



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL APRENDIZAJE
COLABORATIVO DE LOS ESTUDIANTES DEL PROGRAMA DE POSTGRADO
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA DE LA UNERMB, SEDE CABIMAS**

Recepción: 09/10/2013 **Revisión:** 14/03/2014 **Aceptación:** 20/05/2014



Pachano de Amaya, Ninoska
Escuela Básica Julia Añez Gabaldón, Venezuela
nip19@hotmail.com

RESUMEN

Este artículo de investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias gerenciales para el aprendizaje colaborativo en el programa de postgrado Administración de la Educación Básica de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" (UNERMB), sede Cabimas. El basamento teórico se fundamentó en los aportes de Martínez (2005), Quero (2008), Ramos (2010), Escribano y del Valle (2008), Calzadilla (2009), Johnson y Johnson (1999), Barkley (2007), entre otros. Metodológicamente, la investigación se enmarcó en el paradigma positivista, de tipo analítica descriptiva, con diseño no experimental, de campo transeccional. La población fue del tipo finita, por cuanto estuvo conformada por treinta y cinco (35) docentes del Programa de Postgrado de Administración de Educación Básica de la UNERMB. Referente a la muestra poblacional, fue censal. La técnica de recolección de datos fue la observación directa mediante encuesta, el instrumento fue el cuestionario estructurado, conformado por treinta y seis (36) ítems de opciones múltiples con escala ordinal (Escala Likert). El instrumento fue validado por el juicio de cinco (5) expertos y la confiabilidad arrojó un valor de 0,893, considerado como fiable. El análisis fue cuantitativo, por lo que se utilizó la estadística descriptiva, frecuencias absolutas y porcentuales, desviación estándar y media. Finalmente, en la investigación se demostró que son aplicadas estrategias corporativas y competitivas esenciales para alcanzar los objetivos, propósitos o metas establecidos en la organización y en cuanto al aprendizaje colaborativo, representan una apertura hacia los nuevos escenarios académicos. Se propone un conjunto de estrategias gerenciales para fortalecer el aprendizaje colaborativo en los estudiantes.

Palabras clave: estrategia gerencial, competitividad, aprendizaje colaborativo.

MANAGEMENT STRATEGIES FOR STRENGTHENING COLLABORATIVE LEARNING STUDENTS GRADUATE PROGRAM MANAGEMENT EDUCATION BASIC UNERMB, CABIMAS SEAT

ABSTRACT

This research paper was to analyze the management strategies for collaborative learning in the graduate program of Basic Education Administration from the Universidad Nacional

Experimental: “Rafael Maria Baralt “(UNERMB) Cabimas headquarters. The theoretical basis was based on input from Martinez et al (2005), Quero (2008), Ramos (2010), Escribano and Del Valle (2008), Calzadilla (2009), Johnson and Johnson (1999), Barkley (2005), among others. Methodology, the study was framed in the positivist paradigm, analytical type descriptive, non-experimental design, and transactional field. The population was finite type, since consisted of thirty-five (35) teachers Graduate Program Administration UNERMB Basic Education. Regarding the sample population was census. The data collection technique was direct observation by survey; the instrument was the structured questionnaire, consisting of thirty-six (36) multiple choice items with an ordinal scale. (Likert Scale). The instrument was validated by the judgment of 5 experts and reliability yielded a value of 0.893 considered reliable. The quantitative analysis was therefore used descriptive statistics, absolute frequencies and percentages, mean and standard deviation. Finally, research has shown that they are applied corporate and competitive strategies essential to achieve the objectives, purposes or goals established in the organization and in terms of collaborative learning, represent a new openness to academic settings. It proposes a set of management strategies to strengthen collaborative learning in students.

Keywords: management strategy, competitiveness, collaborative learning.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se viven momentos de cambios, propios de los procesos de la globalización. Entre ellos se nombran los avances científicos y tecnológicos, así como el desarrollo de la comunicación, por lo cual se requiere de las organizaciones, en especial las universitarias, el diseño y aplicación de estrategias gerenciales que garanticen la optimización de los procesos administrativos y académicos para satisfacer la demanda de productos de alta calidad.

En ese sentido, las organizaciones universitarias deben integrar procesos rigurosos de planificación, evaluación y control con detallados elementos que le permitan conocer la evolución de la institución, el progreso de su gestión, la productividad y competencia sostenible de la organización; así como también le permita acercarse a nuevos escenarios de aprendizaje, incorporando el aprendizaje colaborativo como herramienta para construir conocimiento, de allí que la Conferencia Mundial de Educación Superior (2009) explicitó que en los establecimientos de Educación Superior deben diseñar políticas institucionales, innovaciones en materia de enseñanza aprendizaje y nuevas estrategias al servicio de la comunidad.

Conforme a toda esta realidad, las universidades venezolanas hoy en día están caracterizadas por la búsqueda continua de estrategias gerenciales para ofrecer soluciones a los problemas sociales asociados con políticas organizacionales y nuevos modelos pedagógicos basados en “aprender a aprender”, desarrollo de pensamiento crítico y capacidades de innovación y colaboración, permitiendo afrontar los problemas emergentes que exceden las disciplinas tradicionales. Sin embargo, Valero y Gillezeau (2008) afirman que en la Universidad del Zulia las autoridades desarrollan programas para enfrentar limitaciones de presupuestos, para lo cual deben aplicar con eficacia estrategias

gerenciales en función de enfrentar la crisis económica, buscar mejorías en los procesos y servicios, contando con un personal trabajando cooperativamente.

Consecuentemente, en la prerrogativa que encierran las universidades, como el sector neurálgico en las sociedades, es favorable introducir estrategias gerenciales basadas en la participación y la sinergia de los componentes del sistema, enmarcadas en principios de corresponsabilidad, complementariedad y racionalidad entre los actores del sistema y su proyección con la sociedad, con viabilidad al seguimiento, evaluación y control. De allí que en el marco legal de Venezuela, de acuerdo con la Ley de Universidades de 1970 (p. 1), se le atribuye a las universidades en el artículo 9:

“1. Autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas; 2. Autonomía académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes y de extensión que fueren necesario para el cumplimiento de sus fines; 3. Autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo; 4. Autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio”.

Sin duda, el papel de las universidades es fundamental para el progreso social y su gestión es de gran importancia, debido a que dentro de su estructura organizativa se debe desarrollar la capacidad gerencial para la búsqueda del equilibrio entre la organización y su entorno. Añade Quero (2008, p. 47) que “las estrategias gerenciales permiten conducir su gestión hacia la optimización de los recursos con responsabilidad, tanto en el ámbito tecnológico, de producción, administrativo y humano-social”.

