

Planeación organizacional universitaria: inclusión estratégica de los espacios educativos tecnológicos

José Froilán Guerrero Pulido²

Departamento de Ingeniería Informática
Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET).
San Cristóbal - Venezuela.
froilanguerrero@yahoo.es

RESUMEN

El presente artículo es producto de una revisión bibliográfica, cuyo objetivo es establecer referencias de índole teórico-reflexivo sobre cómo incluir los espacios educativos tecnológicos en las instituciones universitarias a través de un proceso formal de planeación. Los espacios mencionados han de implantarse en un modelo educativo innovador, acoplados a una nueva gestión organizacional, en donde se definan elementos estratégicos a largo, mediano y corto plazo, derivados del estudio sistémico de las necesidades del entorno externo y del contexto universitario. Es de resaltar que, una planeación organizacional pertinente a la realidad debe tener el compromiso de los actores educativos que la ejecuten, de lo contrario quedará como un documento que pernochará en algún despacho de la institución sin generar los resultados esperados. De no considerar los aspectos señalados, las instituciones universitarias estarían condenadas a un atraso inevitable, manteniéndose apartadas de los procesos de modernización, tendencias y desarrollo socio-cultural del mundo de hoy.

Palabras Claves: educación, formación universitaria, gerencia.

University organizational planning: strategic inclusion of technological educational spaces

ABSTRACT

This article is the product of a literature review, which aims to establish theoretical-reflexive references on how to include the technological educational spaces in the universities through a formal planning process. The spaces mentioned must be implemented in an innovative educational model, coupled with a new organizational management, where strategic elements are defined in the long, medium and short term, derived from the systemic study of the needs of the external environment and the university context. It is noteworthy that, an organizational planning relevant to reality must have the commitment of the educational actors who execute it; otherwise, it will be another archived file in some office at the university, without generating the expected results. If the mentioned aspects were not considered, university institutions would be doomed to an inevitable backwardness, away from the processes of modernization, trends and socio-cultural development of today's world.

Keywords: education, university training, management.

Recibido: 11-10-2017

Revisado: 27-11-2017

Aceptado: 22-04-2018

² Licenciado en Educación, Especialista en Evaluación Educacional, Especialista en Sistemas de Información, Master en Tecnología Educativa, Doctor en Educación, Profesor Asociado UNET, Jefe de Departamento de la Especialidad Ingeniería en Informática, Línea de investigación en planeación y organización de los espacios educativos tecnológicos.

1. Introducción

Dentro del contexto de las organizaciones educativas se están aceptando transformaciones y desafíos de carácter político, económico, tecnológico y multicultural con el propósito de ser competitivas en el tiempo. Todo esto, a través de la producción y el intercambio de conocimientos que contribuyan con el progreso del desarrollo humano mediante prácticas educativas innovadoras y adecuadas a un nuevo orden social.

En la era de la globalización en la que actualmente vivimos, las instituciones universitarias están dispuestas a realizar cambios oportunos en su gestión académica. Es por ello que se enfocan en presentar modelos educativos flexibles, acoplados a las necesidades y competencias de los ciudadanos, pues de lo contrario su destino sería incierto y otras universidades más vanguardistas ocuparían la preferencia del entorno (Bates, 2001).

Ahora bien, si el hecho es establecer innovaciones haciendo uso de las herramientas computacionales e informáticas para configurar espacios educativos tecnológicos (EET) con plataformas estructuradas, accesibles e incluyentes, se deben aplicar estrategias sistematizadas y ordenadas que permitan gestionar oportunamente y con criterios de calidad la nueva academia universitaria. Por esta razón, resulta fundamental que el colectivo universitario logre los conocimientos, destrezas y actitudes en los EET (Gutiérrez, 2014). No obstante, será solo a través de una acción conjunta de las instituciones universitarias que se podrá concretar y lograr un modelo educativo innovador.

Es por ello que cada institución, a través de la planeación organizacional en su nivel estratégico, tiene el deber de incluir formalmente los EET mediante la articulación de estrategias en diversas áreas, con el objeto de anticiparse al futuro y comprender, orientar y reflexionar

sobre la forma de ofrecer un nuevo quehacer educativo distinto al modelo tradicional.

Por lo anterior, este artículo se estructura teniendo en cuenta la revisión teórica realizada sobre tres aspectos fundamentales: en primer lugar, qué se entiende por organización y su conceptualización en el contexto universitario, así como la planeación y sus tipos; en segundo lugar, se presentan y definen las etapas del proceso de planeación y por último, se contextualiza sobre cómo incluir a nivel estratégico los EET en la planeación de una institución universitaria para enfrentar los desafíos y exigencias de la sociedad del siglo XXI.

2. Revisión de la literatura

2.1. Organización, planeación y sus tipos

Es una aspiración de la educación universitaria gestionar con éxito los EET y para tal fin se requerirá realizar ajustes en las actuales prácticas educativas. Como punto de partida, se ha de realizar la reestructuración de la forma en que las universidades se organizan, planifican y controlan para hacer un uso eficaz de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La intención de esta reestructuración es encaminar a las universidades a un tipo de organización social que le facilite al ciudadano una formación para mejorar su desempeño profesional en función del aprovechamiento de sus competencias y capacidades cognitivas (Guerrero, 2012; Concepción y Rodríguez, 2016).

Por consiguiente, antes de conceptualizar la planeación organizacional en el contexto universitario, en este apartado conviene realizar una breve revisión sobre cómo ha sido vista la organización a través del tiempo desde distintas nociones teóricas.

Inicialmente, se debe indicar que las organizaciones han existido en cada etapa de la evolución histórica del hombre, es decir, prehistoria, edad

antigua, media, moderna y contemporánea. Durante todos estos periodos el hombre se ha visto obligado a cooperar con otros para alcanzar fines organizacionales, personales y sociales. Es

por esto que teóricos destacados en el área administrativa o empresarial han ofrecido distintas concepciones sobre las organizaciones. Algunas de estas se presentan en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1. Concepciones de la Organización

