

## Perspectiva tecnológica en la gerencia educativa

---

Yenitza Poriet Ramírez  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
yporiet@gmail.com

### RESUMEN

Hoy en día, las exigencias del entorno, necesidades de los docentes y estudiantes, aspectos curriculares, didácticos y la comunidad en general, ameritan de una gerencia educativa innovadora, competitiva, con capacidad de respuesta, solución de problemas oportunamente y pertinentes a la diversidad de necesidades y cambios que implica la educación como fenómeno social. Por esta razón, el propósito del artículo está orientado a destacar una perspectiva tecnológica en el contexto de la gerencia de instituciones educativas, mediante el abordaje de elementos teóricos-conceptuales sobre el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) por parte de los gerentes educativos, con el objeto de hacer más eficiente su gestión. Los planteamientos que se esbozan en este trabajo, están enmarcados en la revisión y análisis de material documental inherente a los aspectos tratados. Entre las principales reflexiones se deriva que es necesario desarrollar políticas y acciones educativas orientadas a proveer y condicionar la infraestructura de tecnologías de información y comunicación, pertinentes y adecuadas a las necesidades, características y objetivos de manera integral, tanto para ser utilizadas como herramientas de apoyo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, como en los procesos de gerencia.

**Palabras clave:** Tecnologías, Gerencia, Educación.

## Technological perspective of educational Management

---

Yenitza Poriet Ramírez  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
yporiet@gmail.com

### ABSTRACT

Nowadays, contextual and community demands, teachers and students' requirements and curricular needs, compel the education management be innovative, competitive, responsive, problem solving, timely and relevant to the diversity of needs and changes involved in education as a social phenomenon. For this reason, this article seeks to highlight a technological perspective in the context of educational institutions by addressing theoretical and conceptual items on the use of Information and Communication Technology (ICT) by educational managers, in order to streamline their management. The approaches outlined in this paper are framed within the review and analysis of documentary material inherent to the issues discussed. Among the main considerations discussed is the necessity to develop educational policies and activities aimed at providing infrastructure and at conditioning information and communication technologies, relevant and appropriate to the needs, characteristics and objectives in an integrated manner, so as to be used as tools to support both the teaching and learning processes and the management processes.

**Key words:** Technology, Management, Education.

## Introducción

Los procesos de gerencia o administración, utilizándolos como términos homólogos, se desarrollan en contextos complejos y dinámicos como empresas, instituciones educativas, la familia y la propia vida de las personas. Al hablar de organizaciones, estas pueden estar referidas a empresas, compañías o instituciones públicas y privadas. La diferencia está en las funciones y fines de cada organización, unas pudieran producir un bien económico (lucrativas) otras pudieran generar beneficios sociales (no lucrativos). En fin, la administración y la gerencia están relacionadas con la productividad de las organizaciones, en todo caso se ha observado una relación recíproca entre estos dos términos en lo que se refiere a la organización como punto clave de su esencia.

El concepto de administración o gerencia había prevalecido para organizaciones o empresas con fines lucrativos. En la medida que se han dado cambios y se han incrementado las instituciones educativas, fueron adaptándose y aplicando estos conceptos dentro del ámbito de la educación; de manera tal que el director, el profesor y el maestro de aula, se fueron estableciendo como administradores y gerentes del proceso educativo.

La gerencia educativa es uno de los tópicos medulares de este artículo

y en el mismo, a nivel de definición se ha considerado como el ámbito de la gerencia que comprende la planificación, organización, dirección y evaluación de los procesos, recursos y talento humano de instituciones educativas, a fin de generar eficiencia, aprendizaje y conocimientos.

En atención a ello, en el contexto educativo es pertinente resaltar el gran auge generado por la incorporación de TIC, lo cual ha promovido el interés de estudiar el escenario y uso de las mismas en educación. Al respecto, Correa (1999) destaca que aprender y enseñar en el siglo XXI es uno de los principales retos de la educación y del rol del docente, e implica uso de nuevas tecnologías.

