

La Orientación al Mercado en la gestión universitaria

MARY CARMEN LOMBAO
Departamento de Desarrollo Integral
Universidad Metropolitana
mlombao@unimet.edu.ve

Resumen

Frente a la complejización creciente de las sociedades, al mercado se le reconoce un peso fundamental en la gestión de las organizaciones, al punto que en las últimas dos décadas se ha venido investigando recurrentemente el tema de la Orientación al Mercado como enfoque de gestión estratégica, en organizaciones empresariales, en menor escala en organizaciones de servicio y exiguamente en universidades. La presente investigación se orientó a desarrollar un Modelo de Orientación al Mercado en el ámbito de la gestión universitaria, partiendo de una revisión bibliográfica y un estudio de caso. Constituye un estudio exploratorio-descriptivo, con un diseño no experimental y el análisis de un caso. Se realizó una revisión de las aportaciones teóricas, para construir un estado del arte. Luego se estudió la aplicabilidad y adaptación de uno de los modelos encontrados en la literatura al contexto de la gestión universitaria. Finalmente, se verificó la aplicabilidad del modelo a la Universidad Metropolitana. Partiendo del modelo de Procesamiento de la Información concebido por Kohli y Jaworsky (1990), se propone un modelo de Orientación al Mercado aplicable a la gestión universitaria, así como un conjunto de hipótesis, acerca de antecedentes y consecuentes de la Orientación al Mercado en la gestión analizada. Los resultados empíricos avalaron el diseño de los indicadores del modelo y evidencian un reporte de ejecución de un conjunto importante de acciones compatibles con las dimensiones del modelo de Orientación al Mercado propuesto en la institución bajo estudio.

Palabras clave: Orientación al mercado, universidades, estrategia, organizaciones de servicios, ventaja competitiva, gestión estratégica.



Abstract

Faced with the growing complexity of society, the market has got a fundamental weight in the management of organizations, up to the point that during the last two decades the recurring topic of Market Orientation has been researched as an approach for strategic management of entrepreneurial organizations, in a lesser scale of service organizations and only minimally of universities. This study was directed to develop the Market Orientation Model at university level starting with bibliography revision and a case study. This constituted an exploratory-descriptive study, with a non-experimental design, and the analysis of a case. A review of the theoretical contributions was carried out to build a state of the art. Later, the applicability and the adaptation of one of the models found in the literature in the context of university administration were studied. Finally, the applicability of the model to Universidad Metropolitana was verified. Based on the Information Processing Model conceived by Kohli and Jaworski (1990), a model of Market Orientation applicable to university management, as well as a series of hypotheses on the antecedents and consequences of Market Orientation on the analyzed administration is proposed. The empirical results supported the design of the model's index and substantiate a performance report of a series of important actions compatible with the dimensions of the Market Orientation model proposed in the institution under this study.

Key words: Market Orientation, Universities, Strategic Administration, Service Organization, Competitive Edge.

Introducción y justificación

La Orientación al Mercado se ha ido posicionando como un factor clave en la estrategia de las organizaciones. Los insumos derivados de su aplicación a la estrategia organizacional, han constituido puntos de partida para el establecimiento de líneas de investigación consolidadas, de las cuales, al mismo tiempo han surgido variadas e interesantes implicaciones para la gestión.

El tema de los efectos de la Orientación al Mercado sobre el desempeño organizacional ha sido reiteradamente estudiado, confirmándose la



existencia de una relación directamente proporcional entre la Orientación al Mercado en las organizaciones y el desempeño de éstas en niveles altamente satisfactorios (Narver y Slater, 1990 y Jaworski y Kohli, 1993; entre otros)¹.

La investigación de este tema, aparte de centrarse en empresas manufactureras, se ha vinculado con el gran desarrollo experimentado por el sector servicios, tanto públicos como privados (Sánchez, 2002)² y ha trascendido a los campos de organizaciones sin fines de lucro, de gobiernos locales, de servicios de salud, servicios de policía y finalmente, sin que esto signifique en modo alguno un menor orden de importancia, cabe citar al campo de las organizaciones dedicadas a la educación.

En el ámbito de la gestión universitaria, hoy por hoy, hay conciencia del requerimiento de adoptar opciones estratégicas para asegurar la respuesta a los retos del entorno con calidad y pertinencia. Se ha estudiado la aplicación de enfoques como la planificación estratégica. Se han encontrado relaciones positivas entre la opción de la Orientación al Mercado y el desempeño de las universidades (Caruana *et al*, 1998)³.

En línea con estas aportaciones y dado que existe un camino abierto para la investigación acerca de la transferibilidad del enfoque aludido a la gestión universitaria, en atención a las diferencias en esencia y funcionamiento entre este tipo de instituciones y las organizaciones productivas, las cuales han sido el foco labrado por la investigación en el tema, la presente investigación profundiza el tema.

¹ Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). *The effect of a Market Orientation on Bussines Profitability Journal of Marketing*, Vol. 54, Octubre 20-35; KOHLI, A., JAWORSKI, B. (1993). MARKOR: "A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX (4) Noviembre, pp. 467-477.

² Sánchez P., M. (2002). *Material de apoyo para el curso de Marketing Estratégico*. Doctorado en Investigación en Economía de la Empresa. Universidad de Almería / Universidad Metropolitana.

³ Caruana, A.; Ramasesham, B. & Ewing, M. (1998). "The Marketing Orientation- Performance Link: Some evidence from the public sector and Universities", *Journal of Nonprofit Sector Marketing*, Vol. 6, N° 1, pp. 63-82.



¿Por qué estudiar la Orientación al Mercado en el ámbito de las universidades?

Durante décadas, a las universidades se les ha formulado como crítica el haberse encapsulado, lo que implica escasez de alianzas con la colectividad. La dinámica del entorno actual obliga a efectuar un cambio de paradigma, para garantizar el cumplimiento de su cometido. Un enfoque de Orientación al Mercado implica el conocimiento de las necesidades presentes y futuras del consumidor, los factores exógenos y la coordinación interna de procesos para dar respuesta a las demandas.

Las universidades no escapan a las presiones y demandas del entorno; por el contrario, para algunos autores (Rowley *et al*, 1998)⁴ las universidades, o aprenden a dar respuesta a los retos del entorno o minimizan su potencia como opción elegible para la formación.

Las universidades fueron por siglos ambientes relativamente estables en los cuales el cambio ocurría lentamente, y dentro de una paz dictada por ellas mismas. En este tipo de ambiente burocrático, se requiere de un enfoque administrativo que dispare los acontecimientos. Hoy por hoy, estas instituciones tienen que responder a la altura que les corresponde a los estudiantes, los gobiernos, las comunidades empresariales y locales.

