LA GERENCIA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR VENEZOLANA. APROXIMACIÓN A UN MODELO SISTÉMICO

AUTOR:
ORTA, EDITH M.

RESUMEN

Ante los profundos retos y desafíos planteados por los fenómenos de la globalización, la revolución científica y tecnológica y la rápida obsolescencia del conocimiento, las Instituciones de Educación Superior deben desarrollar procesos de cambios y transformaciones orientados a la prestación de servicios de máxima calidad, para poder dar respuestas reales a las demandas de un entorno cambiante. Es por ello, que la presente investigación se realizó con la finalidad de Generar un Modelo Sistémico de Gerencia Académica y Administrativa que optimice las funciones de Docencia, Investigación y Extensión en la Educación Superior Venezolana.

El estudio se sustenta teóricamente, en los enfoques: sistémico, postmoderno y situacional, entre otras teorías organizacionales. La investigación es de tipo descriptiva, explicativa con base documental y de campo, apoyada en un enfoque epistemológico cuali – cuantitativo. La población estuvo conformada por: Autoridades Universitarias, Decanos, Directores y Profesores Ordinarios de la universidad caso de estudio. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta en sus dos modalidades: la entrevista y el cuestionario. Los instrumentos se validaron mediante el procedimiento denominado juicio de expertos y la confiabilidad de la escala de likert se determinó a través del coeficiente Alfa de Crombach, el cual suministró un resultado de 0,98, considerándose altamente confiable. La información recabada se analizó mediante un proceso de categorización para la entrevista y distribución de frecuencias relativas porcentuales y media aritmética para el cuestionario, cuyos resultados permitieron evidenciar, entre otros aspectos, la ausencia de

efectivos sistemas de comunicación e información que permitan el desempeño integral de las funciones académicas y administrativas. De allí pues, que la presente construcción teórica permita visualizar a la institución como un todo a fin de lograr el desempeño eficiente, eficaz y efectivo de las funciones universitarias.

PALABRAS CLAVES: Gerencia Universitaria, Funciones Universitarias, Procesos Administrativos, Enfoque Sistémico, Enfoque Postmoderno.

ABSTRACT.

In the face of the profound challenges and challenges posed by the phenomena of globalization, the scientific and technological revolution, and the rapid obsolescence of knowledge, Higher Education Institutions must develop processes of change and transformation aimed at providing maximum quality services, in order to respond effectively to the demands of a changing environment. For this reason, the present research was conducted with the aim of generating a Systemic Model of Academic and Administrative Management that optimizes the functions of Teaching, Research, and Extension in Venezuelan Higher Education. The study is theoretically based on systemic, postmodern, and situational approaches, among other organizational theories. The research is descriptive, explanatory with documentary and field bases, supported by a qualitative-quantitative epistemological approach. The population consisted of: University authorities, deans, directors, and regular professors of the case study university. For data collection, the survey technique was used in its two modalities: the interview and the questionnaire. The instruments were validated through a procedure called expert judgment, and the reliability of the Likert scale was determined by the Cronbach's Alpha coefficient, which provided a result of 0.98, considered highly reliable. The information

gathered was analyzed through a categorization process for the interview and relative percentage frequency distribution and arithmetic mean for the questionnaire, whose results highlighted, among other aspects, the absence of effective communication and information systems that enable the comprehensive performance of academic and administrative functions. Hence, the present theoretical construction allows us to visualize the institution as a whole in order to achieve the efficient, effective, and successful performance of university functions.The article also examines how intelligent organizations, based on Peter Senge's five disciplines (1993), can facilitate this transformation through continuous learning, interdisciplinary collaboration, and advanced technologies. Furthermore, it suggests that AI could act as a facilitator by processing complex data and decentralizing decision-making, though it warns of ethical and technical risks associated with its implementation.

Finally, it argues that a transdisciplinary public management model must integrate technical, ethical, and community dimensions from a decolonial and transmodern perspective to overcome the structural contradictions of the current model.

KEYWORDS: University Management, University Functions, Administrative Processes, Systemic Approach, Postmodern Approach..

INTRODUCCCIÓN:

Las universidades como parte del conjunto de las instituciones del conocimiento que conforman el sistema de Educación Superior de los países, adquieren un rol protagónico en el quehacer intelectual de la sociedad, en virtud de que están viviendo momentos estelares por la complejidad y la turbulencia de los escenarios donde les corresponde participar, lo que les exige adecuarse a los cambios que enfrenta la sociedad contemporánea para lograr así

pertinencia institucional y mayor eficiencia, eficacia y equidad.

En este orden de ideas, Muro (2004:13), indica: "la universidad, como espacio multidimensional y complejo, asiste a una gama de interesantes posibilidades para avanzar en procesos profundos de cambio y transformación, dinámica que es consustancial a su propia naturaleza". De allí que, para ponerse a tono con los nuevos tiempos, las universidades requieren definir la visión integral de sus funciones académicas: docencia, investigación y extensión sobre un nuevo paradigma (postmoderno) basado en la participación activa de toda la comunidad universitaria y la comunicación oportuna como eje transformador que le permita a través de la creación y difusión del conocimiento, lograr la correspondencia entre lo que la sociedad demanda por una parte y la coherencia interna que debe reinar en la universidad, por la otra, en la búsqueda de la pertinencia social que aspira el contexto de las Instituciones de Educación Superior.

Es así como, dirigir instituciones universitarias exige romper esquemas y paradigmas tradicionales sobre los cuales estas organizaciones han configurado su cultura organizacional, lo que conlleva a idear sistemas de ajustes que recojan los cambios estructurales y académicos del entorno e incorporen un conjunto de experiencias provenientes de diversos sectores, que enriquezcan la programación educativa. Es por ello, que las universidades deberán gerenciar en forma más innovadora, para poder competir con otras organizaciones por el liderazgo en la producción y transmisión de conocimientos y en la formación, capacitación y constante actualización de los ciudadanos que el país reclama y necesita. Asimismo, como organizaciones

educativas del más alto nivel, están en la obligación de adecuarse permanentemente a estos cambios vertiginosos del mundo actual, siendo para ello necesario determinar su visión prospectiva, su misión y valores rectorales con miras al logro de la excelencia, como propósito fundamental.

Al respecto, Delgado (2004), sostiene que:

Las emergentes demandas a la universidad contemporánea están imponiendo transformaciones en la visión, la misión y la organización de las ofertas académicas y de servicios de esta institución, en los aspectos de docencia, investigación, extensión y producción, derivando en cambios de la dinámica, la organización y el rol de la universidad (p.170).