Taylor Frederick (1856-1915), fundador de la administración científica , estableció que la organización se limita a las tareas y a los factores relacionados con las funciones del cargo. La organización está constituida por personas y concibe a ésta como una distribución rígida y estática de piezas, como una máquina. El diseño de cargos y tareas enfatiza el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción, en la estandarización y en las condiciones de trabajo que asegurarán la eficiencia (Chiavenato, 2006).
Fayol Henri (1841-1925), creador de la teoría clásica , concibió la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización tradicional (militar y eclesiástica), rígida y jerarquizada. Se proyecta en la organización la existencia de seis grupos de funciones básicas (técnicas, comerciales, financieras, contables, administrativas y de seguridad), a las cuales les atañe una capacidad específica que el individuo debe poseer para ejercerla de manera eficaz (Hernández, 2011).
Mayo Elton (1880-1949), fundador de la teoría de las relaciones humanas , opinaba que la organización tiene dos funciones: producir bienes o servicios (función económica) y producir satisfacción entre sus colaboradores (función social). A partir de esta teoría surge el concepto del "hombre social" movido por la necesidad de reconocimiento, aceptación y participación en las distintas actividades de los grupos sociales con los que convive y deja la motivación económica como secundaria en la determinación del rendimiento del individuo (Chiavenato, 2006).
Weber Max (1864-1920), desarrolló la teoría de la burocracia , pensando que toda organización es un sistema cerrado en el que no se considera el contexto externo en el cual está insertada, los cambios ambientales ni su repercusión en el comportamiento de la organización. Este autor también señalaba la necesidad de la jerarquía, el establecimiento de rutinas, procedimientos estandarizados, reglamentos, especialización, división del trabajo y previsibilidad de funcionamiento (Hernández, 2011).
Barnard Chester (1886-1961), Maslow Abraham (1908-1970), Herzberg Frederick (1923-1981), McGregor Douglas (1906-1964), McClelland David (1917-1998), y otros, plantean la teoría del comportamiento en la administración la cual se orienta a la satisfacción de las necesidades de cada individuo con el propósito de alcanzar las metas de la organización. En esta teoría se toma en consideración al colectivo, sus motivaciones y otros aspectos no formales, tales como liderazgo, poder, autoridad y participación informal (Melé, 1991).
Beckhard Richard (1969) y otros, fundadores del enfoque del desarrollo organizacional , en el cual se ve a la organización como un sistema compuesto por subsistemas: técnico (tecnología y flujos de trabajo), administrativo (estructura organizacional, normas, reglas de conducta, incentivos y castigos) y humano (actitudes, motivación, habilidades y conocimientos). En efecto, lo que suceda a un subsistema afectará a otros elementos del sistema, si no se realiza un cambio planificado y administrado desde la alta gerencia (Raineri, 2001).
Wiener Norbert (1894-1963) y Von Bertalanffy (1901-1972), con sus aportes a la teoría de sistemas define la organización como un sistema abierto caracterizado por sus objetivos, entropía, sinergia, complejidad, autoregulación e interdependencia. Su contribución consistió en la comprensión de la dinámica, estructura y funcionalidad de la organización (Cano, 2000).
Senge Peter (1990), creador de la teoría de la organización que aprende , propone cinco líneas de actuación: el pensamiento sistemático, el dominio personal, los esquemas mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo (Morcillo, 2003).

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en las distintas concepciones expuestas, la organización ha tenido siempre una razón de ser, en la que el trabajo, como premisa fundamental, ha requerido individuos con diversas personalidades, habilidades y destrezas, las cuales, al aunarse y

coordinarse, no sólo han cumplido con una acción colectiva eficaz, sino que además han buscado satisfacer al colectivo en cuanto a sus necesidades, capacidades y conocimientos.

En los últimos años, esta situación ha conllevado al estudio de la "estructura

organizacional, el reducir la burocracia, especializar a las personas y que estas asuman con responsabilidad actividades a un nivel protagónico a través del trabajo colaborativo, bajo una dirección y control" (Guerrero, 2012, p. 47), permitiendo de esta manera revisar los procesos formales y los resultados obtenidos en la organización con el objeto de establecer la respectiva retroalimentación en los subsistemas requeridos. Por otra parte, es innegable la necesidad de superar los estrictos mecanismos de autoridad, supervisión y control que imperan en las organizaciones, por ello, se ha dado paso a otros conceptos con el fin de adecuarse a las innovaciones de una realidad presente y futura, tales como diseño y comportamiento organizacional, competitividad, planeación, calidad total, reingeniería, *benchmarking*, equipos de alto desempeño, liderazgo, gestión de proyectos, entre otros. Estos conceptos han permitido que las organizaciones productivas se ajusten hacia la búsqueda de mejores resultados.

Bates (2001), Ahumada (2004), Robbins (2004), Daft (2007) y Etkin (2009) convergen en la idea de que la organización es una entidad social, dirigida a metas y objetivos, diseñada con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados conscientemente, con procesos decisorios, y vinculada con el entorno externo, con el fin de satisfacer sus requerimientos. Ahora bien, cuando las organizaciones se ocupan de la tarea educativa, son integradas por "individuos que asumen diferentes papeles: estudiantes, docentes, directivos, empleados, cuyo propósito básico es el garantizar la transmisión, adquisición y producción del saber" (Reales, Arce y Heredia, 2008, p. 326). Del mismo modo, una organización educativa tiene otros aspectos a considerar, tales como su origen y evolución, dirección, fines, metas, normas, nivel de autonomía, impacto en la comunidad, peculiaridades

organizativas, destinatarios, relaciones humanas, recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) y satisfacción de los actores educativos (Pérez, 1998; De la Torre, 2013).

Por esta razón, Reales et al. (2008) expresan que:

De allí, la preocupación y necesidad de abordar mediante una visión más holística y compleja la realidad de la organización educativa, donde, no solamente señalemos las multidimensionalidades que intervienen y que envuelven a estas organizaciones, sino también las complejas redes que interrelacionan en su entorno (p. 330).

Gairín (2010) y Escalera (2014) establecen que una institución educativa ha de entenderse como una realidad social abierta al entorno, con influencias que determinan su accionar, y características que la identifican como un sistema complejo (marco legal que la ampara, estructura organizacional propia, funciones que le asignan, colectivo heterogéneo de personas a las cuales debe atender sus intereses, entre otros elementos), en donde se pueden hacer reflexiones acerca de sus posibilidades y debilidades en lo organizativo, académico y tecnológico.

En estos tiempos, las universidades requieren ser organizaciones creativas en la búsqueda de soluciones que les permitan dar respuesta a sus necesidades internas, así como las provenientes del medio externo (Guerra, 2013). En este particular, se hace imperante poner en evidencia la importancia de la planeación, por considerarla esencial en las organizaciones y una apuesta racional al futuro, pues "es un proceso derivado de la posibilidad humana de controlar, comprender y transformar la realidad; es un campo teórico del conocimiento y una práctica social orientada a la acción intencionada" (Buitrago, 2009, p. 49). De igual forma el autor alude a la problemática del proceso de planeación en el contexto de las instituciones universitarias, tomando como referencia el prólogo de la obra "La Universidad de

Papel" publicada por Porter (2003), en razón a lo siguiente:

La negación sistemática del carácter técnico de la planeación, que no puede ser considerada por más tiempo como ese ejercicio racional, apoyado en la observación rigurosa de hechos, para encontrar la mejor manera de conducir a la universidad. Esta visión racionalista expulsa del problema al sujeto y sus relaciones, cosificándolo en forma de datos sistematizados que son empaquetados mediante una cierta narrativa a la que sólo tienen acceso los expertos...El problema es ya sólo de racionalización, de garantizar que se hagan bien las cosas, de aplicar adecuadamente el procedimiento, de seguir escrupulosamente la receta. Por su parte, la participación no tiene cabida, pues al ser considerado el manejo de la universidad como un asunto de expertos, la apertura hacia otras voces y visiones, se afirma, provocaría distorsiones que pondrían en peligro la naturaleza racional de la solución (citado por Buitrago, 2009, p. 44).

