

Revista de Ciencias Sociales



Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en Venezuela y Colombia*

Moya C., Fabio**
López J., Danny Daniel***
Artigas, Wileidys****

Resumen

El presente artículo examina el uso de herramientas gerenciales en instituciones universitarias desde el enfoque sociocrítico. Metodológicamente, la investigación se enmarca como descriptiva, de campo, su diseño fue no experimental y transversal. La población estuvo conformada una universidad colombiana y una venezolana dispuestas a proporcionar la información para el estudio exploratorio del proyecto, usando como unidades informantes seis (06) decanos y diecisiete (17) directores de dichas universidades. Se utilizó como técnica la encuesta y como herramienta el cuestionario para la obtención de la información; los resultados se mostraron a través de medidas de tendencia central. Los hallazgos establecieron que en estas instituciones la generación de redes y manejo de conflictos se ubicó en una categoría baja, limitando un importante accionar para esta posibilidad de gestión en el esquema sociocrítico de las universidades. Finalmente se concluyó, en esta fase exploratoria que las universidades ameritan un proceso de reflexión crítica centrado en la consideración de las herramientas gerenciales como instrumentos de mejora de su desempeño, en busca de la eficiencia y la efectividad que demanda la educación universitaria de este milenio.

Palabras clave: Herramientas gerenciales; enfoque sociocrítico; educación universitaria; generación de redes; manejo de conflictos.

* Este artículo es resultado de la fase exploratoria del proyecto de investigación: Gerencia universitaria desde el enfoque socio crítico en Instituciones Binacionales. Fue avalado por la Universidad de La Guajira, Riohacha, Colombia.

** Posdoctor en Gerencias de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Informática Educativa. Esp. Diseño y construcción de soluciones Telemáticas. Ingeniero en Sistemas. Docente de la Universidad de La Guajira, Colombia. Catedrático Universidad Autónoma del Caribe. Riohacha – La Guajira. E-mail: fmoyac@gmail.com

*** Doctor en Ciencias Gerenciales. MSc. en Gerencia Empresarial. Ing. en Minas. Profesor de Planta, Universidad de La Guajira. Riohacha, Colombia. Grupo de investigación: Contacto con la comunidad. E-mail: dlopezj@uniguajira.edu.co

**** Doctora en Ciencias Sociales, mención gerencia. Magister en Gerencia, mención operaciones. Máster en Dirección de Desarrollo Local. Licenciada en Administración. Docente/Investigadora de la Universidad del Zulia, Venezuela. E-mail: wileidys@hotmail.com

Management tools from the socio-critical approach in the universities: An exploratory study in Venezuela and Colombia

Abstract

This article examines the use of management tools in university institutions from the socio-critical approach. Methodologically, the research is framed as descriptive, field, its design was not experimental and transversal. The population was made up of a Colombian university and a Venezuelan university willing to provide information for the exploratory study of the project, using as informative units six (06) deans and seventeen (17) directors of said universities. The survey was used as a technique and the questionnaire for obtaining the information as a tool; the results were shown through measures of central tendency. The findings established that the generation of networks and conflict management was placed in a low category, limiting an important action for this management possibility in the socio-critical scheme of the universities. Finally, it was concluded, in this exploratory phase, that the universities merit a process of critical reflection focused on the consideration of management tools as instruments to improve their performance, in search of the efficiency and effectiveness demanded by the university education of this millennium.

Keywords: Management tools; sociocritical approach; university education; generation of networks; conflict management.

Introducción

El análisis de escenarios se presenta como una herramienta gerencial que, basándose en el trabajo de un grupo interdisciplinario y en la incertidumbre como un elemento estructural del ambiente o entorno; así como, en su impacto sobre la cuestión atendida por una organización (problema), trata de indagar en la complejidad con historias posibles y retadora sobre cómo puede ser el futuro (no es un pronóstico), adelantándose, preparándose de la mejor forma para que a través de opciones (estrategias) la empresa sea exitosa aún en condiciones adversas. Así como ésta, existen diferentes herramientas gerenciales, que permiten de cierto modo ser utilizadas en la organización para el logro de ciertos resultados, una de ellas es el enfoque socio-crítico.

En referencia al sector de estudio, las universidades han sido históricamente instituciones importantes para la comunidad,

ya que de ella obtienen beneficios gran cantidad de actores sociales. De tal modo, que estos recintos de estudios se dedican a los procesos de formación integral de sus educandos para que crezcan dentro de su propio proyecto ético de vida; a su vez, fomentando la investigación científica y tecnológica y promoviendo el desarrollo cultural e ideológico.