Fundamentalmente, al hacer referencia a las tecnologías en el ámbito educativo, se enfatiza y prevalece su aplicación y difusión en procesos didácticos. Sin embargo, también se usan para desarrollar procesos gerenciales de organizaciones educativas; entre ellas se encuentran los sistemas de informática y telecomunicaciones. A nivel gerencial es notorio el uso de herramientas tecnológicas como celulares, computadores, sistemas de información automatizados, software; herramientas electrónicas de comunicación como: Internet, intranet, email, foros y grupos de noticias, mensajería instantánea y charla, videoconferencia, documentos y archivos com-

partidos en la Web, buscadores, portales corporativos, entre otros.

En tal sentido, resulta interesante generar planteamientos y reflexiones generales sobre la perspectiva tecnológica de la gerencia educativa, en virtud de que la aplicación de nuevas tecnologías en educación, requiere disponer de lineamientos, estrategias y recursos que disminuyan la diferencia existente entre individuos, comunidades y áreas geográficas, en cuanto al acceso y habilidad para usar la tecnología, es decir, lo concerniente a la brecha digital (Cabero, 2004) y por otra parte, es necesario resaltar el uso de TIC como un recurso o medio para gerenciar y desarrollar procesos educativos, y no como un sustituto del talento humano. Este último aspecto, vale la pena destacarlo, en virtud de que son una herramienta o recurso; creado y utilizado por los seres humanos, pero no como sustituto de éste, sino como un apoyo y soporte técnico.

### Gerencia Educativa

Existe una gran variedad de literaturas disponible sobre gerencia, con otra gran diversidad de enfoques, puntos de vista y filosofías que reflejan un complejo discernimiento de ideas, principios y funciones, pero en términos generales la gerencia tiene que ver con la planificación, la organización, la dirección y el control

o evaluación; que a su vez engloban comunicación, liderazgo, motivación, toma de decisiones y el desarrollo de valores. Daft y Marcic (2006:7) señalan que: “La administración es el logro de las metas organizacionales en una forma eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”. De manera similar, Hunt (1993: 221) identifica como capacidades técnicas de los directivos: “Planificación, Organización y Delegación, Solución de Problemas, Toma de decisiones y Control.”

En este orden de ideas, considerando planteamientos de Munch (2007), se pueden destacar los siguientes aspectos de las funciones administrativas o gerenciales, las cuales pueden ser contextualizadas en el ámbito educativo:

**La planificación** es un proceso que tiene como fin, determinar el rumbo hacia el que va dirigido una empresa y también los resultados que se esperan obtener a través de la definición de estrategias que garanticen la mayor probabilidad de éxito. **La organización** implica diseño estructural de procesos funcionales, métodos y técnicas que se puedan aplicar para la distribución de recursos y responsabilidades que contribuyan a la simplificación del trabajo. **La dirección** es la etapa de conducción que amerita dirigir y tomar decisiones, considerando elementos,

como la comunicación, motivación y liderazgo. **La evaluación**, control o monitoreo comprende la fase de seguimiento, evaluación de procesos y resultados con el propósito de hacer las correcciones que puedan presentarse, también para prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

En relación a definiciones de gerente, vale citar algunos autores. Entre ellos Robbins (1998:32) hace referencia a que los gerentes son individuos que “supervisan las actividades de otros. Es decir, tienen personal a su cargo.” Ampliando un poco más en la conceptualización de este término, Guedez (1996:17), señala: “...Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización”. Por su parte, Hellriegel, Jackson y Slocum (2005: 7) expresan que: “Un gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y de información en la búsqueda de las metas de la organización.”

De acuerdo a estas definiciones de gerente se puede visualizar claramente que son aquellas personas que llevan a cabo las funciones gerenciales, tienen

la responsabilidad por los esfuerzos de un grupo de personas que comparten una meta y el acceso a recursos que el equipo puede usar para obtener los resultados organizacionales.

Por otra parte, también es importante destacar que los gerentes no deben orientarse solo a funciones administrativas, sino también desarrollar un conjunto de roles que otorguen una visión y prácticas con un enfoque integral, tales como agente de cambio, estratégico, orientado a resultados y a la calidad de servicio, gestor, facilitador y líder. Con respecto a éste último, Zamora y Poriet (2006: 69) destacan: “...resulta crucial el papel de los líderes, quienes deben a través de sus “actividades”, cooperar, para que los trabajadores, aprendan a aceptar estas nuevas realidades y a no evitarlas”.