Queda evidenciada la necesidad de profundizar acerca de la aplicabilidad de enfoques estratégicos con miras a asumir esquemas que permitan validar los resultados de actuación de las universidades, respondiendo a un entorno permanentemente demandante.

Caruana *et al*, 1998⁵, vislumbran un camino a través de la profundización de la investigación en Orientación al Mercado como enfoque estratégico. Encuentran una relación significativa entre Orientación al Mercado y desempeño organizacional en universidades. Este hallazgo extiende la

⁴ Rowley, D.; Lujan, H. y Dolence, M. (1998). *Strategic Choices for the Academy*, New York: Jossey Bass Publishers.

⁵ Caruana, A.; Ramasesham, B. & Ewing, M. (1998). "The Marketing Orientation- Performance Link: Some evidence from the public sector and Universities". *Journal of Nonprofit Sector Marketing*, Vol. 6, N° 1, pp. 63-82.



importancia de la Orientación al Mercado más allá del sector industrial. En la misma línea trabajaron Siu y Wilson, 1998⁶, confirmando la importancia de un enfoque de gerencia basado en los supuestos de la Orientación al Mercado para producir mejoras en el rendimiento organizacional de ambientes educativos. Asimismo, Flavián y Lozano, 2002⁷, demuestran relaciones entre el componente actitudinal y comportamental hacia la Orientación al Mercado en la institución universitaria.

El presente trabajo está abocado a desarrollar un modelo de Orientación al Mercado en el ámbito de la gestión universitaria, partiendo de una revisión bibliográfica y arribando al estudio del caso Universidad Metropolitana, demostrando la aplicabilidad del marco conceptual que le da el soporte a la investigación realizada. En tal sentido, se establecieron los siguientes objetivos específicos: a) Efectuar una revisión de los conceptos centrales de Orientación al Mercado y su interrelación, los aportes otorgados al enfoque a través de la investigación y las aplicaciones sectoriales. b) Establecer la relación entre el enfoque de Orientación al Mercado y sus determinantes y consecuentes. c) Describir los rasgos que caracterizan la Educación Superior; su evolución, contexto y tendencias de las universidades en América Latina, y particularmente en Venezuela. d) Proponer un Modelo de Orientación al Mercado aplicable a la gestión universitaria. e) Analizar como caso de estudio a la Universidad Metropolitana, a la luz del modelo propuesto.

Marco conceptual

La Orientación al Mercado contempla un conjunto de acciones que asumen las organizaciones, así como una cultura distintiva que las dota de capacidades para descubrir la demanda, anticiparla y responder a las variaciones de los mercados. Debe ser vista como una condición esencial

⁶ Siu, N. y Wilson, M. (1998). "Modeling Market Orientation: An application in the Education" Sector. *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 293-323.

⁷ Flavián, C. y Lozano, J. (2002). *Análisis de la relación entre la actitud y el comportamiento orientado al mercado en la universidad pública española*. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Granada: http://marketing.ugr.es//ponencias/flavian_lozano.pdf.

para que las organizaciones puedan ofrecer una respuesta competitiva, lo cual se operacionaliza según el modelo de Orientación al Mercado elegido por la organización y persigue lograr un desempeño superior y obtener la ventaja competitiva (Varadarajan y Jayachandran, 1999)⁸.

Los vínculos entre la dirección estratégica y el *marketing* son innegables, en tanto que el segundo puede ser visto como una herramienta de la Dirección Estratégica. El conjunto de funciones de la dirección se coloca en sintonía con el enfoque de Orientación al Mercado al ser permeadas, tanto éstas como la cultura organizativa. Los individuos, así como las dependencias se sienten partícipes de la captación de las señales del mercado y su difusión de manera coordinada dentro de la organización, para generar, e incluso anticipar respuestas organizativas frente a la complejidad del entorno. Lo interesante de este enfoque es la ruptura del paradigma de los compartimientos funcionales estancos. En lugar de ello, la filosofía de Orientación al Mercado se filtra entre los individuos y unidades de negocios para que las funciones se desempeñen bajo una sintonía común de captar, procesar, difundir y responder inteligentemente al mercado.

Los enfoques de Orientación al Mercado partieron del debatido concepto de *marketing*, desarrollándose varias posturas conceptuales sobre el tema. La aportación de Narver y Slater, 1990⁹, por una parte, a la cual se le ha denominado perspectiva filosófico-cultural y, por otra, la perspectiva de Kohli y Jaworski, 1990¹⁰, a la cual se le conoce como perspectiva comportamental, constituyen las dos líneas a las que podría denominarse líderes o pioneras y, alrededor de éstas, se consiguen derivaciones importantes.

⁸ Varadarajan, P. y Jayachandran, S. (1999): "Marketing Strategy: An Assesment of the State of the field and outlook". *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N° 2, pp. 120-143.

⁹ Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). "The effect of a Market Orientation on Business Profitability" *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.

Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX (4) Noviembre, 467-477.

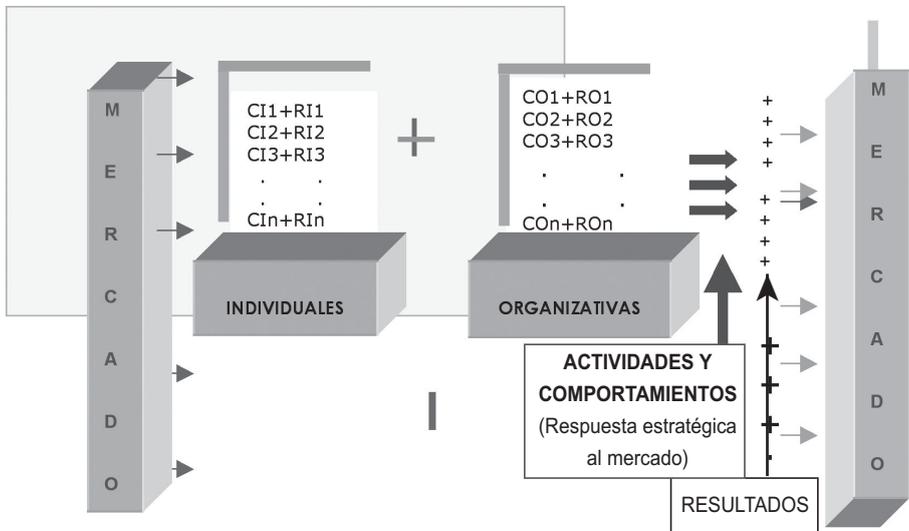
¹⁰ Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.