De igual manera, las universidades deben relacionarse con un pensamiento innovador y de cambio continuo, para comprender no solo la práctica educativa al interior de la universidad sino reflexionar e investigar sobre ella y en consecuencia transformarla para formar un individuo culto, ético, líder y autónomo, ser éste que refleje el verdadero producto final, que debe salir de las transformaciones que causa el Horizonte Pedagógico Socio-Crítico (Lacombe et al., 2010). Por lo tanto, la tesis del modelo sociocrítico no debe ser tomada solo como doctrina que haga parte de los conversatorios en los círculos de amigos y camaradería al interior de las universidades,

donde se repiten dogmáticamente una serie de formulas elementales para la aplicación del modelo pedagógico.

Sin embargo, al considerar las situaciones que caracterizan los modelos gerenciales presentes en las universidades (tomando el caso Colombia-Venezuela), es posible evidenciar una serie de situaciones las cuales se distancian de un esquema racional de trabajo y crecimiento en infraestructura y pedagógico, ya que las actividades promovidas desde sus gerencias no son compatibles con el espíritu democrático, las cuales caracterizan elementos de suma importancia como es el horizonte sociocrítico al cual se debería estar encaminada (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Si se observa de forma general este sector, es posible observar que muchas de estas instituciones universitarias carecen de congruencias en sus postulados, es decir no logran ser solidarias con lo que formulan o plantean y su desempeño, pues en ocasiones pueden manifestar constituirse como organizaciones de bienestar social, pero en otras se acoplan al criterio de ser apegadas con un interés de rentabilidad como premisa (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

De igual manera, en estas instituciones universitarias la concepción de trabajo es el producto de la revisión de las dificultades del entorno social y pedagógico, que muchas veces dejan de lado la capacidad de identificar las verdaderas necesidades de los profesionales y sus sectores de desempeño, como señala Rengifo (2010), muchas de las decisiones no se evalúan, para determinar si son realmente necesarias o no, de manera que muchas veces las dificultades del día a día nublan el verdadero norte de las universidades.

En este orden de ideas, dentro del ambiente laboral de estas instituciones se podría hallar en algunas ocasiones modelos de toma de decisiones alimentados del consenso del personal de las mismas y no puesto en práctica, siendo de esta manera la falta de convocatoria a sus miembros para la revisión de los procesos en dirección al logro de mejoras de estos, por lo que no es posible considerar la

promulgación de la relación horizontal laboral.

Tales circunstancias son una caracterización del actual modelo gerencial presente en las instituciones universitarias, razón por la cual la investigación se orienta a examinar el uso de herramientas gerenciales en las universidades desde el enfoque sociocrítico, de manera que los resultantes permitan tener una idea inicial para el desarrollo del proyecto de investigación, de manera que se pueda tener una idea más precisa para el abordaje del estudio completo.

1. Metodología

Para hacer referencia a la metodología, se desarrolla una investigación exploratoria, tomando dos instituciones, una de Colombia y una de Venezuela, de manera que se pueda observar de forma exploratoria el comportamiento de universidades de ambos países y así, ampliar el desarrollo del proyecto hacia una investigación completa de las mismas.

El tipo de investigación es exploratoria fundamentada en los criterios establecidos por Hernández et al. (2006). Dentro de las perspectivas adoptadas en esta investigación, el estudio persigue como fin obtener una descripción detallada del problema planteado, presentando un diseño de campo (Arias, 2006), mediante la observación directa, ya que los datos obtenidos se extrajeron de la realidad de la gerencia de las universidades seleccionadas.

Al mismo tiempo, se tipifica como una investigación documental (Sabino, 2002) por el apoyo en medios impresos y bibliográficos referidos por autores especialistas en la gestión gerencial de las universidades. Por otra parte, obediendo a la obtención de la información se concibe como una investigación transeccional descriptiva, ya que los datos recolectados se efectuaron en un solo momento, en un tiempo único; mediante el trabajo del investigador, quien se propone describir la variable y analizar su incidencia en un momento dado según lo planteado por Hernández et al. (2006).