Dentro de este contexto, se puede precisar que al igual que las funciones generales de la administración, la gerencia educativa usa las mismas funciones para el logro de las metas.

### **La Gerencia Educativa y la Sociedad del Conocimiento**

Tanto a nivel personal, organizacional y social, los individuos y colectivos humanos, se enfrentan a constantes desafíos y retos que van desde lo estructural, tecnológico, cul-

tural, económico hasta lo ecológico. Por ello, deben asumirse realidades provenientes de la diversidad de factores que están en constante cambio, enmarcadas en la sociedad de la información y conocimiento, en la creatividad e innovación y formación en TIC, entre otros. En tal sentido, los profesionales de la educación y en ejercicio de funciones gerenciales deben afrontar y prepararse cada vez más para asumir los desafíos y tendencias del entorno. Esto tiene total correspondencia con lo señalado en el texto de Paquay y Altet (2005:12): "...el papel de los maestros también debería evolucionar para poder responder a los nuevos desafíos que la necesaria transformación de los sistemas educativos está planteando."

La sociedad del conocimiento demanda que profesionales, gerentes, estudiantes y ciudadanos en general desarrollen un aprendizaje permanente y también desaprender para aprender lo nuevo. La era de la información se ha caracterizado por la gestión del conocimiento, la relevancia del talento de las personas, la creatividad, innovación, el creciente auge de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), entornos de acelerados cambios y altos niveles de incertidumbre, la globalización y competitividad, entre otros. (Chiavenato, 2002).

Si bien es cierto que la tecnología incide de manera importante en la configuración de la nueva estructura social, económica y política que caracteriza a la sociedad del conocimiento e información, no es menos cierto que la tecnología no es autónoma de las mismas condiciones sociales que la han generado.

Por tanto, no es de extrañar que ante este escenario económico, social y cultural y dado el impresionante caudal de innovaciones técnicas generadas alrededor de la triada de la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones, el resultado haya sido una completa revolución en el conjunto de la sociedad.

La aparición de la sociedad del conocimiento e información significa un cambio de magnitud similar al que en su día desencadenó la Revolución Industrial. Sin embargo, dicha revolución duró menos de doscientos años, mientras que las tecnologías de la información y la comunicación avanzan a un paso acelerado el cual amerita procesos de adaptación, a fin de asegurar la participación, desarrollo y pertenencia en el mundo de hoy.

Estos escenarios promueven procesos de innovación, en los que se debe asumir un rol proactivo para anticiparse a posibles situaciones, necesidades o problemas y determinar las estrategias para resolverlos. En estos

últimos tiempos el ámbito educativo es objeto de transformaciones y cambios de diferente índole: estructurales, legales, curriculares, actitudinales, entre otros, los cuales le otorgan características de diversidad organizativa, tecnológica y sociocultural.

Considerando esta perspectiva, la sociedad del conocimiento e información representa un gran desafío para los diversos contextos y de esto no escapa el sector educativo; lo cual implica estar asociada a otros desafíos como la creatividad e innovación, formación en TIC y a la diversidad de elementos que demanda una realidad compleja.

### **Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)**

A objeto de este estudio las tecnologías de información y comunicación comprenden un conjunto de recursos o dispositivos tecnológicos, redes, software y servicios que contribuyen al acceso, procesamiento, transmisión de información y conocimientos; procesos de comunicación; solución de problemas; posibilidades de flexibilizar y efectuar diversos cambios en el acto educativo con el propósito de responder a necesidades sociales. Esta conceptualización está vinculada con bases teóricas referidas a esta temática.

Describir el impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las distintas áreas del quehacer humano podría ser extenso e interminable. De lo que no hay duda, es que el surgimiento de las TIC ha traído consigo cambios y crecimiento que indiscutiblemente han influido en la evolución y desarrollo del mundo actual. El surgimiento de las TIC que data de la década de los ochenta ha influido en la creación de un nuevo tipo de sociedad, y dentro de ella es importante destacar el impacto que han tenido en los cambios educativos y la creciente tendencia hacia el aprendizaje electrónico o e-learning.

La introducción de las TIC plantea un paradigma educativo totalmente nuevo que puede traer muchas ventajas, pero hay que tener claro que las claves para el cambio de metodología de la enseñanza radicarán en cómo se utilicen estos nuevos medios, lo cual puede ser también aplicable a la gerencia educativa.