Para Ortega (2008) las universidades en Venezuela enfrentan momentos difíciles porque existe un anclamiento en el proceso administrativo, ya que los gerentes educativos escasamente participan en programas de actualización y capacitación gerencial que les generen herramientas para la aplicación de estrategias gerenciales con eficiencia. Por su parte, Brunner (2003), citado por Pachano (2012), agrega que el deterioro en la calidad de la gestión universitaria es atribuido a múltiples factores, entre ellos la reducción de los recursos públicos asignados al sector, el alto nivel de inscripción (masificación) y la mala ejecución de los recursos.

Como puede observarse, las universidades representan un liderazgo social que debe responder a las exigencias sociales. En ese sentido y atendiendo a lo emitido por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (2009, p. 3): “los establecimientos de educación superior deben invertir en la capacitación del personal docente y administrativo para desempeñar nuevas funciones en sistemas de enseñanza y aprendizaje que se transforman”, con la finalidad de elevar la calidad educativa. En tal sentido, las universidades requieren de un conjunto de competencias idóneas que aborden problemas de su entorno social y el gerente educativo debe contar con herramientas y destrezas que le permitan fortalecer el vínculo con la comunidad.

En este orden de ideas, puede decirse que en los actuales momentos, las universidades están obligadas a adoptar una nueva cultura en la educación capaces de generar profundas transformaciones y reflexiones en nuevos escenarios educativos,



aplicando aprendizajes colaborativos, es decir, redes de cooperación y trabajo en equipo, tal como lo hacen las comunidades internacionales que están aprendiendo a aprender en conjunto, transformándose en una comunidad abierta al aprendizaje donde se potencia las tecnologías de redes temáticas, alcanzando altos niveles de co-evaluación al servicio de la sociedad.

En este sentido se reitera el papel protagónico de las universidades venezolanas para el progreso de la nación, que tiene como objetivo según el artículo 21 de la Ley Orgánica de Educación (2009, p. 13): “Difundir los conocimientos para elevar el nivel cultural y ponerlos al servicio de la sociedad y del desarrollo integral del hombre.”

Cabe señalar que la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) persigue la visión de garantizar una mejor atención al estudiantado, brindando confiabilidad y calidad en los servicios que presta para que se sientan parte integral del sistema de estudios superiores, es por ello que considerar las estrategias gerenciales para consolidar el aprendizaje colaborativo resulta una herramienta importante para elevar la calidad educativa.

Por tal razón, se realiza esta investigación que tiene como objetivo analizar las estrategias gerenciales para el aprendizaje colaborativo en el Programa de Postgrado Administración de la Educación Básica de la UNERMB, sede municipio Cabimas, en el sector Los Laureles, correspondiente al estado Zulia. Para el constructo teórico se indagaron diversas fuentes documentales que permitieron una visión profunda y minuciosa del tema en estudio, para posteriormente adoptar nuevos enfoques.

ANÁLISIS DE LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

ESTRATEGIAS GERENCIALES

Las universidades en su búsqueda continua de optimización en sus productos tienen el objetivo de modernizar sus procesos tanto administrativos como académicos y comprometerse con la sociedad, para lo cual las estrategias gerenciales representan mecanismo de inter-vinculación entre dichos procesos y el entorno social de valor importante. De tal manera que se realizarán a continuación algunas definiciones básicas de las estrategias gerenciales de acuerdo a diversas perspectivas.

Para Alizo y otros (2007, p. 118), “la estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitiva y enfoques de negocio que deben emplear los emprendedores de negocio en el manejo adecuado de nuevas compañías.” Es por ello que se considera la estrategia como el patrón de una serie de cosas que ocurren en un tiempo determinado.

González y de Pelekais (2010, p.343), señalan que “las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa”.

En efecto, las estrategias gerenciales son aquellas que se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados, así como anticipar en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las estrategias existen en casi todos los niveles de las grandes organizaciones. Sin embargo, en las educativas las mismas también deben estar orientadas a enfrentar la realidad dentro de su propio contexto social enmarcados en los principios de innovación.

A continuación, se realiza la clasificación de las estrategias más utilizadas en las organizaciones educativas desde la óptica de Martínez (2005), quien manifiesta que los tipos de estrategias, de acuerdo a su alcance, se podrían considerar a nivel corporativo y competitivo.

TIPOLOGÍAS DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES

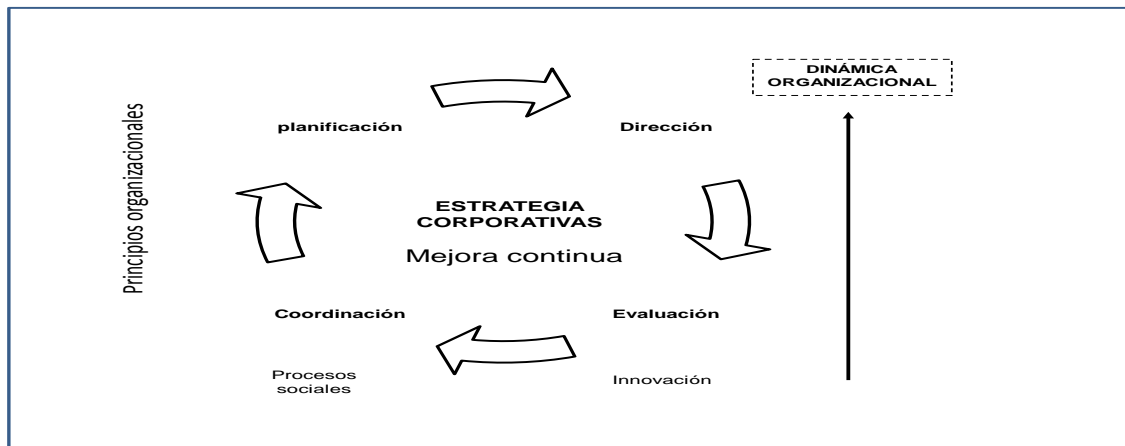
ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO

Partiendo de la premisa que el gerente es la persona capaz de garantizar los procesos básicos de la organización, canalizar el esfuerzo productivo y el capital intelectual, centrado en el potencial y creatividad de los actores de su institución, sobre la plataforma del trabajo colectivo, entonces, la estrategia a nivel corporativo adopta una visión general porque en ella se apoya la alta gerencia organizativa, por lo cual debe existir una clara integración con la filosofía de dicha organización, así como también el compromiso de los actores involucrados que seguidamente se explican.

- Integración con la Filosofía Organizacional: para Sainz (2003), la estrategia corporativa le corresponde a la alta dirección, quien recoge con su equipo de trabajado las decisiones tomadas para definir la misión y visión que permitan satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. En este contexto, es relevante la coordinación de la acción de la alta gerencia, encargada de procurar la máxima funcionalidad entre los objetivos institucionales apoyada en la estructura de la organización mediante procesos como: la planificación, evaluación y el control, proyectados en las estrategias corporativas para guiar las actividades gerenciales.

