gándara (2009)

Sin embargo es importante, tomar en cuenta lo expresado por Mulcahy (2000) quien afirma que no puede darse un modelo general y generalizable en relación con la formación basada en competencias. Por tanto, propone la

concreción de cada modalidad de formación a la realidad contextual que se trate.

Hasta el momento no cabe duda de que se puede asumir la importancia que tiene la transmisión, el desarrollo y la formación basada en competencias en la actualidad, siendo el desarrollo de las mismas necesario para lograr la gran transformación estructural del mundo del trabajo y abordar la necesidad de contextualizar las prácticas de una manera efectiva, pero sin dejar de tomar en cuenta las particularidades propias de las diferentes ramas organizacionales y su manera de ser gestionadas; muy probablemente existan marcadas diferencias entre la manera de gestionar el comercio con respecto a la educación o la medicina social, lo que le da una singular vigencia a lo planteado por Mulcahy (2000).

Así pues, asumiendo que hoy no basta con la competencia técnica, debiéndose considerar además la competencia social, los procedimientos, las formas de comportamiento, etc., también es cierto que debemos huir del desarrollo aislado de cada una de las competencias requeridas si no queremos caer en una perpetuación Taylorista, no útil en las condiciones actuales del contexto; siendo preciso entonces, optar por un enfoque global e integrado que, sobre la base de las estrategias metodológicas, tome como protagonista principal al trabajador en su contexto de acción.

En este sentido y tomando en cuenta que la presente investigación se orientó a la gestión académica en el ámbito de la educación virtual venezolana, es pertinente abordar algunos aspectos muy puntuales como los planteados por Tobón (2006) en cuanto a los cambios que deben considerarse en la academia en lo que a sus competencias se refiere, en este particular el autor señala que existen algunos elementos asociados estrechamente a la gestión académica dentro del marco de la virtualidad y la educación a distancia como lo son:

- Competencias orientadas al manejo curricular.
- Competencias orientadas al dominio de la tecnología,
- Competencias en el área de la comunicación efectiva,
- Competencias interpersonales en cuanto a trabajo en equipo.
- Competencias de liderazgo y gerencia.

Tobón (2006) plantea también que en este escenario de la virtualidad académica existe un aspecto que juega papel fundamental en el logro efectivo de los objetivos como lo son la ética y los principios, vistos estos como los factores espirituales y conductuales que rigen al ser humano en su quehacer cotidiano, en este sentido elementos como la responsabilidad, honestidad, el respeto, la tolerancia, la cooperación mutua, el compromiso tanto personal, institucional y social aunado a la confianza y la pasión por el cumplimiento de lo asumido, representan la diferencia entre el fracaso y el éxito de las personas y las instituciones.

A manera de sintetizar el marco teórico que sirve de base a esta investigación se presenta a continuación un gráfico donde se aprecian las principales teorías que dan fundamento al logro de los objetivos planteados.



**Gráfico 3. Fundamentación Teórica**  
Fuente Gándara(2009)

## **Sistema de Variables**

Para efectos de esta investigación se tomó como variable de estudio: la Gestión de la Función Académica en las Universidades ante la Virtualidad, la cual se fundamenta en la necesidad de hacer una revisión de las organizaciones educativas, y en el caso particular, evaluar las competencias en la gestión de la función académica de la universidad pública venezolana ante la virtualidad, con el fin de conocer como están concebidas actualmente y los cambios que se requerirían en ellas para adaptarse a estas nuevas realidades propias de la era del conocimiento, con lo cual se dará respuesta al objetivo general de esta investigación.

Para el estudio de dicha variable se han considerado dos dimensiones. En primer lugar se consideran los procesos que se llevan a cabo en la función académica de las universidades ante la virtualidad, y en segundo lugar, las competencias que debe poseer la gerencia que lleva a cabo la gestión de dicha función.

En este sentido se tomaron como subdimensiones de los procesos de la función académica los planteados por Olivares (2001), Tunnermann (2002) y López (2002), los cuales coinciden con la descripción presentada a continuación:

1.- La gestión curricular proceso en el cual se involucran tareas como las de evaluar, construir y reformular las pensa de estudio con el fin de mantenerlos actualizados con respecto a las exigencias de su entorno, la planificación académica a manera de mantener un orden lógico y adecuado para su puesta en marcha, la ejecución de la misma por parte de la plantilla docente, y la gestión de los recursos, tomando en cuenta aspectos tanto físicos como financieros.

2.- La gestión del recurso humano: proceso éste que engloba tareas y funciones orientadas a desarrollar aspectos tales como una eficiente

comunicación interpersonal, potenciar el trabajo en equipo por parte de sus actores, mantener un adecuado nivel de conocimientos, creando y manteniendo planes de formación continua, fortalecer vínculos interinstitucionales, y promover un estilo gerencial que impulse el crecimiento tanto personal como institucional basado en el liderazgo y la participación efectiva.

3.- La gestión de Sistematización y Tecnología: como proceso en el cual se llevan a cabo aspectos tales como la planificación tecnológica y la distribución de los recursos inherentes a su ejecución; la coordinación y control de los sistemas de información, de comunicación, la plataforma tecnológica y de cada una de los proyectos que se lleven a cabo dentro de la función académica.

En cuanto al perfil por competencias asociadas a la gestión de la función académica, éstas se abordaron presentando las sub-dimensiones planteadas y descritas por los autores González (2007) y Pérez (2008), siendo complementadas por lo expuesto por Tobón (2006) en lo que al área académica se refiere, y las cuales se presentan a continuación:

1.- Competencias gerenciales: refiere a la capacidad que debe poseer el gestor para manejar adecuadamente los procesos que se llevan a cabo en la función académica y que están relacionados directamente con el acto directivo y sus indicadores son: el tipo de liderazgo, el control directivo, la toma de decisiones, la planificación estratégica, el manejo de la interculturalidad y la pro-actividad o emprendedurismo.

2.- Competencias Interpersonales y Humanísticas: se refiere a la capacidad y destrezas que debe poseer el gestor de la función académica de las UPV en cuanto a la interacción con el capital humano que conforma dicha área universitaria, siendo sus indicadores o denominaciones las mencionadas a continuación: relaciones personales, manejo comunicacional,

manejo de la Información, trabajo en equipo, habilidad de negociación, y planeación formativa.

3.- Competencias profesionales y técnicas: refiere a las competencias que deben estar presentes en el gestor de las funciones académicas universitarias en lo que corresponde a los conocimientos específicos y propios de su área de acción profesional y técnica, estos conocimientos están catalogados de la siguiente manera: gestión de tecnologías informáticas y de comunicación propias del área académica, gestión de proyectos y gestión académico/curricular.

A continuación se presenta en forma gráfica la operacionalización de la variable y sus dimensiones descritas en los párrafos anteriores y sobre las cuales serán consultados los expertos a fin de poder concretar los objetivos de esta investigación.

**Cuadro 1. Operacionalización de la Variable de Estudio**

Variable principal	Dimensiones	Sub. Dimensiones	Indicadores
Gestión de la Función Académica en la Universidad Pública Venezolana ante la virtualidad	Procesos de la función académica	Gestión Académica.	Docencia activa Planificación académica. Gestión curricular. Administración de recursos.
		Gestión del RRHH	Comunicación efectiva. Trabajo en equipo Plan de formación continua Formación Docente Convenios laborales. Estilo Gerencial.
		Gestión de sistematización y Tecnológica	Planificación tecnológica Distribución de Recursos Coordinación y Control de: Sistemas de información. Sistemas de comunicación. Plataforma tecnológica. Proyectos.
	Perfil por Competencias de la Gestión Académica.	Competencias Gerenciales.	Tipo de Liderazgo Control directivo. Toma de decisiones Planificación estratégica. Manejo de la interculturalidad. Emprendedurismo.
		Competencias Interpersonales y humanísticas	Relaciones Personales Manejo Comunicacional. Manejo de Información. Trabajo en equipo Habilidad de negociación Planeación formativa.
		Competencias Profesionales y técnicas.	Gestión de tecnologías informáticas y de comunicación. Gestión de proyectos. Gestión académico/curricular.

Fuente: Gándara (2009)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico constituye según Balestrini (1998) “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. Su fin es el de situar en el lenguaje de investigación, los procedimientos e instrumentos empleados en el estudio que permitieron darle direccionalidad.

En tal sentido la autora hace referencia a que el significado de una investigación no se puede comprender sino se esclarece el fondo epistemológico sobre el cual se sustenta el conocimiento científico, ya que éste no tiene fundamento en sí mismo, por cuanto depende de un discurso, un paradigma, un programa y un episteme que lo legitime.

De allí que la formulación de un esquema metodológico en toda investigación suponga una postura filosófica que privilegie ciertas concepciones del acto de investigar, la naturaleza del conocimiento y su función en la sociedad. Expresado de otra forma, lo epistemológico está referido al cuerpo de creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen cómo hay que hacer ciencia, es decir, cuáles son los modelos de acción para la búsqueda del conocimiento manejados por el autor en la conducción de su investigación.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Con el propósito de evaluar las competencias para la gestión de la función académica de las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad, y tomando en cuenta la complejidad misma de la realidad organizacional, donde predomina una permanente transformación con

carácter multidimensional, aparece tal como señala Morín (1997) un polo teórico y uno empírico, los cuales desencadenan dificultades teóricas y dificultades empíricas para su estudio y concepción, dada esta realidad se puede observar como la dimensión ontológica de esta investigación está determinada por el estudio de las competencias del gestor como un ser capaz de comprender y explicar la realidad de la función académica ante la virtualidad vista desde su experiencia y complementada desde lo teórico documental.

En este sentido, la presente investigación se enmarca dentro del enfoque paradigmático Empirista Inductivo, con la utilización de técnicas cuantitativas para la recolección y análisis de los datos, este enfoque es definido por Hernández y otros (2003), como un método basado en la experiencia, que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Al considerar que esta investigación utiliza instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos mediante el uso de técnicas estadísticas para analizarlos bajo el método de patrones de frecuencia, y dar así respuesta a las preguntas generadas en el planteamiento del problema, se justifica para este estudio el posicionamiento del autor en este paradigma de investigación.

En cuanto a la dimensión axiológica de la ciencia, esta investigación respeta los valores morales y éticos presentes en las competencias del gestor de la función académica en la actualidad, para ser proyectados de manera prospectiva a las competencias que debe poseer este mismo gestor ante la inminente virtualidad de la función académica en las universidades públicas venezolanas.

## **Método**

Con respecto al método a utilizar se circunscribe en una investigación de campo, que de acuerdo al Manual de los Trabajos de Grado y de Especialización, Maestría y de Tesis Doctorales de la Universidad Fermín Toro, se define como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

En lo que respecta al tipo de investigación, se ubica dentro de los diseños no experimentales, transeccionales, descriptivos, por cuanto tal como lo señala Hernández, R y otros (2003), los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes, y se enmarca dentro del transeccional, porque mediante este estudio se buscó la incidencia y los valores en los que se manifestó una variable en un momento determinado en el tiempo. Situación ésta que se corresponde con la realidad de esta investigación por cuanto el investigador tomó datos directamente de la realidad para posteriormente realizar un análisis de la variable que se pretende medir tal cual como se ha presentado.

Bajo estas consideraciones, se describe a continuación de manera detallada el diseño de la presente investigación:

*Analizar:* El tema planteado fue el de hacer una Evaluación de la Gestión de la Función Académica en la Universidad Pública Venezolana ante la virtualidad, lo cual permitió abordar el problema del cambio que se sugiere en las competencias que debe poseer el gestor de la función académica ante el cambio en los procesos que se llevan a cabo en dicha función, como respuesta a las adaptaciones requeridas por la emergente sociedad del conocimiento en el ámbito de la educación superior.

*Fundamentación:* Los referentes teóricos que fundamentan esta investigación permitieron tener una visión clara de las posturas y aspectos que adoptan y abordan los diferentes autores en sus investigaciones sobre el tema de estudio, permitiendo así al autor, contrastar la realidad que ya existía con una visión prospectiva, bien sea de estos mismos investigadores, o la obtenida de los expertos producto de sus vivencias y experiencias propias de su área académica en su labor cotidiana.

*Foco de interés:* El interés fundamental de esta investigación se focaliza en las competencias necesarias para gestionar de manera efectiva y eficiente la función académica de las universidades públicas venezolanas, tomando en cuenta que dicha función se verá afectada por los procesos que en ella se realizan y la manera inclusive de llevarlos a cabo, dada la repercusión que tendrá en los mismos la adopción de la virtualidad como forma de adaptación a los nuevos requerimientos de la surgente sociedad de la información.

*Contexto:* El contexto en que se desarrolló esta investigación fue la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, y en particular en las áreas académicas como los son las diferentes carreras que en esta institución se imparten, y las cuales se ven gestionadas a través de sus directores de programa como autoridades de las mismas, reportando éstos de manera directa al vicerrectorado académico, como ente unificador de criterios dentro de la universidad y de donde surgen los planes estratégicos centrales del área.

*Cómo:* para efectos de esta investigación, y en concordancia con el enfoque epistémico adoptado “empirismo inductivo” fundamentado en una posición filosófica dentro del positivismo (racionalista lógico), donde la finalidad de la investigación se centra en explicar, predecir y controlar fenómenos mediante acciones o leyes sustentadas en teorías y experiencias, predominando una relación objeto-sujeto signada por la neutralidad como

garantía de objetividad, se asume el paradigma cuantitativo para el manejo de los datos, fundamentándose en criterios de validez y fiabilidad, y apoyándose en las estadísticas descriptivas e inferenciales como herramienta de procesamiento de los datos, utilizando el cuestionarios tipo escala como instrumento de levantamiento de información a los expertos.