En este orden de ideas, considerando planteamientos centrales de Teare, Davies y Sandelands (2002) se puede destacar que en la nueva era se establecen nuevos roles y funciones sociales que guardan relación con la utilización de medios informáticos y redes comunicacionales, como herramientas para transmitir conocimiento, generando nuevos contextos de socialización. Las características

de la nueva sociedad exigen de las instituciones educativas nuevas metas y capacidades en la formación de personas, mejora que debe impactar sobre los aprendizajes, siendo éste un ámbito de acción para las Tecnologías de Información y Comunicación dentro de los procesos de formación y desarrollo del talento humano, lo cual debe implicar cambios e innovaciones.

### **Recursos Tecnológicos en la Gerencia Educativa**

En el contexto educativo y haciendo referencia principal al universitario, se ha incrementado el volumen de información, se realizan funciones de diversa índole inherentes a lo docente, administrativo, de extensión e investigación; derivándose mayor complejidad en el ejercicio de la gerencia. Esto ha generado incorporación de TIC en diferentes escenarios organizacionales. Al respecto, Arboleda (2005: 82) afirma: “Cada vez son más las universidades de tradición presencial en todo el mundo que deciden incorporar plataformas tecnológicas para la interacción virtual en línea...”. Este autor señala que se busca agilizar procesos, procedimientos y actividades de administración académica tales como: matrícula, consulta de notas, divulgación periodística y publicidad institucional a través de la Web. Gestionando no sólo lo académico, también hace referencia a que la plataforma tecno-

lógica es utilizada por universidades presenciales para apoyar actividades de extensión, entre otras.

Trasladando planteamientos de García (2004) en cuanto a objetos tecnológicos a lo que representan recursos tecnológicos en la gerencia educativa, éstos son recursos informáticos, comunicativos y de multimedia que se involucran como apoyo y herramientas para responder necesidades culturales y sociales. Mientras que por su parte, García (2002) plantea que los recursos informáticos comprenden procesos educativos y gerenciales asistidos por computadores, lo que implica paquetes para procesamiento de información, bases de datos, entre otros.

Lo referente a multimedia en el espacio educativo se caracteriza por incorporar diversas estrategias y medios que permiten una mayor eficacia en la transmisión y construcción del conocimiento. Los recursos comunicativos son variados: la palabra, el texto, vídeo, entre otros; éstos contribuyen a buscar, transmitir, almacenar, procesar y compartir información (García, 2004). En este sentido se comprende que los múltiples recursos tecnológicos pueden ser aplicados para solución de problemas y satisfacción de requerimientos y necesidades en la gerencia de instituciones educativas.



Las organizaciones educativas han evolucionado a través de los tiempos, de tal manera, que de ser una reunión de personas interesadas en aprender, han pasado a ser centros donde se imparte la educación de manera formal, con una base curricular definida y la incorporación de recursos tecnológicos que contribuyan a su eficiencia y a la conformación de comunidades que fomenten el trabajo colaborativo. Esto último tiene relación con lo que señalan: Harasim y otros (2000: 19):

Las redes de aprendizaje emplean redes informáticas para la actividad educativa, tanto en la educación primaria, secundaria y universitaria como en la enseñanza para adultos. Se basan en el hardware y el software que conforman las redes de comunicaciones, pero en última instancia consisten en comunidades de alumnos que trabajan juntos en un entorno de red.

Hoy en día, la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, no sólo han revolucionado las estrategias de enseñanza y aprendizaje, sino las funciones organizacionales y administrativas; es por ello que en las instituciones se incrementa el uso de Internet para comunicarse, promocionarse y hacer más efectiva la misma; como por ejemplo a través de páginas Web e intranets de centro.

Las páginas Web de centro son sitios Web creados por la comunidad educativa de los centros docentes, con la finalidad de facilitar la comunicación entre sus miembros (padres, profesores, alumnos...), mejorar los procesos de gestión, enseñanza y aprendizaje, difusión de sus actividades y su interrelación con el entorno.