Concepto de Orientación al Mercado

Veamos una representación gráfica del concepto de Orientación al Mercado, partiendo de la base de una noción integral que hemos adoptado en la presente investigación:

FIGURA N° 1
REPRESENTACIÓN DEL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO



Fuente: Elaboración propia.

Los extremos de la figura contienen entradas y salidas que el mercado formula y recibe de las organizaciones. El concepto involucra una filosofía de gestión que, partiendo de las capacidades y recursos individuales y su desarrollo, aunada a las capacidades y recursos organizativos, analiza, procesa, disemina y responde a la información del mercado, a través de comportamientos y acciones estratégicas encaminados a generar la producción de respuestas a las necesidades, que se traducen en resultados



positivos para la organización y la sociedad, lo que significa dotar a la organización de una ventaja competitiva sostenible.

Vale la pena indicar algunas precisiones con respecto al concepto propuesto: se parte de la premisa de un concepto de mercado en sentido amplio y ajustable al ámbito de gestión de la organización. Éste contiene los requerimientos formulados por los clientes reales y potenciales que pueden ser tanto compradores de un producto, como demandantes de un servicio. También aquí estarían los proveedores, la competencia, los aliados potenciales, las organizaciones que actúen en el mismo sector, sin ser competidores, y la sociedad en general como demandante de productos, servicios, soluciones, avance de la ciencia y del conocimiento. Asimismo se incluyen las fuerzas que impactan la operación de la organización: la tecnología, las normativas, el conocimiento, la dinámica económica, etc.

La connotación de filosofía de gestión implica impregnar a toda la organización de la necesidad de apuntalar hacia el foco del mercado, no como un ente reactivo, sino conociendo y reconociendo su potencial para marcar pauta en dicho mercado.

La suma de capacidades o competencias y recursos se materializa en las tres dimensiones del modelo, tomándose en este caso: la generación de inteligencia de mercado, la difusión de la inteligencia de mercado y la respuesta a la inteligencia de mercado, las cuales redundan en beneficios para la organización en sentido amplio. Dependiendo del contexto de acción podría hablarse de beneficios financieros como rentabilidad, o de otra clase como prestigio, calidad, impacto en la sociedad a través de aportes o conocimientos, etc. Estas salidas otorgan ventaja competitiva a la organización y, a la vez, nuevos retos o insumos para alimentar un ciclo continuo.

Antecedentes y consecuentes de la OM

En la investigación ha sido de particular interés el estudio acerca de las variables que se relacionan con la Orientación al Mercado de las organizaciones, afectándolas en un sentido potenciador o inhibidor (antecedentes), así como recibiendo su influencia (consecuentes). También ha despertado algún interés estudiar las variables que intensifican o reducen su efecto sobre las consecuentes, a las cuales se les denomina moderado-



ras. Los antecedentes pueden ser agrupados en tres categorías: las variables asociadas con rasgos de la gerencia de las organizaciones, las relacionadas con características de la organización, su estructura, procesos y dinámicas interdepartamentales; y por último, las atinentes a los factores externos.

Entre los consecuentes encontramos el desempeño organizativo, las variables asociadas con efectos en los trabajadores y aquellas vinculadas con los efectos sobre los clientes y la estrategia competitiva de la organización.

También ha sido plasmada la existencia de ciertas variables que mitigan o bien fortalecen el efecto que ejerce la Orientación al Mercado sobre las variables denominadas consecuentes; a las que se ha llamado variables moderadoras.

Si bien existen ámbitos sectoriales en los cuales las interacciones entre determinantes y consecuentes de la Orientación al Mercado constituyen un terreno de incipiente exploración, como por ejemplo el ámbito de la educación y particularmente a nivel de universidades, también es cierto que en otros sectores como el industrial, la investigación ha aportado pistas interesantes aunque no siempre coincidentes, que abren un campo a la profundización.

Las universidades

En las últimas cinco décadas, las universidades han experimentado importantes transformaciones. En América Latina se observa un crecimiento del número de instituciones de Educación Superior y sus integrantes, diversificación, aumento de instituciones privadas, así como de Instituciones de Educación Superior que no son universidades (Tünnermann, 2000a, García, s/f)¹¹. A partir del año 1980, el desarrollo de este sector experi-

¹¹ García, C. (s/f): *Internacionalización y comercialización de la Educación Superior. Interrogantes para América Latina*.

(<http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/internac/Presentaciones%20Carmen%20García%20Guadilla.pdf>);

Tünnermann, C (2000). *La Educación en el horizonte del siglo XXI*. Caracas: IESALC/UNESCO.

menta una fuerte crisis, derivada de la complejización del entorno, fundamentalmente de las restricciones económicas y cambios sociales (Yarzabal *et al*, 1996)¹², lo cual apunta hacia algunas tendencias aunque en forma un tanto desarticulada: diversificación de la oferta de carreras tradicionales, asociación de postgrados a líneas de investigación, incorporación del principio de educación a lo largo de toda la vida, concepción centrada en el aprendizaje y en el estudiante, preocupación por la formación general, difusión entre los docentes de las tendencias de cambio en los diseños curriculares, sistemas de educación a distancia, sinergias con el sector productivo, comunidades, creación entre las universidades de asociaciones de carácter interregional, conciencia de la necesidad de una gestión técnica, entre otras.

Con la intención de convertir en oportunidades las exigencias del entorno, se ha tomado conciencia de la necesidad de organizar la gestión universitaria de un modo que permita facilitar y articular los cambios. Esta motivación conduce al estudio de opciones de gestión estratégica que puedan servir a las universidades para asumir exitosamente las transformaciones requeridas. En tal sentido, ciertos investigadores se valen de enfoques estratégicos y estudian la transferibilidad y utilidad de los mismos, en el ámbito de las universidades. Entre éstos se encuentran los vinculados con la planificación estratégica (Cazalis, 2002; Keller, 1998; Solá, 1998)¹³; otros como la Orientación al Mercado o al Entorno (Caruana *et al*, 1998; Siu y Wilson, 1998; Flavián y Lozano, 2001 y 2002)¹⁴. También hay plantea-

¹² Yarzabal, L.; Silvio, J. y Medina, M. (1996). "Situación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe". En *Bases para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Caracas: CRFESALC, UNESCO.

¹³ Cazalis, P. (2002). *Presentación, Gestión Estratégica de la Universidad*. Organización Universitaria Latinoamericana (OUI) – IGLU.

Keller, G. (1998). "The New Importance of Strategic Management at Universities". En: *Dirección Estratégica y Calidad de las Universidades*. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.