### **Población y Muestra**

Hernández y otros (2003), definen la población como cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características, en atención a esta investigación, la selección de los informantes se constituye en su totalidad por docentes de las diferentes áreas o unidades académicas de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, institución de carácter público en el sector de la educación superior venezolana, dicha selección tiene como fin el proporcionar información en forma espontánea y sincera con base a su experticia en el área, considerándose de esta manera informantes claves del estudio realizado.

En este estudio se entendió por informantes claves aquellas personas que emitieron su juicio de valor sobre el objeto de estudio. En este sentido Martínez (2000) sostiene que los informantes claves “son personas con conocimientos especiales, estatus y buena capacidad de información” y que participan como colaboradores activos del investigador, favoreciendo la aplicación de las técnicas aplicadas.

Es así como para efectos de esta investigación, participaron como informantes: la Vicerrectora Académica (1), los Directores Académicos (16) y un representante de educación a distancia (SEDUCLA) (1) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

**Cuadro 2. Sujetos de Estudio**

<b>Sujetos de Estudio</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Vicerrectora Académica</b>	1
<b>Directores de Programa</b>	16
<b>Representante de SEUCLA</b>	1

Fuente: Gándara (2009).

Dada las características de la población antes descrita, pequeña y accesible al investigador, no se hizo muestreo, tal como lo señala Hernández y otros (op. cit), en cuanto a que no toda investigación requiere de muestreo. Añade Hurtado (2000) que en muchos casos el investigador puede fácilmente tener acceso a toda la población y no necesita muestrear, siguiendo esta idea, se consideró la totalidad de la población como muestra, dándole carácter censal a las mismas, con lo cual se aseguró la obtención de la mayor cantidad de información posible en beneficio de la veracidad de los resultados.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Es necesario señalar que en el proceso de investigación y recolección de información es fundamental la utilización de técnicas e instrumentos formales, que aplicados de manera adecuada y sistemática permitan acceder a los datos requeridos para concretar el estudio.

En este sentido, el procedimiento empleado para recolectar la información consistió en una revisión bibliográfica del tipo documental relacionada con los fundamentos de la función académica universitaria, la cual incluye aspectos tales como: organización, normativas legales, procesos, competencias, gestión y virtualidad académica, entre otros. Dicha revisión incluye el estudio de teorías y propuestas formuladas por estudiosos

del área y antecedentes de otros autores que guardan estrecha relación con esta investigación.

Para el proceso indagatorio se utilizó la técnica del cuestionario como instrumento de levantamiento de información dirigido a los expertos, definido por Hernández y otros (2003), como un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. Asimismo, este autor indica que el cuestionario debe cumplir los requisitos de validez y confiabilidad. El que un cuestionario sea válido depende de si los datos obtenidos se ajustan o no a la realidad sin distorsión de los hechos.

*Descripción del instrumento:*

En el caso particular de esta investigación el cuestionario que se empleo es tipo encuesta (**ANEXO A**), la cual agrupa una serie de preguntas relativas al evento objeto de estudio (competencias para la gestión de la función académica de las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad), las cuales son cerradas, de selección tipo escala de Lickert, en las que se debe seleccionar la opción que se considere pertinente, para así obtener información relativa acerca del tema en cuestión. Es de hacer notar que este instrumento les será aplicado a los directivos académicos de la universidad seleccionada, dándole de esta manera el aspecto cuantitativo del manejo de los datos propuesto para esta investigación.

Tomando como base para la construcción del instrumento lo expuesto por Sabino (1999.), en cuanto a que:

...es condición necesaria para que un cuestionario tenga buena calidad, que sea estructurado a manera de encuesta, vale decir que el contenido satisfaga los objetivos planteados y se adapte a

las exigencias de las tabulaciones, mostrando en preguntas cerradas los valores reales que serán comentados (p. 37)

Para ello se construyó un (1) cuestionario tipo encuesta que consta de cuatro partes, una para cada objetivo específico de la investigación, de las cuales, dos de estas partes son de tipo relacional constituidas por una tabla que permite vincular opciones, representadas en este caso por “procesos” y “competencias” con el fin de conocer las competencias necesarias para cumplir con cada proceso. Las otras dos partes presentan proposiciones intencionalmente preparadas para averiguar las reacciones positivas y negativas, expresadas en función de la propuesta planteada tipo escala de Lickert, con opciones que van del 1 al 5 identificadas con la siguiente escala: Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (4) y Totalmente en desacuerdo (5).

Cabe acotar que el cuestionario consta de una breve presentación, los objetivos del instrumento y unas breves instrucciones para su correcto manejo. Las preguntas se elaboraron de manera cerrada, de forma tal que permitieran marcar con una equis (X) la respuesta seleccionada por el encuestado como respuesta al planteamiento correspondiente, midiendo así el grado de convergencia o divergencia que los participantes tienen con respecto a dichos planteamientos.

Por último, es conveniente destacar en este punto que el instrumento fue aplicado de manera separada a cada uno de los consultados, a quienes se les notificó por escrito todo lo concerniente al objetivo de dicho instrumento para aclarar cualquier duda que pudiera haber surgido, pero sin que conocieran previamente las preguntas contenidas en el mismo.

Una vez aplicada la encuesta se procedió a la clasificación, organización y tabulación de la información para así facilitar su comprensión y análisis, luego de completada esta fase, se procedió al análisis formal de cada uno de los tópicos, correlacionando cada una de las respuestas obtenidas, ampliando así el espectro de información.

### **Confiabilidad y Validez del instrumento**

Para validar el cuestionario aplicado y verificar si mide lo que se pretende, se procedió a utilizar un juicio de expertos, que según Hernández (2003), se realiza mediante la selección de tres (3) especialistas en la materia, que juzgan cada reactivo por su pertinencia con el tema, su relación con los objetivos de estudio, coherencia, congruencia, tendenciosidad y claridad en cuanto a su redacción. Este proceso de verificación condujo a las correcciones de todos los ítems del instrumento.

Para tal fin, se seleccionaron tres (3) profesionales, dos (2) en el área de la gestión académica y a un (1) profesional en el área de metodología de investigación, a quienes se les entregó una carpeta contentiva de una carta de solicitud de evaluación de instrumento, el título y los objetivos de la investigación, la operacionalización de la variable y el formato mediante el cual emitieron sus opiniones **(ANEXO B)**.

Las observaciones encontradas por los jueces fueron en relación a la redacción de algunos enunciados, los cuales fueron reescritos en la forma y orden correcto. No hubo observaciones del instrumento en cuanto al contenido.

La confiabilidad no es aplicable al cuestionario en vista a lo manifestado por Torres (1997) quien expresa, que “en el caso de los cuestionarios de opinión los procedimientos para calcular la confiabilidad son inaplicables por

la independencia relativa y la no aditiva de los ítemes que la componen, porque el nivel de medición es nominal”.

De manera similar Aiken (1996), indica que:

Para determinar la confiabilidad de un instrumento de medida se supone que este mide una característica relativamente estable y en el caso de un cuestionario de opinión, la población encuestada responde si está o no de acuerdo con una proposición específica lo cual no es una característica estable. (p. 45)

Por lo tanto, en la presente investigación, no se realizará el análisis de confiabilidad del instrumento, en vista de que se trata de un cuestionario que está construido con preguntas de selección del tipo escala de Likert, y con preguntas a las que el entrevistado puede incorporar información no considerada por el autor de la investigación, es decir, las respuestas presentan características heterogéneas.

### **Análisis de los Datos**

Una vez obtenidos los datos mediante las estrategias y el cuestionario correspondiente, se procedió a su tabulación y a su presentación gráfica, lo cual facilitó su análisis y el planteamiento de resultados. Para este fin se utilizó el paquete SPSS con el propósito de poder manejar a través de estadísticas descriptivas el análisis correlacional de los datos, otro apoyo que brinda este paquete es el poder manejar un análisis de diferencias porcentuales, método en el cual se reducen todos los ítems de estudio a una unidad básica común de cien (100) por ciento (100%), observándose así de manera rápida y fácil donde se encuentra concentrado el mayor número de incidencias, y la distribución de las respuestas obtenidas según su representación porcentual.

Además, se representó la información obtenida a través de algunas tablas y gráficos que permitieron evidenciar perspectivas interesantes de los resultados, facilitando la interpretación para la posterior elaboración de la propuesta final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, que no solo representan la conclusión de este trabajo sino que sirvan de punto de partida, o en todo caso, signifiquen un buen aporte para futuras investigaciones.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados de la presente investigación del tipo cuantitativa, mediante el análisis de la información recabada a través de las técnicas e instrumentos descritos en el aparte anterior, esto con el propósito de dar concreción a cada uno de los objetivos que la conforman.

En este orden de ideas, para dar cumplimiento al primer objetivo específico el cual refiere a especificar los fundamentos que soportan la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas en la actualidad, se empleo una revisión bibliográfica documental, de donde se extraen algunos elementos de orden teórico, legal los cuales fundamentan la función académica, para luego ser complementada con el análisis de la parte (A) del instrumento de consulta a expertos, con lo cual esta quedaría validada.

Es oportuno entonces acotar en este momento lo expresado por García (2001), en cuanto a que una teoría, se entiende como una construcción científica que sistematiza las leyes, ideas, principios y normas, con la finalidad de describir, explicar, comprender y predecir un fenómeno o área en estudio. Sin embargo añade este autor que del mismo modo que así como ha sido difícil conciliar una sola definición acerca de un tópico, también ha sido difícil conciliar una única teoría que fundamente todas las estructuras que caractericen un fenómeno, situación o hecho en particular.

*Fundamentos de la Gestión de la Función Académica actual.*

En concordancia con lo expresado en el párrafo anterior, se maneja entonces en primer término una perspectiva de análisis documental centrada en la búsqueda de referentes teóricos cuyos hallazgos o posturas de autores converjan de manera tal, que permitan la distinción de patrones coincidentes del área de estudio, la cual permitió develar una serie de procesos que en ella se llevan a cabo, los cuales son presentados a continuación:

Autores tal como Olivares (2001), Tunnermann (2002) y López (2002) coinciden en plantear en sus teorías el hecho de que en la función académica existen una serie de procesos y subprocesos los cuales se encuentran claramente definidos: **1) Procesos académicos / curriculares** (Docencia Activa, Planificación académica, Gestión Curricular, Distribución de recurso físico financiero), **2) Procesos de sistematización y tecnología** (Planificación tecnológica, Distribución de Recursos, Diseño de Horarios, Carga Académica), **3) Procesos gerenciales del recurso humano** (Comunicación, Trabajo en equipo, Plan de formación continua, Formación Docente, Manejo de convenios, Estilo Gerencial, Coordinación y Control).

Ahora bien, una vez que fue obtenida la información anteriormente presentada, la misma se validó y complementó a través del estudio y análisis del marco legal que rige el ámbito de la educación superior en Venezuela, y en este caso particular el área académica propiamente dicha, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

En primera instancia se estudió la Constitución nacional Venezolana, por ser esta la carta magna lo que constituye el punto de partida en todo estudio legal, vemos entonces como esta a través de su artículo 109, le consagra a las universidades la responsabilidad de dar continuidad a los estudios medios mediante estudios de orden superior como parte formadora del individuo venezolano, lo cual constituye de por sí un mandato de orden

legal que debe transformarse en una serie de procesos y procedimientos de orden operativo, que le permitan cumplir con sus objetivos, punto inicial entonces de la creación de los procesos educativos que se analizan en este estudio.

En segundo lugar, por orden de jerarquía se analizó la Ley Orgánica de Educación, N° 2635, de fecha de julio de 1980, la cual en su artículo 15 establece que el sistema educativo se fundamenta en principios de unidad, coordinación, factibilidad, regionalización, flexibilidad e innovación, a cuyo efecto se estructurará sobre la base de un régimen técnico administrativo que sean necesarios para atender los requerimientos del proceso educativo y por lo cual se establecerán las condiciones para que el régimen de estudios sea revisado y actualizado periódicamente, situación esta que da carácter de obligatoriedad a la evaluación continua de dichos procesos.

Con el fin de dar cumplimiento a los mandatos expresados en los párrafos anteriores, la Ley de Universidades del año 1970, vigente para este momento contempla según lo establecido en su artículo 3, el hecho de que las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia, y que para cumplir con esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza para así completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, dando de esta manera fundamento legal a la función académica para la cual deberán implementar entonces los procesos adecuados que permitan su operabilidad.

En este sentido, la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, casa de estudio superior, la cual se constituirá en el ámbito de esta investigación, mediante su reglamento general, aprobado según el decreto de la presidencia de la República No. 2526 de fecha 10 de Septiembre de 1.992, norma la creación y puesta en marcha de sus procesos académicos-curriculares, contemplando en su artículo tercero la obligación de

mantenerlos sometidos a permanente evaluación, de igual manera este reglamento establece en su artículo 67, lo concerniente a la carga docente, los manejos tecnológicos dando cuerpo de esta manera a sus procesos asociados y en el artículo 26 establece la necesidad de su evaluación integral y continua.