Una interpretación de lo anterior sería la necesidad de ir más allá del sentido clásico de la planeación realizada por un reducido grupo de expertos, bajo un enfoque simplista y racional en la búsqueda de la estabilidad organizativa y en lo predecible y por lo contrario, estar atentos a una nueva dinámica social, en donde la comunicación, el compromiso, la actitud y la responsabilidad del colectivo son esenciales en el avance hacia nuevas perspectivas de transformación y organización del quehacer educativo. Con la finalidad de entender el impacto y la importancia en el futuro que implica la planeación, es necesario identificar los distintos antecedentes teóricos.

Chiavenato (2006) indica que, desde el origen de la Teoría de la Administración Científica en el año 1910 hasta la actualidad, la planeación se ha considerado uno de los conceptos más relevantes en el área administrativa, en la que epistemológicamente se destacan distintos aportes dados por los enfoques Clásico y Neoclásico, y que han sido considerados *a posteriori* por otros enfoques más recientes como el Estructuralista, Sistémico y Situacional. Este

autor también señala que Taylor en 1911, a través de su principio de planeamiento, establece la necesidad de sustituir el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos, es decir, reemplazar la improvisación por la ciencia mediante la planeación.

En 1916, Fayol, otro precursor de la Teoría Clásica, concibió la planeación como el acto de evaluar el futuro y trazar el respectivo programa de acción. Por otra parte, el Enfoque Neoclásico de la Administración, en 1950, definió la planeación en su Teoría de Administración por Objetivos como:

...la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata, entonces, de un modelo teórico para la acción futura...planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina adónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden (Chiavenato, 2006, p. 143).

Como es evidente, han existido distintas concepciones sobre la planeación y han sido diversas las formas como se ha aplicado en la práctica cotidiana de las organizaciones. Este tránsito por distintos elementos teóricos ha permitido inferir que el proceso de la planeación será exitoso si está integrado por enfoques analíticos (fundamentados en lo cuantitativo y objetivo) y reflexivos (fundamentados en lo cualitativo y subjetivo). De acuerdo con esto, Buitrago (2009, p. 52), define a la planeación como:

...un proceso derivado de la capacidad humana de construir modelos de entendimiento de nuevos escenarios y caminos de actuación que orientan y regulan la actuación humana y social...a partir de la valoración crítica e interactiva del ayer, el hoy y la reflexión sistemática y fundamentada sobre el mañana.

La planeación consiste entonces en elegir y decidir por adelantado lo que debe hacerse y prever consecuencias

futuras antes de ejecutar cualquier acción, en otras palabras, la planeación se realiza para racionalizar, decidir, reunir y disponer de los recursos necesarios de modo que las operaciones de la organización se cumplan satisfactoriamente (Guerrero, 2012). En este sentido, la planeación, como actividad esencial del proceso administrativo, se clasifica en tres niveles de planificación: estratégica, táctica y operativa.

Sobre estos planteamientos, se tiene que la planificación estratégica es el punto de partida donde los encargados de tomar las decisiones y los subordinados organizan y analizan datos e información de la organización tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación presente y decidir sobre sus principios, direccionamiento y competitividad en el tiempo (Serna, 2000; Stettinius, Wood, Doyle y Colley, 2009). En este particular, Chiavenato (2006) establece algunas características de este tipo de planificación: a) proyectada a largo plazo; b) dirigida por la alta directiva; y c) que comprende todas las áreas de actividad y recursos institucionales.

En relación con la planificación táctica, esta comprende el desarrollo de planes, reglas, procedimientos y presupuestos. Es un tipo de planificación definida por los niveles intermedios o departamentos de la organización, donde se proyectan acciones a mediano plazo para alcanzar objetivos específicos preestablecidos (Chiavenato, 2006; De la Cruz, 2015). Conforme a esto, el nivel táctico "traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos" (Hitt, 2006, p. 25).

En cuanto a la planificación operativa, De la Cruz (2015) establece que esta se realiza a corto plazo (en menos de un año) con el fin de implementar las tareas diarias expuestas en los planes de acción para obtener logros inmediatos. Boland, Carro, Stancatti, Gismano, y Banchieri (2007, p. 54), definen la planificación

operativa, como aquella identificada con:

...los objetivos y procedimientos específicos que son necesarios en los niveles bajos de la organización. Básicamente comprenden la planificación de las actividades y operaciones a desarrollar en el día a día, semana a semana o cliente a cliente y su espacio temporal es el corto plazo. Además, se establecen con mayor grado de detalle y...se origina a partir de la planificación táctica, la cual, a su vez, se enmarca en la planificación estratégica.

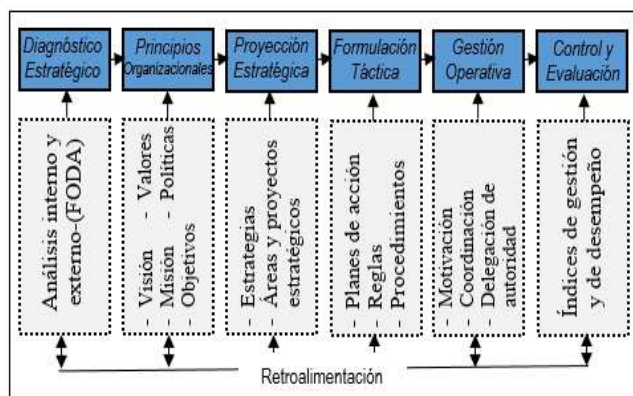
Cada uno de estos niveles son parte importante del proceso de planeación organizacional. En el siguiente apartado se presentan las distintas definiciones concernientes a las etapas del proceso de planeación y los elementos involucrados en relación a cada tipo de planificación.

2.2 Etapas del proceso de planeación organizacional

El proceso de planeación organizacional distribuido por etapas y visualizado en el Gráfico N° 1, parte de un análisis reflexivo de los modelos expuestos por Pinilla (1997), Serna (2000), Chiavenato (2006), Bernárdez (2006), López y Correa (2007), en sus respectivas obras. Estos autores consideran que la planeación es un eje transversal e integral de los distintos niveles de la organización.

Las etapas antes indicadas determinan un marco de referencia, y su presentación en orden secuencial otorga una guía metódica con la cual cualquier organización accionaría con éxito un proceso de planeación de calidad y eficiencia. Las tres primeras etapas corresponden a la planificación estratégica, la cuarta a la planificación táctica y la quinta y sexta a la parte operativa.

Gráfico N° 1. Proceso de planeación organizacional



Fuente: elaboración propia.

Para una mejor comprensión y aplicación en el contexto educativo, los distintos conceptos involucrados en cada una de las etapas del proceso se explican a continuación:

a) **Diagnóstico estratégico:** en esta primera etapa se aplica una técnica que

abarca toda la organización y su entorno, por lo que su utilización en las instituciones universitarias permitiría su proyección en el futuro, ofreciendo capacidad y pertinencia académica. Ojeda (2013) indica que a esta técnica se le conoce con el nombre de análisis FODA (Tabla N° 2) y tiende a centrarse en el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización (factores controlables), así como sus oportunidades y amenazas con referencia al entorno externo (factores no controlables).

Fortalezas: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de una institución. Debilidades: actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Amenazas: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2000, p. 31).

Tabla N°2. Matriz de referencia para el análisis FODA

Análisis Externo		
		Oportunidades (O)
		Amenazas (A)
Análisis Interno	Fortalezas (F)	FO: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
	Debilidades (D)	FA: usar las fortalezas para enfrentar el impacto de las amenazas
		DO: minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades
		DA: minimizar las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: elaboración propia a partir de Serna (2000).