En este sentido, el proceso de cambio organizacional pretende que las instituciones de Educación Superior de carácter autónomo, generadoras, constructoras y transmisoras de saberes, sean responsables de la formación de profesionales altamente calificados con capacidad crítica y creativa; con valores éticos y morales; con sensibilidad social; aptitudes y conocimientos que le permitan su desarrollo permanente y su inserción en el sector productivo y de servicio. Todo ello, en un espacio de tolerancia para la confrontación de ideas, en un contexto de autonomía, democracia, participación y en permanente búsqueda de la verdad y de la excelencia.

Las tendencias y presiones que en la actual coyuntura experimentan las universidades venezolanas, así como la aceleración permanente del cambio, han afectado la calidad, la pertinencia y equidad de sus contribuciones a la sociedad. Por tal motivo, estas instituciones deben tomar en sus propias manos las tareas y desafíos de las reformas tendentes hacia su

modernización, buscando nuevas direcciones estratégicas que permitan su transformación con bases innovadoras, replanteándose su visión con miras a identificar nuevos procesos y nuevas formas de producción y difusión del conocimiento, nuevos modelos para la prestación de servicios y el establecimiento de relaciones con el entorno.

Actualmente, en Venezuela se requiere formar ciudadanos dentro de una perspectiva dirigida a dar respuesta a las exigencias del mundo productivo y a la revolución tecnológica para generar nuevos cambios, capacitados para abordar y solucionar problemas a corto, mediano y largo plazo, contribuyendo así, a satisfacer intereses y necesidades de la sociedad. Es por ello, que el proceso de educación debe orientarse dentro de una cultura moderna, centrada en la participación, el trabajo creativo, innovador, la excelencia organizacional, la ética profesional, a fin de lograr la formación integral del ciudadano que el país reclama.

Es por ello, que se requiere un cambio de las estructuras, estilos de gestión, procedimientos y normativas en la administración de la Educación Superior que permita el desempeño de las funciones universitarias de manera eficiente, eficaz y efectiva, que se traduzca en prestación de servicios educativos de calidad a la sociedad.

Tales planteamientos dieron origen a la investigación realizada, cuyo propósito fue generar un modelo integral de gerencia académica y administrativa, bajo el enfoque de la teoría general de sistemas para optimizar las funciones de docencia, investigación y extensión en la Educación Superior venezolana. Para ello, se propuso: Analizar las concepciones teóricas

postmodernas que sustentan la gerencia académica y administrativa en el marco de la Educación Superior; Describir las funciones de docencia, investigación y extensión que se efectúan en el contexto de la universidad caso de estudio; Comparar las funciones de Docencia, Investigación y Extensión que se efectúan en el contexto de la universidad caso de estudio con las concepciones teóricas postmodernas que sustentan la gerencia académica y administrativa en el marco de la Educación Superior; Caracterizar la praxis gerencial académica y administrativa que se ejecuta en la universidad caso de estudio; Diseñar un modelo sistémico de gerencia académica y administrativa que optimice las funciones de docencia, investigación y extensión en la Educación Superior venezolana.

Dentro de esta perspectiva, la investigación se orientó a dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las concepciones teóricas postmodernas que sustentan la gerencia académica y administrativa en el marco de la Educación Superior?

¿Las funciones de docencia, investigación y extensión que se efectúan en la universidad caso de estudio se enmarcan en los principios postmodernos de la gerencia universitaria?

¿La praxis gerencial académica y administrativa que se ejecuta en la universidad caso de estudio se orienta a optimizar las funciones de docencia, investigación y extensión?

¿La implementación de un modelo integral de gerencia académica y administrativa permitirá optimizar las funciones de docencia investigación y extensión en la universidad caso de estudio?

MARCO TEORICO

Enfoque Sistémico de la Organización.

Los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas fueron desarrollados por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy a comienzos de la década de los años treinta. Esta teoría interdisciplinaria fue elaborada para trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y proporcionar principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas de tal manera que los descubrimientos efectuados en cada una pudieran ser utilizados por las otras.

En la actualidad, el acelerado crecimiento de organizaciones modernas ha generado retos que, a su vez dan lugar al desarrollo de sistemas que hacen frente a la complejidad y multiplicación de las operaciones en forma bastante efectiva. Toda organización para llevar a cabo sus actividades de manera adecuada, necesita sistemas de trabajo orientados a lograr una coordinación integral de todos sus elementos. Es por ello, que deben idearse sistemas administrativos más fluidos, dinámicos y flexibles que permitan romper con la perpetuidad de las estructuras organizacionales y procedimientos tradicionales, a fin de lograr valores programáticos que permitan la integración de insumos complejos, tanto internos como externos.

En tal sentido, la teoría de sistemas busca mejorar las técnicas y procedimientos que permitan una administración estratégica para que la empresa pueda adaptarse a las nuevas exigencias del entorno; esto conlleva a buscar una acelerada dinámica en sus procesos de producción para satisfacer en calidad y cantidad lo que su mercado demande.

Según Dávila (2001: 236), sostiene que "un sistema es un

todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema". Es decir, un sistema es más que la suma de sus partes y el cambio en una de éstas ocasionan un cambio en los demás componentes y en el sistema en general; es por ello que tiene carácter holista.

Enfoque Posmoderno de la Organización.

A nivel mundial se observa una clara transición entre una manera de ver y conocer la vida en términos pragmáticos, utilitaristas y racionalistas, a otra en términos de sociabilidad, comprensión y acuerdo. La sociedad en general ha entrado a una encrucijada, donde tiene que elegir entre un estilo de vida individualista y otro colectivo.

Desde el punto de vista sociológico, el paradigma ha entrado en crisis y junto con el empieza a definirse otro paradigma, propio del movimiento posmoderno. El término paradigma, según Kuhn (1975: 30), se utiliza básicamente en dos sentidos: Primer sentido: como logro o realización concreta, se refiere a las soluciones exitosas y sorprendentes de ciertos problemas, las cuales son reconocidas por toda la comunidad pertinente; Segundo sentido: como conjunto de compromisos compartidos, referido al marco de presupuestos o compromisos básicos que comparte la comunidad encargada de desarrollar una disciplina científica.

De allí pues, que el planteamiento de problemas que se resisten a ser resueltos con las herramientas conceptuales e instrumentales del paradigma establecido, indican que algo anda mal en el fondo y que sólo un cambio en los supuestos

básicos permitirá encontrar una solución. Esta etapa en que se pone en duda la eficacia y la corrección del paradigma vigente es conocida como "crisis paradigmática".