Solá, F. (1998). *Calidad al Servicio de la Sociedad: Planificación Estratégica y Calidad en la Universidad Politécnica de Cataluña*. En: Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.

¹⁴ Caruana, A.; Ramasesham, B. & Ewing, M. (1998). "The Marketing Orientation- Performance Link: Some evidence from the public sector and Universities". *Journal of Nonprofit Sector Marketing*, Vol. 6, n° 1, pp. 63-82.

Flavián, C. y Lozano, J. (2002). *Análisis de la relación entre la actitud y el comportamiento orientado al mercado en la universidad pública española*. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Granada: http://marketing.ugr.es//ponencias/flavian_lozano.pdf.



mientos en cuanto al aprendizaje organizacional aplicables al ámbito bajo estudio (Senge, 1992, Templeton *et al*, 2002; Slater y Narver, 1995)¹⁵, apareciendo igualmente algún aporte acerca de la gerencia del conocimiento como opción estratégica para potenciar los esfuerzos de la gestión universitaria (Martín, 2001)¹⁶.

En Venezuela los rasgos básicos que caracterizan a las universidades, no distan significativamente de la situación presente en América Latina; y los retos de cambio que estas instituciones tienen frente a sí, obviamente tampoco. Nuevamente se valida la necesidad de cambiar en paralelo el paradigma de gestión, a los fines de poder afrontar con éxito la responsabilidad social y de desarrollo.

Metodología

El estudio es exploratorio-descriptivo. Exploratorio, porque a partir de los avances de la literatura se efectúan analogías entre contextos, con el objeto de proponer la aproximación a un modelo adaptado al contexto bajo estudio, con el potencial de generar hipótesis susceptibles de ser sometidas a prueba en otras investigaciones. Descriptivo, porque a partir del estudio de las características de la institución estudiada, se detectó en su gestión la presencia de los indicadores de la variable central, a través del contraste de varias fuentes de evidencia.

Es una investigación de diseño no experimental, en vista de que no se ejerció manipulación de variables. Ciertamente existe un constructo central como es la Orientación al Mercado, y un conjunto de conceptos relacionados. No obstante, el alcance de la presente investigación no involucra la

¹⁵ Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica

Templeton, G.; Lewis, B. y Zinder, C. (2002). "Development of a Measure for de Organizational Learning Construct". *Journal of Management Information Systems*, Fall 2002, Vol. 19, n° 2, pp. 175-218.

Slater, S. y Narver, J. (1995): Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. Vol. 59, Julio, pp. 63-74.

¹⁶ Martin, J. (2001). "The Modern University Provost". College of Education. Florida International University. *Education*, Vol. 121, n° 2, pp. 347-349.

medición de las relaciones entre los conceptos. Se plantea y documenta un conjunto de hipótesis a ser contrastadas en estudios ulteriores.

Fue de interés identificar la potencial transferencia de los indicadores de las tres dimensiones del Modelo de Orientación al Mercado seleccionado, a la realidad de la gestión del caso estudiado, así como adaptar la lista de indicadores derivados de las investigaciones previas al contexto de la universidad y enriquecerla con los aportes de quienes forman parte de la gestión de la misma. Los resultados de la presente investigación pudieran ser utilizados posteriormente como insumos para estructurar instrumentos orientados a medir el mismo fenómeno (Orientación al Mercado y sus relaciones con conceptos relacionados), en el mismo contexto (universidades).

Se utilizaron distintas fuentes de evidencia, posibilitando la combinación de lo cualitativo y lo cuantitativo. Se revisó la literatura a fin de documentar teóricamente el estudio a través de la información proporcionada por las fuentes secundarias y lograr la aproximación a un Modelo de Orientación al Mercado para la gestión universitaria. Asimismo, se obtuvo un conjunto de datos primarios a través de la consulta a fuentes documentales y también a directivos de la universidad. Para la recolección de información se utilizaron dos tipos de técnicas: a) cuestionarios semiestructurados bajo tres modalidades de preguntas: ítems cerrados, semicerrados, y abiertos. Los primeros fueron concebidos a partir del instrumento pionero de medición de Orientación al Mercado, elaborado por Kohli y Jaworski, 1990¹⁷, la adaptación de dicho instrumento a un contexto universitario (Caruana, *et al*, 1998)¹⁸ y la conceptualización de indicadores adicionales por parte de la autora. Los ítems abiertos fueron elaborados por la autora, con la intención de profundizar sobre algunos aspectos de utilidad para la adaptación del modelo al contexto en estudio. El instrumento fue validado por expertos; b) reuniones grupales con los integrantes de la población, con el objeto de garantizar la uniformidad conceptual sobre el tema, lo cual era un prerrequisito para obtener la información atinada.

¹⁷ Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.

¹⁸ Caruana, A.; Ramasesham, B. & Ewing, M. (1998). "The Marketing Orientation- Performance Link: Some evidence from the public sector and Universities". *Journal of Nonprofit Sector Marketing*, Vol. 6, n° 1, pp. 63-82.



Aproximación a un modelo de Orientación al Mercado en la Gestión Universitaria

El modelo propuesto toma sus bases teóricas fundamentalmente de uno de los modelos que concibe este constructo como una variable integrada por tres dimensiones con relaciones de interdependencia, pero a su vez con una definición propia y un alcance específico cada una de ellas; es el del Procesamiento de la Información propuesto por Kohli y Jaworski, 1990¹⁹. Las razones fundamentales que indujeron a la investigadora a la adopción de los principios de este modelo son: a) la conceptualización de sus dimensiones básicas en términos operacionales, que guardan analogía con la operación de la gestión universitaria; b) la ratificación sucesiva, validación y reconocimiento, a través de distintas investigaciones de la escala de medida diseñada por los autores proponentes; c) la adopción exitosa de este modelo dentro del sector servicios y particularmente en el ámbito educativo; y por último, d) la disponibilidad de algunos –aunque limitados– antecedentes de investigaciones en universidades asumiendo el basamento de este modelo, que sugieren la necesidad de continuar esta línea de investigación.