Para ello, se deben propiciar procesos sociales como: comunicación, participación y negociación construyendo un ambiente moderno, inteligente, que entienda concepciones de espacios abiertos a la innovación al momento de dar alternativas para gestionar conflictos y proponer soluciones a la dinámica organizacional, dentro de las dimensiones de corresponsabilidad.

Figura 1. Integración Estratégica Corporativa



Fuente: Pachano (2011).

- **Responsabilidad Social:** las estrategias gerenciales corporativas están vinculadas con las necesidades propias de la sociedad, generan un sistema relacional entre objetivos, las estructuras y los recursos disponibles sean estos tangibles o intangibles de la organización, que deben estar guiados por procesos sociales tales como: comunicación, participación toma de decisiones, entre otros. En efecto, para formular las estrategias gerenciales es importante conocer el entorno, su vinculación con el sector privado y otras organizaciones afines, para atender a la competencia y estar en vanguardia.

- **Estabilidad Organizativa:** las estrategias a nivel corporativo en su acción integral, promueven mecanismos para el mejoramiento continuo y el monitoreo de calidad ejerciéndolos a través de la evaluación institucional, así se podrá conocer más y en profundidad la organización, planificar futuras acciones para corregir y poder lograr la estabilidad organizacional.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Según Quero (2008), la estrategia competitiva es el patrón, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos, propósitos o metas establecidos, en este nivel la organización define el camino a seguir para lograr que se proyecte hacia la organización que quiere ser y convertirse en una con características de ser sostenible.

Según la citada autora, la estrategia competitiva se puede clasificar de la siguiente manera:



Cuadro 1. Tipos de estrategias competitivas

| ESTRATEGIAS | CARACTERÍSTICAS |
|----------------------------------|--|
| Estrategia de Disuasión | <ul style="list-style-type: none">- Destinada a evitar o atenuar la severidad de conflictos entre empresas u organización y los competidores.- Analiza los acontecimientos para poder generar discusiones, consensos y tomar decisiones correctas que garanticen soluciones efectivas, en el caso de las universidades por ser un sector neurálgico en las sociedades.- Se mantiene innovación para resolver en gran medida los problemas de su entorno.- Búsqueda del equilibrio indispensable entre la organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales. |
| Estrategia Defensiva | <ul style="list-style-type: none">- Orientada a resistir los ataques de los competidores, para lo cual el gerente debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción como en el administrativo y humano-social.- Tienen la capacidad gerencial necesaria para coordinar la utilización de los recursos con base en objetivos y a la función de los criterios estratégicos adecuados. |
| Estrategia de cooperación | <ul style="list-style-type: none">- Integrar la capacidad de varias empresas con el fin de competir en mejores condiciones.- Enfatizan acciones previstas dentro de la organización para alcanzar las ventajas competitivas y enfrentar los cambios existentes en el entorno.- Equilibrar la competencia profesional, la ética profesional y la actividad empresarial |

Fuente: Quero (2008).

En tal sentido, las organizaciones universitarias por su naturaleza compleja deben atender a sus realidades, de manera que es conveniente resaltar a Whittington (2002, p. 40) quien señala que “las estrategias más eficaces nacen directamente de la estrecha participación en las operaciones cotidianas y de las fuerzas inherentes de las organizaciones, estas deben ser sociológicamente eficaces, adecuadas a un contexto particular” En consecuencia, sí existe una visión corporativa bien establecida. En la mayoría de los casos los esfuerzos de cada una de las personas tendrán efecto positivo y las organizaciones lograrán el éxito.

APRENDIZAJE COOPERATIVO

El aprendizaje colaborativo tiene su esencia en la teoría de constructivismo como postura filosófica y psicológica, representada por los teóricos tales como: Ausubel y otros, Piaget, Vigostky. Cabe recordar que la teoría del constructivismo considera que el conocimiento es una construcción del ser humano que crea en la medida que interactúa con la realidad.

Señala Calzadilla (2009, p. 3) lo siguiente:

“Para Piaget hay cuatro factores que inciden e intervienen en la modificación de estructuras cognoscitivas: la maduración, la experiencia, el equilibrio y la transmisión social. Todos ellos se pueden propiciar a través de ambientes colaborativos. En la teoría constructivista (Vigotsky, 1974), el aprendiz requiere la acción de un agente mediador para acceder a la zona de desarrollo próximo, éste será responsable de ir tendiendo un andamiaje que proporcione seguridad y permita que aquél se apropie del conocimiento y lo transfiera a su propio entorno”.

De acuerdo con las diferentes perspectivas, la teoría constructivista se caracteriza por la adquisición del conocimiento desde la posición de aprender a través de la acción progresiva de sus experiencias, relación con su entorno y la valoración de lo aprendido; es por ello que el aprendizaje colaborativo tiene su basamento en esta teoría.

Según Ramos (2010), existen nuevas formas de crear el saber para favorecer el aprendizaje colaborativo, en donde el conocimiento no se genera por la división de disciplinas sino en la organización sistemática de la información, interdisciplinaria, transdisciplinaria y multidisciplinaria, acentuando el trabajo en redes colaborativas y en función de respuestas a problemas.

Es por ello que hoy en día las universidades deben generar nuevas modalidades de creación de saberes. Esto implica el abordaje sistémico y transdisciplinario basado en el trabajo en redes colaborativas.

Agrega Tamayo y Tamayo (2009, p. 2) que: “Las bondades que presentan los entornos colaborativos para el desarrollo de actividades dentro de las organizaciones están orientadas a facilitar el intercambio de información sin importar las plataformas y sistemas operativos usados”.