Siendo importante definir la población

y unidad de análisis a estudiar, según Tamayo y Tamayo (2006), la población es la totalidad del fenómeno, en donde las unidades de población poseen una característica, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Existiendo una gran cantidad de universidades en Venezuela y Colombia, se hace necesario por ser un estudio exploratorio, utilizar la técnica del muestreo intencional, seleccionando una universidad venezolana y una colombiana, y dentro de las mismas como unidades informantes a cinco (05) decanos de las vicerrectorías y 17 directores de escuela de las universidades: Simón Bolívar de Colombia y la Universidad del Zulia de Venezuela, tomando en cuenta su disponibilidad de proporcionar información para el estudio exploratorio o inicial del proyecto, tal como se describe en el Cuadro I mostrado a continuación:

Cuadro I

Población y unidades informantes

Universidad	Decanos	Directores
Simón Bolívar	4	10
Universidad del Zulia	1	7
Totales	5	17

Fuente: Elaboración propia.

Estas universidades, fueron tomadas para hacer el estudio exploratorio en función de la similitud con la que manejan de forma general la investigación, así como, creación de cultura científica y humanística. En específico, la Universidad Simón Bolívar de Colombia, afirma cumplir el enfoque sociocrítico desde su proyecto educativo institucional; así como la Universidad del Zulia de Venezuela, lo enuncia desde sus competencias básicas.

Para la recolección de información, se presentaron una serie de aseveraciones (en total, 40), en un cuestionario de preguntas cerradas; entre las cuales, el encuestado debió elegir la alternativa según su criterio acerca de la forma como la percibe en el ámbito de las entidades objeto de estudio. Dicho cuestionario se aplicó mediante la técnica de la encuesta. Para la corrección del instrumento se asignó

una ponderación a cada respuesta seleccionada en cada uno de los ítems del cuestionario (ver Cuadro II).

A objeto de poder clasificar la gerencia universitaria desde el enfoque socio crítico en dichas instituciones estudiadas, se elaboró un baremo de interpretación de los valores promedios obtenidos (ver Cuadro III) en forma global así como por dimensión y por indicadores.

Cuadro II

Ponderación de la respuesta

Opción	Valor Asignado
Siempre	5
Casi Siempre	4
Con frecuencia	3
Algunas veces	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro III

Baremo de interpretación de los valores promedios ponderados

Intervalos	Categoría
1.00	Muy baja
1.81	Baja
2.61	Moderada
3.41	Alta
4.21	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia.

2. Uso de herramientas gerenciales: evidencias exploratorias del enfoque sociocrítico en universidades

El gerente, es la persona que lleva la función gerencial, de administrar los niveles jerárquicos de la organización, para concretar las metas. De manera que, el gerente es quién maneja la organización, el que está pendiente de todo lo que amerita para la funcionalidad de la organización, para ejecutar las actividades y funciones inherentes, adecuadas para el propósito esperado de la mencionada organización. En virtud de que hay infinidad de artículos referidos a la gerencia en las organizaciones, la teoría que se presentará

hará referencia directa a las herramientas gerenciales como instrumentos de la gerencia; y en especial, de la gerencia universitaria.

En relación con el ámbito de la gerencia universitaria, Arias (2009), considera que el uso de las herramientas gerenciales, permiten un apoyo fundamental para múltiples necesidades entre las cuales se cuenta la toma de decisiones de una entidad, por tanto de ellas dependen las llamadas decisiones acertadas, que están íntimamente relacionadas con el proceso administrativo.

Por su parte, Azuaje (2009), considera que las herramientas gerenciales se pueden definir como instrumentos facilitadores de la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos así como el desarrollo de una gestión eficiente, la cual permita alcanzar los logros establecidos con el más alto desempeño posible. Las herramientas gerenciales pueden ser muy diversas y clasificarse en múltiples formas, entre las que sobresalen: por unidad de análisis, por departamento, entre otras.

En el caso de Cáceres et al. (2004), las herramientas gerenciales aplicadas en el sector educativo pueden albergar alternativas como el análisis del entorno, así como construcción de escenarios, planificación estratégica, análisis de problemas, diseño de programas, seguimiento y evaluación, manejo de conflictos, además de la generación de redes sociales, las cuales se asumen en esta investigación por su alineación con el sector.

Como señala Sierra et al. (2010), se debe acortar la brecha entre la diferencia que se ha impuesto en el ámbito industrial en cuanto a la aplicación de los conceptos gerenciales y las instituciones educativas, de manera que puedan traspolarse y usarse en beneficio del desarrollo de profesionales eficientes que no solo se eduquen en su área profesional, sino también que cuenten con capacidades de gerencia y toma de decisiones.