En este sentido, Kuhn (1975), ante un cambio de paradigma, señala que:

Se trata de una transición a una nueva forma de ver y manipular el mundo e incluso se puede decir que se trabaja en un mundo diferente: el nuevo paradigma da lugar a nuevos fenómenos y problemas, algunos de los viejos problemas se olvidan, y algunas soluciones dejan de ser importantes o incluso inteligibles (p.33).

Es así como, el análisis del entorno, de la realidad, plantea hoy la referencia de la globalización, como constructo teórico que sintetiza al conjunto de cambios económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales, en el plano fáctico o empírico, así como el surgimiento de la posmodernidad, como la tendencia o corriente teórico – filosófica que establece el modelo analítico – conceptual para estudiar dichas transformaciones.

En el contexto educativo, la crisis de la estructura social y normativa comienza cuando en la vida diaria no funciona nada en la forma como estaba previsto, todo se tarda, las resoluciones no salen a tiempo, hay otras prioridades, no se le da continuidad a los proyectos de la gestión anterior, no se dan los nombramientos, el presupuesto no llega a tiempo, entre otros aspectos.

El esquema de organización vigente por mucho tiempo, está siendo sustituido por un nuevo modelo con un conjunto de características que colocan el énfasis en el plano subjetivo y humano, y en la flexibilidad ante la rapidez y vertiginosidad de los cambios en el entorno. Asimismo, asume como valores y criterios

organizativos y gerenciales: la solidaridad, la cooperación, la democracia, el consenso en la toma de decisiones, la responsabilidad social, la participación, la confianza y la importancia del aspecto humano en los procesos de desarrollo económico y empresarial.

En el ámbito de la Educación Superior venezolana, las universidades autónomas deben iniciar procesos de ajuste y adaptación en base al nuevo paradigma organizativo, el de la posmodernidad, rompiendo viejos esquemas y diseñando estructuras organizacionales humanizadas, descentralizadas e integradas, eficaces, eficientes y efectivas socialmente hablando, mediante la generación de procesos académicos y administrativos con elevada calidad y productividad.

La Gerencia.

El ambiente dinámico y complejo donde se desenvuelven las organizaciones ha permitido que un gran número de ellas, a través de su gestión gerencial, canalicen sus esfuerzos para identificar y definir estrategias que reduzcan la incertidumbre, para responder de alguna manera a los cambios del entorno. Los nuevos tiempos demandan un gerente con mucha capacidad de liderazgo, cuya función se reflejará en la dirección del talento humano hacia el logro de objetivos y estrategias de la organización. El resultado será lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, conscientes de su misión, su visión y sus objetivos, listos para enfrentar el cambio.

En este sentido, Méndez (2004:27), indica que: "La gerencia (o la administración o gestión) tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de objetivos con la mejor utilización de los recursos), y la

efectividad social (impacto) de las organizaciones".

Es por ello, que las distintas organizaciones que han adoptado una actitud previsiva ante el contexto han incorporado, de una manera formal técnicas de gerencia como proceso administrativo, lo que permite a la empresa efectuar una evaluación consciente, que visualiza la organización como un todo en su relación con la situación global donde desarrolla sus operaciones.

Cabe considerar por otra parte, que para gerenciar de manera eficaz, eficiente y efectiva en el logro de los objetivos, los gerentes deben ser dotados de cualidades que le permitan desempeñar sus funciones y mostrar sus competencias en cuestiones como: don de mando, estabilidad emocional, sensibilidad humana, liderazgo, moral, capacidad para integrar equipos, capacidad para la toma de decisiones bien canalizadas, cultura organizacional, capacidad para motivar, entre otras.

En este orden de ideas, la gerencia debe sincerar el qué, para qué y para quién se gerencia, y así poder incorporar variables vinculadas con la calidad de vida, la revalorización del individuo y la naturaleza, los valores éticos, espirituales, y en general, con el sentido de la vida.

La dinámica de los cambios actuales de la sociedad, plantea a las organizaciones en general, la necesidad de transformarse en función de nuevas demandas que se derivan de los avances científicos, tecnológicos y humanísticos y del contexto económico social. Para entender la realidad de la gerencia en una organización, se requiere que ésta se perciba como un sistema total, en donde se puedan identificar y caracterizar las actividades de la empresa y sus relaciones con los entes que componen su medio. El

proceso gerencial es emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, a través de la planificación, la organización, la dirección y el control.

La gerencia implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de la organización afectan a las demás partes de la misma, en virtud de que cada parte está estrechamente vinculada con los demás componentes de la organización.

De lo anterior se deduce, que en la organización no puede existir una parte de ella que opere de manera aislada, porque para el logro de las metas trazadas, la institución debe operar como un todo, tomando en consideración los impactos que las decisiones puedan ocasionar. Es por ello, que deben implementarse mecanismos que le permitan funcionar en equipo, de manera integrada y sistemática con todas y cada una de las instancias que la conforman, aspecto importante para la presente investigación.

Procesos Gerenciales.

La definición de gerencia alude a un poder funcional que abarca los Procesos Gerenciales lógicos, que según Méndez (2004: 30), son: "Investigación, Planificación, Organización, Implantación e Integración de Personal, Dirección y Control y Evaluación".

Gerencia Universitaria.

La universidad del presente siglo enfrenta situaciones que están íntimamente relacionadas: en primer lugar están los problemas internos tradicionales, asociados con la gobernabilidad, la democratización del acceso a la institución, el desempeño del profesorado, la calidad y

pertinencia del egresado, el desarrollo de la investigación, la pertinencia de la extensión y la eficiencia administrativa. En segundo término, están un conjunto de factores externos que le plantean nuevos retos, como lo son la globalización económica, la sociedad del conocimiento y la revolución de la información y la comunicación.

En tal sentido, la generación de espacios para la reflexión así como la incorporación de nuevos cursos de acción en la cultura académica es hoy un imperativo en su quehacer cotidiano, donde la participación, el consenso y el disenso se traduzcan en nuevas formas de socialización, distintas a las contenidas en los esquemas tradicionales.

En este contexto, las universidades deben diseñar un modelo científico de gerencia que permitan integrar en una red de relaciones las diferentes funciones de docencia, investigación y extensión y que la pueda conducir apropiadamente al logro de los objetivos propuestos.

Gerencia Académica.