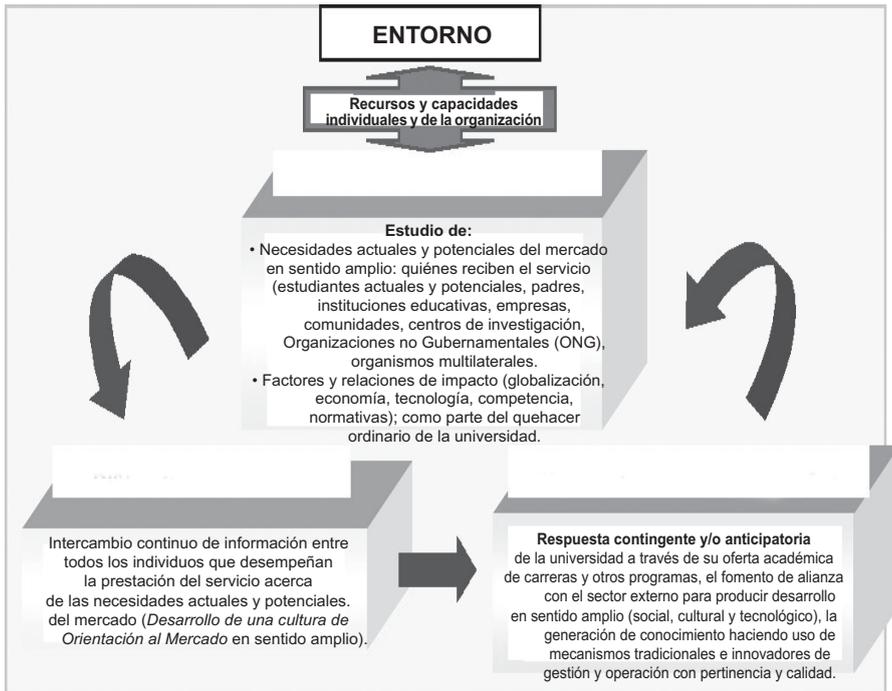
Las tres dimensiones que integran dicho modelo son: la generación de inteligencia de mercado, que se ocupa de captar las señales de los demandantes y del entorno que, en este caso, impactan sobre los servicios y productos ofrecidos por la universidad; la diseminación de la inteligencia del mercado, a través de la cual la comunidad del personal de la universidad encargada de proveer respuestas, conoce y comparte las necesidades del mercado; y, la respuesta a la inteligencia del mercado, que permite anticipar o marcar pauta y emitir acciones concretas frente a las demandas del entorno.

A continuación se propone la aproximación a un modelo de Orientación al Mercado para la gestión de universidades, sobre la base del modelo original de Kohli y Jaworsky, 1990²⁰, con la necesaria adaptación al contexto estudiado.

¹⁹ Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.

²⁰ Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.

FIGURA N° 2
MODELO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA



Fuente: Elaboración propia.

El entorno aglutina un conjunto de fuerzas que impactan a la organización universitaria, la cual, a través de los recursos y capacidades de los individuos que en ella se desempeñan (autoridades, personal académico y de apoyo administrativo), haciendo uso de los recursos y capacidades organizativas (sistemas organizativos, recursos financieros y tecnológicos, mecanismos de gestión, entre otros) produce el conjunto de acciones que componen las tres dimensiones del modelo.

La primera dimensión es la Generación de Inteligencia de Mercado (GIM), que involucra centrarse en el mercado concebido en un sentido amplio, con el foco hacia los clientes actuales y potenciales y hacia todas



aquellas fuerzas que inciden en sus requerimientos. Las acciones a emprender son todas aquellas encaminadas a obtener información de manera permanente con relación a los elementos aludidos. Los clientes actuales y potenciales incluyen tanto aquellos que han dado a la organización ya la oportunidad de servirle, entre los que cabe mencionar al alumnado y a todos aquellos entes que hayan precisado una relación de intercambio, donde la responsabilidad de la universidad se materializa a través del servicio prestado directa y hasta indirectamente, ya sea bajo la figura de docencia, investigación y/o extensión. Forman parte de éstos, los padres de los estudiantes, las empresas, las comunidades, los centros de investigación los organismos públicos, los no gubernamentales al servicio público (ONG), los multilaterales y cualquier otro que se vincule con la universidad. Igualmente, dentro de esta dimensión es crucial el monitoreo constante de las fuerzas del entorno que impactan sobre las necesidades generadoras para la universidad de la oportunidad de prestar servicios. Entre éstas, la competencia afecta la captación de potenciales clientes e incluso la retención de los presentes (Belanger *et al*, 2002)²¹. Si consideramos el crecimiento, abrumador en número, de las Instituciones de Educación Superior, ratificamos la realidad de pugna por la consecución no sólo de estudiantes, sino también de fondos para garantizar la subsistencia institucional; hecho que se agrava aún más cuando tal pugna no es sólo entre universidades, sino incluso entre estas y otras instituciones de Educación Superior que no llegan a ser universidades, pero que ofrecen alternativas de estudio competitivas por duración, costos, etcétera; y no podemos dejar fuera de consideración a las universidades empresariales, las cuales en una medida importante, en ciertas latitudes han invadido el territorio sagrado de las universidades tradicionales, particularmente ofreciendo oportunidades de formación y actualización profesional ajustadas a la medida de las necesidades del negocio (Meister, 2000)²², lo cual pudiese ser suplido por las universidades no empresariales a través de programas insertos en la filosofía de la educación permanente, por citar solamente un ejemplo. Otra de las fuerzas del entorno que no se puede perder de vista en los

²¹ Belanger, Ch.; Mount, J. y Wilson, M. (2002). *Institutional Image and retention*. Tertiary Education and Management, Vol. 8 (3), pp. 217-230.

²² Meister, J. (2000). *Universidades empresariales*. Colombia.: McGraw Hill Interamericana, S.A.

tiempos actuales es la tecnología, que ha experimentado avances que han obligado a repensar incluso sobre los aspectos básicos de la docencia para estar a la altura de los tiempos. Los bachilleres que hoy ingresan a las universidades demandan estos avances. Keller, 1998, plantea que se requiere romper las paredes entre la universidad y el mundo para tener una actuación pertinente; y la tecnología abre la puerta; ya existen universidades virtuales, las cuales incluso son competidores.

Los anteriores planteamientos requieren ser traducidos en acciones concretas; para lo cual se generaron once indicadores útiles para el diseño de un instrumento de medición de esta primera dimensión, y que fueron adaptados con base en los instrumentos de Kohli y Jaworsky, 1990²³ y Caruana *et al*, 1998, con la inclusión de otros por parte de la autora, en función de la revisión de la literatura en materia de universidades.