El diagnóstico interno, según lo establece Serna (2000), Chiavenato (2006), López y Correa (2007), y Navajo (2009), comprende el análisis de aspectos relativos a la organización, tales como: administración (planeación, talento humano, liderazgo, dirección y control), formalización (normas y procedimientos), tecnología a su alcance, presupuesto, producción, productividad, entre otros.

Estos mismos autores establecen que el diagnóstico externo contempla el análisis de factores exógenos, como lo económico, tendencias políticas, legales, éticas, sociales, tecnológicas, relaciones internacionales, factores geográficos y competitivos; así como lo histórico, ecológico y laboral.

Las fortalezas deben utilizarse y potenciarse, las debilidades deben

disminuirse o eliminarse, las oportunidades deben aprovecharse y las amenazas han de evitarse (Hernández, 2014). Al confrontar cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas del diagnóstico, se originaría un primer acercamiento a la formulación de estrategias de la institución y deberán aparecer las estrategias FO-FA-DO-DA (Tabla N° 2) que permitirán saber "convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad" (Serna, 2000, p. 161).

b) **Principios organizacionales:** esta segunda etapa abarca el conjunto de creencias y propósitos que definen la vida y el direccionamiento estratégico de una organización. Estos aspectos deben ser compartidos por todos los miembros de la organización. Dentro de estos principios se tienen:

b.1) Visión: hace referencia al conjunto de ideas generales que establecen un marco de referencia de lo que es la organización en el presente y quiere ser en el futuro, es decir, en lo que pretende convertirse a largo plazo. La visión es la síntesis de la imagen inspiradora y filosófica que da sentido de dirección entre los miembros de la organización (López y Correa, 2007; Sandoval, 2014). A su vez sirve de guía para la formulación de los otros principios organizacionales.

b.2) Misión: comprende el grupo de acciones específicas y claramente formuladas para identificar la razón de ser de la organización (destinatarios, necesidades a satisfacer, productos y servicios a ofertar) y el motivo por la cual existe (Mazuela, 2012). Krajewski y Ritzman (2000) señalan que, si la misión es demasiado amplia, es posible incursionar en áreas en las cuales la organización no es experta, y si se queda estrecha podrían desperdiciarse algunas oportunidades de crecimiento.

b.3) Objetivos: expresan estratégicamente las rutas de acción sobre lo que se espera lograr con claridad

a largo plazo, para hacer real la visión y la misión organizacional (Sandoval, 2014). Un objetivo "debe ser dinámico (sujeto a revisión o adecuaciones), factible (realizable en el tiempo) y comprensible (bien descrito)" (Zabala, 2005, p. 36). De igual forma, un objetivo debe ser un elemento motivador de cumplimiento para los miembros de la organización.

b.4) Valores: consideran las creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable. Los valores movilizan y amplifican las energías y las posiciones filosóficas de la organización, y constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos claves de la institución (Navajo, 2009). De acuerdo con Tamayo (en Rueda y De Campos, 2016, p. 210), los valores organizacionales "son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos". Los valores definen las pautas de acción del colectivo en la organización.

b.5) Políticas: establecen las pautas generales y normativas de acción encaminadas a orientar la administración de una entidad, favoreciendo el desarrollo operacional de sus actividades, así como la toma de decisiones (López y Correa, 2007; Noguera, Barbosa y Castro, 2014).

c) Proyección estratégica: corresponde a la última etapa de la planificación estratégica, y consiste en seleccionar las estrategias y proyectos considerados claves para el éxito de la organización. Se compone de:

c.1) Estrategias: señalan las acciones generales que permiten conseguir de manera real, efectiva y rápida los resultados deseados, en las cuales un logro se manifiesta con velocidad y sin errores. Vernis (2004, p. 69), define las estrategias como "acciones coherentes con el ideario de la organización, en las que se encuadran las decisiones cotidianas". Por otro lado, "las organizaciones evolucionan, y entre tanto

la estrategia como parte de la misma se ve inmersa en este tipo de comportamientos" (Noguera et al., 2014, p. 159). Además, se debe tener presente que la estrategia es exitosa si se sustenta en el pensamiento del estratega y en la dinámica del ciclo de vida de la organización, necesidades y recursos disponibles.

c.2) Proyectos estratégicos: derivan de analizar las estrategias resultantes producto del diagnóstico estratégico, estableciendo la identificación y priorización de los proyectos con los cuales se va a tener un desempeño excepcional a fin de lograr los principios organizacionales propuestos (Serna, 2000; Aguirre, 2014).

d) Formulación táctica: luego de considerar las opciones estratégicas de la etapa anterior, estas han de convertirse en planes de acción concretos para ser ejecutados por los miembros de la organización. A su vez, la parte táctica concierne a los planes, reglas y procedimientos necesarios de cómo deben utilizarse los recursos para maximizar los resultados (Zabala, 2005).

d.1) Planes de acción: el resultado de la proyección estratégica se traduce en planes, los cuales articulan de manera formal las acciones necesarias para el logro de los fines de la organización. Los planes conducen a las acciones, estas generan resultados que permitirán una retroalimentación y correctivos para la planeación (Guerrero, 2012).

d.2) Reglas: son guías (normas o reglamentos) específicas para "seguir un curso de acción sin desviaciones, reflejan una decisión administrativa para estandarizar comportamientos" (López y Correa, 2007, p. 25).

d.3) Procedimientos: abarcan la secuencia de acciones específicas para realizar determinados trabajos o tareas de manera estandarizada (Chiavenato, 2006). Por otra parte, Fernández (2005, p. 60) define los procedimientos "como el conjunto de tareas que realizan las personas al interior de las organizaciones

para el cumplimiento de un objetivo, y también se refiere al cómo se hacen las actividades de manera sistemática".

e) Gestión operativa: corresponde a la acción administrativa que hace posible la realización práctica de las actividades planeadas por los gerentes de cada unidad a través de la articulación de los recursos, la toma de decisiones y la delegación de autoridad (Guerrero, 2012). En esta etapa se consideran los siguientes aspectos:

e.1) Motivación: definida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad de esforzarse en satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 2004). La motivación se concreta en hacer sentir satisfecho al personal desde el punto de vista físico, emocional, social y material.

e.2) Coordinación de recursos y actividades: concierne a la comunicación, sincronización, estructuración, combinación y ordenamiento adecuado de los distintos recursos y actividades distribuidos en el tiempo y el espacio, con el propósito de cumplir los objetivos previamente establecidos (Álvarez, 2006).

e.3) Delegación de autoridad: consiste en otorgar participación a las personas ubicadas en los niveles jerárquicos inferiores, incrementando el desempeño y bienestar individual (Molina, Briones y Arteaga, 2016). Esto implica que los subordinados tomen decisiones de ciertas acciones para tener control de su área de trabajo, según reglas preestablecidas por los niveles jerárquicos superiores.

f) Control y evaluación: en esta etapa del nivel operativo se considera que el desempeño de la organización debe ser controlado, monitoreado y auditado a través de indicadores claros y precisos, así como de otros instrumentos que permitan medir en forma periódica la gestión para facilitar la retroalimentación durante el proceso de planeación y puedan introducirse ajustes en las situaciones

requeridas (Serna, 2000; Llanera, Villodre, Pontoriero y Cattapan, 2014). Al respecto Matilla (2009, p. 179) indica que las acciones de control deben producirse "en dos dimensiones: reactiva (corrección de desvíos detectados) y proactiva (evitar que los desvíos lleguen a producirse"; mientras que la evaluación debe realizarse durante todo el proceso de la planeación, en atención a los cambios acaecidos en el entorno y contexto.