La gerencia es un proceso que se inicia con una materia prima a la cual se le aplica un proceso de transformación, para luego obtener un determinado producto. Sobre esta base, se puede señalar que la Gerencia Académica Universitaria es un proceso complejo que involucra la entrada de recursos diversos (tangibles e intangibles) y genera salidas bajo la forma de productos de alta complejidad como lo son: Nuevos conocimientos, profesionalidad, habilidades cognoscitivas, investigativas (formulación, planteamiento y resolución de problemas profesionales), pretendiendo que se minimicen los errores y se maximicen los aciertos en aras de garantizar el continuo progreso y desarrollo de la sociedad, en

armonía con la naturaleza a la que pertenece.

Gerencia Administrativa.

La Gerencia Administrativa en Educación Superior, se hace cada vez más compleja por la multilateralidad de sus relaciones y por las interrelaciones que alcanza dada la variedad de aspectos tanto internos al propio sistema de educación, como externos pertenecientes al entorno en que se desenvuelven. Esta complejidad no acepta la improvisación sustentada en las buenas intenciones y deseos, o en los nobles propósitos, sino que requiere de estudios previos, de previsión científicamente sustentada, de un manejo sistematizado, de una orientación hacia el servicio a la sociedad, con rigor en la proyección, orientación, control, evaluación, ajustes, y correcciones del sistema, que integre procesos de mejora continua de su calidad para la garantía de la excelencia.

En los últimos tiempos, la universidad pública ha sido objeto de muchas críticas, por parte de diversos sectores de la sociedad venezolana, en relación con su eficiencia administrativa, caracterizada por la rigidez de la organización académico-administrativa, la excesiva burocracia institucional y la preeminencia de los criterios político - gremiales. De allí pues, que surja la inquietud sobre lo que debe hacer la universidad para enfrentar los retos de la realidad actual. Lógicamente debe cambiar si quiere sobrevivir.

Es por ello, que se hace necesario pensar en términos organizacionales avanzados, haciendo énfasis en sus relaciones con el entorno, es preciso redimensionar las instituciones universitarias revitalizar su cultura organizacional, reorientar la planificación, renovar el estilo gerencial, reformar la filosofía directriz y proponer nuevas direcciones para la gerencia y el

liderazgo en la Educación Superior.

En otras palabras, es imprescindible tener una visión que sea compartida por todos los actores, que contribuya a indicar la dirección del proceso de cambios y transformaciones, consolidando un plan institucional que canalice y administre esta direccionalidad, además de un sistema de evaluación que garantice los resultados que servirán de fundamentación desde el punto de vista cuali - cuantitativo para formular nuevas propuestas de la organización, el diseño de nuevos instrumentos de planificación y de control de gestión; todo ello, bajo la concepción de un modelo sistémico que funcione como un todo integrado, conformado por los subsistemas de: docencia, investigación y extensión.

Función Docencia.

La universidad contemporánea asiste a profundos cambios en su modelo de ver y de desarrollar la docencia, en las que se pone especial énfasis en la innovación, en la flexibilidad y en la articulación de procesos y productos.

Salcedo (1997), define la función docencia como:

El proceso sistemático de planificación, administración, ejecución y evaluación de la enseñanza y otras actividades relacionadas directamente con la generación, problematización y difusión del saber en un área o disciplina determinada. Debe tener como marco de referencia una concepción curricular claramente definida, la cual a su vez responda a la misión y visión que orientan el funcionamiento de la institución (p.32).

En tal sentido, la función docencia se traduce en la formación de personas con principios de respeto, honestidad, solidaridad, corresponsabilidad,

subordinando sus intereses particulares a las de la comunidad y sociedad para quienes brindarán sus servicios como futuros profesionales. Esta formación se logrará a través de un currículo integral, flexible, viable, efectivo, eficiente, eficaz en el uso del tiempo y de los recursos académicos, materiales y financieros.

Función Investigación.

La investigación es una de las principales disciplinas de la Educación Superior; su propósito es realizar aportes científicos y tecnológicos integrados en el proceso enseñanza – aprendizaje, a través de los respectivos centros de investigación. La universidad juega un papel protagónico en lo que se refiere al apoyo de estos programas y a la conformación de comunidades científicas, para mantener y consolidar su posición de liderazgo en la investigación, y así potenciar sus fortalezas y competencias en la generación de conocimiento.

En este sentido, De Venanzi (1987), señala que:

La incorporación de la investigación en la universidad venezolana se desarrolla de manera progresiva en 1963, cuando se inicia un proceso de creación de centros e institutos de investigación especializados, particularmente en la Universidad Central de Venezuela, y se formaliza mediante el establecimiento de normativas específicas que rigen esta función universitaria (p.221).

Función Extensión.

Consiste en promover estrategias factibles de cooperación e integración con la comunidad. Debe ser establecida y ejecutada por docentes, estudiantes y otros funcionarios de la comunidad universitaria, dirigida a resolver necesidades de

la sociedad centrada en su visión y misión.

Al respecto, Canestrari (2001), señala:

La universidad actual debe ser ventana abierta para recoger del entorno sus diversas manifestaciones, inquietudes y problemática y puente de salida de la cultura y de la ciencia para la transformación de la realidad circundante. Es por ello, que en esta época de grandes cambios y transformaciones, se hace indispensable el rol mediador que debe jugar la extensión universitaria como factor de vinculación entre la universidad, los cambios del entorno y viceversa (p.50).

Cabe destacar la necesidad impostergable de coordinar esfuerzos dentro de las universidades, a fin de lograr la integración de sus funciones básicas: docencia, investigación y extensión, para cumplir de manera eficaz, eficiente y efectiva con su misión y poder dar respuesta a las demandas reales de la sociedad.

METODOLOGÍA.

El marco metodológico de la presente investigación, mediante la cual se generó un modelo integral de gerencia académica y administrativa que optimice las funciones de docencia, investigación y extensión en la Educación Superior venezolana, consta de un conjunto de métodos, instrumentos y técnicas que permitieron recabar y procesar los datos que sirvieron de base fundamental para detectar la situación actual y proponer el modelo.

Enfoque epistemológico de la investigación.

El Enfoque epistemológico de la investigación permitió orientar con precisión el desarrollo de los objetivos y el análisis de la información recabada mediante

los instrumentos de recolección de datos. Por consiguiente, el enfoque epistemológico estuvo fundamentado en la integración de los paradigmas cuantitativo y cualitativo, lo cual permitió garantizar la rigurosidad, eficacia y rapidez del estudio por su carácter de complementariedad.