Ya hace casi dos décadas Annichiarico (2002) señalaba que existía un esfuerzo por aplicar mejoramiento continuo a las universidades autónomas, pero que no se

terminaba de concretar el proceso por la falta de lineamientos estratégicos específicos de parte de las autoridades, esto posiblemente relacionado con la gestión de los procesos del día a día y la falta de una visión a largo plazo del desarrollo de la parte gerencial. Sin embargo, luego de eso mucho se ha discutido sobre la gerencia universitaria venezolana, pero poco se ha avanzado con respecto a su mejora.

En este sentido, como aporte a esta discusión a continuación se plantean algunas de las herramientas gerenciales (análisis del entorno, construcción de escenarios, análisis de problemas, manejo de conflictos y generación de redes sociales) utilizadas en las organizaciones y las evidencias encontradas en las universidades, para hacer la descripción respectiva de la situación encontrada. Hay que hacer referencia a que se excluye la planificación estratégica por ser parte del proceso administrativo y se habla del análisis del entorno y construcción de escenarios como parte de la misma; igualmente el caso de diseño de programas y seguimiento y evaluación, forman parte del proceso administrativo; y por tanto, no se evalúan como herramientas gerenciales.

a. Análisis del entorno

Según Licha (2000), el análisis del entorno es una herramienta clave de la gerencia social porque permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución-con-éxito de los mismos. También porque contribuye a caracterizar el comportamiento retrospectivo y actual de un determinado sistema u organización.

El análisis del entorno es un instrumento para evaluar la incertidumbre del contexto, que es generada por la impredecibilidad del comportamiento de las variables y por los mismos cambios que se introducen mediante proyectos innovadores. Ello obliga a la conceptualización de nuevas estrategias de

gestión, que requieren de un importante cúmulo de conocimientos sobre las fuerzas del entorno y con respecto a las estrategias de los actores involucrados en ellas, de esta manera es posible estar más cercano al éxito.

Este instrumento analítico es valioso en sí mismo, como una herramienta que apoya la comprensión del contexto socio-económico, político, social, cultural y científico-técnico en que se desarrollará una determinada acción. En el ámbito de la gerencia social, es una herramienta que apoya tanto la comprensión de la realidad social donde se interviene como la conceptualización y reajuste continuo de la acción estratégica a desarrollar para atender las demandas sociales en un determinado contexto cambiante.

El análisis del entorno (AE) forma parte de la planificación estratégica y de la construcción de escenarios. Su propósito es doble. Por una parte, permite caracterizar el entorno donde se desarrollará el proyecto y definir el tipo de estrategia y comportamiento innovador de quienes lo ejecutarán. Por la otra, apoya la construcción de imágenes de futuro que orientan el desempeño organizacional en el largo plazo.

Por su parte, Gimbert (2003), plantea que con el análisis del entorno general se trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual así como futura de dicho entorno con el propósito de detectar las amenazas además de las oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa, tanto en el momento actual como en el futuro.

Por esto, dada la magnitud y complejidad del mismo, es necesario definir los límites del entorno los cuales se quieren analizar, en función de las necesidades de la empresa, es decir, de aquellas variables las cuales se consideran que van a tener un impacto significativo en su actividad. Así, el entorno general puede ser analizado a distintos niveles tales como: mundial, área económica, país, región o localidad. No son las mismas variables del entorno que afectan a una empresa multinacional, que a otra que desempeña su actividad a nivel nacional o local, todo ello

establece la necesidad de considerar el ámbito universitario donde se desarrolla la presente investigación.

En la información obtenida de la investigación, se pudo obtener como se observa en la Tabla I, una media integrada de 3.02, una mediana de 3. Presenta así mismo que la desviación estándar fue de 0.73, lo cual significa que los datos fueron más o menos similares y no dispersaron en más de una opción. Mostrando según el baremo una tendencia moderada.

Tabla I
Indicador: Análisis del entorno

MEDIA	MEDIANA	DESV STANDART
3.02	3	0.73
CATEGORÍA		
Moderada		

Fuente: Elaboración propia.

El indicador análisis del entorno se percibió en una categoría moderada, destacando que se logra generar un diagnóstico del contexto donde se desarrollan las actividades de las instituciones, además, están en la posibilidad de analizar el comportamiento de los actores del entorno relacionados con las instituciones, así como evaluar la incertidumbre en el medio universitario. Sin embargo, no alcanza generar un análisis amplio que involucre el contexto internacional; haciendo necesario el estudio más amplio.

b. Construcción de escenarios

Según Vergara et al. (2010), una definición simplificada considera al escenario como la descripción de un futuro potencial o posible, incluyendo el detalle de cómo llegar a ella, destacándolo como parte importante de la planificación estratégica.