Estas herramientas permiten ofrecer vía on line información general del centro o institución, así como acceso a otros servicios como biblioteca, páginas Web de los profesores, actividades, servicios administrativos, tales como: matrícula, rendimiento, etc. Las intranets de centro son redes locales de ordenadores que trabajan con los mismos protocolos de transferencia de datos que Internet. Suelen estructurarse alrededor de un ordenador principal que actúa como servidor (proveedor de servicios a los demás ordenadores: impresión, almacenamiento, correo...). Sus funcionalidades son las mismas que ofrece Internet, proporcionan a los usuarios un espacio de disco donde almacenar información y ofrecen prestaciones de correo electrónico, chat, foros, transferencia de ficheros, páginas web. (Marquès, 2004).

En este orden de ideas, se hace referencia a lo planteado por Lento, O'Neill y Gómez (2000: 198), éstos señalan que: "Internet es un lugar

cambiante y dinámico, y el aula conectada a la red requiere de una serie de nuevas expectativas por parte de docentes y alumnos”.

En tal sentido, las plataformas son un recurso para las instituciones que les permite agilizar sus procesos organizacionales, administrativos, académicos y de investigación, ya que ofrecen multitud de ofertas a los miembros de dicha institución, entre las que se encuentran: desarrollar estrategias y objetivos de enseñanza y aprendizaje, facilitar procesos de comunicación y solución de problemas. Sin embargo, el uso de plataformas requiere sensibilizar a sus usuarios en cuanto a sus aplicaciones, ventajas y limitaciones que pudieran presentarse. Además, requiere procesos de formación que permitan optimizar y utilizar adecuadamente esta herramienta.

La sociedad cada vez demanda nuevas formas de comunicarse, y la introducción de las Tecnologías de la Información y Comunicación, obliga a revisar las estrategias utilizadas en la educación con el propósito de hacer mas dinámico el proceso de enseñanza y aprendizaje.

A los efectos se debe contar con los recursos técnicos apropiados, pues el no disponer de ellos, dificultaría el uso de estas herramientas de comunicación, además se necesita un

docente preparado y motivado para el uso de las mismas. La utilización de las TIC con el propósito de modificar las estrategias de enseñanza y aprendizaje, permite el trabajo cooperativo, de todos con todos, se puede acceder a otros entornos de aprendizaje, ya que la utilización de estrategias multimedia facilita la introducción de texto, imagen y animación.

En cuanto al uso de Internet, se facilita el camino a un mundo de información y recursos de aprendizaje como hipermedias, simulaciones, textos (en diferentes formatos), imágenes, secuencias de vídeo o audio, ejercicios y prácticas, tutoriales, etc. Además los alumnos pueden acceder a mayor cantidad de información a través de los múltiples recursos disponibles en Internet como: bases de datos on-line o bibliográficas; sistemas de información orientados al objeto; libros electrónicos, recursos de vídeo, audio, video clips; publicaciones electrónicas; centros de interés, enciclopedias, entre otros. (Benito, 2000); teniendo en cuenta que también pueden utilizarse en la medida que sean pertinentes en la gerencia educativa.

Aunado a planteamientos anteriores, cada vez más se está propagando el uso de Internet en educación. Villar (2004: 247) expresa que:

Internet se usa cada vez más para propósitos educativos. Muchas uni-

versidades (fundamentalmente privadas) están exigiéndoles a los estudiantes que tengan ordenadores para aprovechar aulas Web, y muchos educadores están incorporado la Web en sus programas formativos. Entre las ventajas propuestas de incorporar las tecnologías avanzadas en la docencia están la consecución de nuevas tareas o las mismas sugeridas por los medios tradicionales, la preparación de los estudiantes para el mercado de trabajo, el refuerzo de la productividad, y la implicación de estudiantes que no pueden asistir a las clases en el campus.

Se puede precisar entonces, que se están emprendiendo y desarrollando acciones y estrategias de enseñanza y aprendizaje que implican el uso de TIC para propiciar ambientes didácticos creativos y comunicación interactiva, con personas de diferentes culturas y zonas geográficas. También a nivel de gerencia universitaria se aplican TIC por parte de gerentes educativos, con el objeto de facilitar procesos de información, comunicación y gestiones administrativas inherentes a la educación superior.