En la actualidad existen controversias y diferencias entre los métodos antes señalados, con fundamento en una distinción ontológica entre cualidad y cantidad; sin embargo, existen otros elementos que hacen posible una integración entre ambos.

Al respecto, Cerda (1994:96), indica que: "la realidad es dialéctica y en consecuencia, los métodos y procedimientos para conocerla han de estar en concordancia con ella". En tal sentido, lo cualitativo cumplirá una función de validación de datos obtenidos por vía cuantitativa.

Paradigma Cuantitativo o Positivista.

Los positivistas (Comte, Durkheim) buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos, utilizando criterios de credibilidad, confiabilidad, validez, objetividad, hipótesis, variables e indicadores y la comprobación para establecer generalizaciones, conduciendo todo ello a un enfoque empírico - inductivo y deductivo. La búsqueda principal consiste en explicar las cusas de los fenómenos, confrontar teoría y praxis, detectar discrepancias, analizar estadísticas, establecer conexiones y generalizaciones (abstracciones), siguiendo un patrón lineal.

Es por ello, que la metodología cuantitativa encuentra un soporte en la postura epistemológica empírica, en virtud de que todos los

conceptos, incluso los más generales y abstractos proceden de la experiencia, es decir, del conocimiento de los hechos concretos, lo cual requiere de una medición exhaustiva y controlada de las relaciones entre variables.

De allí pues, que la metodología cuantitativa sea aplicable tanto a las ciencias naturales como a las humanas; lo cual permite señalar, que en la presente investigación se utilizó como instrumento de medición el cuestionario, cuyos datos fueron procesados estadísticamente para la obtención de los resultados y conclusiones con relación a las variables excelencia académica y gerencia, tanto académica como administrativa, con sus respectivas dimensiones e indicadores.

Paradigma Cualitativo o Postpositivista

El Paradigma Cualitativo representa las tendencias interpretativa, fenomenológica, hermenéutica, naturalista, etnográfica, que figuran en la investigación socio - educativa desde la década de los años setenta. Desde esta perspectiva, es inaceptable desligar pensamiento y realidad, y se tiene la convicción sobre una realidad modelada y construida por los pensamientos, donde el hecho social adquiere relevancia en su carácter subjetivo y su descubrimiento se realiza a través de lo que piensa el sujeto que actúa.

El propósito de la investigación en el paradigma cualitativo consiste en describir e interpretar la vida social y cultural de quienes participan. La búsqueda principal es del significado, de comprensión de la realidad; en ocasiones, la búsqueda se traduce en desarrollo de conceptos y teorías, descubrimiento de realidades múltiples. Hace énfasis en el significado, el contexto, la perspectiva holística y la cultura.

Este proceso de investigación sigue un patrón cíclico, donde el investigador participa como actor principal en el estudio.

De allí pues, que la metodología cualitativa permita la interacción directa entre el sujeto y el objeto a través de un proceso comunicacional, y de esa manera, poder captar la realidad estudiada. Por consiguiente, en la presente investigación se aplicaron entrevistas semi - estructuradas como instrumento de recolección de datos de forma directa e inmediata, producto de la interacción entre el investigador y el investigado, para luego proceder a clasificar, analizar, interpretar y obtener las conclusiones, sobre la excelencia académica y el proceso de gerencia académica y administrativa en la Universidad Rómulo Gallegos.

Finalmente, considerando la naturaleza del objeto de investigación, se realizó una integración de los paradigmas cualitativo y cuantitativo.

Tipo de Investigación.

El problema planteado está relacionado con el proceso de gerencia académica y administrativa que se lleva a cabo en la universidad caso de estudio, con miras a alcanzar la excelencia académica en el contexto de la Educación Superior, a través del diseño de un Modelo Sistémico, con apoyo en el Enfoque Postmoderno, entre otras teorías organizacionales, y de acuerdo al propósito de la investigación se ubica en el tipo descriptiva – explicativa.

Al respecto, Dankhe (1989: 102), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), indica que: "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis".

De allí pues, que los estudios descriptivos permitan medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Dentro de este marco, la presente investigación es descriptiva porque permitió recabar información relacionada con las variables: funciones de docencia, investigación y extensión y gerencia académica y administrativa desarrolladas en el contexto de la universidad caso de estudio, y de esta manera dar respuesta a los objetivos planteados.

En cuanto a la investigación explicativa, Hernández, Fernández y Baptista (2006:108), indican que: "los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales". Es por ello, que las investigaciones explicativas van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, puesto que su interés se centra en explicar porqué ocurren éstos, en qué condiciones se manifiestan y porqué se relacionan dos o más variables.

En tal sentido, la investigación se llevó a cabo con la finalidad de explicar la forma en que se llevan a cabo las funciones de docencia, investigación y extensión en el contexto de la universidad caso de estudio, tomando como base fundamental las concepciones teóricas que sustentan la gerencia académica y administrativa en el marco de la Educación Superior.

Las fuentes de información fueron documentales y de campo. La investigación documental la define Bravo y Otros (2002:74), como "la estrategia de observación, reflexión y análisis de un fenómeno de la realidad, mediante la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa

de diferentes tipos de documentos, que directa o indirectamente aportan información acerca de la realidad estudiada".

En este sentido, se revisaron y analizaron distintas fuentes bibliográficas y no bibliográficas relacionadas con la temática investigada, lo que permitió contar con los aspectos teóricos referidos al enfoque sistémico, postmoderno, situacional, entre otras teorías organizacionales que sirvieron de sustento al diseño del modelo. Asimismo, se tomó en consideración todo material escrito relacionado con normas, procedimientos, estructura organizativa, funciones, investigaciones, entre otros, de la universidad caso de estudio, a fin de conocer su praxis gerencial.

En cuanto a las fuentes de campo, Sierra (1998:282), señala que estos estudios: "son los que se realizan observando el grupo o fenómeno en su ambiente natural".

De allí que, el presente estudio se considera de campo, en virtud de que se tomaron los datos directamente en el contexto universitario seleccionado, mediante la entrevista aplicada a las Autoridades Universitarias, Decanos y Directores de las unidades administrativas, y el cuestionario al personal docente ordinario, lo que permitió indagar in situ los efectos de la interrelación de las diferentes dependencias involucradas en el proceso de gerencia académica y administrativa de la universidad caso de estudio.

Fases de la Investigación.