Además, la construcción de escenarios es un método de análisis y proyección de la realidad valioso per se, en la medida en que ayuda a estudiar los problemas críticos de una

sociedad, a prever sus posibles desenlaces. Los escenarios se definen como la descripción de una situación futura y la secuencia de eventos que permiten avanzar hacia ella. Este método, entonces, permite transitar desde la situación actual hacia una situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito. Este método se inscribe en el campo de las ciencias sociales, como un subcampo llamado “estudios del futuro” o futurología.

También, forma parte la familia de técnicas de planificación, como un método de previsión, siendo la prospectiva su ámbito específico de pertenencia. La construcción de escenarios es el método de creación de imaginarios desarrollado por la prospectiva, definida como el estudio de las causas científicas, técnicas, económicas, políticas, sociales y culturales que aceleran la evolución del mundo moderno, la previsión de las situaciones que surgirían de sus influencias conjugadas (Godet, 1993). Hacer prospectiva es interrogarse sobre los grandes problemas y desafíos de la sociedad y explorar los posibles futuros.

Para Cortés (2000), los escenarios son caracterizaciones de los usuarios y sus tareas en un contexto específico y ofrecen representaciones concretas de un usuario trabajando con un sistema para conseguir un objetivo específico, por ello el propósito de la construcción de un escenario es generar los requerimientos del usuario final y las metas de usabilidad en las etapas tempranas del ciclo de desarrollo. Así mismo, esta acción forma parte del proceso de planificación estratégica, por lo que no es un pronóstico, no anticipa el futuro, debido a que resalta la importancia de las decisiones de hoy, permitiendo así un mapa futuro del mañana.

Al respecto, considera el citado autor que es apropiada para dar cuenta de fenómenos multicausales porque busca descubrir la influencia de los diferentes factores los cuales afectan un determinado problema. Se pueden distinguir cinco etapas de método: 1) La formulación del problema, 2) el inicio del análisis, 3) el cierre del análisis o momento de síntesis, 4) la identificación de las alternativas

más representativas y 5) la deducción de las consecuencias de cada alternativa.

Observando la realidad estudiada, de acuerdo a la Tabla II, correspondiente al Indicador construcción de escenarios, muestra una media integrada de 3.25, una mediana en 4; y la desviación estándar fue de 1.14, lo que muestra los datos dispersos en cierta forma por lo menos entre 2 posibles respuestas, denotando según el baremo una calificación de moderado, con respecto a las respuestas dadas en este indicador por parte de los decanos y directores consultados.

En el caso del indicador construcción de escenarios, los resultados lo ubican en una categoría moderada, destacándose que para el caso de las instituciones universitarias, es posible analizar problemas futuros de la institución para un análisis que facilite la toma de decisiones, de igual manera están en capacidad de estudiar situaciones que de manera positiva impacten a la institución, así como definir de manera preventiva las acciones a seguir en escenarios de posible ocurrencia. Sin embargo, es posible que para conocer a detalle las formas a través de las cuales se construyan estos escenarios deban hacerse estudios mas detallados.

Tabla II
Indicador: Construcción de escenarios

MEDIA	MEDIANA	DESV STANDART
3.25	4	1.14
CATEGORÍA		
Moderada		

Fuente: Elaboración propia.

c. Análisis de problemas

Según Gurevich (2004), el tratamiento de problemas connota el desarrollo de un conjunto de capacidades entre las que se destacan: las analíticas, interpretativas, explicativas, conjeturales, creativas y comunicativas. Por consiguiente, el tratamiento de problemas impacta de modo decisivo en los procesos de

selección, organización y evaluación de los contenidos. La definición de los problemas a estudiar, las actividades planteadas para su abordaje, suponen la elección de opciones de valor ético o político, la defensa de los derechos implicados, la selección rigurosa de fuentes de información, la elaboración de un punto de vista personal y colectivo sobre el tema en cuestión.

Por su parte, Cortés (2000) refiere, que el análisis de problemas se basa en la obtención de información de la situación con el fin de identificarle, estudiar las causas que lo están generando y organizar esta información con el objeto de obtener una solución, por ello para resolver problemas, se actúa además de tomar decisiones.