La segunda dimensión es la Diseminación de la Inteligencia del Mercado (DIM), en la que el actor clave son todos los miembros del personal de la universidad y la premisa básica es el compartir la información del mercado, para lo cual se requiere de un concierto de voluntades movidas por la creencia de que resulta esencial permitir y fomentar que los muros de las universidades sean permeados por las necesidades del entorno y que es tarea de todos el hacerlo, dentro del marco de las responsabilidades que a cada quien corresponde. Se plantea la necesidad de que alguna unidad formal se responsabilice por fomentar este proceso, lo cual pudiera implantarse a través de un departamento de mercadeo en la organización. La finalidad a la que apunta esta dimensión, va más allá de lo funcional, pasando al plano estratégico y, tal y como afirma Cervera, 1999²⁴: “en las organizaciones de servicio la integración de las diversas funciones de *marketing* en la estrategia global reviste particular importancia por las características propias de los servicios. Dicha integración se produce en

²³ Kohli, A. y JAworski, B. (1990). “Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications”. *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18

Caruana, A.; Ramasesham, B. & Ewing, M. (1998). “The Marketing Orientation- Performance Link: Some evidence from the public sector and Universities”. *Journal of Nonprofit Sector Marketing*, Vol. 6, N° 1, pp. 63-82.

²⁴ Cervera, A. (1999). *Marketing y Orientación al Mercado de la Administración Pública Local*. Institució Alfons El Magnanim. Diputació de Valencia.



términos de flujo de información y trabajo y está influida por la orientación (al cliente o a los procesos existente en la organización)” (pág. 145).

Esta autora profundiza en la revisión de los factores de gestión que pudieran requerir cambios para hacer fluida la información de manera horizontal y vertical, como la reorientación de los diseños organizativos hacia estructuras de tipo matricial, con una descentralización de la autoridad con cierta flexibilidad operativa; la incorporación en la evaluación del personal de metas compartidas entre varios individuos o grupos; el estímulo a la creación de redes de intercambio en función de intereses comunes y la inclusión de elementos de *marketing* dentro del alcance de las responsabilidades de cada uno de los miembros que prestan servicio en la organización. Un elemento clave para lograr una cultura orientada al mercado es contar con actitudes proclives al *marketing* (Cervera, 1999)²⁵. En el ámbito universitario, este elemento resulta de particular importancia y generalmente más bien se asocia a resistencias expresadas por los docentes en asociar la actividad universitaria con conceptos emanados del mundo de la empresa. Las dificultades para llevar a cabo cambios en las universidades no son una novedad, ni mucho menos lo es el reto cada vez más urgente de comenzar el proceso para no perder vigencia. La idea es combinar estrategias en función de objetivos, capacidades y recursos internos, cuyo potencial en este contexto se pierde de vista, por cuanto los activos intangibles esenciales de las universidades son conglomerados de talento; además, detectar las oportunidades del entorno y responder ante sus presiones agregando valor a la sociedad.

De igual modo que para la dimensión anterior, se aportan siete indicadores asociados al componente Diseminación de Inteligencia de Mercado.

La tercera dimensión del modelo es la Respuesta a la Inteligencia del Mercado (RIM), que comporta la traducción de los insumos generados a través de la primera dimensión y compartidos mediante la segunda, en planes diseñados y ejecutados para favorecer la oferta que satisface las necesidades reales y potenciales del mercado en sentido amplio y en el

²⁵ Cervera, A. (1999). *Marketing y Orientación al Mercado de la Administración Pública Local*. Institució Alfons El Magnanim. Diputació de Valencia.



contexto bajo estudio; también para marcar pauta en el desarrollo de la sociedad. El conjunto de acciones apunta hacia dos elementos clave en la universidad: calidad y pertinencia, vitales para la evaluación y acreditación de estas instituciones. La pertinencia tiene que ver con la capacidad de la universidad para responder, a través de sus programas y proyectos, a las necesidades y retos que el entorno le formula. En función de las transformaciones requeridas para la Educación Superior, entre estos retos juegan un papel importante la equidad en el acceso a las universidades; la flexibilidad en el diseño y operación de las actividades académicas, propiciando la participación de conjuntos heterogéneos de sujetos; la adaptación de la oferta académica y los sistemas a las necesidades del entorno; la adopción de los principios de educación permanente; el traspaso de las barreras locales en conjunto con la necesidad de impulsar y participar en alianzas estratégicas con entes externos, potenciando sinergias para impactar en el desarrollo local y global; la adaptación de los diseños curriculares en contenido y recursos metodológicos y pedagógicos, con particular énfasis en el desarrollo tecnológico, entre otros. Asimismo, innovación y capacidad emprendedora son retos permanentemente presentes en el mercado y particularmente en el sector empresarial, entre muchos otros; ¿cómo no lo van a ser para las organizaciones que forman y desarrollan el talento que a corto plazo se integrará a dicho mercado? Por último, aunque el orden en la mención para nada está relacionado con la importancia, una responsabilidad intrínseca de las universidades es la generación de pautas de desarrollo a través de una visión prospectiva.

Por su parte, la calidad de las universidades en estos momentos está siendo impulsada por la fuerza de las leyes del mercado, dada la combinación entre el surgimiento creciente de instituciones de Educación Superior y las mayores exigencias por parte de los usuarios (Mora, 1998). Para garantizar la calidad es preciso orientarse hacia ella a través de la planificación, efectuar el seguimiento necesario y evaluar los objetivos inicialmente trazados y su cumplimiento; a partir de estos insumos se ajusta la planificación y continúa el ciclo hacia la mejora continua (Rauret, G., 1998)²⁶.

²⁶ Rauret, G. (1998). *La evaluación institucional para la mejora de la actividad académica en el marco de la agencia catalana*. En: Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.



Al igual que para las dimensiones anteriores, este estudio propone un conjunto de indicadores asociados a la Respuesta a la Inteligencia del Mercado en este contexto.

Elementos que afectan y son afectados por la Orientación al Mercado en la gestión universitaria

A partir de las características definitorias del contexto universitario y del desarrollo teórico que alberga la literatura sobre antecedentes y consecuencias de la Orientación al Mercado, se propone un conjunto de relaciones, objeto de contraste en investigaciones posteriores. Se asume por ejemplo, que el grado de Orientación al Mercado que se evidencia en las instituciones afecta su desempeño, el cual en nuestro caso tendría como grandes indicadores la calidad, la pertinencia, la captación y retención de estudiantes y la obtención de fondos; asimismo, favorecería las alianzas estratégicas y la innovación. Por el lado de los factores que potencian la Orientación al Mercado en universidades, proponemos vincular con la variable central: el compromiso de la alta gerencia, la cohesión y heterogeneidad entre los miembros de dicho equipo, la percepción de los factores críticos de éxito, la estructura organizativa, las dinámicas interdepartamentales, las capacidades organizativas, las planificación estratégica, la cultura organizativa y la actitud hacia el *marketing* por parte del profesorado.

