

**VISIÓN HOLÍSTICA DEL GERENTE Y
LA GESTIÓN EDUCATIVA
EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**

Autora: Elsy Rojas
ecrr2013@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito generar reflexiones y análisis documental de diferentes autores sobre la visión holística del gerente y la gestión educativa en el contexto universitario, lo cual constituye un eje temático en permanente discusión. Las organizaciones educativas al igual que las organizaciones de manera general necesitan de una eficaz y eficiente gerencia y gestión. Las personas encargadas de dirigir las instituciones universitarias tienen que ver su función

desde la perspectiva holística. Se abordaron las posturas y aportes de: Chiavenato (2006), Gutiérrez (2007), Ortiz y otros (2008), Drucker (2002), Hurtado (2000), entre otros, así como la propia experiencia de quien escribe el artículo. Para iniciar el desarrollo del mismo se deben evaluar las acciones desarrolladas para el cumplimiento de los objetivos planteados dentro y fuera del contexto universitario, realizando la acción gerencial y su gestión en función a los objetivos planteados. Para finalizar es importante resaltar que para las universidades es conveniente analizar la importancia, el alcance y las repercusiones de llevar una gerencia y una gestión educativa en el contexto educativo, especialmente ante las características de revolución, que actualmente se propone en lo político y económico.

PALABRAS CLAVE

Visión holística,
gerente, gestión
educativa y contexto
universitario

**HOLISTIC VIEW OF THE MANAGER AND EDUCATIONAL
MANAGEMENT
IN THE UNIVERSITY CONTEXT**

Author: Elsy Rojas
ecrr2013@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this article is to generate reflections and documentary analysis of different authors about the holistic vision of the manager and the educational management in the university context, which constitutes a thematic axis in permanent discussion. Educational organizations as well as organizations in general need effective and efficient management and management. The people in charge of directing the university institutions have to see their function from a holistic perspective. The positions and contributions of: Chiavenato (2006), Gutiérrez (2007), Ortiz and others (2008), Drucker (2002), Hurtado (2000), among others, as well as one's own experience write the article To start the development of the same must evaluate the actions developed for the fulfillment of the objectives raised within and outside the university context, performing the management action and its management according to the objectives set. Finally, it is important to highlight that for universities it is convenient to analyze the importance, scope and impact of managing and managing education in the educational context, especially in view of the characteristics of revolution, which is currently being proposed politically and economically.

KEYWORDS: Holistic vision, manager, educational management and university context

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se caracterizan por constantes cambios, en relación a lo económico, y en la sociedad en general, cambios que están modificando el sistema educativo y a la universidad en especial. De una u otra forma ha propiciado la búsqueda hacia la efectividad y eficacia en la gerencia, con la finalidad de responder a los objetivos propuestos en educación, en correspondencia con las pensamientos filosóficos que el Estado venezolana propone.

Aplicando el presente señalamiento, corresponde a los gerentes de las instituciones, estar preparados y demostrar a través de su gestión dos áreas fundamentales, como son: la académica y el área gerencial; esto con la finalidad de coordinar la organización y el funcionamiento de la misma, verificando así los procesos técnico docente en el cual se encuentra implícitos recursos tanto humanos y materiales.

En este sentido, en relación a lo que señala Gutiérrez (2007), la gestión Universitaria se estudia desde diferentes aproximaciones. Por un lado se plantea como modo específico de gestión organizacional y otras veces es vista como elemento muy particular de la realidad universitaria o mundo universitario (p.15). En referido autor plantea en líneas generales que en función de que como es abordadas, el concepto de gestión puede ser visto como: proceso administrativo, de gobierno, dirección, gerencia o la combinación de ambos términos.

Desde el punto de vista práctico, la palabra gestión es utilizada para el establecimiento de los objetivos de una institución, las estrategias y los medios para lograrlos, y los procesos para llevar a cabo las actividades que permitan alcanzar esos objetivos con la aplicación de los medios o instrumentos. Cabe mencionar que la administración es un elemento predominante dentro de la gestión.