Hasta este punto y como primer resultado, se aprecia como los procesos planteados por los teóricos en la parte inicial de este capítulo podrían corresponderse con los necesarios para operacionalizar el marco legal que rige la educación superior venezolana, y en el caso específico los de la UCLA como institución en la cual se realiza este estudio. Faltaría entonces para cumplir con el primer objetivo específico, la validación por parte de los expertos académicos de estos procesos planteados, análisis este que será realizado con la utilización del paquete estadístico SPSS, como herramienta de tabulación de los datos obtenidos de los expertos tal como se observa en las tablas presentadas a continuación:

**Cuadro 3. Procesos actuales del orden Académico/Curricular**

Estadísticos		Procesos	Docencia activa	Planificación Académica	Gestión Curricular	Gestión de recurso humano físico financiero
N	Válidos		18	18	18	18
Frecuencia Media			4,94	4,83	4,44	4,61
Varianza			,056	,147	,261	,252

Fuente: Gándara (2009)

Para efectos de analizar la información presentada en el cuadro anterior y en los dos sucesivos se tomó en cuenta la media aritmética de la frecuencia, como indicador de aceptación del proceso por parte de los expertos, donde un valor de 5 (cinco), representa el estar totalmente de acuerdo, 4 (cuatro) estar de acuerdo, 3 (tres) ni de acuerdo ni en

desacuerdo, 2 (dos) en desacuerdo y por ultimo 1 (uno) estar en total desacuerdo, para un total de 18 encuestados.

En lo que respecta al cuadro 3, se ve como los valores se encuentran muy cercanos a una media de la frecuencia muy cercana a 5 lo que significa que los encuestados opinan que los procesos que le fueron presentados en dicho cuadro están presentes en la actualidad en la función académica, esto sin lugar a dudas por cuanto el valor de la varianza la cual representa dispersión de los resultados esta muy cercana a cero, lo que se interpreta como muy alta convergencia de opinión de los expertos.

**Cuadro 4. Procesos actuales del orden Gestión del RRHH**

Estadísticos		Procesos	Comunicación efectiva	Trabajo en equipo	plan de formación continua	Convenios laborales	Gestión Gerencial
N	Válidos		18	18	18	18	18
	Perdidos		0	0	0	0	0
<b>Frecuencia Media</b>			<b>4,67</b>	<b>4,61</b>	<b>4,33</b>	<b>4,33</b>	<b>4,67</b>
Varianza			,235	,252	,235	,235	,471

Fuente: Gándara (2009)

En el cuadro anterior (4), presenta un comportamiento estadístico similar al que lo antecede, por lo cual las conclusiones se mantienen en cuanto a los procesos que en el se consultan a los expertos.

**Cuadro 5. Procesos actuales sobre la Sistematización y tecnología**

Estadísticos		Procesos	Planificación Tecnológica	Coordinación y control de Sistemas de Información	Coordinación y control de Sistemas de Comunicación	Manejo de Plataformas tecnológica	Control de Proyectos
N	Válidos		18	18	18	18	18
<b>Frecuencia Media</b>			<b>3,83</b>	<b>4,06</b>	<b>4,56</b>	<b>4,06</b>	<b>4,56</b>
Varianza			,500	,173	,261	,173	,614

Fuente: Gándara (2009)

En cuanto a los procesos analizados en el cuadro anterior (5), podemos observar que existe una tendencia en la mayoría de sus resultados de frecuencia, muy cercana al valor de cuatro lo que significa que aunque los expertos no están “totalmente de acuerdo”, siguen coincidiendo de manera unánime en estar de acuerdo con que estos si están presentes en la función académica, esto tiene bastante sentido si se toma en cuenta que en la actualidad académica de las universidades venezolanas prevalece la educación presencial, en la cual el aspecto relacionado con procesos de orden tecnológico y de sistematización no son los mas relevantes o indispensables, pero sin embargo presentes de alguna manera.

**Cuadro 6. Consolidado de Procesos Actuales**

Procesos Actuales	Frecuencia Media de Aceptación	Distribución Porcentual por respuesta				
		5	4	3	2	1
<b>Gestión Académica</b>						
Docencia Activa	4,94	95,00	5,00			
Planificación Académica	4,83	89,00	11,00			
Gestión Curricular	4,44	78,00	17,00	5,00		
Administración de Recursos	4,61	83,00	12,00	5,00		
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>						
Comunicación Efectiva	4,67	83,00	17,00			
Trabajo en Equipo	4,61	83,00	11,00	6,00		
Plan de Formación Continua	4,33	83,00	6,00	11,00		
Convenios Laborales	4,33	83,00	6,00	11,00		
Estilo Gerencial	4,67	83,00	17,00			
<b>Gestión de sistematización y Tecnológica</b>						
Planificación Tecnológica	3,83	67,00	17,00	16,00		
Sistemas de Información	4,06	72,00	11,00	17,00		
Sistemas de Comunicación	4,56	78,00	11,00	11,00		
Plataforma Tecnológica	4,06	72,00	11,00	17,00		
Proyectos	4,56	78,00	11,00	11,00		
<b>Valores de la media</b>		<b>1.-En total desacuerdo</b>	<b>2.- En desacuerdo</b>	<b>3.- Sin opinión</b>	<b>4.- De acuerdo</b>	<b>5.- En total acuerdo</b>

Fuente: Gándara (2009)

Como conclusión de los resultados presentados hasta este momento, queda suficientemente validada la presencia de los procesos antes descritos como los elementos operacionales de la gestión académica de las UPV en la actualidad, esto por cuanto se puede asegurar que existe una correspondencia entre lo planteado y analizado a partir de las teorías, los aspectos legales y la información suministrada por parte de los expertos, se puede considerar entonces lo obtenido en este aparte como los fundamentos que soportan la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas en la actualidad y ser utilizados como insumo en la consecución de este estudio.

#### *Competencias de la Gestión de la Función Académica actual.*

Seguidamente se procede a determinar las competencias para la gestión de la función académica que poseen en la actualidad los gerentes en las universidades públicas venezolanas y con las cuales hacen frente a los procesos antes mencionados. Para el logro de este objetivo, se sometido a consideración de los expertos una propuesta inicial de competencias, las cuales fueron obtenidas de los teóricos en una revisión bibliografía tomando en cuenta la convergencia de los mismos en este particular, y con la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Es bueno destacar en este punto que los teóricos manejados en este tópico fueron Tobón (2006), González (2007) y Pérez (2008) los cuales coinciden y complementan la información para manejar una clasificación de competencias las cuales se presentan a continuación:

Competencias de orden Gerencial, entre las cuales los autores estudiados coinciden en mencionar el liderazgo, el control directivo, la toma de decisiones, la planeación estratégica, el manejo de la interculturalidad y la capacidad emprendedora, por otro lado presentan las de orden

interpersonal humanísticas y las denominan de la siguiente manera, capacidad re relacionarse, comunicación efectiva, manejo de la información, trabajo en equipo, habilidad de negociación, y la planificación formativa, y por ultimo coinciden en mencionar las de orden profesional entre las cuales se encuentran la gestión tecnológica tanto en la información como en el área de las comunicaciones, la gestión de proyectos y la gestión académico curricular por el área en la que se desempeñan.

Ahora bien cuando se les presento estas competencias a los expertos para obtener de ellos su opinión en cuanto si eran estas las que en realidad se requerían y que además poseían actualmente los gestores académicos estos reflejaron la siguiente información:

**Cuadro 7. Competencias Gerenciales de la Gestión Académica actual**

Estadísticos		Competencias					
		Liderazgo	Control Directivo	Toma de Decisiones	Planificación Estratégica	Manejo de Interculturalidad	Emprendedor
N	Válidos	18	18	18	18	18	18
<b>Frecuencia Media</b>		<b>3,72</b>	<b>4,56</b>	<b>4,17</b>	<b>4,78</b>	<b>3,11</b>	<b>3,00</b>
Varianza		,448	,261	,147	,418	,105	,000

Fuente: Gándara (2009)

Se observa en este cuadro que la competencia relacionada con el aspecto de “emprendedor” presenta un valor de tres (3) en la media de su frecuencia, lo que significa que la tendencia de los expertos es a pensar que no están de acuerdo ni dejan de estarlo en cuanto a la presencia de esta competencia en el gestor actual, en otras palabras les resulta indiferente el hecho de que el gestor de la función académica posea o no esta competencia en la actualidad.

Ahora bien con relación a esto y a manera de buscar respuesta a esta posición adoptada por los expertos, se presenta a continuación una tabla que

contiene su opinión acerca de que procesos podrían estar utilizando esta competencia, obteniéndose los siguientes resultados:

**Cuadro 8. Relación competencia “emprendedurismo” con:**

Proceso	N	Frecuencia Media	Varianza
Docencia activa (Clases)	18	,45	,000
Planificación académica	18	,92	,212
Gestión Curricular	18	,74	,056
Gestión de recursos	18	,35	,000

**Fuente: Gándara (2009)**

Vemos entonces como los mismos en su inmensa mayoría coinciden en la opinión de que esta competencia no es actualmente requerida de manera uniforme por los proceso del orden académico curricular, esto tomando en cuenta que una Frecuencia media de 1 (uno) en la media significa que es utilizada por el proceso asociado, mientras que 0 (cero) significa lo contrario, lo que daría entonces justificación a su apreciación inicial en que es una competencia poco incorporada al gestor académico.

Similar comportamiento presenta la competencia denominada manejo de “interculturalidad” y en menor grado el “liderazgo”, donde al igual que la analizada en el párrafo anterior los expertos se mantienen neutrales en opinión a su incorporación en los gestores en la actualidad, y lo corroboran cuando aseguran que no es requerido por casi ninguno de los procesos que la componen tal como se presenta en la tabla siguiente con un análisis estadístico muy similar al de la tabla anterior:

**Cuadro 9. Relación competencia “interculturalidad” con:**

Proceso	N	Frecuencia Media	Varianza
Docencia activa (Clases)	18	,17	,147
Planificación académica	18	,15	,000
Gestión Curricular	18	,28	,212
Gestión de recursos	18	,30	,000

**Fuente: Gándara (2009)**

Dichos resultados, puede ser atribuido a que la docencia tradicional es básicamente del tipo presencial, por lo cual sus gestores o los encargados de llevar a cabo su “gerencia”, se basan primordialmente en un esquema rígido de control, orientados por planes estratégicos bien definidos, sobre los cuales se toman decisiones en pro de su logro, pero siempre dentro de un esquema ya planteado y probado y que por tradición se considera funcional, lo que da poca cabida entonces al ser emprendedor, o al liderazgo como factor de éxito en el logro de los objetivos.

Ahora bien, en lo que respecta a las competencias de orden interpersonales se presenta a continuación los siguientes resultados obtenidos:

**Cuadro 10. Competencias Interpersonales de la Gestión Académica actual**

Competencias		Relaciones Personales	Manejo Comunicacional	Gestión de Información	Trabajo en equipo	Habilidad de Negociación	Plantación Formativa
N	Válidos	18	18	18	18	18	18
<b>Media</b>		<b>4,56</b>	<b>4,61</b>	<b>4,22</b>	<b>4,06</b>	<b>4,01</b>	<b>4,17</b>
Varianza		,261	,252	,183	,056	,761	,500

**Fuente: Gándara (2009)**

Se observa en el cuadro anterior, que existe consenso por parte de los expertos al opinar en su mayoría que todas las competencias de orden interpersonal que le fueron sometidas a su consideración están presentes en los gestores de la función académica. Esto dado que el valor obtenido como media de la frecuencia esta por encima de cuatro, lo que significa que los expertos están de acuerdo con la presencia de cada una de las competencias valoradas en los gestores académicos.

Por ultimo se presenta a continuación el cuadro con los resultados obtenidos de las consultas a los expertos en cuanto a las competencias de orden profesional:

**Cuadro 11. Competencias Profesionales de la Gestión Académica actual**

Competencias		Gestión tecnológica	Gestión Informática	Gestión Comunicacional	Gestión de Proyectos	Gestión Académica	Gestión Curricular
N	Válidos	18	18	18	18	18	18
<b>Media</b>		<b>4,22</b>	<b>4,33</b>	<b>4,33</b>	<b>4,44</b>	<b>4,89</b>	<b>4,89</b>
Varianza		,418	,235	,235	,497	,105	,105

**Fuente: Gándara (2009)**

Se observa en el cuadro anterior, que cada una de las medias en las frecuencias de las competencias del tipo profesional superan el valor de cuatro, y su varianza inferior los 0.5 puntos, lo que permite concluir al igual que el en el caso anterior, que la gran mayoría de de expertos consultados coincide en estar de acuerdo de que el gestor de la función académica posee estas competencias en la actualidad.

Otro elemento de suma importancia que permitió ahondar aun mas en lo referente a las competencias que están presentes en los gestores actuales del área académica, es el resultado obtenido en la parte "C" del instrumento presentado a los expertos, en la cual se le consulto sobre la relación entre las competencias y los procesos, por cuanto es allí donde se hubiese podido detectar alguna inconsistencia al existir competencias que ajuicio de los mismos poseen los gestores, pero que sin embargo no es requerida por ningún proceso, o podría suceder también que existiesen procesos de los validados en el primer objetivo que no tenga ninguna competencia asociada, situación que no ocurrió en este estudio por cuanto los resultados estadísticos así lo demuestran tal como se presenta en la tabla siguiente.

**Cuadro 12. Consolidado de relación Proceso / Competencia Actual.**

Procesos	Competencias		
	De orden Gerencial	De orden interpersonal	De orden Profesional
Gestión Académico-Curricular	58%	26%	91%
Gestión Recurso Humano	65%	95%	75%
Gestión tecnológica	38%	54%	85%
<b>Promedio</b>	54%	58%	84%

Fuente: Gándara (2009)

Los valores estadísticos del cuadro anterior, representan el porcentaje de aceptación en cuanto a la relación que existe entre los procesos y las competencias necesarias para llevarlos a cabo, en este caso en particular se observa lo siguiente, analizando los porcentajes desde las competencias (columnas), y basándose en los resultados de la fila **promedio** se concluye que el gestor de la función académica en la actualidad posee un perfil por competencias distribuido en los siguientes componentes: un 54% de orden gerencial, un 58% de orden interpersonal y un 84 % de orden profesional, es de hacer notar que la sumatoria de sus componentes no es de 100% como podría pensarse, por cuanto los datos estudiados son recurrentes, o sea una competencia puede ser utilizada en mas de un proceso y viceversa.