La institucionalización y aplicación de los conceptos involucrados con el proceso de planeación para la incorporación de los EET en las instituciones universitarias involucra el "desarrollar un ambiente de trabajo que conduzca a la construcción y perfeccionamiento continuo de los mismos" (Sandia, Luzardo y Aguilar, 2016, p.102). Por lo que las nuevas formas de organización sugieren un avance conceptual para entender los cambios encaminados a la mejora institucional en los que, la utilización de habilidades y de técnicas para el trabajo colectivo, irrumpen como epicentro de las innovaciones (Gairín y Rodríguez, 2011).

2.3. Planificación estratégica de los espacios educativos tecnológicos

Explicado el proceso general de planeación al cual puede optar cualquier organización para la obtención de sus logros, se establece en este apartado cómo incluir a nivel estratégico los EET a la planeación de una institución universitaria. Es de entender que los nuevos contextos sociales y tecnológicos en los inicios de la sociedad postmoderna demandan a las instituciones educativas replantear sus patrones de "escolarización y proponer nuevos modelos de institución escolar que sirvan de modelos contrafácticos para orientar la planificación de la mejora del aprendizaje y del desarrollo organizacional" (Gairín y Goikoetxea, 2008, p. 78).

Al establecer como punto de partida de la planificación estratégica un

diagnóstico de los EET en términos de pertinencia (concordancia entre lo planificado y lo requerido), eficiencia (alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo) y eficacia (concordancia entre lo planificado, ejecutado y logros esperados), configurará ofertas de programas de estudios adecuadas a las aspiraciones del entorno. Todo esto con el propósito de satisfacer además los requerimientos de los sectores científicos, sociales y productivos, por medio de la investigación, divulgación y aplicación del conocimiento (CNU-OPSU, 2009).

Con el diagnóstico se recopila información detallada de la realidad, lo que permitirá elaborar una radiografía de la institución y de esta manera aprovechar la incorporación de las TIC en el ambiente educativo. Posteriormente, será necesario que los principios a establecer por la organización (visión, misión, objetivos, valores y políticas) faciliten la formulación de estrategias en relación con los EET; de esta manera, la implantación de estos espacios educativos se asumirá con responsabilidad y compromiso para el logro de las creencias y propósitos preestablecidos.

Por otro lado, los EET deben adecuarse a las políticas nacionales superiores establecidas por el entorno en relación con el uso de las TIC aplicadas a la educación, evitando de esta forma un divorcio de lo planeado particularmente por la institución y lo visionado por el Estado. En este sentido, y tomando como referencia el contexto de Venezuela por ser ámbito donde el investigador desarrolla sus quehaceres laborales, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en su artículo 108, "...Los centros educativos deben incorporar el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, de sus innovaciones, según los requisitos que establezca la Ley"; y el artículo 110 indica que:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional.

Para poder ejecutar lo anterior, el Estado venezolano promulgó la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2011), donde establece que la empresa pública y privada debe realizar inversiones en las instituciones de educación superior, con el fin de investigar sobre nuevos procesos tecnológicos y así desarrollar esquemas gerenciales y organizativos que permitan explorar e innovar en el ámbito de las actividades y fines del mercado laboral, a través de los distintos actores educativos, buscando obtener capacitación, actualización, conocimientos, competitividad y calidad socio-productiva. De esta manera, las instituciones universitarias y empresas "se enfrentan a nuevas necesidades derivadas de la sociedad del conocimiento donde están insertos. Una sociedad basada en aprender a aprender, adquirir nuevas competencias digitales, para poder hacer frente a los nuevos acontecimientos en un entorno en constante cambio" (Albert, García y Pérez, 2017, p. 44).

En este sentido, construir un modelo funcional universitario como centro de formación a través de la docencia, investigación y extensión, deberá considerar obligatoriamente el conjunto de tendencias y competencias requeridas hoy en día para la organización, gestión o administración del proceso educativo, contribuyendo de esta manera con el desarrollo social de un país. Por ello, es fundamental apuntalar el acceso y uso de las TIC, como una:

...herramienta estratégica para darle orientación, visión y pertinencia a la integración de las mismas al quehacer educativo, considerándolas como un recurso que complementa y que puede

transformar el entorno educativo, pero que para ello debe ir vinculado con los contextos y el uso de quienes deberán determinar y propiciar el efecto, el fin último de todo esfuerzo: estudiantes, personal docente y administrativo y comunidad (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2008, p. 14).

Para darle viabilidad a lo citado, Sandía et al. (2016) establecen que las instituciones universitarias deben emprender un "cambio radical en la visión que se tiene del proceso educativo, además de un cambio en el modelo organizacional de la institución académica" (p. 100). Según la misma autora, estos cambios conllevan a la redefinición, reorganización, planificación, y análisis de las distintas condiciones y variables del proceso educativo universitario, conjuntamente con los requerimientos del entorno, en la búsqueda permanente de la calidad educativa.

Establecidos los elementos a considerar para redefinir los principios organizacionales, se debe pasar a la etapa de proyección estratégica de los EET. Sobre este aspecto conviene ser muy explícito en términos de formular estrategias y posteriormente acciones que establezcan la coordinación, integración y participación de la tecnología en áreas valiosas de la universidad, como son la académica y la administrativa.

En referencia al área académica, se deben establecer las bases y principios pedagógicos que sustenten los EET en concordancia con los progresos, descubrimientos y estudios que en el área educativa y tecnológica se aplican exitosamente a nivel mundial. En este particular, Bates (2001) plantea estrategias enfocadas en: a) apoyar e incentivar al profesorado en el uso de la tecnología en el proceso de enseñanza y aprendizaje; b) desarrollar planes de enseñanza concretos, innovadores y con visión de futuro; y c) dirigir y promover la investigación y evaluación en un contexto

basado en la tecnología. Así como también "sensibilizar y motivar entre diferentes actores sobre las ventajas que trae el desarrollo de la ciencia y la tecnología en el desarrollo de los procesos de formación educativa" (Rosas, 2006, p. 28).

El Proyecto Nacional de Educación Superior a Distancia de Venezuela, propuesto por el CNU y la OPSU (2009), señala algunas estrategias en el área académica, tales como: a) garantizar una enseñanza de calidad, basada en un modelo participativo en el que el estudiante sea el centro del proceso educativo; b) apoyar al profesor para que asista a congresos, jornadas o seminarios; c) dotar de recursos propios para la docencia (bien de forma presencia, semipresencial o virtual); d) gestionar el conocimiento generado; y e) asignar la carga docente en estos ambientes de estudio.