Así mismo, en la medida en la cual la decisión es la elección entre varias alternativas para resolver un problema o mejorar una situación, puede afirmarse que es intencionada, la misma se realiza para conseguir unos objetivos determinados, además de racional porque buscan las mejores alternativas para solucionar un problema. Por ser un proceso intencionado así como racional, debe ser analizado además de planificado siguiendo unas determinadas pautas de actuación.

En las instituciones de educación universitaria estudiadas, tal como se puede observar en la Tabla III, el indicador Análisis de problemas muestra una media integrada de 2.72, una mediana estimada en 3. Presenta así mismo que la desviación estándar fue de 0.69 resaltando la poca dispersión en las respuestas, dando como resultado tomando en cuenta el baremo, que se destaca como moderado con tendencia a la baja en las respuestas dadas en este indicador por parte de los decanos y directores consultados.

En relación con el indicador análisis de problemas, el mismo se percibió en una categoría moderada, destacándose que se genera en las universidades el determinar en forma sistemática, las causas de los problemas afrontados, asimismo, es posible establecer los posibles efectos de las dificultades institucionales, además de poder identificar soluciones hacia situaciones deseables.

Tabla III
Indicador: Análisis de problemas

MEDIA	MEDIANA	DESV STANDART
2.72	3	0.69
CATEGORÍA		
Moderada		

Fuente: Elaboración propia.

d. Manejo de conflictos

Según Codina (2009), el manejo de conflictos se considera, por especialistas del “management”, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje. Se reconoce que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas.

A juicio de Codina (2009), con los nuevos enfoques sobre los conflictos, los especialistas en “management” sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos:

1- Reducir el conflicto, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados. Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos juntos”); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

2- Resolver el conflicto: cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:

- Dominio o supresión: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.

- Compromiso: Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas regla, la compensación, entre otras.
- Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

3- Estimular el conflicto: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar. Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.

El Indicador Manejo de conflictos en las instituciones universitarias muestra en la Tabla IV, una media integrada de 2.27, una mediana estimada en 2. Presenta así mismo que la desviación estándar fue de 0.72 (con poca dispersión), indicando según el baremo categoría baja en las respuestas dadas en este indicador por parte de los decanos y directores consultados.

Tabla IV
Indicador: Manejo de Conflictos

MEDIA	MEDIANA	DESV STANDART
2.27	2	0.72
CATEGORÍA		
Baja		

Fuente: Elaboración propia.

En relación al indicador Manejo de conflictos, el mismo se ubicó en una categoría baja, lo que se interpreta que en las universidades se les resulta complejo crear acuerdos negociables, el poder intervenir en la oportunidad de conflictos bajo normas institucionales y promover el acercamiento de las partes del conflicto una vez superada

la dificultad, estas situaciones limitan amplias posibilidades a estas.

e. Generación de redes sociales

Para Gómez (2008), las Redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos.

Una sociedad fragmentada en minorías aisladas, discriminadas, que ha desvitalizado sus redes vinculares, con ciudadanos carentes de protagonismo en procesos transformadores, se condena a una democracia restringida. La intervención en red es un intento reflexivo y organizador de esas interacciones e intercambios, donde el sujeto se funda a sí mismo diferenciándose de otros.

No difiere lo dicho sobre una red grupal y lo que sucede a nivel subjetivo en internet, al menos en las que se dedican a propiciar contactos afectivos nuevos como lo son las redes de búsqueda de pareja, amistad o compartir intereses sin fines de lucro. En las redes sociales en Internet se tiene la posibilidad de interactuar con otras personas aunque no las conozca, el sistema es abierto y se va construyendo obviamente con lo que cada suscripto a la red aporta, cada nuevo miembro que ingresa transforma al grupo en otro nuevo. La red no es lo mismo si uno de sus miembros deja de ser parte. Por lo que, esto se constituye en una gran oportunidad de poder establecer relaciones más cercanas con todos aquellos actores universitarios a través del uso de las redes sociales para generar una mayor interacción.

Según el Indicador Generación de redes observado en las instituciones de educación superior binacional, se muestra en la Tabla V, una media integrada de 2.58, una mediana estimada en 2.76. Presenta así mismo que la desviación estándar fue de 0.60 (siendo el indicador con menor dispersión), el cual es baja según el baremo e indica la concordancia

en las respuestas dadas en este indicador por parte de los decanos y directores.