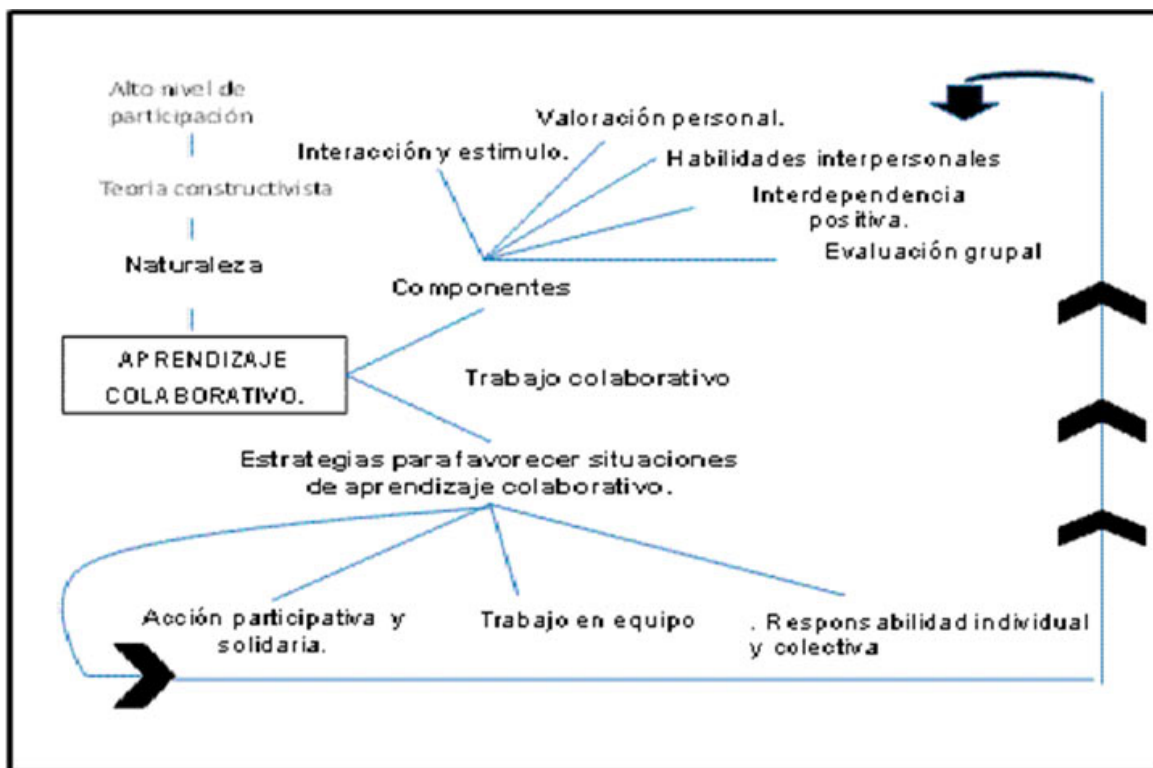
Sin duda, es evidente que el aprendizaje colaborativo representa nuevos espacios de convivencias y aprendizajes de nuevas experiencias, orientados hacia el logro del trabajo colaborativo, la comunicación y coordinación. Desde luego que la tecnología, la creatividad y el compromiso colectivo juegan un rol importante para construir ambientes colaborativos. Barkley (2007) asevera que el aprendizaje colaborativo contribuye a desarrollar habilidades tanto individuales como colectivas, además de estructurar procedimientos atractivos a los estudiantes se les permita participar activamente en sus nuevos aprendizajes.

Para Lucero (2009, p. 4):

“El aprendizaje en ambientes colaborativos, busca propiciar espacios en los cuales se dé el desarrollo de habilidades individuales y grupales, es por ello que el aprendizaje colaborativo es el conjunto de métodos de instrucción y entrenamiento apoyados con tecnología así como de estrategias para propiciar el desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje y desarrollo personal y social), donde cada miembro del grupo es responsable tanto de su aprendizaje como del de los restantes miembros del grupo”.

Debido a esto, el aprendizaje colaborativo como modalidad pedagógica tiende a generar en la persona habilidades individuales y colectivas, porque están orientadas a desarrollar acciones combinadas con situaciones de interacción social capaces de contribuir hacia un aprendizaje tanto a un nivel personal como grupal. Seguidamente se presenta la Figura 2:

Figura 2. Elementos del aprendizaje colaborativo



Fuente: Lucero (2009).

HABILIDADES DESARROLLADAS EN AMBIENTES DE APRENDIZAJE COLABORATIVO

HABILIDADES INDIVIDUALES

Para Johnson y Johnson (1999) el aprendizaje colaborativo fortalece las habilidades individuales, por lo cual se explica la interdependencia positiva, la interacción, estímulo y la valoración personal como componentes básicos de este tipo de aprendizaje.

- **Interdependencia Positiva:** existe cuando cada estudiante percibe un vínculo con cada uno de sus compañeros de grupo, de forma tal que no pueden lograr el éxito sin ellos (y viceversa), coordinando sus esfuerzos con los de sus compañeros para poder completar una tarea, compartiendo recursos, proporcionando apoyo mutuo y celebrando juntos el éxito. Señalan también Anguiano y otros (2008, p. 27) que el aprendizaje colaborativo:

“Es otro de los postulados constructivistas que parte de concebir a la educación como proceso de socio construcción que permite conocer las diferentes perspectivas para abordar un determinado problema, desarrollar tolerancia en torno a la diversidad y pericia para reelaborar una alternativa conjunta. Los entornos de aprendizaje constructivista se definen como un lugar donde los alumnos deben trabajar juntos, ayudándose unos a otros, usando una variedad de instrumentos y recursos informativos que permitan la búsqueda de los objetivos de aprendizaje y actividades para la solución de problemas”.

De tal forma, que el aprendizaje colaborativo estimula la interdependencia positiva ya que pretende el desarrollo de la persona tanto de manera individual como grupal y social, buscando el desarrollo humano de manera integral en un ambiente: abierto, libre, que estimulan la creatividad, la motivación fortalecida por el compromiso personal y la libertad para participar.

- **Interacción y Estímulo:** la interacción cara a cara es muy importante para cada individuo o ser, porque existe un conjunto de actividades cognitivas y dinámicas interpersonales que sólo ocurre cuando los estudiantes interactúan entre sí en relación a los materiales y actividades, permitiendo la posibilidad de ayudar y asistir a los demás. Según Johnson y Johnson (1999, p. 5): “este tipo de interacción permite que los estudiantes obtengan retroalimentación de los demás y ejerzan presión social sobre los miembros poco motivados para trabajar”.

- **Valoración Personal:** el propósito fundamental del aprendizaje colaborativo es lograr la calidad y fortalecer, tanto académica como actitudinalmente, a cada uno de los integrantes que lo conforman, de tal manera que, se requiere de la existencia de una evaluación del avance personal, la cual va dirigida de manera individual y grupal. En efecto, es recomendable: evaluar el esfuerzo que realiza el docente, suministrar retroalimentación a nivel individual así como grupal y asegurar que cada miembro sea responsable del resultado final.