Discusión de los resultados empíricos

Los indicadores de las dimensiones del modelo de Orientación al Mercado fueron enriquecidos, resultando la incorporación preliminar de diez indicadores adicionales, por sugerencia de los miembros de la gerencia de la universidad consultados.

En los resultados se observa la percepción en la gestión de la universidad, del conjunto de indicadores propuestos; aun cuando las proporciones de sujetos que aluden a su presencia no es constante. En la mayoría de los casos los indicadores de Generación de Inteligencia de Mercado y Respuesta a la Inteligencia del Mercado, son señalados por proporciones de entre el 40 y el 60% de los sujetos; y cuando la alusión proviene de un



porcentaje mayor, generalmente se aclara que el indicador es de los que está menos presentes en la gestión, deduciéndose un nivel de presencia relativo de los indicadores. No obstante, al cruzar estos datos y los provenientes de la revisión documental, se evidencia una presencia sostenida, de acciones compatibles con el conjunto de indicadores de Orientación al Mercado en la gestión de la universidad. Cabe señalar: las actividades relacionadas con el diseño de la organización de los estudios de pregrado y postgrado, la diversificación de la oferta académica y la extensión de la acción educativa de la universidad a otras regiones del país y niveles de Educación Superior, las acciones contentivas de respuestas a los retos de educación permanente y las actividades y programas de investigación, por el lado de la gestión académica. Asimismo se observaron por el lado de la gestión organizativa, intentos claros de contextualizar el plan académico dentro del entorno, acciones de reorganización de la estructura académica, así como atención puntual al asunto de la promoción, imagen y mercadeo institucional; y por último, el establecimiento de metas y acciones claves dentro del marco de la formulación de un Plan Estratégico.

De los tres componentes del concepto de Orientación al Mercado, es la difusión de la inteligencia de mercado la que resulta menos observada por los informantes. Los resultados evidencian una menor cantidad de los indicadores de esta dimensión presentes en la gestión universitaria. Este dato está en sintonía con los resultados derivados de la revisión documental, ya que particularmente tanto en los informes de los procesos de auto-evaluación como en los de clima organizacional, la comunicación aparece como un factor de preocupación. Pudiera pensarse que el énfasis de las respuestas de los sujetos se colocó en sus acciones directas, con algún nivel de desconocimiento acerca del quehacer del resto de los integrantes de la comunidad. La ejecución de acciones de diseminación de la inteligencia de mercado en el interior de la organización requiere de un flujo eficiente y pertinente en las comunicaciones internas. Otro dato que ratifica el supuesto anterior, es el bajo número de dependencias que los integrantes identifican asociadas a la práctica de un enfoque de gestión orientado al mercado. Merece atención el tema de circular la información en cuanto a planes académicos diseñados y evolución de la ejecución de los mismos entre las dependencias administrativas, cuyos representantes en este

estudio evidenciaron un importante aislamiento y la adopción de un enfoque de Orientación al Mercado requiere de la activa participación del conjunto de miembros de la organización (Kohli y Jaworsky, 1990)²⁷. Por otra parte, la satisfacción del cliente es un elemento clave del éxito de las organizaciones de servicio, y en la organización bajo análisis los resultados obtenidos denotan la percepción de una acción deprimida en cuanto a la investigación acerca de la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.

Adicionalmente a la práctica de la gestión dentro de un conjunto de acciones asociadas con Orientación al Mercado, se identificaron dos factores que facilitarían la adopción del enfoque: una creencia generalizada en la gerencia de la conveniencia de estar orientados al mercado y la creación reciente de una unidad de mercadeo con el rango de Dirección, que no debería visualizarse como responsable única de la materialización de las acciones previstas dentro de los componentes o dimensiones del modelo, ya que bajo los preceptos teóricos de este enfoque, la responsabilidad de generar, diseminar y responder a la inteligencia del mercado es responsabilidad de todos los miembros de la organización (Kohli y Jaworsky, 1990)²⁸.

Dado el carácter exploratorio de la investigación empírica de este estudio, la estrategia de recolección de datos a través de las preguntas cerradas del instrumento no dispuso de una escala continua de medición, a pesar de estar conscientes de que la Orientación al Mercado, en la opinión de los autores, cuyas premisas se toman como esenciales en la presente investigación, no se presenta de manera absoluta en las organizaciones, por lo que cabe hablar de determinado grado de Orientación al Mercado y no de su existencia o inexistencia (Kohli y Jaworsky, 1990)²⁹. No obstante, se ratifica la pretensión de identificar la aplicabilidad de un conjunto de indicadores de la variable al contexto estudiado y sondear la visualización de la gerencia de la universidad sobre el tema, en lugar de medir la variable, para lo cual se requiere de una versión más afinada de los indicadores.

²⁷ Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.

²⁸ Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.

²⁹ Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.



Conclusiones

- La OM hoy se concibe como una filosofía de gestión que alimenta la Dirección Estratégica de la organización.
- La investigación sobre OM es abundante, trascendiendo el interés en los últimos tiempos a las organizaciones de servicio. Son puntos de interés la medición del constructo y los elementos que potencian, inhiben o moderan la OM en las organizaciones.
- Las universidades son organizaciones de gran complejidad y diversidad, con una enorme responsabilidad en abrir caminos en el desarrollo de la sociedad y con retos importantes de cambio permanente para reivindicar su vigencia. Además de un rumbo, necesitan adoptar mecanismos de gestión de vanguardia que les permitan la emisión de respuestas oportunas y anticipatorias frente al entorno, de lo cual están conscientes. En la universidad venezolana el cultivo de las relaciones con el entorno es un elemento clave para su transformación y la adopción sería de un conjunto integrado de enfoques de gestión, se orienta a este cometido.
- En este trabajo se presenta un intento de transferencia de los conceptos de Orientación al Mercado a la gestión universitaria, partiendo de un modelo que contiene tres componentes o dimensiones, que son: la Generación, la Diseminación y la Respuesta a la Inteligencia de Mercado, alimentados por un conjunto inicial de 30 indicadores, sujetos a validación posterior.
- Este trabajo propone y documenta un conjunto de hipótesis a contrastar en investigaciones ulteriores, acerca de factores que pueden actuar como antecedentes (compromiso de la alta gerencia con la Orientación al Mercado, cohesión y heterogeneidad entre el equipo de alta gerencia, percepción de los factores de éxito, estructura organizativa, dinámicas interdepartamentales, capacidades organizativas, planificación estratégica, cultura organizativa y actitud del cuerpo profesoral hacia el *marketing*) o consecuentes (desempeño –pertinencia, calidad, captación de estudiantes, retención de estu-



diantes, obtención de fondos–, alianzas estratégicas e innovación) de la Orientación al Mercado, en el contexto bajo estudio.