Las estrategias cumplidas en el desarrollo de la investigación están estructuradas en cuatro (4) fases: 1) Revisión bibliográfica: se consultó bibliografía relacionada con las variables en estudio (docencia, investigación,

extensión, gerencia académica y administrativa) y con la elaboración del modelo; 2) Trabajo de Campo: se elaboraron y validaron los instrumentos de recolección de datos, determinándose la validez y confiabilidad de los cuestionarios, para luego aplicarlos a fin de realizar el diagnóstico como aspecto esencial para el diseño del modelo; 3) Análisis de los Datos: se procedió a clasificar, ordenar y tabular los datos, de acuerdo con la información obtenida a través del cuestionario. Asimismo, se utilizaron procedimientos estadísticos para el cálculo de frecuencia, media, porcentajes, cuadros y gráficos. Además, se llevó a cabo la interpretación de la información recabada a través de las entrevistas y la contrastación detallada de los resultados obtenidos con la teoría pertinente a los tópicos estudiados; 4) El Modelo: se diseñó el modelo, el cual surgió del análisis e interpretación de las teorías de entrada y del diagnóstico realizado; se validó el modelo, elaborándose las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Muestra.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), categorizan las muestras en dos grandes ramas, a saber:

Muestra Probabilística: subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos y Muestra No Probabilística o Dirigida: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (p.241).

De allí, que la técnica de muestreo del presente estudio sea de tipo no probabilística, dado que la escogencia de los elementos se realizó en base a

criterios establecidos por el investigador. En este caso, en la universidad caso de estudio, se consideró una muestra de informantes clave constituida por cuatro (4) estratos: Autoridades Universitarias (4), Decanos (6), Directores (6) y Personal Docente Ordinario (20).

El proceso de recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir información pertinente sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación. Para ello, se elaboraron los instrumentos o técnicas de recolección de datos, tanto cuantitativas como cualitativas con la ayuda del cuadro de operacionalización de variables.

Técnicas de Recolección de Datos.

Arias (1999:52), indica que: "las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información". Asimismo, señala que los instrumentos "son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información".

Para la recolección de la información requerida en la presente investigación, se aplicó la técnica de la encuesta en sus dos modalidades: la entrevista y el cuestionario. En este caso, se utilizó una entrevista semi – estructurada, conformada por diez (10) preguntas abiertas; la misma se aplicó a las Autoridades Universitarias, Decanos y Directores, con la intención de obtener información relacionada con el proceso de Gerencia Académica y Administrativa que se realiza en la universidad caso de estudio; Asimismo, se diseñaron dos (2) cuestionarios Tipo Escala de Likert, a saber: un cuestionario contentivo de cuarenta (40) ítems de opciones múltiples, dirigido al Personal Docente Ordinario, con

el fin de recabar información relacionada con el desempeño de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión en la universidad caso de estudio; y otro, conformado diez (10) preguntas dicotómicas orientado a evaluar el efecto de la aplicación del Modelo de Gerencia Académica y Administrativa en la institución caso de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2006:341), afirman que: la Escala de Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes". El instrumento tipo Escala de Likert aplicado a la presente investigación se diseñó en función a la operacionalización de variables y estuvo conformado por afirmaciones seguidas por una escala cuantitativa del 1 al 4, a la cual se le hizo corresponder una escala cualitativa de frecuencia a saber: nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, respectivamente.

Validez y Confiabilidad.

Hernández, Fernández y Baptista (2006:278), indican que la validez se refiere al: "grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir". Para la validación de los instrumentos de recolección de datos se utilizó el procedimiento denominado "juicio de expertos", concertándose la opinión de tres (3) Doctores en Ciencias de la Educación. Para ello, se suministraron los siguientes formatos: cuadro de operacionalización de variables, guía de validación, tabla de validación y los instrumentos respectivos.

La confiabilidad, según los autores antes citados, se refiere al: "grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes" (p.277). Para el caso de la Escala de Likert, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el

cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), siendo uno (1) la máxima confiabilidad; sin embargo, se asume como confiable un instrumento que dé como resultado un índice de confiabilidad ≥ 0,80. En esta investigación, se tomó una muestra de veinte (20) sujetos, lo cual arrojó valores de media y varianza del total de los ítems, siendo el Alfa resultante de 0,98, razón por la cual se considera altamente confiable.

Resultados

En cuanto a los resultados del trabajo de investigación, se pudo determinar que existe, entre otros aspectos, una marcada desvinculación entre la gestión académica y administrativa que se realiza en la universidad caso de estudio, por cuanto se observa la ausencia de efectivos sistemas de comunicación e información que permitan, de manera articulada, la participación, integración e interacción de todos los miembros en los procesos gerenciales, para el desempeño efectivo, eficiente y eficaz de las funciones de docencia, investigación y extensión, lo cual se resume en los cuadros 1 y 2 presentados a continuación:

Modelo Teórico Inicial	Modelo Real	Postura Interpretativa de la Investigadora
La Gerencia Académica es un proceso social, estructural, objetivo y subjetivo, que involucra la entrada de recurso	Las construcciones discursivas de los informantes convergen en los siguientes aspectos: falta de coordinación en el establecimiento de estrategias	Existen marcadas deficiencia en el desempeño de la Gerencia Académica, lo cual exige la imperiosa necesidad de realizar en las Universidades profundos procesos de cambios y transformaciones que permitan adaptarse a los cambios acelerados que sufre el entorno, y de esta manera poder dar respuesta a las demandas reales

s hu m an os, m at eri al es, pr es up ue sta rio s, físi co s, a m bi en tal es, qu e de be n ser pr oc es ad os en tér mi no s de efi	gia s qu e per mit an ele var el niv el ac ad émi co de la insti tuci ón; def icie nte ap oy o tec nol ógi co par a el ópt imo des arr ollo de los pro ces os ac	del entorno, generan do producto s de calidad y pertinen cia social.

ci en ci a y efi ca ci a pa ra ge ne rar un pr od uc to co n alt os niv el es de ca lid ad y ef ec tivi da d so ci al.	ad émi cos ; act iva par tici pa ció n de la co mu nid ad uni ver sita ria en la for mul aci ón y alc an ce de obj etiv os y me tas, a tra vés de la ela	

	boración del Plan Operativo Anual.; fomento de la vinculación de la Universidad con las comunidades, mediante la realización de	

	talleres, foros, entre otras actividades; desconocimiento por parte de las unidades involucradas, de los procesos de asignación y eje	

	cución presupuestaria para el desempeño de las funciones de docencia, investigación y extensión, entre otros.	