HABILIDADES COLECTIVAS

En el marco de la posición que apoya Quintana (2004), en los ambientes donde se desarrolla el aprendizaje colaborativo se encuentran presentes las redes de conocimiento, uso de las TIC y la transferencia explícita del conocimiento. A continuación se detallan cada una:

- **Redes de Conocimiento:** las redes de conocimiento promueven la participación voluntaria en el proceso, y finalmente la importancia del trabajo y diálogo entre personas. Además, desarrolla las habilidades interpersonales y de equipo. Es preciso que en el proceso del aprendizaje colaborativo, consolidar la comunicación, aceptarse y apoyarse mutuamente, pero sobre todo resolver conflictos constructivamente. Esta es la verdadera esencia. De acuerdo a Johnson y Johnson (1999, p. 6): “Los miembros del grupo necesitan reflexionar y discutir entre sí cuál es el nivel de logro de sus metas y mantenimiento efectivo de relaciones de trabajo, tomar decisiones acerca de las acciones que deben continuar o cambiar”.
- **Uso de las TIC:** las interacciones grupales que generan los trabajos en equipo tienen significativas implicaciones, ya que fortalecen las habilidades cognitivas. Agregan Escribano y del Valle (2008, p. 27): “Los tiempos y espacios en el aprendizaje colaborativo son tan bien abordados por la necesidad que hay de poder contar con una infraestructura facilitadora en las universidades”. Aunado a esto, indican Díaz y Hernández (2001, p. 234) que “las estrategias de aprendizaje son procedimientos que un estudiante adquiere y emplea intencionalmente como instrumento flexible para aprender significativamente y para solucionar problemas y demandas académicas”.

Asimismo, señala Calzadilla (2009, p. 9) lo siguiente:

“Las TIC propician una postura de flexibilidad cognitiva, pues cada usuario puede establecer itinerarios particulares y recorrerlos según su gusto y necesidad: textos, proyectos, propuestas, experiencias, nuevos medios para la interacción y el trabajo con los aprendices y docentes conocidos cara a cara o con otros remotos e invisibles, enriquecen el proceso de aprendizaje y abren la voluntad de cooperar”.

Añaden Escribano y del Valle (2008, p. 28) que el aprendizaje colaborativo, “es un proceso de cambio cultural y los profesores universitarios sirven eficazmente como agentes del cambio cultural cuando, en el espacio académico, facilitan a los estudiantes a que aprendan de forma colaborativa”.

En efecto, se reitera la participación, los procesos interactivos y el uso de las TIC como factores determinantes para lograr los objetivos y el aprendizaje significativo.

En definitiva, la autora considera que para que las universidades puedan proporcionar procesos de aprendizajes colaborativos las mismas requieren de la implementación de nuevos escenarios, contar con una plataforma tecnológica para el progreso social, así como modelos educativos y técnicos de aprendizaje, que rompan con paradigmas convencionales y emerjan nuevas estrategias de aprendizaje que estimulen la actitud



solidaria, el trabajo grupal, el razonamiento y cuestionamiento, además de la responsabilidad individual y colectiva. Señala Vázquez (2011, p. 1) que es necesario “apoyar comunidades de aprendizaje que permitan a los educadores colaborar, compartir mejores prácticas e integrar las habilidades dentro de las prácticas de aula”.

Partiendo de la consideración que inscribe Calzadilla (2009, p. 7), sobre el aprendizaje colaborativo y las nuevas tecnologías:

“Las tecnologías también benefician el logro de aprendizaje colaborativo, pues para poder aprovechar las bondades del equipo computarizado, así como la comprensión y el aprendizaje, es recomendable un máximo de tres personas trabajando en un equipo. Una vez concluida la sesión presencial, el trabajo en equipo puede verse prolongado mediante los diferentes recursos tecnológicos: chat, correo, listas o foros, proporcionan la oportunidad de nuevos intercambios”.

Es por tal razón que las competencias necesarias hoy en día se enmarcan dentro de metas y objetivos conjuntos que despierten intereses colectivos, generando múltiples visiones y cuestionamientos que son muy provechosos en tiempos de altas responsabilidades. Lo anterior conlleva a decir que el aprendizaje colaborativo por hacer énfasis en la comunicación y estimular las competencias de ciudadanía, como lo son el respeto, la solidaridad, la resolución de problemas, el convivir apoyados con los avances tecnológicos, bienestar social, entonces puede lograr cambios significativos en las sociedades.

- **Transferencia Explícita del Conocimiento.** El trabajo colaborativo es percibido como el proceso por el cual las personas descubren diferentes aspectos de un problema y constructivamente exploran sus experiencias y buscan soluciones que van más allá de la visión individualista para pasar a un plano más colectivo. En efecto, se genera la transferencia explícita del conocimiento. Al respecto señala Quintana (2004, p. 7) que “el desarrollo de la transferencia implica una reconstrucción activa de las habilidades y conocimientos que van a ser transferidos”.

De acuerdo con esta percepción, las personas aprenden a realizar tareas a compartir ideas, construir conocimiento y aprender de manera conjunta donde se incrementa la motivación, se genera una mayor retención de lo aprendido y se promueve el pensamiento crítico. En palabras del autor antes citado: “La diversidad de conocimientos y experiencias del grupo contribuye positivamente al proceso de aprendizaje, al tiempo que reduce la ansiedad que provocan las situaciones individuales de resolución de problemas” (p. 2).

De tal manera que las características básicas del aprendizaje colaborativo radica en los tres elementos básicos que son: la comunicación, la coordinación y la transferencia explícita del conocimiento, porque se proponen objetivos comunes que generan actividades de intercambio de conocimiento y oportunidades de aprender. Es decir, un proceso explícito para capturar la información y aprender.



Agrega Lucero (2009, p. 6):

“El aprendizaje colaborativo requiere un propósito real en el proceso colaborativo; éste puede darse alrededor de la solución de un problema de interés grupal o individual, en cuyo caso, cada miembro del grupo define su propio problema y los otros integrantes del grupo ayudan a esa persona a resolverlo. El proceso de trabajar juntos tiene mucho en común con el ciclo natural de aprendizaje, acción e investigación: se inician una serie de acciones que al ser desarrolladas generan nuevas inquietudes y a su vez desencadenan nuevas acciones”.

Es por ello que el propósito real del aprendizaje colaborativo está orientado al desarrollo de las habilidades individuales y colectivas, así como de la resolución de problemas en conjunto, aprendiendo, compartiendo y cuestionando cada miembro del grupo, profundizando niveles de aprendizaje y de conocimiento. De acuerdo con Vázquez (2011), “Los elementos que se describen a continuación corresponden a los sistemas críticos necesarios para asegurar la competencia de los estudiantes de hoy en el logro de las habilidades del Siglo XXI”, estos son: los currículos, estrategias de enseñanza, desarrollo profesional y ambientes de aprendizaje deben alinearse para que puedan generar un sistema de apoyo que permita alcanzar los logros requeridos por los estudiantes actuales.