Tabla V
Indicador: Generación de redes sociales

MEDIA	MEDIANA	DESV STANDART
2.58	2.76	0.60
CATEGORÍA		
Baja		

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al indicador generación de redes sociales el mismo se identificó en una categoría baja, lo que representa existen dificultades para crear acciones de acercamiento entre las diferentes fuerzas vivas de región, así como el poder integrar al esquema organizacional esfuerzos concebidos en la responsabilidad social y el poder considerar las propuestas viables que realizan los actores del medio universitario.

Es importante resaltar, según Tuñez y Sixto (2012) que el uso de las redes sociales en el sector universitario puede generar una gran cantidad de ventajas en este caso con los estudiantes, pero igualmente pueden ser traspoladas a todos los actores involucrados con el sector universitario. Concordando con Gómez et al. (2012) al resaltar que los estudiantes se encuentran inmersos en dichas redes (aunque en su mayoría para cuestiones sociales), sin embargo, los docentes y otros empleados no han logrado integrarla en los procesos académicos y administrativos.

Al observar el grupo de herramientas gerenciales mostradas, se puede observar que todas son implementadas de forma moderada, con tendencia a la baja, de manera que no existe ninguna que se destaque entre las otras. Lo cual, hace necesario resaltar cómo ambas universidades, aunque en países y contextos distintos, de cierta forma comparten su modo de llevar a cabo la gerencia, destacando que no se encuentran orientadas al manejo de herramientas que permitan la mejora de su

accionar para la toma de decisiones, lo cual, a mediano y largo plazo, puede resultar que las mismas no sean acorde a las exigencias del entorno que cada día se hace mas demandante y complejo.

Es importante resaltar, que el entorno actual demanda instituciones educativas que puedan adaptarse a los cambios del entorno, lo cual, involucra el uso de herramientas gerenciales que le permitan la adopción de los cambios necesarios en sus decisiones para garantizar su permanencia en el tiempo, además del logro de la diferenciación en el entorno en donde se desenvuelven.

Conclusiones

A lo largo de esta investigación se pudo obtener una serie de insumos producto de la revisión bibliográfica realizada y de los aportes provenientes del instrumento de recolección de datos aplicado, el cual bajo los lineamientos metodológicos considerados permitió el desarrollo del presente trabajo, logrando generar las siguientes conclusiones:

En primera instancia se debe hacer referencia que aunque en teoría se encontraron diversos tipos de herramientas gerenciales, para este caso, solo se estudiaron algunas de ellas, en primera instancia el Análisis del entorno y Construcción de escenarios (como parte de la planificación estratégica), los cuales en ambos caso se observaron de uso moderado en las universidades, lo que denota el poco uso de la planificación estratégica dentro de los procesos gerenciales; es importante destacar que de usar estas herramientas podrían generarse exámenes del contexto para poder aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos.

Por otro lado, para la herramienta Análisis de problemas también se observó su aplicación de forma moderada, lo cual se ubica bajo el mismo comentario de las herramientas anteriores, debido a que al no estudiar el entorno, no se está en la capacidad de analizar los posibles problemas y soluciones de los mismos; lo cual también se nota en la herramienta Manejo de conflictos, que dio

como resultado una categoría baja, mostrando que en el momento en que se presentan conflictos no se tienen posibles soluciones para enfrentarlos. En cuanto a la Generación de redes sociales, también se tuvo una ocurrencia baja, ya que el mismo trabajo del día a día no permite la actualización del personal hacia la búsqueda de opciones tecnológicas que mejoren su desempeño.

Es importante destacar, que esta última herramienta es fundamental en el ambiente actual, ya que la mayoría de los ciudadanos se encuentran insertos en alguna red social y sería de gran soporte y ayuda que la universidad se preocupará por fomentar la generación de las mismas, en la búsqueda de lograr la preferencia de sus usuarios y de la comunidad en general.

Finalmente y en general, para el caso describir el uso de herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en instituciones universitarias, la realidad identificada en estas instituciones permite evidenciar que se ubica en una categoría moderada con tendencia a la baja, destacándose que la generación de redes y manejo de conflictos se ubicó en una categoría baja, limitando un importante accionar para esta posibilidad de gestión en el esquema socio crítico de las universidades.