A manera de consolidar toda la información analizada hasta este momento se presenta a continuación un cuadro el cual representa lo que podría considerarse un perfil del gestor de la función académica en la actualidad, donde las columnas representan la siguiente información, A: la denominación del perfil presentado, B: los tipos de competencias sobre los cuales se define su perfil, C: El porcentaje que represente ese tipo de competencias en el gestor, D: el desglose de las competencias que componen cada tipo de estas, F: el porcentaje que posee el gestor de ese

competencia y G: el rango que pudiese considerarse valido como margen de error.

**Cuadro 13. Perfil del gestor de la función académica en la actualidad**

A	B	C	D	F	G
Perfil por Competencias de la Gestión Académica.	Competencias Gerenciales.	54%	Liderazgo	65%	60% - 70%
			Control directivo	85%	80% - 90%
			Toma de Decisiones	80%	75% - 85%
			Planificación estratégica	87%	82% - 92%
			Interculturalidad	48%	43% - 51%
			Emprendedurismo	45%	40% - 50%
	Competencias Interpersonales humanísticas	58%	Relaciones Personales	85%	80% - 90%
			Manejo Comunicacional	80%	75% - 85%
			Manejo de Información	70%	70% - 75%
			Trabajo en Equipo	80%	75% - 85%
			Habilidad de negociación	75%	70% - 80%
			Planeación Formativa	80%	75% - 85%
	Competencias Profesionales técnicas.	84%	tecnologías informáticas y comunicación.	75%	70% - 80%
			Gestión de proyectos	80%	75% - 85%
			Gestión académico curricular	85%	80% - 90%

Fuente: Gándara (2009)

Se observa como la información presentada en el cuadro anterior permite ampliar y dar mayor de detalle al perfil del actual gestor, donde se observa que del 54% del componente gerencial que este requiere, el mismo tiene su mayor nivel de competencias basadas en el control directivo, la planificación estratégica y la toma de decisiones, mientras que en un segundo lugar se encuentra el liderazgo y por ultimo lo correspondiente a emprendedurismo e interculturalidad.

Mientras que el 58% de su componente interpersonal mantiene uniformidad en el requerimiento y uso de las competencias que lo integran, sucediendo algo similar con el 84% las competencias de orden profesional.

Llegado a este punto y con lo descrito en el cuadro anterior, se puede inferir que el gestor actual basa sus actuaciones en las competencias profesionales, las cuales complementa mas o menos en la misma proporción con sus competencias de relación interpersonal y manejo gerencial; de igual manera este resultado valida las propuestas teóricas presentados al inicio de este aparte, motivo por el cual se toman entonces dichas competencias como referentes en la consecución de esta investigación, conformándose así como la realidad actual sobre la cual se harán análisis prospectivos hacia la virtualidad de esta área en estudio.

#### *Fundamentos de la Gestión de la Función Académica ante la Virtualidad.*

El paso siguiente de esta investigación se centra en precisar las disyuntivas onto-epistemológicas, para la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas como producto de las exigencias de la virtualidad, para lo cual se analizaran a continuación lo concerniente a las transformaciones que sufrirían los fundamentos sobre los cuales se asienta dicha función en la actualidad.

Ahora bien, para lograr este objetivo se realizo inicialmente una revisión documental, donde se consultaron algunos teóricos con respecto a sus investigaciones referentes a la virtualidad y su incidencia en el ámbito universitario, y mas específicamente en lo que corresponde al área académica.

Dentro de esta perspectiva y a manera de validar la virtualidad como una alternativa de adaptación a los cambios planteados por la sociedad del conocimiento y a las nuevas realidades y necesidades que en la actualidad

requiere el entorno en lo que a educación superior se refiere, autores tales como Casas (2005), Dávila (2005) y posteriormente García (2006) coinciden en ver en la educación a distancia una alternativa válida y pertinente a esta situación de carácter transformador y evolutivo, colocando así la universidad en el marco de la virtualidad.

En este mismo orden de ideas autores tales como Ramos (2005) y posteriormente Hernández (2006), plantean que este cambio de paradigma en el área académica que va de lo presencial a lo virtual, sugiere modificaciones importantes tanto en los procesos, como en las tecnologías que le permitan su operacionalidad, situación esta que apunta el hecho de que debemos hacer una revisión de los procesos como factor importante de este cambio.

Si bien es cierto que los autores antes señalados presentan un horizonte de cambios en los procesos que constituyen actualmente el área académica estos coinciden también en que se debe partir de los procesos ya existentes como punto inicial de una reingeniería institucional, ya que muchos de ellos persistirán en sus tareas aunque se modificara en la manera de llevarlas a cabo, producto en gran parte de los casos por la tecnología, por tanto para efectos de esta investigación será esa la estrategia a utilizar, por lo cual se asumen como punto de partida los procesos que ya fueron estudiados al inicio de este capítulo.

Seguidamente, se procedió entonces a realizar una revisión documental en cuanto a lo que aspecto legal se refiere, analizando el carácter prospectivo de las leyes para lo cual se realizó una revisión exhaustiva de los proyectos de ley los cuales se encuentran sometidos para este momento a su revisión por parte del ejecutivo nacional, este paso se torna de importancia prioritaria ya que los mismos representaran factor determinante en la operacionalidad de los procesos que se generen producto de los cambios ante el nuevo paradigma virtual.

Es decir no se podría pensar en instituir cambios de ningún orden o a ningún nivel organizacional, si estos no están respaldados o permitidos por el marco legal donde los mismos se llevan a cabo, en este sentido se reviso el Proyecto de Ley de Orgánica de Educación y el Proyecto de Ley de Educación Superior, entre las de mayor jerarquía e importancia, sin embargo se estudiaron también algunas propuestas de cambio en normativas internas universitarias por ser estas las que norman su operatividad final.

Puede observarse, como en la propuesta que la Presidencia de la Comisión Especial para el estudio de la Ley Orgánica de Educación somete a la consideración de Los Miembros De Esta Instancia el 27 de mayo de 2005, plantea la masificación y democratización de la educación superior mediante la creación de políticas y metodologías apoyadas en la tecnología que permitan su puesta en marcha, la misma hace mención a su vez de la necesidad de transformación de los procesos educacionales que permitan manejar aspectos tales como la pluralidad, interculturalidad e interinstitucionalidad como factores que estimulen e impulsen el desarrollo de la educación en Venezuela.

En ese mismo orden de ideas según se plantea, en el capítulo 12 del “Anteproyecto de Ley de Educación Superior “ del 19 de enero del 2004, la educación superior desarrollará sus capacidades para la generación y aplicación de tecnologías de información y comunicación que permitan el acceso a la formación y la información, abierta a las comunidades académicas y a toda la población, así como el desarrollo de la educación a distancia, semipresencial o asistida, con apoyo de estas tecnologías, en provecho de facilitar el acceso a una educación superior de calidad especialmente para los sectores de la población que habitan en lugares alejados de los centros urbanos y para fortalecer la relación permanente que debe existir entre la educación y el trabajo.

Puede agregarse también que la educación a distancia o virtual comprenderá formas de trabajo que permitan y propicien la interacción entre sus participantes, en el entendido del valor de la interacción social en el aprendizaje y la formación integral y, así mismo, las modalidades presenciales comprenderán experiencias de formación que propicien el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, el aprendizaje a distancia y el autoaprendizaje para el enriquecimiento del proceso educativo y para el desarrollo de capacidades en función de la educación a lo largo de toda la vida.

En este sentido ya la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) nombro comisiones y delego en algunas universidades, como la UCLA para la realización de pruebas piloto en la instauración de la educación a distancia que permitan medir su impacto y efectividad en la solución de problemas como la masificación y democratización de la educación universitaria.

Al respecto, dicha universidad ya presento también algunos proyectos de de normativas académicas que permitan poner en marcha dicho sistema educativo, el cual contempla cambios no solo de normas, sino también de estructuras, de procesos y en la manera de interactuar los actores que componen dicha función académica.

Se puede inferir entonces que aunque no están totalmente adaptadas las leyes para implantar en este momento los cambios definitivos en los procesos y estructura que se requieren para adecuarse a una modalidad enteramente virtual se puede concluir que si existe una disposición al cambio que permitirá en un futuro no muy lejano el logro de este objetivo.

Este resultado preliminar de análisis permite observar también como lo planteado inicialmente por los teóricos en cuanto a la inminente virtualización de la educación superior como una alternativa de adaptación a los nuevos

requerimientos del entorno dentro de la sociedad del conocimiento ya empieza a cobrar forma desde la perspectiva legal que la norma,

Como una manera de constatar los hallazgos obtenidos, se procedió a analizar los puntos tratados hasta este momento desde la óptica de los expertos, ya que son estos los que viven de cerca la realidad a través de su experiencia en el día a día de sus labores, con los hechos y sus protagonistas como testigos de una situación palpable, para tal fin se sometieron a su consideración aspectos tales como, tendencias de cambio en cuanto a leyes, factibilidad, obstáculos, aceptación por parte de sus actores, y visión prospectiva que influyen sobre los procesos, dando pie de esta manera a una emergente fundamentación de la gestión académica ante la virtualidad.

Producto de la opinión de los mismos en cuanto a lo que el marco legal se refiere se obtuvo que:

En primer lugar al ser consultados en cuanto a que si los fundamentos actuales permiten operacionalizar los cambios exigidos por la virtualidad, respondieron de la siguiente manera:

**Cuadro 14. Fundamentos legales ante la virtualidad de la gestión académica.**

Estadísticos		Fundamentos legales		
		del tipo Académicos	orientados a la gestión de RRHH	orientados a la gestión de tecnología y sistematización
N	Válidos	18	18	18
Frecuencia Media		3,33	2,78	4,00
Desviación		,970	,428	,907

Fuente: Gándara (2009)

Se observa también como al interpretar los resultados, se refiere que los mismos están de acuerdo en que la legislación actual favorece los cambios tecnológicos y la sistematización que se necesitan instaurar en la

educación superior para adoptar un paradigma virtual, sin embargo los mismos opinan que estas leyes desfavorecen lo correspondiente a la gestión del recurso humano y se mantienen indiferentes ante su incidencia en los cambios que se requieren para la transformación de la gestión académica con miras a su virtualización.

Este resultado, se complementa con lo obtenido en la tabla que se presenta continuación, donde se analiza la posición de los expertos en cuanto a la factibilidad de alcanzar los requerimientos exigidos en el aspecto legal por la virtualidad:

**Cuadro 15. Factibilidad de adaptación legal a la gestión académica virtual.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Factibilidad de cambios en la fundamentación legal hacia la virtualidad	18	2	5	3,67	1,138
Opción de respuesta	N	Frecuencia	Porcentaje	Valido	Acumulado
En Desacuerdo	18	5	27,8	27,8	27,8
De Acuerdo	18	9	50,0	50,0	77,8
Total Acuerdo	18	4	22,2	22,2	100,0

**Fuente: Gándara (2009)**

Se desprende del cuadro anterior que un 72,2% de los expertos están a favor de que es factible la adaptación del marco legal actual, para lograr alcanzar la virtualidad de la gestión académica, resultado este que se ve reflejado en los proyectos de ley de educación donde la virtualidad se ve ampliamente favorecida en los artículos que las componen, y por otro lado el 27.8% que no creen que esto sea posible, podría atribuirse su posición debido al tiempo transcurrido sin la aprobación de dichos proyectos de ley. Al respecto y a efectos de esta investigación se asume como valido el resultado obtenido en este punto y se procede entonces a revisar en opinión de los

mismos expertos los cambios que se plantean en los procesos académicos a consecuencia de la virtualidad de su gestión.

En tal sentido, se presenta a continuación una serie de cuadros que permiten a analizar cada uno de los procesos agrupados por categorías, tomando como punto de partida los que se llevan a cabo en la actualidad ya que los mismos fueron suficientemente validados en el primer aparte de este capítulo, contando con este insumo, lo primero en abordar es la opinión de los expertos en cuanto a, si estos se verán afectados considerablemente por efecto de la virtualidad en su forma de ser gestionados, pudiendo los mismos de considerarlo necesario aportar nuevos elementos o procesos que así lo consideren.

**Cuadro 16. Impacto de la virtualidad en los procesos del área académica.**

Procesos		Docencia Activa	Planificación Académica	Gestión Curricular	Gestión RRHH Físicos Financ	Educación a Distancia
		N	Válidos	18	18	18
<b>Media</b>		<b>4,95</b>	<b>4,67</b>	<b>5,00</b>	<b>4,89</b>	<b>4,39</b>
Varianza		,379	,471	,000	,105	,605

Fuente: Gándara (2009)

De los resultados obtenidos en esta tabla se desprende un criterio muy unificado por parte de los expertos en opinar que todos los procesos serán considerablemente impactados por la virtualidad, al punto de que se aprecia que la media en cada una de sus respuestas esta muy cercana a 5 lo que representa "totalmente de acuerdo". Un elemento muy importante a tomar en cuenta en esta pregunta es el hecho de que el 83% de los encuestados incorporan un nuevo proceso el cual su denominación por parte de los encuestados gira alrededor de Educación a Distancia, otros la llaman Docencia Virtual y algunos E-learning, para efectos de este estudio fue

denominado EaD como abreviación de educación a distancia por ser el termino mas utilizado por los expertos.

A continuación se presenta en detalle como fue distribuida la opinión de los expertos en cuanto a este nuevo proceso, el cual nace en opinión de los mismos como la nueva manera de abordar la docencia en el marco de la virtualidad.