Esto implica que los gerentes de las universidades deben integrar dichos elementos y lograr educación de calidad con los cambios necesarios de una educación que responda a los desafíos de la modernidad, es decir a la sociedad del conocimiento y la información. Para conocer las herramientas que optimicen el trabajo colaborativo, se desglosa la siguiente tabla centrada en la práctica y en el conocimiento, lo cual está representado en el siguiente cuadro:



Cuadro 2. Desarrollo de Herramientas de Apoyo para el Trabajo Colaborativo

| Dimensiones | Centrada en las actividades | Centrada en la práctica | Centrada en el conocimiento |
|--|--|--|--|
| Miembros | <p>Se asignan o agrupan en función de las tareas.</p> <p>Se conocen entre ellos.</p> <p>El grupo se constituye en función de la tarea.</p> <p>Se realiza una división de las funciones dentro del grupo.</p> | <p>Los miembros buscan la participación para mejorar su práctica laboral.</p> <p>No necesariamente han de conocerse.</p> <p>Fuerte identidad profesional.</p> <p>El liderazgo emerge de la experiencia y del grado de experiencia.</p> | <p>Participan en virtud de la experiencia relevante y el interés común.</p> <p>Pueden conocerse o no.</p> <p>Fuerte identidad con el objeto de conocimiento.</p> <p>División formal del trabajo basada en roles e identidades.</p> |
| Características de las tareas o de los objetivos | Tema, proyecto o problema bien definido con un inicio y un final claros. | <p>Actividad productiva, con múltiples tareas.</p> <p>Aprendizaje como consecuencia de la práctica, continuo rediseño y experimentación.</p> | <p>Evolución y acumulación del conocimiento producido</p> <p>Aprendizaje como conocimiento.</p> |
| Estructura de participación | Grupos pequeños y redes de trabajos. | <p>Acceso abierto a múltiples participantes.</p> <p>Producción continua.</p> | <p>Diálogo escrito, documentos y enlaces. Creación de bases de conocimiento.</p> <p>Organización definida por la producción del trabajo intelectual.</p> |
| Mecanismo de reproducción y de conocimiento | <p>Transferencia explícita de prácticas, procedimientos y productos.</p> <p>Lenguaje compartido</p> | <p>Evolución de las prácticas a través del discurso e interpretación de tareas.</p> <p>Lenguaje compartido.</p> | <p>Organizado y definido por la producción del trabajo intelectual y los constructos teóricos.</p> <p>Lenguaje compartido.</p> |

Fuente: Santamaría (2004).

Finalmente, es oportuno señalar que las organizaciones universitarias deben apuntar sus ambientes de enseñanza y aprendizajes hacia nuevos espacios, es decir, hacia la



innovación, ya que éstas demandan colaboración. Por lo tanto, los gerentes como entes emergentes de nuevos ambientes que construyen conocimiento deben desarrollar factores de éxito y aplicar las herramientas adecuadas en el marco de las estrategias gerenciales, para responder a las exigencias de la actualidad dentro de la sociedad del conocimiento y la información.

METODOLOGÍA APLICADA

ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO

La investigación se enmarcó en el paradigma positivista, el cual es explicado por Vieytes (2004, p. 42):

“la naturaleza de este paradigma busca describir los hechos prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos, así como anuncia que el enfoque cuantitativo, busca un conocimiento sistemático, comparable, comprobable, medible y replicable, explica los fenómenos naturales y generaliza las conclusiones”.

En esta investigación el objeto de estudio se orientó hacia el contexto universitario de la UNERMB, centrándose en describir los fenómenos con objetividad crítica y neutral por parte del investigador, considerando la integración lógica de los hechos, desarrollando un constructo teórico como teoría empírica, en el cual se operacionalizan en un cuadro de variable para armar el instrumento que permitirá medir y validar dicho constructo.

Esta investigación se delinea dentro del tipo analítica descriptiva. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) la investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con la temática, para estudiar sus elementos en forma exhaustiva y poderlos comprender con mayor profundidad. Según Vieytes (2004) las investigaciones descriptivas requieren de mucha información y conocimiento previo acerca del problema a investigar, además requieren de un diseño bien estructurado, capaz de precisar qué es lo que habrá de medirse, cómo y con qué población. Esta investigación se inserta en el diseño no experimental, de campo transeccional.

La población del presente estudio fue de tipo finita, por cuanto estuvo conformada por treinta y cinco (35) docentes del Programa Postgrado de Administración de Educación Básica de la UNERMB. Se aplicó un censo poblacional, al considerar que era un número manejable de sujetos. En tal sentido, Ramírez (1999) manifiesta que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se diseñó una encuesta y el instrumento a través del cual se obtuvo la información fue el cuestionario, el cual se les aplicó a los docentes del Programa Postgrado en Administración de Educación Básica de la UNERMB, con sede en Cabimas, estado Zulia.

Para la validez de contenido se aplicó el juicio de expertos y para la validez discriminante, cuyos resultados fueron analizados mediante la prueba T para muestras independientes. En relación con la confiabilidad, se determinó mediante el programa



estadístico SPSS versión 15 para las ciencias sociales el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0,893 considerado como fiable.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tabla 1. Dimensión: Tipología de la estrategia gerencial

| VARIABLE: ESTRATEGIAS GERENCIALES | DIMENSIÓN: TIPOLOGÍA DE LA ESTRATEGIA GERENCIAL | | | |
|-----------------------------------|---|---------------|-----------|---------------------|
| | MEDIA | PUNTAJE | CATEGORIA | DESVIACIÓN ESTANDAR |
| ESTRATEGIA CORPORATIVA | 3.68 | Casi siempre | Alta | 1.20 |
| ESTRATEGIA COMPETITIVA | 3.37 | Algunas veces | Moderada | 1.63 |
| PROMEDIO POR DIMENSIÓN | 3.52 | Casi siempre | Alta | 1.41 |

Fuente: elaboración propia (2011).

En la tabla 1 se representan las subdimensiones de la dimensión Tipología de la Estrategia, cuyos resultados arrojaron que los gerentes del programa Administración de Educación Básica aplican estrategias corporativas y competitivas con un promedio de 3.52 ubicado en puntaje casi siempre, en categoría alta y una dispersión baja de 1.41.

Los resultados coinciden con los planteamientos de Quero (2008), quien refiere que cuando hay líderes estratégicos es posible formular y aplicar estrategias para obtener buenos resultados y alcanzar el éxito estratégico en las organizaciones. Además, agregan Alizo y otros (2007) que la planificación cobra relevancia ya que cumple procesos de sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las estrategias gerenciales que integran la organización para maximizar la eficiencia global.