- El estudio empírico permitió ratificar los indicadores derivados del modelo y enriqueció la lista para una posterior validación.
- En la institución estudiada se evidencia un reporte de ejecución de un grupo importante de los indicadores de OM; no obstante, dichas acciones no han sido adoptadas como parte de un enfoque estratégico y en particular se observan deficiencias en la segunda dimensión del modelo (DIM). No obstante, es notorio que la Universidad Metropolitana ha venido incorporando cambios en su gestión en los últimos cinco años, que van desde la consolidación de los aspectos conceptuales de su quehacer –como por ejemplo, su modelo educativo– hasta la concientización de la necesidad de gestionar estratégicamente –como por ejemplo el Plan Trienal de Desarrollo Académico y, más recientemente, los avances en la formulación de un Plan Estratégico–. Esto, aunado a las acciones vinculadas con el tema de Orientación al Mercado cuya ejecución ya se reporta, y aparejado con la creación de una Dirección de Mercadeo encargada de asumir este tema con visión estratégica, representa una coyuntura propicia para insertar en la gestión de la universidad el enfoque investigado; que por demás cuenta con la aceptación de la mayoría de los miembros de la gerencia de la institución.



Referencias bibliográficas

- BELANGER, CH., MOUNT, J. y WILSON M. (2002). "Institutional Image and retention". *Tertiary Education and Management*, Vol. 8 (3), pp. 217-230.
- CARUANA, A; RAMASESHAM, B & EWING, M. (1998): "The Marketing Orientation-Performance Link: Some evidence from the public sector and Universities". *Journal of Nonprofit Sector Marketing*, Vol. 6, N° 1, pp. 63-82.
- CAZALIS, P. (2002). Presentación "Gestión Estratégica de la Universidad". Organización Universitaria Latinoamericana (OUI) - IGLU.
- CERVERA, A (1999). "Marketing y Orientación al Mercado de la Administración Pública Local". Institució Alfons El Magnanim. Diputació de Valencia.
- GARCÍA, C. (s/f). "Internacionalización y Comercialización de la Educación Superior. Interrogantes para América Latina".
(<http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/internac/Presentaciones%20Carmen%20García%20Guadilla.pdf>)
- FLAVIÁN, C. y LOZANO, J. (2002). "Análisis de la relación entre la actitud y el comportamiento orientado al mercado en la universidad pública española". *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada: http://marketing.ugr.es//ponencias/flavian_lozano.pdf.
- KELLER, G. (1998). "The New Importance of Strategic Management at Universities". En: *Dirección Estratégica y Calidad de las Universidades*. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.
- KOHLI A. y JAWORSKI B. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- KOHLIA., K.; JAWORSKI, B.J. (1993). MARKOR: "A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, Vol XXX (4) Noviembre, 467-477.
- MARTIN, J. (2001). "The Modern University Provost". College of Education. Florida International University. Education, Vol. 121, N° 2, pp. 347-349.
- MEISTER, J. (2000). *Universidades empresariales*. Edit. McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- MORA (1998). "Interrelación entre sociedad, gobiernos y universidades: nuevas perspectivas financieras". En: Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.
- NARVER ,J.C. y SLATER, S.F. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, 20-35.



- RAURET, G. (1998). "La evaluación institucional para la mejora de la actividad académica en el marco de la agencia catalana". En: *Universitat Politècnica de Catalunya*, Barcelona.
- ROWLEY D., LUJAN H. y DOLENCE M. (1998). *Strategic Choices for the Academy*, Jossey Bass Publishers: New York, N.Y.
- SÁNCHEZ P.M. (2002). "Material de apoyo para el curso de Marketing Estratégico". Doctorado en Investigación en Economía de la Empresa. *Universidad de Almería / Universidad Metropolitana*.
- SENGE, P. (1992). "La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la organización abierta al aprendizaje", Edit. Granica, Buenos Aires.
- SIU, N. y WILSON, M. (1998). "Modeling Market Orientation: An application in the Education Sector". *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 293-323.
- SLATER, S. y NARVER, J. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*. Vol. 59, Julio, pp. 63-74.
- SOLÁ, F. (1998). "Calidad al Servicio de la Sociedad: Planificación Estratégica y Calidad en la Universidad Politècnica de Catalunya". En: *Universitat Politècnica de Catalunya*, Barcelona.
- TEMPLETON, G.; LEWIS, B. y ZINDER, C. (2002). "Development of a Measure for the Organizational Learning Construct", *Journal of Management Information Systems*, Fall 2002, Vol. 19, N° 2, pp. 175-218.
- TÜNNERMANN, C. (2000a). "La Educación en el horizonte del siglo XXI". Ediciones IESALC/UNESCO, Caracas.
- VARADARAJAN, P. y JAYACHANDRAN, S. (1999). "Marketing Strategy: An Assesment of the State of the field and outlook". *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N° 2, pp. 120-143.
- YARZÁBAL, L.; Silvio, J. y MEDINA, M. (1996). "Situación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe". En *Bases para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, CRFESALC, UNESCO, Caracas.



La vinculación Ciberescuela y sus implicaciones en la gestión de las TICs

DENY PIRELA¹,
GLADYS GARCÍA²
Y MIGDY CHACÍN³

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Núcleo Regional de Postgrado Caracas

¹denispirela@cantv.net,

²glagarcia@cantv.net,

³migdychacin@cantv.net

Resumen

El acceso y aprovechamiento por parte de la población estudiantil de las tecnologías de la información y la comunicación, en términos de alternativas que mejoren las condiciones de aprendizaje y propicien el desarrollo de las capacidades cognitivas y valorativas, son indicadores de progreso en aquellas comunidades que logran beneficios en la articulación de sus recursos, como podría suceder con la interrelación entre los cibers y la escuela. El objetivo del estudio es determinar el apoyo que proporcionan los cibers a las instituciones educativas con relación a sus actividades académicas. La investigación es descriptiva y se aplica en 17 cibers del área metropolitana de Caracas, seleccionando al azar los informantes, entre los usuarios de cada centro. Los resultados indican que los cibers seleccionados tienen como principal clientela a estudiantes de educación básica que asisten allí para divertirse, resolver tareas escolares y hacer vida social. También se encontró que estos centros, no tienen programas o acuerdos con las escuelas adyacentes. Se concluye que los cibers son producto del desarrollo de las TICs y que su integración a nuestra cultura es un hecho. Se proponen estrategias para articularlos a la escuela como agentes de comunidades de aprendizajes, cooperación y desarrollo.

Palabras clave: Escuela y Comunidad, TICs, Ciber