Cuadro 2. Matriz interpretativa de la gerencia administrativa

Modelo Teórico Inicial	Modelo Real	Postura Interpretativa de la Investigadora
La Gerencia Administrativa	Las opiniones emitidas por los entrevistados	Se observa que no se cumplen a cabalidad los procesos gerenciales, lo que dificulta el desarrollo de una Gerencia Administrativa efica z, ya que se sintetizan en los siguientes aspectos: no están claramente establecidos los mecanismos para la elaboración de la planificación de

la	ció	efi
efi	n	ci
c	uni	en
a	ver	te
ci	sita	y
a,	ria;	ef
la	no	ec
efi	se	tiv
ci	cu	a.
e	ent	Es
n	a	po
ci	co	r
a	n	ell
y	efe	o,
la	cti	qu
ef	vos	e
e	sist	an
cti	em	te
vi	as	la
d	de	ac
a	co	tu
d	mu	al
so	nic	di
ci	aci	ná
al.	ón	mi
A	e	ca
b	inf	ec
ar	or	on
c	ma	ó
a	ció	mi
u	n	ca
n	qu	,
a	e	po
se	per	líti
rie	mit	ca
d	an	,
e	la	so
su	op	ci
b	ort	al
pr	un	y
o	a	cu
c	to	ltu
es	ma	ral
os	de	de

,	de	l
c	cisi	pa
o	on	ís,
m	es	las
o	y	Ins
lo	la	tit
so	int	uc
n:	egr	io
pl	aci	ne
a	ón	s
nif	de	de
ic	las	Ed
a	áre	uc
ci	as	ac
ó	ac	ió
n,	ad	n
dir	ém	Su
e	ica	pe
c	s y	rio
ci	ad	r
ó	mi	de
n	nist	be
or	rati	n
g	vas	ad
a	;	op
ni	au	tar
za	sen	pr
ci	cia	oc
ó	de	es
n	pro	os
y	gra	de
c	ma	re
o	s	visi
nt	qu	ón
rol	e	y
y	co	re
ev	nd	or
al	uz	ga
u	ca	niz
a	n a	ac
ci	inc	ió
ó	re	n
n.	me	ad
	nta	mi

	r la mo tiv aci ón, el sen tid o de per ten en cia y la pro du cti vid ad del per son al de la inst itu ció n; se cu ent a co n me ca nis mo s idó ne	nis tra tiv a, cu yo s pri nc ip al es ob jeti vo s de be n diri gir se a est ab le ce r un a or ga niz ac ió n fu nc io na l, efi ca z y

	os pa ra efe ctu ar la ren dic ión de cu ent as; falt a de crit eri os def ini do s pa ra el est abl eci mi ent o de pro ce sos de ev alu aci ón inst itu	efi ci en te qu e si m plif iq ue la to m a de de cis io ne s y m ej or e los pr oc es os de se gu imi en to, ev al ua ci ón y co ntr

		organizacional son claves para tales fines.

Fuente: La Autora (2025)

	cional, entre otros.	oladministrativo, sinolvidarelámbitoacadémico, dondelasteoríasgerencialesbasadasenelcambio

CONSTRUCCIÓN TEÓRICA

Martínez (1989), citado por Rusque 2003, indica que:

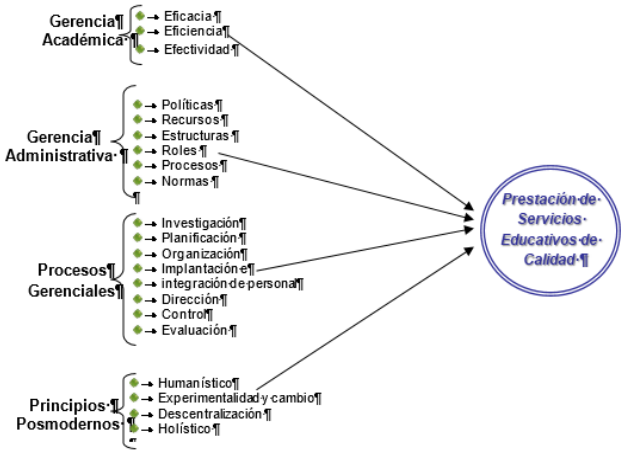
> Una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza coyuntural o hipotética que nos obliga a pensar de un modo nuevo al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideran incompletos, imprecisos inconexos o intuitivos (p.148).

En tal sentido, el proceso de teorización surge del contraste entre la teoría y la práctica donde se generan una serie de interrogantes, cuyas respuestas se obtienen mediante la formulación de objetivos con una intencionalidad investigativa, con apoyo en un cuerpo de conocimientos llamados teorías de entrada, pertinentes y adecuadas a las necesidades cognitivas. Una vez definida la postura epistemológica se toman decisiones sobre métodos y técnicas de investigación a utilizar; esto permite construir un esquema de unificación sistemática, agrupando elementos del contexto empírico con elementos del contexto teórico, es decir, se realiza una construcción o abstracción mental del fenómeno en estudio.

La construcción de esta red cognitiva y el transitar desde el esquema explicativo a los hechos singulares es lo que va a permitir generar nuevas teorías o conocimientos de salida (un nuevo modo de pensar), creando un modelo teórico-explicativo, que permita la aprehensión de la realidad que la teoría explica o describe, donde el sujeto interviene directamente porque interpreta la realidad a su manera, como la observa. En otras palabras, el modelo viene a representar de manera simplificada una teoría.

Los componentes estructurales de la presente construcción teórica se muestran en la figura 1:

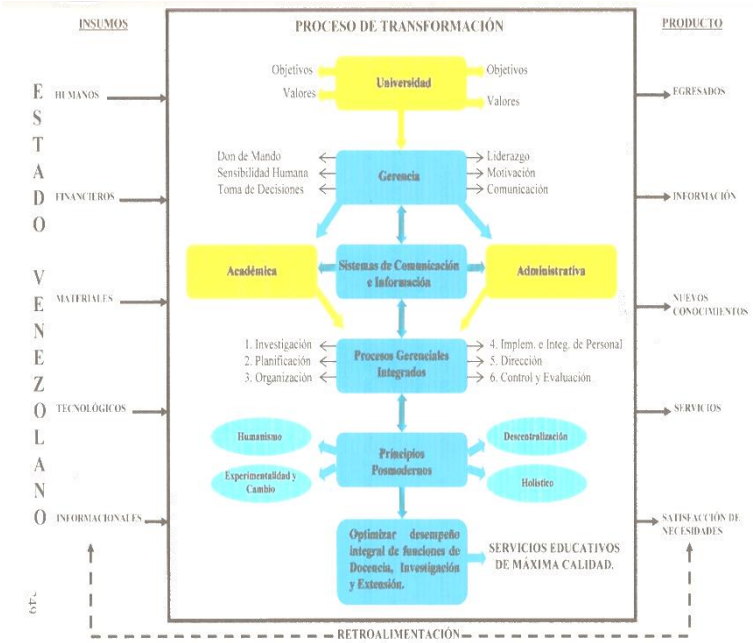
Figura 1. Componentes Estructurales del Modelo de Gerencia Académica y Administrativa para la Educación Superior Venezolana.