Es por ello, que la forma como se hace gestión en las instituciones de educación universitaria, incurre en su éxito o el fracaso. La gestión o la

gerencia de estas instituciones están determinadas por elementos gerenciales que manejan sus líneas directivas, quienes en la gran mayoría de las universidades son sus académicos.

Por otra parte, cabe señalar que desde una visión holística, la instituciones de educación universitaria se encuentran inmersas en un mundo transparente en el cual las diferentes posiciones teóricas influyen de manera importante, encontrándose en el interior de estas instituciones condiciones apropiadas para actuar en razón de sus actividades principales: docencia, investigación, extensión, producción y por supuesto gestión, llevando a convertirlas en un espacio de fronteras comunicacionales, donde predomine el dominio del conocimiento y ayuda a la concreción de la sociedad del saber.

En relación a lo anterior, las universidades tienen la responsabilidad de crear y colocar a la disposición de la sociedad saberes pertinentes, para estar así a la vanguardia en el tratamiento de los temas políticos sociales desde la

perspectiva de una institución con una gerencia ética responsable, con clave para incidir en las transformaciones de su interioridad, pero también de la sociedad con sentido de compromiso social basada en la justicia manifestada por la toma de decisiones de sus actores.

De ahí, que en este artículo se plantea la revisión holística de la gerencia y la gestión educativa en el contexto universitario, tomando como base primaria el medio universitario venezolano, asumiendo un enfoque sustentado en la necesidad de los principios éticos como ordenadores del nuevo esquema que prevalezca en las instituciones de educación universitaria en Venezuela.

Se puede señalar, que las universidades se deben transformar en entes inteligentes, es decir convertirse así en un mundo complejo donde los cambios y proyecciones se hagan necesarios en el ambiente donde se desarrollan para de esta forma mantenerse dentro del contexto social vigente. Conforme a lo anterior a Ortiz y otros (2008), señalan que:

“La universidad en tanto organización social vigente como institución de las ciencias, la educación y la cultura tomada como objeto complejo de la realidad puede ser entendida como tal desde la ciencia de sistemas o sistémica. La mirada sistémica se focaliza en el todo organizado, teniendo en cuenta la naturaleza multidimensional y multinivélica de los sistemas complejos. Las organizaciones y su gerentes encuentran en ellos enormes beneficios” (p. 2).

En este sentido plantea el autor , el enfoque sistémico se ha convertido en la base científica para las nuevas ciencias de gerente que han generado esfuerzos integrativos y holísticos para permitir el diseño, control y el desarrollo de organizaciones y de sistemas sociales en general, señalando que las universidades son un caso particular de entidad social. Son organizaciones complejas que necesitan ser gestionadas sistémicamente para elevar su excelencia académica en el contexto local, nacional y mundial.

Klein (2004); considera que uno de los de los desafíos del estudio de los procesos educativos, en ello se abarca la gestión y gerencia, es superar el estudio del conocimiento disciplinar y abordar la complejidad e interdisciplinaridad como parte de un proceso más amplio de las organizaciones (p.18). Esto indica la ruptura de paradigmas en cuanto a hábitos de la práctica diaria y de los procesos cognitivos, cambios en cultura, valores y replantearse de manera estructural los procesos de gestión universitaria.

Es decir, las universidades están cambiando en función de las exigencias de la sociedad. Su rol pasivo y de respuesta a largo plazo ya no es pertinente con las nuevas realidades y presiones del entorno, Palomares, García, Castro, (2008), Armengol (2003), castro (2004), consideran que las universidades deben jugar un nuevo papel, las presiones y desafíos políticos y económicos, tecnologías de la información y comunicación entre otros aspectos, originan crecientes demandas de masificación e

internacionalización de la investigación y educación, así como de una mayor calidad, cuyos resultados deben ser cuantificables y generadores de beneficios económicos a la sociedad.