El poco aprovechamiento de herramientas gerenciales como parte de las políticas de la gerencia de estas universidades, denotan el trabajo enfocado en solucionar problemas a corto plazo, no teniendo previsiones para la planificación a largo plazo; lo cual, posiblemente tenga que ver con las coyunturas de carácter económico-social que enfrentan estos países y hace que las gerencias de las instituciones (de las cuales no escapan las de educación superior) sigan desempeños muy tradicionales y no se preocupen por generar mejores soluciones a través de la construcción de perspectivas posibles a mediano y largo plazo.

Indudablemente este estudio exploratorio sirve de apoyo para el desarrollo del proyecto completo en virtud de tener una idea de las herramientas usadas de forma más o menos frecuente; y poder así, iniciar el proyecto teniendo en cuenta cierta tendencia de

desempeño de las mismas.

Referencias Bibliográficas

- Annichiarico, Elvira (2002). “Enfoque gerenciales modernos en el proceso de cambio organizacional de la Universidad del Zulia. **Revista TELOS**. Vol. 4, No. 2. Maracaibo, Venezuela. Pp. 186-199.
- Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración**. 3ª Edición. Caracas. Orial.
- Arias, María (2009). **La creatividad**. Buenos Aires. Huemul S. A.
- Azuaje, Martín (2009). **Concepción del acompañamiento pedagógico en el sistema educativo bolivariano del subsistema de básica**. Investigación para optar por el título de Magister de la Universidad de Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Cáceres, Gladys; Saavedra, Sol; Quintero, María y Molina, Olga (2004). “Herramientas gerenciales para una mejor administración ambiental aplicables a la región Andina”. **Visión Gerencial**. Vol. 3, No. 2. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. Pp. 16-24.
- Codina, Alexis (2009). **Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana**. Cuba.
- Cortés, Alejandro (2000). **Construcción de Escenarios**. Zaragoza: Centro Politécnico Superior. Universidad de Zaragoza.
- Gimbert, Xavier (2003). **El enfoque estratégico de la empresa**.

- Madrid. Deusto.
- Godet, Michel (1993). **De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia**. México D.F. Alfaomega.
- Gómez, Marisol; Roses, Sergio y Fariás, Pedro (2012). “El uso académico de las redes sociales en universitarios”. **Revista Comunicar**. Vol. XIX. España. Pp. 131-138.
- Gómez, Alejandro (2008). **Redes semánticas y marcos. In: Inteligencia Artificial: Técnicas, Métodos y Aplicaciones**. México. Mc Graw Hill.
- Gurevich, Raquel (2004). **Geografía y enseñanza: problemas. La idea de nación en los libros de texto**. Buenos Aires. Editorial.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. 4ª. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Lacombe, Fenelon; Vásquez, Francisco y Ramírez, René (2010). “Editorial, Ideas educativas de José Consuegra Higgins o pensamiento consuegrista sobre la educación”. **Psicogente**. Vol.13, No. 24. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. Pp. 221-445.
- Licha, Isabel (2000). **Los instrumentos de la gerencia social**. Notas de clase: INDES. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ministerio De Educación Nacional (2013). Hacia la creación y consolidación de un plan de incentivos para docentes y directivos docentes del sector oficial, con miras al mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia. Bogotá. Disponible en: www.mineduacion.gov.co/1759/articulos-345822_ANEXO_301.pdf Consulta realizada el 25 de Marzo de 2017.
- Rengifo, Ángel (2010). La universidad y sus problemas. Disponible en: <https://www.aporrea.org/educacion/a111709.html> Consulta realizada el 30 de Marzo de 2018.
- Sabino, Carlos (2002). **Metodología de la Investigación**. 3ª Edición. Caracas, Venezuela. Editorial PANAPO.
- Sierra Toncel, Wilmar; Ortiz Rojas, Ángela Nair; Rangel Luquez, Olivia y Alvarado Mejía, Marelis (2010). “Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento”. **Revista Científica Guillermo de Ockham**. Vol. 8, No. 2. Universidad de San Buenaventura, Cali-Colombia. Pp. 11-22.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2006). **El Proceso de la Investigación Científica**. 4ª Edición. México. LIMUSA.
- Tuñez, Miguel y Sixto, José (2012). “Las redes sociales como entorno docente: análisis del uso de Facebook en la docencia universitaria”. **Revista de Medios y Educación**. No. 41. Universidad de Sevilla, España. Pp. 77-92.
- Vergara, Juan; Fontalvo, Tomas y Maza, Francisco (2010). “La planeación por escenarios: revisión de conceptos y propuestas metodológicas”. **Revista Prospect**. Vol. 8, No. 2. Reino Unido. Pp. 21-29.