Lo anterior es inalcanzable sin la intervención del área administrativa, por su capacidad de orientar las acciones de planificación, coordinación, implementación y evaluación de los procesos inherentes a la incorporación y desarrollo de una modalidad de estudio distinta a la presencial. Entre las estrategias para el área administrativa, Bates (2001) destaca: a) compartir los costos de operación y de inversión; y b) definir una estructura organizativa que conjugue una mezcla de estrategias centralizadas y descentralizadas. Asimismo, dotar de mejores servicios, participación, promoción y proyección de los EET como soporte y canal de comunicación, contacto, difusión y acercamiento de los agentes sociales y económicos con la universidad (CNU-OPSU, 2009).

La articulación de estrategias en lo académico y administrativo, pueden conseguir un efecto de sinergia en los EET, con el objeto de alcanzar mejoras significativas en las funciones de servicio de las universidades. En este sentido, Koul (2004), Soto (2007), Ortega, Ramírez,

Torres, López, Yacapantli, Suárez y Ruiz (2007), el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (2008), Martínez (2013), Fainholc, Nervi, Romero y Halal (2013), enuncian un conjunto de estrategias para acertar en el cambio educativo impuesto por las TIC. Estas acciones generales sin un orden de prioridad consensuado, se enmarcan en las siguientes dimensiones:

a) En lo Organizativo:

- Consolidar las fortalezas y minimizar las debilidades de las TIC en la institución.
- Definir políticas de planeación y evaluación ajustadas a las necesidades del contexto.
- Revisar la misión de la institución y reorganización de sus operaciones.
- Encontrar alternativas de solución a través de las TIC a los problemas económicos y sociales del entorno.
- Establecer asociaciones con el entorno a través de la comunicación, interacción, cooperación y alianzas para una mejor integración a la sociedad.
- Desarrollar estrategias de formación del profesorado y de implementación de un sistema de apoyo en relación con la utilización de las TIC con fines educativos.
- Realizar cambios con personal calificado y con un alto grado de autonomía organizados en unidades operativas relativamente pequeñas, autónomas, integradas y autosuficientes.
- Articular esfuerzos de los agentes educativos, individualmente o en grupos, para el logro de los objetivos de la institución.
- Realizar prácticas de evaluación que aseguren la calidad de sus egresados y de los servicios ofrecidos por la institución.
- Promover la calidad de los procesos educativos y la permanencia de los estudiantes.

b) En lo Tecnológico:

- Fortalecer y modernizar la infraestructura física, tecnológica e

infoestructura para la gestión de la información y conocimiento de los procesos educativos y administrativos.

- Facilitar el acceso a Internet a toda la comunidad educativa para evitar una nueva desigualdad social y propiciar un ambiente democrático e incluyente.

c) En lo Académico:

- Organizar el conocimiento disciplinar mediante la incorporación de temas más cercanos al mundo actual a través de los nuevos medios de comunicación y difusión.
- Enfocar el aprendizaje hacia metas en donde el alumnado aprenda a buscar, seleccionar y reelaborar la información con otros y en red.
- Definir estándares de competencias para docentes y estudiantes en el uso de las TIC.
- Realizar una oferta educativa pertinente y actualizada congruente con visión prospectiva y futurista.
- Diseñar modelos educativos que promuevan el aprendizaje activo y la interacción entre los actores educativos.
- Diseñar currículos interculturales y multinacionales elaborados colectivamente entre empresas e instituciones universitarias para incluir el uso transversal de las TIC como recurso de apoyo académico.
- Conformar grupos de investigación para la innovación educativa y tecnopedagógica.
- Concebir los centros educativos como instancias culturales, en los que la comunidad educativa tenga a disposición los recursos tecnológicos necesarios para una educación en la sociedad del conocimiento.
- Garantizar las condiciones y crear ambientes propicios en los que el estudiante tenga el control y autorregulación de su propio proceso de aprendizaje.

Todas estas dimensiones deben ser concebidas "como componentes estrechamente articulados de un modelo

de gestión organizacional para mejorar la calidad de la educación" (Sandia, 2010, p. 31). En consecuencia, la proyección estratégica señalada aportaría a las instituciones universitarias acciones articuladas hacia un todo cohesionado en el uso de los EET. Se evidencia entonces la urgente necesidad de proponer los planes de acción correspondientes a la formulación táctica de la planeación y su aplicación a nivel operativo, con el fin de evolucionar en la construcción de un futuro mejor al actual en relación con la educación universitaria.

Adicionalmente, Gairín y Rodríguez (2011), señalan que la tecnología asociada con el adecuado capital humano les garantiza a los miembros de las instituciones universitarias la posibilidad de crear, almacenar, catalogar, acceder y difundir el conocimiento generado a través de las diferentes herramientas tecnológicas implantadas. Por esta razón, se requiere unidad, cooperación, colaboración, convivencia, adaptación y solidaridad, tanto a nivel nacional como internacional, entre las personas del quehacer educativo, con el fin de que puedan realizar aportes para la creación de un currículo flexible, abierto y en permanente ajuste con las necesidades del entorno.

De igual manera, la implementación de EET implica tener creatividad e innovación, las cuales son competencias transversales requeridas en todos los actores educativos, pues permiten enfrentar los obstáculos y superar las barreras y resistencia de un mundo en "permanente transformación, caracterizado por la incertidumbre y cada vez más diverso e incontrolable" (Hernández, Alvarado y Luna, 2015, p.138). Así pues, según lo indicado por estos mismos autores, el éxito y la superación de los obstáculos se encuentra en la negociación, el respeto a la diversidad socio-cultural, el establecimiento de acuerdos en los lineamientos normativos y a su vez la

capacidad de adaptación para enfrentarse a enfoques distintos al tradicional. De allí que, a la hora de implantar y hacer uso de los EET se estaría avanzando a una cultura innovadora, donde se requiere de instituciones que no sólo encuentran soluciones a los problemas educativos, sociales, económicos y políticos, sino que anticipan y dan respuestas a los nuevos desafíos del futuro.

3. Reflexiones finales

En un entorno social cada vez más interconectado y dependiente de los avances tecnológicos, resulta clave para la competitividad de las instituciones universitarias la implantación de los EET. Sin embargo, lo que se plantea en este artículo no es una tarea nada fácil ya que en estos contextos existe un conjunto de retos y dificultades de tipo organizativo, tecnológico y académico a enfrentar, aun así, es importante recalcar que las posibilidades de poner en marcha la transformación universitaria con el apoyo de la tecnología no debe detenerse ante posibles obstáculos.

Los EET son ambientes que deben enmarcarse en una política institucional, la cual otorgue a las mismas instituciones universitarias la posibilidad de innovar en medios alternos de enseñanza-aprendizaje, contando para ello con la presencia de profesionales altamente calificados, con una infraestructura e infoestructura adecuada, enfocados en el mejoramiento continuo de la academia y apuntando a elevar la calidad de los servicios prestados a la comunidad universitaria de manera articulada, coherente y atendiendo a los avances del conocimiento.