Tabla 2. Dimensión: Habilidades Individuales y Colectivas

| VARIABLE: APRENDIZAJE COLABORATIVO | DIMENSIÓN: HABILIDADES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS | | | |
|------------------------------------|--|----------------------|-----------------|---------------------|
| INDICADORES | MEDIA | PUNTAJE | CATEGORIA | DESVIACIÓN ESTANDAR |
| Habilidades Individuales | 3.22 | Algunas veces | Moderada | 1.17 |
| Habilidades Colectivas | 3.25 | Algunas veces | Moderada | 1.28 |
| PROMEDIO POR DIMENSIÓN | 3.23 | Algunas veces | Moderada | 1.22 |

Fuente: elaboración propia (2011).

En la tabla 2 se presentan las medias y la desviación estándar de la dimensión Habilidades Individuales y Colectivas, de la variable Aprendizaje Colaborativo, donde se demuestra, de acuerdo con los resultados obtenidos por la opinión de los docentes consultados, el promedio de las dimensiones con un valor de 3.23, ubicada en el puntaje Algunas Veces con categoría Moderada y una baja dispersión de 1.22 en la existencia de habilidades individuales y colectivas en el desarrollo del aprendizaje colaborativo, vital para los nuevos escenarios de aprendizajes.

Los resultados coinciden con Barkley (2007), quien señala que la incorporación del trabajo colaborativo en las actividades de clase puede ayudar a profundizar el aprendizaje de cada estudiante con procedimientos estructurados que lo atraigan.

En consideración de los hallazgos encontrados, se logró analizar las estrategias gerenciales para el aprendizaje colaborativo en el programa de postgrado Administración de la Educación Básica de la Universidad Nacional Experimental: "Rafael María Baralt" (UNERMB), sede Cabimas, por lo cual seguidamente se proponen un conjunto de estrategias gerenciales con la finalidad de fortalecer el aprendizaje colaborativo.

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL APRENDIZAJE COLABORATIVO

Todas las organizaciones han contado con algún sistema para registrar, procesar, almacenar, recuperar y presentar información sobre sus operaciones y actividades, sin embargo, en las organizaciones modernas, su principal objetivo es obtener información para la búsqueda de la calidad, generar conocimientos, resolver los problemas sociales, aplicar procesos administrativos más eficientes, que permitan conocer más la organización y orientar la búsqueda continua del mejoramiento.

ESTRATEGIAS GERENCIALES CENTRADAS EN EL ÁMBITO ACADÉMICO

Las estrategias académicas son aquellas que utiliza el gerente para capacitar al personal y perfeccionar el desempeño laboral de manera eficiente y efectiva, el cual requiere de: la participación e iniciativa de cada uno de los actores del sistema; conformación de equipos multidisciplinarios, gestión presupuestaria, revisión de la práctica y experiencias. Es decir, cuando una organización cuenta con personal calificado como resultado de su capacitación continua se generarán de forma casi automática equipos multidisciplinarios de excelencia con acciones transformadoras y proactivas.

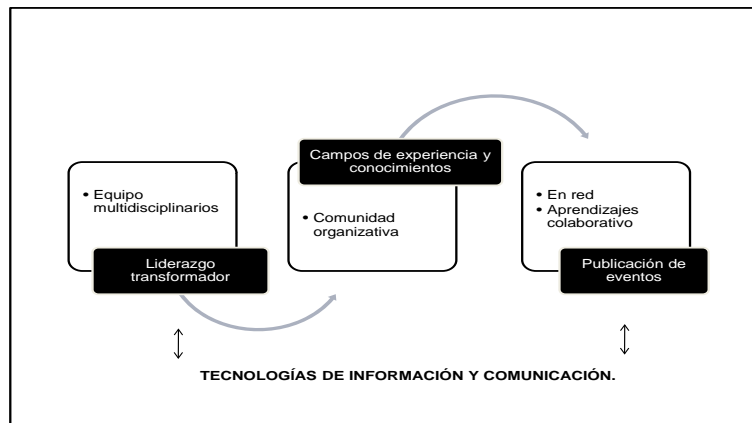
De tal manera que el gerente con la administración del presupuesto institucional combinado con proyectos innovadores debe establecerse planes interinstitucionales de formación e intercambio de recursos humanos con otras universidades, tomando en cuenta la normativa o reglamentos vigentes en esta área, contempladas en la Ley Orgánica de Educación (2009)

En este orden de ideas, se requiere de una estrategia gerencial que contemple primeramente, la revisión y evaluación de las políticas de intercambio y formación del personal académico y de investigadores; segundo, el diseño de un plan interinstitucional a los requerimientos, necesidades o prioridades tanto del entorno universitario como del entorno regional, local y nacional; tercero, un estudio exhaustivo en función de la oferta y la demanda del sector externo, público y privado en el ámbito científico-tecnológico para articular las necesidades del entorno y responder a las demandas sociales en aras de minimizar sus problemas.

ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA COMUNICACIÓN

En cuanto a las estrategias utilizadas por el gerente para la comunicación, elemento básico para el éxito, este debe contar con un sistema de información capaz de generar la oportunidad de conocer diferentes perspectivas para mejorar los procesos organizativos, compartir información y construir conocimiento, apoyados en las tecnologías de información y comunicación.

Figura 3. Estructura de la Estrategia Gerencial basada en la Comunicación



Fuente: elaboración propia (2011).

De manera que la estrategia gerencial basada en la comunicación se caracteriza por ser situacional, es decir, para cada momento una estrategia, con la finalidad de socializar la complejidad de los componentes institucionales, articulada con la filosofía organizacional y directamente relacionada con el entorno, desarrollando la inteligencia emocional para optimizar el desempeño laboral y, en consecuencia, mejorar la cultura organizacional.

Esta estrategia gerencial inscrita en el marco comunicativo se estructura con dos fases: primero, con un liderazgo transformador de cultura, el cual se instaure con la participación de todos los actores de la organización el rumbo a seguir, metas y objetivos, con la continua verificación de que se realizan las tareas, a través de registros y documentos informativos. En ella se inscriben los equipos multidisciplinarios de trabajo caracterizados por: clara dependencia de las tareas y en los objetivos trazados, liderazgo explícito y roles definidos.

Segundo, con la revisión de los campos de experiencia y conocimientos, generando reconocimientos en los avances, logros y progresos significativos. En esta sección, se inscribe toda la comunidad organizacional interna, a través de diferentes áreas de interés que son compartidas para resolver problemas. Tercero, por medio de la publicación de eventos relacionados con la docencia, investigación y extensión de la universidad para la continuidad de los aprendizajes colaborativos de ésta, en apoyo al entorno. Esta fase se acrecienta en red de individuos colaborativos, por quienes representan mecanismos para capturar el conocimiento e información.