Fuente: la autora (2025)

Para generar el producto de la investigación, se tomó en cuenta en primer lugar, una descripción rigurosa sobre gerencia universitaria, el desempeño de las funciones de docencia, investigación y extensión en Instituciones de Educación Superior, las organizaciones y sus enfoques (sistémico y postmoderno, entre otros), para luego, poner en práctica la imaginación creativa, producto de la interacción entre los datos y la teoría, entre la experiencia y la razón.

Este proceso de reflexión personal permitió conducir a la construcción teórica de un Modelo de Gerencia Académica y Administrativa para la Educación Superior Venezolana. En la figura 2, se muestra gráficamente la construcción teórica objeto de la presente investigación:



Fuente: la autora (2025).

En el modelo generado, se concibe la Universidad como un sistema social abierto que interactúa con el ambiente externo, el cual le proporciona insumos humanos, financieros, materiales, tecnológicos e informacionales. El sistema los procesa o transforma para generar un producto que a su vez influye en el medio ambiente, y así sucesivamente. Este producto se materializa en la salida de egresados, información, nuevos conocimientos, servicios y

satisfacción de necesidades. Asimismo, se vinculan los procesos de control y retroalimentación, ya que de lo contrario se producirían elementos que descompondrían el sistema hasta liquidarlo (entropía).

Internamente, el sistema universitario busca su propia integración y equilibrio, a través de las relaciones de dependencia e interdependencia entre sus partes; estas relaciones deben tener un orden, una secuencia y complementariedad para establecer una dirección y control adecuado. Para que el sistema funcione debe contener todos sus componentes (completitud), donde cada uno de ellos posea funciones y necesidades muy específicas. Asimismo, debe buscar su integración para poder cumplir con sus fines, los cuales están estrechamente vinculados con la misión, visión, objetivos y valores institucionales.

No obstante, está presente en forma manifiesta o latente la contradicción; primero, porque se encuentra en un medio cambiante, y por tanto el sistema debe crear mecanismos, bien para adaptarse o bien para controlar ese medio; segundo, porque tanto las partes como las relaciones y funciones son desiguales y heterogéneas, y para mantener la armonía y el equilibrio, también deberá buscar la integración para superar el desequilibrio o contradicción.

De allí pues, que el modelo busca integrar la gerencia académica y administrativa, a través de relaciones de dependencia e interdependencia entre sus partes, mediante la implementación de adecuados sistemas de comunicación e información para la práctica concatenada de procesos gerenciales, donde los estudiantes, profesores, empleados y obreros sean el centro de la gestión universitaria,

con estructuras organizativas académicas, humanizadas, descentralizadas e integradas de manera eficaz, eficiente y efectiva socialmente, para la optimización de las funciones de docencia, investigación y extensión, a los fines de prestar servicios educativos de máxima calidad

Conclusiones

El desarrollo de un trabajo de investigación de esta índole tiene su máxima justificación en el desarrollo de procesos gerenciales que permitan explicar y predecir la problemática de la eficacia, la eficiencia y la efectividad social, con la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria, con una visión holística de la institución, donde los gerentes estén dotados de cualidades y competencias, tales como: don de mando, estabilidad emocional, sensibilidad humana, liderazgo, moral, capacidad para conformar equipos de trabajo y tomar decisiones, entre otras; integrando lo académico y lo administrativo que conlleve finalmente, a la pr prestación de servicios de calidad para dar respuesta a las demandas reales de un entorno cambiante.

Es por ello, que el perfil de la universidad tiene que ver con la institución que se quiere y lo que se espera de ésta, lo cual debe tener una dimensión integral del proceso educativo que se inscriba en los paradigmas que encierran sus definiciones, visiones y misiones, lo cual debe ser compartido por todos los actores y factores tanto internos como externos de la institución.

En este ámbito, se debe considerar la universidad como una comunidad de intereses de actores académicos, sociales y políticos con distintas perspectivas que conforman un sistema abierto con fines definidos, situada en un

entorno de intensos y turbulentos cambios que demandan transformaciones hacia su interior, los cuales involucran a la comunidad universitaria en su conjunto, cuyos miembros (autoridades, docentes, investigadores, estudiantes, personal técnico y de servicios) tienen un rol protagónico en la construcción de la trayectoria histórica de la institución.

En tal sentido, la presente construcción teórica constituye una generación de ideas que responde a las exigencias del entorno en el ámbito de la Educación Superior Venezolana, que además plantea como desarrollar de manera sistémica, la Gerencia Académica y Administrativa, con eficiencia, eficacia y efectividad, permitiendo la integración de las funciones de docencia, investigación y extensión para la prestación de servicios educativos de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración. Editorial Epísteme. Caracas. Venezuela.

Bravo, L., Ramírez, T. y Pernía, E. (2000). El Sistema Educativo Venezolano. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.

Canestrari, M. (2001). Reflexiones sobre la Transformación de la UCV. Revista Debate Abierto, Año V, Vol. 4.

Cerda, H. (1994). Los Elementos de la Investigación. Editorial El Buho. LTDA.

Dávila, C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Colombia.

De Venanzi, F. (1987). Investigación y Docencia en la Universidad. Interciencia, 12 (5), 221-225.

Delgado, J. (2004). La Transformación Universitaria. Universidad de los Andes. Consejo de Publicaciones. Mérida. Venezuela.

Hernández, Fernández y Baptista. (1991). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.

Kuhn, T. (1975). La Estructura de las Revoluciones Científicas. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.

Méndez, E. (2004). Hologerencia Académica. Editorial Ediluz. Maracaibo. Venezuela.

Muro, X. (2004). La Gerencia Universitaria. Ediciones OPSU. Caracas, Venezuela.

Rusque, A. (2003). De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa. Vadell Hermanos Editores. Caracas. Venezuela.

Salcedo, H. (1997). Necesidad de un Perfil Integral del Profesor Universitario como base de la Evaluación y Reconocimiento de su Desempeño Académico. Agenda Académica, Vol. 4