La utilización de la tecnología en el proceso educativo, requiere la realización de algún tipo de planeación antes de comprometerse a algo trascendental, en especial si se reconoce que las TIC no son un complemento, pues estas pueden producir cambios radicales en el proceso

de enseñanza-aprendizaje. Por consiguiente, este artículo ha tenido interés en referirse, desde un punto de vista conceptual, a la planeación organizacional, y en particular a la planificación estratégica de los EET, pero sin perder de vista las respectivas interrelaciones de esta con los otros tipos de planificación (táctica y operativa), y la perspectiva sistémica del conjunto de aspectos que atañen a un nuevo estilo de gerencia educativa.

Se debe resaltar que en estos tiempos es conveniente que las instituciones universitarias apliquen la planificación estratégica como un proceso dinámico, pues a través de esta se recaban datos e información del entorno externo y el contexto interno de forma permanente, conllevando al seguimiento de los factores controlables y no controlables de la institución, que permitan la reformulación de los principios y proyección de los nuevos desafíos a cumplir por la organización. De esta manera, se estaría promoviendo en el seno de las instituciones un estilo de gestión proactivo y anticipatorio.

Para finalizar, es importante indicar de manera objetiva que no existen fórmulas únicas ni recomendaciones definitivas en la gestión de los EET, y que en este artículo se busca dar algunas orientaciones producto de la revisión bibliográfica. Por lo cual, es factible incorporar y ampliar en posteriores publicaciones otros razonamientos de otros autores que han investigado y publicado acerca del tema en cuestión.

4. Referencias

- Aguirre, J. (2014). Inteligencia Estratégica: Un Sistema para Gestionar la Innovación. Estudios Gerenciales. 31, 100-110. Recuperado marzo, 02, 2017, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001594>.
- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y Equipos de Trabajo: Una Nueva Forma de

- Entender la Dinámica Organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 53-63. Recuperado noviembre, 20, 2016, de <https://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/10/Liderazgo-y-equipos-de-trabajo.pdf>.
- Albert, M., García, M. y Pérez, C. (2017). Competencias, Formación y Empleo. Análisis de Necesidades en un Programa de Master en Ingeniería. *Formación Universitaria*, 10(2), 43-56. Recuperado desde: <http://www.redalyc.org/html/3735/373550473006/>
- Álvarez, M. (2006). Manual de Planeación Estratégica. México: Panorama Editorial. Recuperado desde: <http://books.google.es/books?id=NKbFooXrnyQC>.
- Bates, T. (2001). Cómo Gestionar el Cambio Tecnológico: Estrategias para los Responsables de Centros Universitarios. España: Editorial Gedisa.
- Bernárdez, M. (2006). Tecnología del Desempeño Humano. Indiana: AuthorHouse. Recuperado desde: <http://books.google.co.ve/books?id=bZqhYOq8LhgC>.
- Boland, L.; Carro, F.; Stancatti, M.; Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). Funciones de la Administración. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur. Recuperado desde: <http://books.google.co.ve/books?id=2NMedAshxncC>.
- Buitrago J. (2009). Un Concepto Emergente de Planeación. *Clío América-Universidad de Magdalena*, 3(5), 39-59. Recuperado desde: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/381/345>.
- Cano, J. (2000). Informe de la Consultoría sobre la Organización, Funcionamiento y Avances del SINDER. IICA Biblioteca Venezuela. Recuperado desde: <https://books.google.co.ve/books?id=Cy0qAAAAYAAJ>.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: McGraw Hill. 6ta. Edición.
- CNU-OPSU. (2009). Proyecto Nacional de Educación Superior a Distancia. Ministerio del Poder Popular de la Educación Superior. Recuperado desde: <http://www.vracad.usb.ve/sites/default/files/EaD/Proyecto%20Nacional%20de%20ES%20a%20distancia.pdf>.
- Concepción, M. y Rodríguez, F. (2016). Gestión Curricular Universitaria en la Adaptación al Enfoque de Competencias. *Opción*, 32(11), 314-335. Recuperado desde: <http://200.74.222.178/index.php/opcion/article/view/21950/21687>.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, 30 de diciembre). Gaceta Oficial de la República, N° 36.860. Recuperado desde: http://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf
- Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. México: CENGAGE Learning Editores. 9na. Edición.
- De la Cruz, I. (2015). Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. Recuperado desde: <https://books.google.co.ve/books?id=L07kBgAAQBAJ>
- De la Torre, M. (2013). Sistemas de Gestión de Calidad en Instituciones Educativas: Aplicación de la Norma ISO 9001:2008 en el Centro Universitario de la Costa Sur. Guadalajara: Editorial Universitaria. Recuperado desde: https://books.google.co.ve/books?id=sWP_AAAQBAJ
- Escalera, I. (2014). Las Instituciones Educativas y su Cultura: Prácticas y creencias construidas a Través del Tiempo. Madrid: Narcea Ediciones. Recuperado desde: https://books.google.co.ve/books?id=_LtuBgAAQBAJ.
- Etkin, J. (2009). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones: La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado. Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado desde: <https://books.google.co.ve/books?id=3>

- FcdBAAQBAJ.
- Fainholc, B., Nervi, H., Romero, R. y Halal, C. (2013). La Formación del Profesorado y el Uso Pedagógico de las TIC. *Revista de Educación a Distancia*, 38. Recuperado desde: <http://revistas.um.es/red/article/view/234081/179851>
- Fernández, J. (2005). *Sistemas Organizacionales: Teoría y Práctica*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado desde: <https://books.google.co.ve/books?id=SlrWWdn2SIC>
- Gairín, J. (2010). Gestionar la Complejidad de los Centros Educativos Actuales. En Roig, R. & Fiorucci, M. (Eds.). *Claves para la Investigación en Innovación y Calidad Educativa*. España: Editorial Marfil, S.A.
- Gairín, J. y Goikoetxea, J. (2008). La Investigación en Organización Escolar. *Revista de Psicodidáctica*, 13(2), 73-95. Recuperado desde: <http://www.ehu.es/ojs/index.php/psicodidactica/article/view/242/238>
- Gairín, J. y Rodríguez, D. (2011). Cambio y Mejora en las Organizaciones Educativas. *Educación*, 47(1), 31-50. Recuperado desde: <http://www.raco.cat/index.php/Educación/article/view/244621/327643>
- Guerra, E. (2013). La Calidad Humana Como Factor Influyente en la Praxis de la Responsabilidad Social Universitaria. *Forum Humanes*, 2(2), 1-4. Recuperado desde: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/2739/3987>
- Guerrero, J. (2012). *Modelo de Planeación Estratégica de los Espacios Educativos Tecnológicos a Nivel de Educación Universitaria. Propuesta para la Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela*. Doctorado en Educación, Universidad Rovira i Virgili, Tarragona, España. Recuperado desde: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/84129/Tesis_GuerreroFroilan.pdf;sequence=1
- Gutiérrez, I. (2014). Perfil del Profesor Universitario Español en Torno a las Competencias en Tecnologías de la Información y la Comunicación. *Píxel-Bit, Revista de Medios y Educación*, 44, 51-65. Recuperado desde: <http://acdc.sav.us.es/pixelbit/images/stories/p44/04.pdf>
- Hernández, E. (2014). *Eres Único e Imprescindible*. Bloomington: Palibrio. Recuperado desde: <https://books.google.co.ve/books?id=d2OWBQAAQBAJ>
- Hernández, H. (2011). La Gestión Empresarial, un Enfoque del Siglo XX, desde las Teorías Administrativas Científica, Funcional, Burocrática y de Relaciones Humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51. Recuperado desde: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3875234.pdf>
- Hernández, I., Alvarado, J. y Luna, S. (2015). Creatividad e innovación: Competencias Genéricas o Transversales en la Formación Profesional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 44, 135-151. Recuperado desde: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/620/1155>
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación. Recuperado desde: <http://books.google.co.ve/books?id=t8jx-iaNoEC>
- Koul, B. (2004). Educación Superior Virtual y a Distancia en el Caribe Anglófono. En Rama, C. (Directora). *Educación Superior Virtual en América Latina y el Caribe*. ANUIES-UNESCO. Recuperado desde: <http://tecnologiaedu.us.es/cuestionario/bibliovir/EducVirtual.pdf>
- Krajewski, L. y Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis*. México: Pearson Educación. Recuperado desde: <http://books.google.co.ve/books?id=B6LAqCoPSeoC>
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e