Cabe mencionar, por último, la sofisticación de las tecnologías que deben ser abordadas con rigor, porque requieren de investigaciones para promover proyectos innovadores educativos a nivel universitario, ya que lo importante de una variedad de tecnologías es que proporcionen la flexibilidad, satisfagan necesidades individuales y

sociales, logren entornos de aprendizaje colaborativos efectivos, facilitando momentos interactivos entre estudiantes, profesores y comunidad.

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL APRENDIZAJE COLABORATIVO

Las estrategias gerenciales dentro del contexto universitario deben contener disciplinas de la organización inteligente, pensamiento sistémico y dominio personal para la construcción de una visión compartida, propulsando el aprendizaje colaborativo, así como también mejorar el acceso a experiencias educativas de avanzada, ya que permite a los estudiantes e instructores o facilitadores participar en comunidades de aprendizaje colaborativos en tiempos y lugares adecuados, utilizando ordenadores que concreten la actividad pedagógica, para lo cual es necesario activar estrategias gerenciales centradas en el ámbito académico y comunicacional.

Para ello, se considera diseñar un conjunto de estrategias gerenciales guiadas por líneas de acción, activadas como mecanismos gerenciales por medio de planes de acción de la organización distribuida de la siguiente manera:

Cuadro 3. Líneas Estratégicas

| Formulación de Líneas Estratégicas | |
|---|---|
| Línea Estratégica 1 | Definir y consolidar la organización educativa como universidad de referencia de calidad dentro de la Comunidad. |
| Línea Estratégica 2 | Instaurar una plataforma tecnológica de información y comunicación de alta calidad. |
| Línea Estratégica 3 | Definir y desarrollar políticas para la capacitación permanente del talento humano y propulsar el intercambio interinstitucional. |
| Línea Estratégica 4 | Promocionar el aprendizaje colaborativo en la universidad mediante el uso de las TIC. |

Fuente: elaboración propia (2011).

CONSIDERACIONES FINALES

Sobre la base de los objetivos y las conclusiones planteadas se generan las recomendaciones siguientes:

- Generar estrategias gerenciales que potencien la innovación y la creación de nuevos conocimientos, el desarrollo intelectual, ético, estético y social de los estudiantes, apoyados en nuevos escenarios de aprendizajes que garanticen habilidades individuales y colectivas, que permitan avanzar hacia el perfeccionamiento armónico de la sociedad.
- Orientar las políticas financieras y gerenciales hacia la configuración de aulas virtuales, publicaciones científicas, entre otros, para desarrollar aprendizajes colaborativos



con alta competencia académica apoyados en una moderna plataforma tecnológica que permita la utilización frecuente de la base de datos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alizo, M.; Graterol, A.; Hernández, R. y Añez, S. (2007). Emprendimiento emergente y estrategia gerencial para lograr el éxito en el mercado. Documento en línea. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2578401.pdf>. Consulta: 23-02-2011.
- Anguiano, A.; Clavo, A.; Plascencia, C.; Ruiz, A.; García, E. y Guerra, R. (2008) Andragogía, aprendizaje colaborativo y cooperativo. "Intervención de Trabajo Social". Disponible en <http://www.margen.org/suscri/margen48/andrag.html>. Consulta: 22-02-2010.
- Asamblea Nacional (2009). Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial Extraordinaria Número 5.929 de fecha 15 de septiembre. Venezuela.
- Barkley, E. (2007) Técnicas de aprendizaje colaborativo: manual para el profesorado universitario. España. Ediciones Morata.
- Calzadilla, M. (2009). Aprendizaje colaborativo y tecnologías de la información y la comunicación. Documento en línea. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/322Calzadilla.pdf>. Consulta: 25/02/2010.
- Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (2009). La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Francia. UNESCO.
- Congreso de la República de Venezuela (1970). Ley de Universidades (1970). Documento en línea. Disponible en: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/auditoria_interna/Archivos/Material_de_Descarga/Ley_de_Universidades_-_1.429_E.pdf. Consulta: 26-02-2010.
- Díaz, F. y Hernández G. (2001). Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. Colombia. Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Escribano, A. y del Valle, Á. (2008). El aprendizaje basado en problemas, una propuesta metodológica en educación. España. Narcea, S.A. de Ediciones.
- González, M. y de Pelekais, C. (2010) Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias. TELOS, Revista de Estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Volumen 12, número 3. (Pp. 342-359).
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill.



- Johnson, D. y Johnson, R. (1999). El Aprendizaje Cooperativo en el Aula. Argentina. Editorial Paidós.
- Lucero, M. (2009). Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo. Documento en línea. Disponible en <http://www.rieoei.org/deloslectores/528Lucero.PDF>. Consulta: 01-07-2011.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. Documento en línea. Disponible en: http://books.google.co.ve/books/about/La_elaboracion_del_plan_strat%C3%A9gico_a_t.html?id=WnHYrdgYGmcC. Consulta: 27-06-2011.
- Ortega, A. (2008). Percepción de los gerentes educativos sobre la productividad académica en el ejercicio de funciones administrativas. Estudio de Casos. Investigación y Postgrado. Volumen 23, número 3. (Pp. 345-357).
- Pachano, N. (2012) Estrategias gerenciales para el logro del aprendizaje colaborativo. Tesis doctoral. Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. NEGOTIUM. Año 10, Volumen 4. (Pp. 36-49).
- Quintana, M. (2004). Aprendizaje colaborativo y redes de conocimiento. IX Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada, España.
- Ramírez, T. (1999). Cómo hacer un proyecto de investigación. Venezuela. Editorial Panapo.
- Ramos, C. (2010). Hacia una cultura de responsabilidad social universitaria. Documento en línea. Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/364/867>. Consulta: 02/06/2010
- Sainz, J. (2003). El plan estratégico en la práctica. España. ESIC Editorial.
- Santamaría, F. (2010). Comunidades de práctica y aprendizaje. Documento en línea. Disponible en: <http://www.slideshare.net/lernys/comunidades-de-aprendizaje-y-practica-4991974>. Consulta: 3-06-2010.
- Tamayo, J. y Tamayo, A. (2009). Interacción de trabajo colaborativo para la creación de empresas basadas en conocimiento. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos902/disenio-espacios-colaborativos/disenio-espacios-colaborativos2.shtml>. Consulta: 10/09/2011.
- Valero, C. y Gillezeau, P. (2008) Calidad total gerencial en la Universidad del Zulia. Revista cubana de educación superior. Volumen 22, número 1. (Pp. 104-112).



Vázquez, C. (2011). Aprendizaje colaborativo para repensar la educación del siglo XXI. Documento en línea. Disponible en: <http://ipem23.aprenderapensar.net/>. Consulta: 01/02/2011.

Vieytes, R. (2004). Metodología de las investigaciones en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas. Argentina. Editorial de las Ciencias.

Whittington, R. (2001). ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa? España. Editorial Paraninfo.