Dentro de esta perspectiva y considerando las funciones, roles y retos como docentes, en el caso particular del nivel de educación universitaria, las tecnologías pueden representar una necesidad y ser de útil aplicación, porque son herramientas que se

requieren para recolectar, procesar, generar información y desarrollar procesos de comunicación con el objeto de contribuir al logro de metas y productividad en las organizaciones.

En relación a esto, Mertens (1996: 9) citando a Scott, manifiesta: “Algunos analistas señalan que la tecnología de la informática (TI) es un elemento crítico en la redefinición y recreación de la organización. Esta permite la distribución de poder, funciones y de control hacia el punto donde es más efectivo para los objetivos de la empresa.”. Por otra parte, Hamidian, Soto y Poriet (2007: 4) expresan:

Una mayor presencia de mercados globalizados, con necesidades de esquemas de educación flexibles y ajustados a la realidad del entorno social, ha generado que cada vez se haga más evidente la demanda de formación profesional y la incorporación de las Tic's a la educación superior.

De acuerdo a esto, las TIC se van constituyendo cada vez más en herramientas de apoyo necesarias para las diferentes organizaciones. Por lo tanto, resulta pertinente resaltar que traen consigo algunas limitaciones como restricciones presupuestarias para adquirir las, carencia o pocos programas de formación en TIC, temores ante el uso de nuevas tecnologías,

entre otros. Sin embargo, también generan algunos beneficios.

Al respecto, es importante destacar planteamientos de Harasim y otros (2000), los cuales hacen referencia a algunas ventajas que generan el uso de las TIC en actividades inherentes al ámbito educativo:

- Aprendizaje con compañeros, expertos y material didáctico que siempre están a la disposición de los usuarios, de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, preferencias y necesidades.
- Comunicación sincrónica y asincrónica con personas de diferentes sitios y culturas.
- Diversidad de lugares o centros que posean recursos requeridos para tener acceso a la red (hogar, oficina, institución educativa, centros de Internet, etc.).
- Disponer de un espacio común (cibespacio) haciendo uso de sistemas de redes que conectan a gente de todo el mundo.

De acuerdo a este contexto, las TIC están incorporando innovaciones en la educación, en las cuales es importante resaltar que no reemplaza al docente, porque es un recurso o herramienta que más bien fortalece su labor, puesto que exige mayor dedicación y preparación a nivel profesional, técnico, en el diseño, desarrollo, implantación y

evaluación de recursos y estrategias didácticas utilizadas en entornos virtuales. Estas consideraciones pueden ser transferidas a aquellos docentes que ejercen funciones gerenciales en las instituciones educativas.

### **Consideraciones finales**

En este orden de ideas, se puede destacar que frecuentemente los gerentes educativos se encuentran expuestos a desafíos y tendencias, siendo uno de los más relevante gerenciar con recursos limitados promoviendo la creatividad e innovación, lo cual podría suceder en el contexto venezolano, por las tradicionales características de limitaciones presupuestarias en universidades públicas. Sin embargo, resulta entonces importante, afrontar desafíos de la Sociedad de Información y comunicación, uso de TIC, mediante formación, creatividad e innovación para hacer mejoras y cambios necesarios en las instituciones educativas.

Cabe señalar que la utilización de las nuevas tecnologías en la educación se convierte en un valor agregado en el proceso de formación de las personas en el momento en que los docentes las incorporan críticamente en sus prácticas cotidianas. De esta manera, se avanza hacia una modernización tecnológica en la educación, y las tecnologías de la información y la

comunicación son herramientas disponibles en este sentido, que permiten una interacción digital, visual, sonora y textual, cada vez más poderosas, sencillas y económicas de usar.

Dentro de esta perspectiva, a pesar de las limitaciones de infraestructura, socio-económicas y culturales, se ha empezado a promover el uso de TIC en procesos de gerencia educativa y algunas experiencias para desarrollar aprendizaje semi-presencial y virtual. El uso de TIC en escenarios organizacionales universitarios está presentando tendencias a la bimodalidad, al combinar estrategias presenciales con la virtualidad, tanto para el ámbito pedagógico-didáctico como para desarrollar funciones gerenciales, gestión administrativa y financiera.