**Cuadro 17. Proceso de Educación a Distancia.**

OPCIONES		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	No incorporan el proceso	3	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	5	27,8	27,8	44,4
	Totalmente de acuerdo	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Gándara (2009)

En este punto, es importante hacer referencia a que ya los teóricos coincidían en ver la educación a distancia como el proceso central en los cambios orientados hacia la virtualidad en la gestión académica, sin embargo coinciden los mismos en que hay que tomar en cuenta que junto a la EaD como proceso innovador, surgen también cambios importantes en otros procesos que no solo están asociados al renglón de la docencia, entre los cuales se podría mencionar el currículo y el manejo del recurso humano. En este sentido se procede entonces a analizar otros procesos que componen el área.

**Cuadro 18. Impacto de la Virtualidad en los Procesos en la Gestión de RRHH.**

Procesos		Comunicación	Trabajo en equipo	Planificación formativa	Convenios Laborales	Gestión Gerencial
N	Válidos	18	18	18	18	18
<b>Media</b>		<b>4,94</b>	<b>4,89</b>	<b>4,00</b>	<b>3,33</b>	<b>4,93</b>
Varianza		,018	,105	,588	2,353	,052

Fuente: Gándara (2009)

En estos resultados se puede observar claramente como los expertos centran su opinión en estar totalmente de acuerdo con que si se ven realmente impactados los procesos relacionados con la gestión del recurso humano, sin embargo en el proceso concerniente a los convenios laborales estos se mantienen neutrales, no estando ni de acuerdo ni en desacuerdo con el planteamiento, esto se entiende por cuanto el aspecto laboral de las universidades publicas se maneja mediante actas convenio las cuales resultan realmente difíciles de modificar dando así la percepción a los encuestados de ser la mejor respuesta el no opinar al respecto.

Ahora bien, con respecto al hecho de coincidir positivamente en que procesos como la comunicación, y la gestión gerencial son los más impactados, podría tener su justificación en el hecho de que la virtualidad se basa primordialmente en la ruptura de barreras de tiempo y distancia, donde prevalece fundamentalmente la escasa presencia física, y la comunicación a traves de medios tecnológicos, situación esta que evidentemente conduce a pensar que existirán cambios notables en la manera de controlar y ejercer la gerencia y en la forma de comunicarse, dando cabida entonces a suponer también que existirán cambios en los procesos orientados al manejo de la sistematización tecnológica, punto este que analizaremos a continuación partiendo del cuadro siguiente.

**Cuadro 19. Impacto de la virtualidad en los procesos de Sistematización tecnológica.**

Procesos	Válidos	Planificación tecnológica	Coordinación y control de Sistemas de Información	Coordinación y control de Sistemas de Comunicación	Adecuación Tecnológica	Control de Proyectos
		18	18	18	18	18
<b>Media</b>		<b>4,78</b>	<b>4,78</b>	<b>4,67</b>	<b>4,72</b>	<b>4,89</b>
Varianza		,301	,183	,353	,330	,105

Fuente: Gándara (2009)

Tal como se vislumbra en el párrafo anterior, los expertos consultados en su inmensa mayoría coinciden en opinar que están totalmente de acuerdo en que realmente la virtualización de la gestión académica impactará con cambios importantes a los procesos relacionados con la sistematización y tecnología, esto puesto que la media en la frecuencia de las respuestas están muy cercanas a 5 lo que significa estar totalmente de acuerdo con la propuesta planteada, es importante acotar que el experto encuestado tenía la posibilidad de agregar si así lo considerase algún nuevo proceso que a su criterio pasaría a formar parte de los procesos académicos ante la virtualidad.

Se podría pensar entonces que los resultados obtenidos en el cuadro anterior, se justifican ya que los procesos analizados son de orden tecnológico y operacional, lo que según algunos teóricos tienen el mayor factor de cambio, cuando se migra hacia cualquier plataforma de acción, diferente a la existente para el momento, lo que en este caso representaría el paso de lo presencial a lo virtual.

En este mismo orden de ideas se procede a continuación a realizar un análisis de la opinión de estos mismos expertos en cuanto a los factores que podrían estar impulsando el cambio en los diferentes procesos hasta ahora analizados en el marco de la virtualidad académica.

El contenido del cuadro siguiente, complementa la información obtenida hasta este momento en cuanto a la existencia de cambios en los procesos actuales de la gestión académica, ya que ahora se conoce también por parte de los mismos expertos, los factores que impulsaran dichos cambios, y si se analiza a mayor profundidad esta información, se entiende que los factores tal como el tipo de contratación, y que en el cambio de un modelo mecanicista a uno humanista no influyen los cambios de los procesos donde se llevan a cabo tareas de ese tipo; mientras que factores tales como pasar de las clases presenciales a virtuales, el manejo tecnológico, y la adopción de las competencias como forma de manejar el

conocimiento obtienen el máximo nivel de aceptación, información esta que concuerda con los valores obtenidos en párrafos anteriores.

**Cuadro 20. Factores asociados a los cambios en los procesos ante la Virtualidad.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cambio de clase presencial a distancia	18	4	5	4,95	,028
Cambio del horario al compromiso	18	4	5	4,17	,383
Cambio del control a la responsabilidad	18	4	5	4,17	,383
Cambio de infraestructura a redes	18	4	5	4,33	,485
Cambio de contrato a outsourcing	18	2	3	2,13	,183
Cambio de manual a digital	18	4	5	4,67	,485
Cambio de exclusivo a compartido	18	4	5	4,56	,511
Cambio de restrictivo a lo amplio	18	4	5	4,50	,514
Cambio de individual a equipo	18	4	5	4,44	,511
Cambio de convencional a tecnológico	18	5	5	5,00	,000
Cambio de gerente a líder	18	4	5	4,56	,111
Cambio de conocimiento a competencia	18	5	5	5,00	,000
Cambio de mecanicismo a humanismo	18	3	4	3,28	,461
Cambio de rígido a flexible	18	4	5	4,33	,485
Cambio de conservador a emprendedor	18	4	5	4,39	,502
Valores de la media	1.-En total desacuerdo	2.- En desacuerdo	3.- Sin opinión	4.- De acuerdo	5.- En total acuerdo

**Fuente: Gándara (2009)**

Otra información que reviste carácter de importancia es la que hace referencia a los obstáculos que podrían estar incidiendo en que no se den los cambios necesarios en los procesos de la gestión académica, para pasar de la situación actual a la virtual, estos resultados se presentan en el cuadro siguiente:

**Cuadro 21. Obstáculos incidentes en la virtualidad de la gestión académica.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Obstáculos de actitud para virtualizar	18	4	5	4,85	,461
Obstáculos de aptitud para virtualizar	18	1	5	3,44	1,617
Obstáculos Organizacionales para Virtual izar	18	2	4	2,67	,686
Obstáculo Tecnológicos para Virtual izar	18	2	4	2,22	,647
Obstáculo Gerencial para Virtual izar	18	4	5	4,90	,029
Valores de la media	1.-En total desacuerdo	2.- En desacuerdo	3.- Sin opinión	4.- De acuerdo	5.- En total acuerdo

**Fuente: Gándara (2009)**

La opinión de los expertos coincide en estar totalmente de acuerdo con que factores como la actitud del recurso humano y la forma en que se gerencia en la actualidad, siendo estos los principales obstáculos para los cambios que se deben dar en los procesos asociados a la virtualidad académica, mientras que los del tipo organizacional y tecnológico no representan mayor obstáculo para que esto ocurra; se explica entonces como los resultados en cuanto a que los procesos del tipo gerencial e interpersonal se verían altamente impactados por la virtualidad.

Una vez obtenida la información sobre la opinión de los expertos en cuanto a los cambios que se darán en los procesos actuales de la función académica, así como por los posibles factores que inciden en que estos cambios y los obstáculos para que esto ocurran, un elemento muy importante que nos quedaría por analizar sería su opinión en cuanto a la factibilidad de que estos se produzcan ante la virtualidad, aspecto que revisaremos basándonos en los datos presentados en el cuadro siguiente:

**Cuadro 22. Factibilidad de adaptación al cambio de la Gestión Académica.**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Factibilidad gestión académica para Virtualidad	18	4	5	<b>4,85</b>	,185
Factibilidad gestión RRHH para Virtualidad	18	3	5	<b>3,78</b>	,943
Factibilidad gestión de Sistematización y tecnología Virtualidad	18	5	5	<b>5</b>	,000

**Fuente: Gándara (2009)**

Se puede analizar de los valores presentados como resultantes de la consulta realizada a los expertos que estos están totalmente de acuerdo en que es factible la adaptación de los procesos relacionados con la gestión académica y la gestión tecnológica, sin embargo presentan dudas en cuanto a la gestión del recurso humano, evidenciándose entonces como la información en este punto coincide con la anteriormente presentada hacia la actitud y la gerencia como principales obstáculos para el cambio.

Es importante resaltar que los resultados obtenidos hasta este momento coinciden con lo ya planteado por algunos teóricos del área revisados anteriormente en esta investigación, en cuanto a que la virtualidad en la función académica traería consigo cambios significativos en sus procesos, y por ende en la forma de ser gestionada, situación esta que es validada y compartida por el autor de esta investigación por cuanto hacia allí apuntan sus hallazgos.

**Cuadro 23. Consolidado de procesos ante la virtualidad**

Procesos ante la Virtualidad	Frecuencia Media de Aceptación	Distribución Porcentual por respuesta				
		5	4	3	2	1
<b>Gestión Académica</b>						
Docencia Activa	4,95	95,00	5,00			
Planificación Académica	4,67	83,00	17,00			
Gestión Curricular	5,00	100,00				
Administración de Recursos	4,89	94,00	6,00			
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>						
Comunicación Efectiva	4,94	95,00	5,00			
Trabajo en Equipo	4,89	94,00	6,00			
Plan de Formación Continua	4,00	78,00	11,00	11,00		
Convenios Laborales	3,33	16,00	28,00	39,00	17,00	
Estilo Gerencial	4,93	95,00	5,00			
<b>Gestión de sistematización y Tecnológica</b>						
Planificación Tecnológica	4,78	83,00	11,00	6,00		
Sistemas de Información	4,78	83,00	11,00	6,00		
Sistemas de Comunicación	4,67	83,00	10,00	7,00		
Plataforma Tecnológica	4,72	83,00	10,00	7,00		
Proyectos	4,89	94,00	6,00			
<b>Valores de la media</b>	<b>1.-En total desacuerdo</b>	<b>2.- En desacuerdo</b>	<b>3.- Sin opinión</b>	<b>4.- De acuerdo</b>	<b>5.- En total acuerdo</b>	

Fuente Gándara (2009)

Llegado a este punto y con toda la información analizada en este aparte, se puede concluir sin temor a dudas que es una realidad el impacto que la virtualidad tendrá sobre los procesos que integran la gestión académica, lo cual va a generar inminentes cambios en ellos, al punto inclusive de emerger nuevos procesos que surjan de nuevas necesidades, y si bien es cierto que se ha logrado alcanzar información que representa un novedoso escenario de procesos y que no se maneja información precisa de que tareas se realizaran en consecuencia y como se llevaran a cabo las mismas dentro de estos, por lo que también es cierto que para efectos de la consecución de esta investigación lo importante es que los expertos que opinaron en este particular, serán los mismos que se consultaran en cuanto

al surgimiento de las nuevas competencias que se requieran para llevarlos a cabo.

### *Competencias ante la virtualidad.*

Una vez conocida la nueva realidad de los procesos que fundamentan la gestión académica ante la virtualidad, se procede a continuación a realizar un análisis de los resultados obtenidos de una revisión documental del tipo teórico y de la consulta a expertos mediante el instrumento presentado como anexo A, en sus partes E y F, esto con el fin de establecer las competencias requeridas para la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad.

Autores como Silvio (2000), Chiavenato (2002), Fuguet (2002) y SagiVela (2004), coinciden en señalar que algunas competencias sufrirían cambios en si misma ante la virtualidad, pero sin embargo realmente el verdadero cambio estaría en el perfil, en cuanto al inventario de competencias que requerirían los responsables de ejercer un cargo o llevar a cabo una función en específico, lo que representaría incorporar, desincorporar y en la mayoría de los casos reinventar las ya existentes para de esa manera adaptarse efectivamente a los nuevos requerimientos en su desempeño.

En este sentido Tobón (2006) plantea que tomando en cuenta la era del conocimiento como escenario mundial y la virtualidad como una vía de adaptación a la misma, los cambios que deben plantearse en la academia en lo que a sus competencias se refiere, deben girar en torno a: manejo curricular, dominio de la tecnología, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, las orientadas a la formación de redes de colaboración, pero fundamentalmente en las relacionadas con el liderazgo y

la gerencia, esto sin dejar de tomar en cuenta las relativas a la autoformación éticas y valores.

Es de hacer notar que aunque en este estudio no se revisara la competencia en si misma, para ser estudiada desde los elementos que la componen, si se analizara el inventario de competencias que requerirá el perfil del gestor de la función académica ante la virtualidad universitaria. Para el logro de este objetivo y ya habiendo obtenido algunos referentes teóricos como punto de partida, se procedió entonces a revisar las consultas realizadas a los expertos en este particular.

Para ello, se analizan los datos obtenidos en los cuadros presentados a continuación los cuales refieren a la opinión de los expertos en relación a las competencias que serian requeridas por el gestor de la función académica ante la virtualidad, siendo necesario hacer explicito que el valor tomado como indicador es la media, lo cual refiere a la tendencia de respuesta de los encuestados y esta se presenta en una escala que va desde 1 hasta 5, donde 1 representa estar en total desacuerdo, 2 en desacuerdo , 3 ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 en total acuerdo, donde las propuestas giran en torno a una serie de competencias preestablecidas tomadas de los teóricos y validadas por los expertos en el segundo aparte de este capítulo.