- Innovación (2011, 16 de diciembre). Gaceta Oficial de la República, N° 39.575. Recuperado desde: http://www.superior.consejos.usb.ve/sites/default/files/GO_39575_16DIC10.pdf
- López, M. y Correa, J. (2007). Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información Manizales: Universidad de Caldas. Recuperado desde: <http://books.google.co.ve/books?id=O7K85PAyLmMC>
- Llanera, M., Villodre, S., Pontoriero, F. y Cattapan, A. (2014). Modelo de Sistema de Gestión de Calidad para la Puesta en Marcha de Cursos no Presenciales: Instrumentos de Seguimiento y Evaluación. *Formación Universitaria*, 7(6), 3-16. Recuperado desde: <http://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v7n6/art02.pdf>
- Martínez, J. (2013). Educación con TIC para la Sociedad del Conocimiento. *Revista Digital Universitaria*, 14(1), 1-12. Recuperado desde: <http://www.revista.unam.mx/vol.14/num2/art16/art16.pdf>
- Matilla, K. (2009). Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado desde: <https://books.google.co.ve/books?id=hSwLHT32sIoC>
- Mazuela, A. (2012). Diez Herramientas de Gestión Organizacional. Madrid: Editorial UNED. Recuperado desde: <https://books.google.co.ve/books?id=d83SBQAAQBAJ>
- Melé, D. (1991). Desarrollo Humano y Teorías de la Organización. IESE Business School-Universidad de Navarra, 24. Recuperado desde: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0224.pdf>
- Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. (2008). Política Educativa para el Uso de las TIC en Costa Rica. Recuperado desde: http://www.riate.org/index.php?option=com_remository&Itemid=33&func=startdown&id=18&lang=es
- Molina, L., Briones, I. y Arteaga H. (2016). El Comportamiento Organizacional y su Importancia para la Administración de Empresas. *Revista Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. Recuperado desde: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802885.pdf>
- Morcillo, P. (2003). Vigilancia e Inteligencia Competitiva: Fundamentos e implicaciones. *Revista Madri+d*, 17. Recuperado desde: <http://www.madrimasd.org/revista/revista17/tribuna/tribuna1.asp>
- Navajo, P. (2009). Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas: Guía Participativa Basada en Valores. Madrid: Narcea Ediciones. Recuperado desde: <http://books.google.es/books?id=rH3dpKH5kMC>
- Noguera, A., Barbosa, D. y Castro, G. (2014). Estrategia Organizacional: Una Propuesta de Estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161. Recuperado desde: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108007>
- Ojeda, M. (2013). La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior Mexicanas: De la Retórica a la Práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 16, 119-129. Recuperado desde: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283128328007>
- Ortega, P., Ramírez, M., Torres, J., López, A., Yacapantli, C., Suárez, L. y Ruiz, B. (2007). Modelo de Innovación Educativa. Un Marco para la Formación y el Desarrollo de una Cultura de la Innovación. *RIED*, 10(1), 145-173. Recuperado abril, 21, 2017, de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/142346.pdf>
- Pérez, R. (1998). La Calidad de la Educación Universitaria: Peculiaridades del Modelo a Distancia. *Revista Iberoamericana de Educación a*

- Distancia*, 1(1), 13-38. Recuperado desde:
<http://ried.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/pdf/v%201-1/volumen1-1.pdf>
- Pinilla, J. (1997). Auditoría Informática. Colombia: Ediciones ECOE. 2da. edición.
- Raineri, A. (2001). Administración del Cambio Organizacional en Empresas Chilenas. *Estudios de Administración*, 8(2), 1-41. Recuperado desde:
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Cambio%20OrganizacionalRaineri.pdf>
- Reales, L., Arce, J. y Heredia, F. (2008). La Organización Educativa y su Cultura: Una Visión desde la Postmodernidad. *Laurus Revista de Educación*, 14, 319-346. Recuperado desde:
<http://www.redalyc.org/pdf/761/76111491016.pdf>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall. 8va. Edición.
- Rosas, L. (2006). Pensamiento Universitario: Propuesta Educativa. Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado desde:
<http://books.google.co.ve/books?id=E14NVhZn96UC>
- Rueda, F. y De Campos, M. (2016). Valores Organizacionales: Evidencias de Validez para un Instrumento de Medida. *Ciencias Psicológicas*, 10(2), 209-219. Recuperado desde:
<http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v10n2/v10n2a10.pdf>
- Sandia, B. (2010). Implantación y Validación del Modelo Organizacional y de Gestión para la Formación Flexible en la Universidad de Los Andes. Doctorado en Tecnología Educativa, Universidad de las Islas Baleares, España. Recuperado desde:
http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/33749/1/1_tesis_implantamodelo.pdf
- Sandia, B., Luzardo, M. y Aguilar, A. (2016). Una Visión del Nivel de Apropiación de las TIC en la Universidad de Los Andes. *Educere*, 20(65), 99-112. Recuperado desde:
<http://www.redalyc.org/pdf/356/35646429011.pdf>
- Sandoval, J. (2014). Los Procesos de Cambio Organizacional y la Generación de Valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162-171. Recuperado desde:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156>
- Serna, H. (2000). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores.
- Soto, J. (2007). Políticas Educativas y Nuevos Contextos de Intervención en Relación a las TIC: Panorama Actual en el Ámbito Europeo y Español. *Revista de Investigación en Educación*, 4, 4-21. Recuperado abril, 13, 2017, de
<http://webs.uvigo.es/reined/ojs/index.php/reined/article/viewFile/30/25>
- Stettinius, W., Wood D., Doyle, J. y Colley J. (2009). Plan de Negocio. Cómo Diseñarlo e Implementarlo: Todos los Pasos desde el Diseño a la Puesta en Marcha y Revisión. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado desde:
<https://books.google.co.ve/books?id=BjDjCCC6YDYC>
- Vernis, A. (2004). La Gestión de las Organizaciones no Lucrativas. Barcelona: Ediciones Deusto. Recuperado desde:
<http://books.google.co.ve/books?id=VA0G0ccY1loC>
- Zabala, H. (2005). Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás Formas Asociativas y Solidarias. Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado desde:
<http://books.google.co.ve/books?id=XW1kXEr1jwC>