Por otra parte, las TIC son herramienta estratégica y una ventaja competitiva, porque desde el punto de vista gerencial son aplicadas para cumplir con los objetivos y metas organizacionales, se utilizan en diferentes procesos y tienen impacto en sus resultados.

### Referencias Bibliográficas

- ARBOLEDA, NÉSTOR. 2005. *Abc de la educación virtual y a distancia*. UNESCO/IESALC – INTERCONED. Bogotá.
- BENITO, BARBARA. 2000. **Herramientas para la creación, distribución y gestión de cursos a través de Internet**?. *Edu-tec*. Revista Electrónica de Tecnología Educativa. Núm. 12. Fuente: <http://www.uib.es/depart/gte/edutece/Revelec12/deBenito.html>. (Consultado el 17-05-2006).
- CABERO, JULIO (2004). **Reflexiones sobre la brecha digital**. En SOTO, FRANCISCO y RODRÍGUEZ, JOSE. (Coordinadores) (2004) *Tecnología, educación y diversidad: retos y realidades de la inclusión digital*. Consejería de Educación y Cultura. , Murcia. pp. 23-42.
- CORREA, CECILIA (1999). *Aprender y enseñar en el siglo XXI*. Editorial Magisterio. Bogotá.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHill. México.
- DAFT, RICHARD y MARCIC, DOROTHY (2006). *Introducción a la Administración*. 4ta. Edición. Thomson. México.
- GARCÍA, JACQUELINE (2004). *Ambientes con recursos tecnológicos. Escenarios para la construcción de procesos pedagógicos*. Universidad Estatal a Distancia. San José. Costa Rica.
- GARCÍA, LORENZO (2002). *La Educación a Distancia*. Editorial Ariel. Barcelona. España.
- GUEDEZ, VÍCTOR (1996). *Gerencia, cultura y educación*. Fondo Editorial Tropykos / CLACDEC. Caracas.
- HAMIDIAN, BENITO; SOTO, GINA y PORIET, YENITZA (2007). *Plataformas Virtuales de Aprendizaje: Una estrategia innovadora en procesos educativos de Recursos Humanos*. Ponencia presentada en 10º Congreso Iberoamericano EDUTEC 2007. Inclu-

sión digital en la educación superior: Desafíos y Oportunidades en la Sociedad de la Información. 23 al 26 de octubre 2007. Buenos Aires. Argentina.

- HARASIM, LINDA; HILTZ, STARR; TUROFF, MURRIA y TELES, LUCIO (2000). *Redes de aprendizaje. Guía para la enseñanza y el aprendizaje en red*. Gedisa. Barcelona. España.
- HELLRIEGEL, DON; JACKSON, SUSAN y SLOCUM, JOHN (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 10ma. Edición. Thomson. México.
- HUNT, JOHN (1993). *La Dirección de Personal en la Empresa*. Mc Graw-Hill. España.
- LENTO, HIELEN; O'NEILL, D. KEVIN y GÓMEZ, LOUIS (2000). *Cómo integrar los servicios de Internet a las comunidades escolares*. En: DEDE, CHRIS. (Compilación) (2000). *Aprendiendo con Tecnología*. Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- MARQUÈS, PERE (2004). *Las plataformas tecnológicas e-centro*. Fuente: <http://dewey.uab.es/pmarques/plataformacentro.htm>. (Consultado el 11/05/2006).
- MERTENS, LEONARD (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor. Montevideo.
- MUNCH, LOURDES (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson Educación. México.
- PAQUAY, LÉOPOLD y ALTET, MARGUERITE (2005). *La formación profesional del maestro. Estrategias y Competencias*. Fondo de Cultura Económica. México.
- ROBBINS, STEPHEN (1998). *La administración en el mundo de hoy*. Prentice-Hall. México.
- TEARE, RICHARD; DAVIES, DAVID y SANDELANDS, ERIC (2002). *Organizaciones que aprenden y formación virtual*. Gedisa. Barcelona. España.
- VILLAR, LUIS y ALEGRE, OLGA (2004). *Manual para la Excelencia en la Enseñanza Superior*. McGaw-Hill. Madrid.
- ZAMORA, ÁNGEL y PORIET, YENITZA (2006). *Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI*. *Revista Faces*. Volumen XVII. Nº 1. Enero-Junio 2006. Valencia. Venezuela. pp. 61-73.