**Cuadro 24. Competencias gerenciales de la gestión académica virtual**

	liderazgo	control directivo	toma decisiones	planificación estratégica	interculturalidad	emprendedurismo
Válidos	18	18	18	18	18	18
<b>Media</b>	<b>5,00</b>	<b>1,78</b>	<b>4,50</b>	<b>4,61</b>	<b>4,89</b>	<b>5,00</b>
Varianza	,000	1,948	,382	,252	,105	,000

**Fuente: Gándara (2009)**

En cuanto a la información presentada en el cuadro anterior, los expertos descartan el control directivo como una competencia gerencial necesaria para gestionar los procesos de la función académica ante la virtualidad y es de hacer notar que el liderazgo y el emprendedurismo obtienen una aprobación unánime en cuanto su requerimiento, lo mismo ocurre en el cuadro siguiente, donde la socialización dentro de las competencias interpersonales goza de la misma aceptación aunque en este caso no descartan ninguna de las propuesta planteadas y lo que es mas todas obtienen muy alto valor de aceptación por estar muy cercana su media a 5.

**Cuadro 25. Competencias interpersonales de la Gestión Académica Virtual**

	Socialización	manejo comunicacional	gestión de información	trabajo en equipo	negociación	planificación formativa
Válidos	18	18	18	18	18	18
Media	5,00	4,89	4,83	4,89	4,78	4,78
Varianza	,000	,105	,147	,105	,183	,301

Fuente: Gándara (2009)

En lo que refiere a los resultados obtenidos en la tabla siguiente, donde se consulta sobre las competencias requeridas en el orden profesional, se puede ver como los expertos no descalifican ninguna de ellas, son unánimes al considerar la gestión tecnológica como la mas requerida y le otorgan un segundo lugar a la gestión comunicacional y a la informática, respuestas estas que tienen mucha lógica por cuanto la tecnología, la informática y la comunicación son elementos fundamentales dentro del paradigma de la virtualidad.

**Cuadro 26. Competencias profesionales de la Gestión Académica Virtual**

	gestión tecnológica	gestión informática	gestión comunicacional	gestión de proyectos	gestión académica	gestión curricular
Válidos	18	18	18	18	18	18
Media	5,00	4,50	4,89	3,33	3,72	4,39
Varianza	,000	,265	,105	,588	,330	,252

Fuente: Gándara (2009)

Ahora bien, una vez obtenida la información por parte de los expertos en cuanto a las nuevas competencias requeridas por el gestor académico ante la virtualidad, es importante también conocer su opinión en cuanto a ciertas proposiciones referentes a cambios en las competencias del gestor académico ante la virtualidad, para tal fin se analizara la tabla presentada a continuación donde se recogen las respuestas obtenidas en este particular.

**Cuadro 27. Cambios en las competencias de la gestión académica virtual**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cambio de gerente a líder virtual	18	4	5	4,89	,323
Cambio de control a responsabilidad virtual	18	4	5	4,89	,323
Cambio de decisión unilateral a compromiso grupal	18	5	5	5,00	,000
Cambio de convencional a lo tecnológico	18	4	5	4,39	,502
Cambio de lo contractual al outsourcing virtual	18	3	5	4,78	,647
Cambio de lo manual a lo digital	18	4	5	4,72	,461
Cambio de lo exclusivo a lo compartido	18	4	5	4,50	,514
Cambio de restrictivo a lo ilimitado en tiempo y espacio	18	4	5	4,33	,485
Cambio de lo individual al manejo en equipo	18	4	5	4,56	,511
Cambio de lo estructural operativo a lo flexible estratégico	18	3	5	4,22	,647
Cambio de lo conservador a lo emprendedor	18	4	5	4,89	,323

Fuente: Gándara (2009)

Ahora bien, llegado a este punto donde se tiene la opinión de los expertos acerca de las competencias requeridas tanto en la actualidad como en la virtualidad y su opinión en cuanto a los cambios que estas han sufrido, el paso siguiente se centra en realizar una comparación entre ellas con el fin de apreciar como cambiaría el perfil del gestor en cuanto a las competencias requeridas para llevar a cabo su función ante este cambio de paradigma que va de lo presencial a lo virtual.

**Cuadro 28. Comparación de las Competencias Gerenciales de la Gestión Académica actual y virtual**

Competencias	liderazgo	control directivo	toma decisiones	planificación estratégica	interculturalidad	emprendedurismo
Frecuencia actual	3,72	4,56	4,17	4,78	3,11	3,00
Frecuencia virtual	5,00	1,78	4,50	4,61	4,89	5,00

**Fuente: Gándara (2009)**

En la primera comparación presentada en la tabla anterior referente a las competencias de orden gerencial, se observa como el liderazgo pasa de un valor de 3,72 a 5 lo que significa que según los expertos esta competencia ante la virtualidad debe estar indudablemente incorporada el gestor de la función académica, dicho de otra manera lo que en la actualidad podría ser opcional ante la virtualidad pasaría a ser indispensable; de la misma manera ocurre con las competencias de emprendedor e interculturalidad donde sus valores de aceptación ante la virtualidad superan ampliamente los de la actualidad, sin embargo en lo referente a la competencia de control directivo sucede exactamente lo contrario puesto que la opinión de los expertos apunta a que no será requerida en escenario virtual.

Se puede concluir hasta este momento que el gestor de la función académica en cuanto a sus competencias de orden gerencial entre sus

cambios mas resaltantes están el pasar de controladores a líderes, de conservadores a emprendedores, manejando la interculturalidad como una nueva realidad de apertura mundial.

Es de hacer notar que esta realidad de cambio coincide ampliamente con lo ya planteado con los teóricos y en lo particular pareciese que esa es realmente la nueva realidad que no tardara en hacerse totalmente presente.

**Cuadro 29. Comparación de Competencias interpersonales de la Gestión Académica de actual a virtual**

	Socialización	manejo comunicacional	gestión de información	trabajo en equipo	negociación	planificación formativa
Frecuencia actual	4,56	4,61	4,22	4,06	4,01	4,17
Frecuencia virtual	5,00	4,89	4,83	4,89	4,78	4,78

Fuente: Gándara (2009)

En cuanto el aspecto relacionado con las competencias de orden interpersonal se observa que en opinión de los expertos estas no presentan mayores variaciones, sin embargo si existe un repunte aunque mínimo en cada una de ellas, lo que significa que las mismas deben ser reafirmadas y potenciadas para un abordaje efectivo de la virtualidad académica.

**Cuadro 30. Comparación de Competencias profesionales de la Gestión Académica actual a virtual**

	gestión tecnológica	gestión informática	gestión comunicacional	gestión de proyectos	gestión académica	gestión curricular
Frecuencia actual	4,22	4,33	4,33	4,44	4,89	4,89
Frecuencia virtual	5,00	4,50	4,89	3,33	3,72	4,39

Fuente: Gándara (2009)

En cuanto a los resultados obtenidos en la tabla anterior con respecto al cambio de requerimientos en cuanto a las competencias de orden profesional por parte de los gestores de la función académica, se observa un pequeño aumento en lo referente a la gestión tecnológica, la gestión informática y la gestión comunicacional, lo que concuerda con lo expresado por los teóricos en cuanto a que estas son las herramientas que lograran impulsar la virtualidad, requiriendo entonces mayor nivel de competencias profesionales enfocadas hacia esa área, disminuyendo levemente los requerimientos en las competencias orientadas a la gestión académica tradicional y la gestión curricular.

Con el propósito de obtener información sobre la relación existente entre las competencias que los expertos opinan serán requeridas ante una eventual virtualidad de la gestión académica y los procesos que estos mismos consideraron surgirían a consecuencia de este nuevo paradigma universitario, se presenta a continuación un cuadro donde el porcentaje obtenido de relacionar los procesos con las competencias indica el grado de requerimiento y utilización de las competencias en cada grupo de procesos.

**Cuadro 31. Consolidado de relación Proceso / Competencia Actual.**

Procesos	Competencias		
	De orden Gerencial	De orden interpersonal	De orden Profesional
Gestión Académico-Curricular	91%	88%	85%
Gestión Recurso Humano	95%	95%	75%
Gestión tecnológica	88%	75%	89%
<b>Promedio</b>	91.33%	86%	83%

Fuente: Gándara (2009)

Se puede observar entonces que realmente todas las competencias planteadas y analizadas hasta este momento posee un alto porcentaje de ser

requerida para la ejecución de los procesos que componen la función académica ante la virtualidad.

**Cuadro 32. Perfil prospectivo del Gestor de la Función Académica ante la Virtualidad.**

A	B	C	D	F	G
Perfil por Competencias de la Gestión Académica.	Competencias Gerenciales.	91%	Liderazgo	90%	85% - 95%
			Control directivo	50%	45% - 55%
			Toma de decisiones	76%	71% - 81%
			Planificación estratégica	78%	73% - 83%
			Interculturalidad	80%	75% - 85%
			Emprendedurismo	90%	85% - 95%
	Competencias Interpersonales humanísticas	86%	Relaciones Personales	90%	85% - 95%
			Manejo Comunicacional	85%	80% - 90%
			Manejo de Información	85%	80% - 90%
			Trabajo en equipo	83%	78% - 98%
			Habilidad de negociación	79%	74% - 84%
			Planeación formativa	75%	70% - 80%
	Competencias Profesionales técnicas.	83%	tecnologías informáticas y comunicación.	90%	85% - 95%
			Gestión de proyectos	76%	71% - 81%
			Gestión académico curricular	83%	78% - 88%

Fuente: Gándara (2009)

Al igual que se realizó en el punto donde se revisaron las competencias que posee actualmente el gestor de la función académica, y con el propósito de consolidar toda la información analizada hasta este momento se presentó el cuadro anterior el cual contiene lo que podría considerarse el perfil de este

mismo gestor pero ante la virtualidad en dicha gestión, para su análisis las columnas representan la siguiente información, A: la denominación del perfil presentado, B: los tipos de competencias sobre los cuales se define su perfil, C: El porcentaje que represente ese tipo de competencias en el gestor, D: el desglose de las competencias que componen cada tipo de estas, F: el porcentaje que posee el gestor de ese competencia y G: el rango que pudiese considerarse valido como margen de error.

De su análisis se puede inferir que, el gestor del futuro ante la virtualidad de la función académica, mantendrá su porcentaje de competencias del tipo profesional el cual se encuentra en un 83% estando actualmente en un 84%, sin embargo las competencias del tipo gerencial pasaran a ser su mayor potencial obteniendo un 91% a diferencia del 54% que tiene en la actualidad y reforzadas estas con las competencias referentes al manejo interpersonal el cual representa un 86% diferenciándose notablemente con el valor obtenido en la actualidad de un 58% en componente de competencias que lo caracterizan.

En este sentido, es necesario comparar estos resultados con el planteamiento de autores como, cambios en las competencias que el gestor debe poseer para ejercer eficaz y eficientemente sus funciones en el área académica ante una inminente virtualidad universitaria, lo que representaría para este el tener que de alguna manera reinventarse a si mismo para lograrlo y a la institución conseguir mecanismos y estrategias que faciliten esta inevitable e impostergable necesidad de actualización.

Seguidamente y con el propósito de cumplir con el quinto y último objetivo específico de este estudio se procede a formular en el siguiente aparte los lineamientos generales del perfil basado en competencias, para la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad.

### *Lineamientos Generales.*

En atención a los resultados obtenidos en los puntos anteriores donde se plantea un emergente perfil de competencias que debe estar incorporado al gestor que llevará a cabo los procesos de la función académica ante la virtualidad, se plantea como primer lineamiento la necesidad de realizar un estudio a fondo del tipo reingeniería de procesos realizada con visión prospectiva hacia la virtualidad, con el fin de revisar cada una de sus funciones y tareas, dado que la presente investigación arroja como primer resultado que estos se verán altamente impactados por el cambio de paradigma que va de lo enteramente presencial a lo virtual pero no plantea el estudio interno de los mismos.

En referencia a lo anterior, debe considerarse prioritario pues en un estudio del tipo propuesto (reingeniería de procesos) se analizan aspectos no solo de tareas, sino también de lo relacionado con calidad, propósito, objetivos, planes estratégicos y formación requerida para su puesta en marcha, lo representaría un buen aporte para crear un plan de formación que permita actualizar las competencias de sus ejecutantes. Por ende se propone concretamente la creación de un equipo multidisciplinario de trabajo donde se incluyan los actores actuales como expertos que conocen la realidad del día a día de la función en estudio, expertos en el área de la virtualidad académica, representantes del área curricular y la dirección de educación a distancia o su equivalente para acometer dicho objetivo.

El siguiente lineamiento orientado a reformular el perfil basado en competencias, es el de crear redes de trabajo sobre el impacto de la virtualidad en la academia actual, esto con el fin de crear el conocimiento y la madurez necesaria y suficiente para adoptar un nuevo paradigma el cual se involucra un aspecto fundamental de la educación superior. El propósito fundamental de esta red de trabajo no sería el de proponer competencias

laborales, sino mas bien se centraría el mismo en revisar todo lo concerniente a virtualidad universitaria y mas concretamente el aspecto académico del mismo, esto daría como resultado el incorporar cada vez mas conocedores del tema los cuales se irían sensibilizando y servirían de multiplicadores para sensibilizar a otros en este particular.

Como próximo lineamiento, se propone la creación de una comisión integrada por las personas que fungen en la actualidad como gestores de la función académica, con el fin de obtener mediante mesas de trabajo y jornadas de reflexión una revisión permanente del inventario de competencias y la manera en la que están siendo utilizadas por los mismos en este momento, con el fin de lograr una buena retroalimentación entre los mismos y avanzar hacia un estándar de perfil actual.

Dado que las competencias de orden gerencial, entre las que se encuentran el liderazgo, el manejo de la interculturalidad y el emprendedurismo, presentan el mayor peso en el nuevo perfil requerido, se hace necesario el desarrollo de talleres formativo, que incorporen elementos relacionados con ellas, que manejándolos en un escenario de virtualidad permitan colocar en contexto dichas competencias, orientando así el avance del gestor de la función en estudio.

Otro lineamiento de carácter prioritario es el de crear una atmósfera en todo el actor universitario, partiendo inclusive de la misma Visión y Misión de la universidad orientada a que se perciba la virtualidad como un elemento con que habrá que convivir en un futuro no muy lejano.

Manejar como filosofía institucional dentro del área académica la incorporación paulatina de cursos virtuales, orientando los currículos universitarios para que esto sea posible, donde los gestores que fungen como gerentes del área académica hayan vivido esta experiencia como docente en esta modalidad.

Propiciar la adecuación de los reglamentos universitarios donde sean incorporadas las competencias que componen el nuevo perfil del gestor académico como requisito para gerencial cargos del tipo académico. Lo que es más crear un reglamento específico de la función académica dentro de la virtualidad haciendo mención al perfil que deben poseer sus gestores.

Fortalecer las estructuras funcionales que permitan operacionalizar e impulsar la virtualidad académica en las universidades públicas venezolanas, en este sentido lo que se pretende es que los esfuerzos no sean solamente del orden filosófico, legal y de formación, sino de orden práctico donde el gestor logre la incorporación de las competencias y luego ponerlas en contexto.

En total sintonía con el lineamiento anterior está el de crear de manera sistemática, plataformas tecnológicas y de comunicación, donde el gestor se vaya formando no solo con el fin de incorporarlas a sus competencias, si no que tengan aplicabilidad en cotidianidad académica.

Crear elementos de contacto con otras instituciones de educación superior con el fin de mantenerse informado e informar a su vez sobre los avances que se van obteniendo en esta área, revisando de manera permanente, los perfiles por competencia que avizoran todos los pares y así complementar información. Esto podría ser logrado mediante foros electrónicos, reuniones presenciales tipo núcleo, congresos o cualquier otro mecanismo que sugiera acercamiento institucional no necesariamente presencial.

Por último se presenta como lineamiento mantener en constante evaluación las competencias para la gestión de la función académica una vez se haya logrado completar el perfil presentado en esta investigación.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Los resultados obtenidos en esta investigación constituyen un aporte para las instituciones de educación superior, ya que la misma rompe con el paradigma de investigar la gerencia universitaria en cuanto a su gestión contemplando solo la actualidad como escenario de estudio, por cuanto este trabajo presenta un carácter prospectivo en lo referente a competencias de la gestión académica, proporcionando de esta manera herramientas que favorecerán la adaptación de dicha gerencia a los requerimientos que a futuro no le permitan caer en obsolescencia, lo que beneficia no solo al individuo si no a la institución donde este se desempeña.

#### **Conclusiones**

- Con base en los resultados obtenidos, los fundamentos que soportan la gestión académica están compuestos por el marco legal que rige la misma estando conformado este por la Constitución Nacional, Ley de Universidades, Ley de Educación Superior y las diferentes reglamentos y normativas Universitarias, conjuntamente con los procesos que la conforman como parte operativa de la misma los cuales se encuentran agrupados en las siguientes categorías: Procesos académicos, procesos de gestión de recurso humano y procesos de sistematización y tecnología.
- Los resultado de este estudio y los fundamentos que rigen la función académica dentro de la universidades publicas venezolanas, están siendo fuertemente impactados por efectos de la virtualidad, esto como una respuesta de adaptación a los requerimientos que impone la

globalización, la masificación de los estudios superiores y las mismas leyes venezolanas que de una manera u otra impulsan este cambio.

- Se estableció en la investigación la necesidad de un cambio de paradigma que vaya de lo presencial a lo virtual dentro del ámbito de la educación superior y mas concretamente en la gestión académica, enmarcada en la sociedad de la información, conduciéndose así a las universidades a profundos cambios en los procesos que dentro de ella se llevan a cabo.
- Se estableció el perfil por competencias del gestor actual de la función académica universitaria, en atención a que existió total acuerdo entre los teóricos estudiados y la opinión de los expertos consultados mediante un instrumento diseñado y utilizado para tal fin, quedando conformado el mismo de la siguiente manera: posee un 54% de componente gerencial, un 58% de competencias orientadas hacia las relaciones interpersonales y un 84% de competencias profesionales, lo que nos lleva a concluir que el mismo basa sus actuaciones en sus conocimientos profesionales como máximo potencial.
- Con referencia a este punto anterior, es significativo concluir que para efectos de la consolidación de este perfil los expertos encuestados son los mismos que identificaron y estudiaron los procesos asociados a dicha función, los cuales además son los gestores actuales de las mismas y dentro del cual se encuentran algunos expertos en el área de educación a distancia.
- Como resultado del estudio, se obtuvo un nuevo escenario de carácter prospectivo con respecto a los cambios que sufrirán los procesos y los fundamentos legales ante la virtualización de la función académica, es de hacer notar que en el mismo coincidieron la investigación documental donde se abordaron a los teóricos y estudiosos del área y

con las consultas de opinión a los expertos, en este sentido se aprecia claramente que los procesos se vieron claramente modificados en cuanto su importancia y relevancia dentro de la función académica y por otro lado nace un nuevo proceso el cual los expertos denominan Educación a Distancia.

- Otro hallazgo de carácter muy relevante, hizo referencia al nuevo perfil por competencias de la gestión académica ante la virtualidad, y en este particular uno de los aspectos mas importantes esta en que si bien el gestor mantiene su condición de competencias profesionales en un alto nivel de 83%, el mismo pasa de tener un componente gerencial del que pasa del 54% en la actualidad a un 91% en la virtualidad y una relación interpersonal que del 58% se eleva a un 86%, lo que significa que su bastión en cuanto a las competencias requeridas lo determinan las de orden humanístico; dicho de otra manera el gestor dentro de la virtualidad académica se enfocara mas a sus competencias que hacia el ser humano como elemento central del proceso educativo.
- Por ultimo se concluye que el gestor de la función académica actual debe hacer un esfuerzo para actualizarse, incorporando y modificando sus competencias de manera tal que le permitan adaptarse a las nuevas exigencias que trae consigo en este particular la virtualización de dicha función.

### **Recomendaciones**

Con el fin de poder operacionalizar los hallazgos de esta investigación, se recomienda que:

- Las instituciones deben poner en marcha lineamientos que favorezcan los cambios, por cuanto estos no solo fortalecerán a la persona que los posea sino también a la institución donde estos se desempeñan.

- El estudio y puesta en marcha de los cambios, que permitirán obtener resultados que no solo beneficiaran a las instituciones o a los gestores de la función académica poseedores del perfil por competencias que en estas se plantean si no también a la sociedad en general por cuanto la virtualidad como escenario, donde se contextualizaran sus resultados permitirá la inclusión de una mayor matrícula de estudiantes que ingresarían a la educación superior.
- En cuanto a las instituciones de educación superior se recomienda poner en práctica los resultados de esta investigación, con el fin de adelantarse a la solución de posibles inconvenientes derivados de no poseer gestores con las competencias necesarias para la gestión académica al momento de querer ajustarse al nuevo paradigma virtual, creando serios problemas de adaptación lo que podría crear desaliento y por ende poca motivación por parte de sus actores, siendo a la final el gran perjudicado el estudiante de esa casa de estudio que adopto la virtualidad como una oportunidad de formación.
- Se recomienda el adoptar los lineamientos planteados en esta investigación con el fin de adoptar el nuevo esquema o perfil por competencias de la gestión académica ante la virtualidad, puestos que los mismos son producto de un exhaustivo estudio investigativo y no de la improvisación de salirle al paso con soluciones de ultima hora a un cambio mal programado.
- Por ultimo, una vez logrado consolidar el perfil por competencias presentado en esta investigación y habiéndose apoyado para lograrlo en los lineamientos en ella propuestos se recomienda que mantener una evaluación continua de las mismas, se recomienda también mantener en constante revisión y análisis los procesos que integran la

función académica para que de esta manera se puedan anticipar cambios en las competencias necesarios para llevarlos a cabo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acurero, M. (2004). Relación entre la Tecnología de información y Comunicación y la Gestión Académica de las Universidades. Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin. Maracaibo, Venezuela.
- Aiken, L. (1996). Test Psicológicos de Evaluación. México: Prentice-Hall.
- Arjonilla, S. y Medina, J. (2005). La Empresa Virtual [Versión Electrónica]. Revista Cepade, Vol 31. Consultado Diciembre 2006, en <http://www.cepade.es/Ademas/revista.asp?numero=31>
- Balestrini, M. (1998). Cómo se elabora el proyecto de Grado. Caracas. Editorial Fitolito Quintana.
- Barrera, E. (1996). Empresas Virtuales y Teletrabajo [Versión Electrónica]. *Revista Cepade*, Vol 15. Consultado 5/12/2006, en,
- Bolívar, A. y Domingo, J. (2004). Competencias profesionales y crisis de identidad en el profesorado de secundaria en España. *Rev. Perspectiva educacional*, Instituto de Educación PUCV, No 44, pp. 11-36.
- .Bunk, G. (1994). “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA”. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, (8-14).
- Casas, M. (2000). Tendencias actuales e innovaciones en la educación superior a distancia. Potencialidad y restricciones en Latinoamérica. *Agenda academica*, 7 (2). 31. Caracas.
- Casas, M. (2005). Nueva Universidad ante la Sociedad del Conocimiento [Versión Electrónica]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, Vol 2. Consultado Septiembre 2008, en <http://www.uoc.edu/rusc/2/2/dt/esp/casas.pdf>,
- Castells, M. (1998a). La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red. (vol. 1). Alianza Editorial. España.
- Castells, M. (1998b). La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red. (vol. 2). Alianza Editorial. España.

- Castells, M. (1999). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red*, México, Siglo XXI, 1999
- Cerda, H. (2000). *La evaluación como experiencia total: logros – objetivos – procesos – competencias y desempeños*. Santa Fé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Cervantes, L. (2007). *La Sociedad del Conocimiento y los Servicios de Educación Superior en la Globalización [Versión Electrónica]*. *Revista Universidades*, Vol 34, pág. 25-40, en <http://www.udual.org/CIDU/Revista/34/revista34.pdf>,
- Cornella, A. (2001). *Gestión del conocimiento: Un reto socio-técnico*. Extra-Net. [www.infomania.com](http://www.infomania.com)
- Cuesta, F. (1998). *La Empresa Virtual*. Mc Graw Hill. España.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dávila, A. (2005). *Módulo sobre fundamentos de la educación a distancia*. Barquisimeto, Venezuela: UCLA.
- Davila, S y Rojas, L. (2000). *Organización Virtual, Identidad y Gerencia*. *Revista Telos*. Vol. 2. Año 2000. Venezuela
- Davidow, W. y Malone, M. (1992). *The Virtual Corporation. Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. *Harvard Business*.
- Drucker, P. (1997). *La Gerencia de Empresas*. México: Editorial Hermes.
- Drucker, P. (1998). *La Sociedad Postcapitalista*. Colombia: Editorial Norma.
- Fernandez, R. (2003). *Modelo de comportamiento de la organización virtual*. Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas Gran Canaria.
- Fuguet, A. (2002). *Relación de la Gerencia y el Desarrollo Curricular: Hacia la Excelencia*. *Investigación y postgrado*, 17 (2), 171-196.
- Gallart, A. y Jacinto, C. (1997). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. En: Gallart, M.A.; Bertoncetto, R. *Cuestiones actuales de la formación*. Montevideo: Cinterfor, 1997. 111 p. (Papeles de la Oficina Técnica, 2)

- Gándara, J., Mathison, L., Primera, C., Y García, L. (2008). Virtualización Organizacional y Competencias Gerenciales. Revista Científica Scientiarum. Venezuela.
- García, F. (2001). La Universidad del Siglo XXI como un Modelo de Industria de la Información y el Conocimiento. Consultado Diciembre 2006, en <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=195&colaborador=in foco>
- García, H. (2000). Las nuevas tecnologías de la información y su impacto en la formación de los recursos humanos. Cuba.
- García, L., Primera, C., Mathison, L. y Gándara, J. (2006). El Paradigma Gerencial de la Educación Superior en el Contexto de las Organizaciones Virtuales. *Laurus*, 12(22), 179-190.
- González, C. (2007). Competencias Gerenciales: un estudio exploratorio.
- Hernandez, R. (2005). Epistemología y Formación Gerencial: Un Enfoque Holístico. Revista Negotium. [online] Año 2005. Nro. 1. [Citado 08 de Febrero 2008]. Disponible en la World Wide Web: <http://www.revistanegotium.org.ve/1art1.pdf>
- Hernández, R. (2004). Metodología de la investigación 1 y 2. Editorial Félix Varela.
- Hernández, R y otros (2003). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw – Hill
- Hernandez, J y Vasquez, J. (2006). Retos de la Formación Docente ante la la Sociedad del Conocimiento. [Documento en Linea]. Disponible: <http://www.cognicion.nete.cognicion/files/julietahernandez\hernandez>
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas. Fundación SYPAL.
- Kraut, R., Steinfield, C., Chan, A., Butler, B. y Hoag, A. (1998). Coordination and virtualization: The role of electronic network and personal relationships." *Journal of Computer-mediated Communication*, 3(4).
- Ibarra, A. (2000). Formación de recursos humanos y competencia laboral, Boletín Cinterfor, (149), 95-107.

- Leboyer, L. (1997). *Gestión de Competencias. Cómo analizarlas, evaluarlas y desarrollarla*. Edición Gestión 2000. Barcelona, España.
- López, N. (2002). *La Modernización Curricular de la Educación Superior en Colombia*. Universidad Sur Colombiana, de Neiva. Conferencia presentada en el marco de la V Reunión Nacional de Currículo. UCV.2002.
- Luhmann, N. (1990). *La teoría sociológica*. Eunsa Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Marín, L. (2002). *Competencias: "Saber hacer", ¿en cuál contexto?*. Capítulo del libro: *El concepto de competencia II. Una mirada interdisciplinar*. Santa fe de Bogotá. Sociedad Colombiana de Pedagogía.
- Maldonado, A. (2002). *Las Competencias una opción de vida*. Ediciones Ecoe. Bogota.
- Marcelo, C. (2006). *Estudio sobre Competencias profesionales para e-Learning*. Proyecto Prometeo. España.
- Martínez, M. (2001). *El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. Tercera reimpresión. México: Editorial Trillas.
- Mertens, L. (1996). *Competencias Laborales: sistemas, surgimiento y modelos* [Versión Electrónica]. Consultado Septiembre 2008, en <http://dali.artes.uaem.mx:8080/documentos/download/competencias/Competencias2.pdf>,
- Miles, B.; Huberman, A. (1994). *Cualitative data análisis : A source-book of new methods*. Beverly Hills, USA: Sage.
- Moreno, J. (2005). *La Universidad frente a los Desafíos de la Sociedad del Conocimiento*. Paper presentado en La Universidad se Reforma IV, Caracas - Venezuela.
- Morín, E. (1997). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- Mulcahi, D. (2000). *Turning the Contradictions of Competente: Competente-Based Training and the Beyond*, *Journal of Vocational Education and Training*, 52 (2), 259-280, 2000.

- Nagel, R. y Allen, D. (1993). *Virtual Winners. Harvard Deusto Business Review*, 40-44.
- Nonaka, I. y TAKEUCHI, H. (1995). "The knowledge creating company". *How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. New York.
- Olivares, I. (2001). *Un Modelo de Integración de las Funciones Universitarias Básicas*. Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo. Venezuela.
- Padilla, S. (2003). *El papel del docente en las modalidades no convencionales*.
- Padrón, J. (2002). *Organización – gerencia de Investigaciones y estructuras investigativas disponibles*: <http://www.monografias.com> Consulta: (2008, Febrero 15).
- Perdomo, M. (2007). *Formación por Competencias para el desempeño idóneo de los docentes a distancia de la Universidad "Lisandro Alvarado"*. Tesis Doctoral del programa interinstitucional de doctorado en educación UPEL-UCLA. Barquisimeto, Venezuela.
- Pereda, S. (1995). *Técnicas de gestión de recursos humanos*. Madrid: CEPADE.
- Pérez, V. (2008). *¿Cómo desarrollar competencias gerenciales?* Consultado Septiembre 2008, en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-desarrollar-competencias-gerenciales.htm>
- Piñero, M., Carrillo, A., Garcia, B. (2007). "Premisas estratégicas para la gestión de la virtualidad de la enseñanza en las instituciones de educación superior". *Revista Científica Apertura*. Mexico.
- Phillips, N. (1995). "Motivating for change". U.K.: Ed. Pitman.
- Portilla, A. (2002). *La Formación Docente del Profesor Universitario: perfil y líneas de formación*. México: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Quezada, H. (2003). *Competencias Laborales: Evolución y Tipologías*. en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm>.

- Ramos, Z. (2005). La formación del Profesor de Educación a Distancia: Lineamientos para la conceptualización e instrumentación de un programa de capacitación docente. *Revista Comportamiento*: 7 (1), 52-70. Caracas Venezuela.
- Rayport, J. y Jaworski, B. (2003). e-Commerce. México: McGraw-Hill. *Revista Apertura*. 3, (14). México.
- República Bolivariana de Venezuela (1970). Ley de Universidades publicado en la Gaceta Oficial No. 1.429
- República Bolivariana de Venezuela (1980). Ley Orgánica de Educación publicado en la Gaceta Oficial No. 2.635
- República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela*. Consultado. en
- República Bolivariana de Venezuela (2005). Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación publicado en la Gaceta Oficial No. 38.242
- Resta, P. (2004). Las tecnologías de la información y la comunicación en la formación docente: Guía de planificación. Ediciones Trilce. Montevideo, Uruguay.
- Rocha, A. (2003). La tecnología Educativa en la enseñanza superior. Madrid: Mc Graw Hill.
- Rojas, L. y Arapé, E. (1999). En Dirección a la Postcomunicación. *Revista telos*. 1 (1) 11-25.
- Rubio, M. (2004). Calidad y Valores en Educación a Distancia, Ponencia presentada en el VIII Congreso de Educación a Distancia CREAD MERCOSUR/SUL 2004. Córdoba. Argentina.
- Ruiz, C. (2000). Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la concepción de una pedagogía alternativa para la educación superior. Conferencia invitada presentada en el Congreso Internacional de Pedagogía Alternativa. UPEL-IPB. Barquisimeto.
- Ruiz, C. (2007). La Universidad venezolana en una época de transición. Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico (UPEL-IPB). Barquisimeto.

- Saabeel, W.; Verduijn, T.; Hagdom, L. y Kumar, K. (2002). "A model of virtual organisation: a structure and process perspective". *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 4 (1): 1-16.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Colombia: Editorial Panamericana.
- Sagi-Vela, I. (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*, Madrid, ESIC.
- Senge, P.M. (1998). "La quinta disciplina. El arte y la practica de la organizacion abierta al aprendizaje. Ed. Granica. Barcelona.
- Seijas I., F. (1981). *Investigación por Muestreo*. Caracas: Editorial UCB.
- Sieber, P. (1997). "Virtual organizations: static and dynamic viewpoints". *Virtual-organization.net, Newsletter 1 (2): 3-9*.
- Silvio, J. (1998). *La virtualización de la universidad. ¿Cómo transformar la educación superior con tecnología?* Caracas: Ediciones IESALC/Unesco.
- Silvio, J. (2000). *La virtualización de la universidad. IESALC / UNESCO*. Caracas.
- Taspcott, D. (1997). *Economía Digital: Las Nuevas Oportunidades y Peligros en un Mundo Empresarial y Personal Interconectado en Red. Serie: Nuevos temas Empresariales. Management Siglo XXI. . Santafé de Bogotá.: McGraw-Hill*.
- Tejada, A. (2003). *Los Modelos actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del talento humano, Gestión del conocimiento y Gestión por Competencias. Revista científica Psicología desde el caribe, Julio-Diciembre, numero 12. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia pp. 115-133*
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Torres, G. (1997). *¿Cuestionario de Opinión o Escala de Actitud? . El Impulso*, pp. A-4

Tunnermann, C. (2002). Tendencias Contemporáneas en la Transformación de la Educación Superior. Nicaragua. Universidad de las Naciones Unidas. Conferencia presentada en 37 el marco de la V Reunión Nacional de Currículo. UCV. 2002.

UNESCO (1995). El Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior. En Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París.

UNESCO (1996). Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. La educación entierra un tesoro. Madrid, Santillana Ediciones.

UNESCO (1998). Aprendizaje abierto y a distancia. Perspectivas y consideraciones políticas. Madrid. UNED-UNESCO.

UNESCO (1998). Debate temático: De lo tradicional a lo virtual: las nuevas tecnologías de la información. París.

UNESCO (1998). Debate temático: La formación del personal de la educación superior: una misión permanente. París.

UNESCO (1998). Conferencia Mundial Sobre la Educación superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. En Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París.

Zimmermann, F. (1997). "Structural and managerial aspects of virtual enterprises". Paper presentado en la European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions –New perspectives on Management, Communication and Information Technology, Paderborn.

## **ANEXOS**

## **Anexo A.** Modelo de Cuestionario tipo encuesta



**Universidad Fermín Toro**  
**Decanato de Investigación y Postgrado**  
**Doctorado en Gerencia Avanzada**

**Instrumento de recolección de información**

***Tema: Gestión de la Función Académica en las Universidades ante la virtualidad.***

Reciba en primer lugar un cordial saludo.

El siguiente instrumento forma parte de una investigación con fines académicos, la cual he venido realizando para lograr evaluar las competencias para la gestión de la función académica de las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad.

El objetivo principal de este cuestionario, es recabar la información necesaria que permita determinar entre otros elementos los fundamentos que rigen la gestión de la función académica, observados desde los procesos que en ella se realizan, y conocer también, desde la óptica de ustedes, los expertos en la gestoría de dichos procesos, las competencias que se requieren y que poseen en la actualidad para llevarlos a cabo. Sin embargo ante las nuevas realidades que exigen de las organizaciones la aplicación de los emergentes conceptos de virtualidad, inferir con una visión prospectiva, cuáles serían los cambios tanto en sus procesos como en las competencias que se requerirán para su gestión. Asimismo, la información recolectada en el presente instrumento servirá como insumo para formular lineamientos generales que contribuyan con la transformación de la gestión de la función de investigación de las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad.

En este sentido usted ha sido seleccionado como parte de la muestra de este estudio dada su experticia en el área y su experiencia como director académico en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, por tal motivo se le agradece ampliamente el aporte sincero, preciso y completo de todas las propuestas que se le presentan, las cuales tienen un carácter estrictamente confidencial y solo se usarán para los fines pertinentes a la investigación, la cual constituye un requisito indispensable para culminar mi tesis doctoral, en el área de Gerencia Avanzada, en la universidad Fermín Toro, Barquisimeto, Venezuela.

Seguro de contar con su valiosa colaboración, y agradeciendo su tiempo y atención, queda de usted,

Atentamente,

**Ing. José Antonio Gándara Vásquez.**

[jgandara@ucla.edu.ve](mailto:jgandara@ucla.edu.ve)

Profesor Asociado del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.  
Aspirante al título de Doctor en Gerencia Avanzada, de la Universidad Fermín Toro, Barquisimeto, Venezuela.













## **Anexo B. Formato de validación de expertos**



**Universidad Fermín Toro**  
**Decanato de Investigación y Postgrado**  
**Doctorado en Gerencia Avanzada**

Estimado Experto:  
Presente.

Reciba en primer lugar un cordial saludo.

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en su condición de experto para solicitarle su valiosa colaboración en la validación del instrumento que se anexo a continuación. El mismo tiene el propósito de recopilar información sobre un estudio doctoral que se titula: **Gestión de la Función Académica en las Universidades ante la virtualidad.**

Para tal fin es preciso informarle que los sujetos de estudio lo conforman 1 Vicerrectora académica, 16 directores de programa y 1 director de educación a distancia de la Universidad centroccidental Lisandro Alvarado.

Por otra parte, esta investigación persigue los siguientes objetivos:

**Objetivo General:**

Evaluar las competencias para la gestión de la función académica de las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad.

**Objetivos Específicos:**

- 1.- Especificar los fundamentos que soportan la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas en la actualidad.
- 2.- Determinar las competencias para la gestión de la función académica que poseen en la actualidad los gerentes en las universidades públicas venezolanas.
- 3.- Precisar las disyuntivas onto-epistemológicas, para la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas, producto de las exigencias de la virtualidad.
- 4.- Establecer las competencias requeridas para la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad.
- 5.- Formular los lineamientos generales del perfil basado en competencias, para la gestión de la función académica en las universidades públicas venezolanas ante la virtualidad.

Agradezco emita su juicio sobre el instrumento diseñado, en cuanto a los aspectos de: congruencia, claridad y pertinencia en relación al contenido y construcción de cada ítem. Para ello se anexa el formato de validación, cuyas observaciones y recomendaciones serán de gran ayuda para la versión final del mismo. Se anexa también a este documento la operacionalización de las variables.

En espera de su especial diligencia y agradeciendo su valiosa colaboración, se despide,

Atentamente,

**Ing. José Antonio Gándara.**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**  
**Cuestionario tipo Encuesta para Evaluar las Competencias para la**  
**Gestión de la Función Investigación en la Universidades Públicas**  
**Venezolanas ante la Virtualidad**

**Datos del Experto**

*Apellidos y Nombres:* \_\_\_\_\_

ITEM	Validez de Contenido				Observaciones
	D	M	E	I	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

D: Dejar

M: Modificar

E: Eliminar

I: Incluir otra pregunta

**FORMATO DE TOTALIZACIÓN  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
POR JUICIO DE EXPERTOS**

ITEM	EXPERTO 1				EXPERTO 2				EXPERTO 3				TOTAL				DECISIÓN			
	D	M	E	I	D	M	E	I	D	M	E	I	D	M	E	I	D	M	E	I
<b>1</b>	x				x				x				x				x			
<b>2</b>	x				x				x				x				x			
<b>3</b>	x				x				x				x				x			
<b>4</b>	x				x				x				x				x			
<b>5</b>	x				x				x				x				x			
<b>6</b>	x				x				x				x				x			
<b>7</b>	x				x				x				x				x			
<b>8</b>	x				x				x				x				x			
<b>9</b>	x				x				x				x				x			
<b>10</b>	x				x				x				x				x			
<b>11</b>	x				x				x				x				x			
<b>12</b>	x				x				x				x				x			
<b>13</b>	x				x				x				x				x			
<b>14</b>	x				x				x				x				x			
<b>15</b>	x				x				x				x				x			
<b>16</b>	x				x				x				x				x			
<b>17</b>	x				x				x				x				x			
<b>18</b>	x				x				x				x				x			
<b>19</b>	x				x				x				x				x			

**NOMENCLATURA:** D: Dejar M: Modificar E: Eliminar I: Incluir otra pregunta