En virtud de lo anterior, en el contexto universitario, se deben desarrollar los esquemas gerenciales y de gestión educativa donde tenga como finalidad de alcanzar la calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan mantener relaciones entre lo que se gerencia y lo que se gestiona y a su vez dar cumplimiento a las funciones básicas de las universidades tomando en consideración dentro de esas funciones lo exigido para la sociedad actual, la cual coloca en interacción aspectos de desarrollo local y global universal, contextualizando factores económicos, políticos, filosóficos, científicos, tecnológicos y socio históricos, en una dinámica de constantes cambios que inciden en la vida diaria.

En respuesta a lo anterior, Serrano (2006), sostiene “la

universidad a nivel regional debe ser una institución social al servicio del hombre, comprometida con la búsqueda del conocimiento y de soluciones a problemas percibidos en la sociedad local” (p.26), en medio de un clima de autonomía académica, el respeto a las ideas y a la diversidad cultural. Sólo esto será posible con una eficiente gerencia, capaz de aceptar el debate sobre el papel de la educación universitaria en la actualidad para afrontar un país bajo una situación de guerra (económica, política, social, comunicativa), que se plantea de manera más específica en la educación, nivel responsable de la formación del personal profesional, de la innovación y producción de conocimientos, continuador de la formación moral como factor importante en el desarrollo y consolidación universitaria con independencia tecnológica, de integración consciente, inserta en lo global.

Es así, como la gerencia de la educación universitaria debe responder a los problemas específicos de la comunidad social y no sólo una

pertinencia relacionada con el mercado de trabajo.

Por tal motivo, la gestión de un gerente depende no sólo de su capacidad al actuar sino de un cúmulo de habilidades que estén en estrecha relación con el logro de los objetivos institucionales, a fin de desarrollarlos y producir resultados. En consecuencia, es preciso definir cada uno de los aspectos que se consideran en la gerencia educativa, con ello se pretende que quienes asumen un rol gerencial en una institución educativa específicamente en la universidad respondan a las directrices y las responsabilidades que le corresponden.

En relación a las capacidades o requerimientos que debe tener un gerente, Romero (2004); presento un análisis de los cambios que son necesarios para transformar la administración pública Venezolana y el tipo de gerente o posturas gerenciales deben ser asumidos, resaltando el compromiso social. El presenta un análisis epistemológico para la transformación gerencial de la categoría gerencia como tal,

considerando, la situación actual de Venezuela, la cual requiere que estas “bases epistemológicas” se fundamenten en una estrategia de producción de conocimientos que sirva de base para una práctica de profunda transformación (p. 96).

Es decir, la gerencia institucional, abarca un proceso que exige aspectos íntimamente relacionados con la participación del recurso humano y su importancia radica en la toma de conciencia para la ejecución de estrategias, siendo ésta, responsabilidad principal de quienes dirigen las organizaciones. Es este orden de ideas, las instituciones de educación universitaria requieren de un cambio donde posibiliten la reflexión en lo interno de la institución y la movilización de las inteligencias de los actores desde una apertura epistemológica holística, por lo que la, transformación en las organizaciones son sistemas vivos y complejos, así se flexibiliza y se permeabiliza la estructura organizativa, además, se logran concretar nuevas modalidades relacionales intra universitarias.

La gerencia universitaria requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo espacio universal, a objeto de cumplir con la revolución para los cuales están llamadas las instituciones educativas universitarias con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productiva y efectiva gestión.

La exigencia educativa universitaria lleva a asumir la necesidad que la gerencia genere la gestión del conocimiento centrado en los nuevos paradigmas sociales (cualitativo, complejidad), que exigen partir de su propio contexto personal el que debe ser integrador y complejo, para entender el contexto social donde está inmerso, dado que él es un constructor y acompañante colectivo del saber.

Bajo esta búsqueda se generan en el planteamiento algunos indicios discursivos que hacen pensar que la gerencia y la gestión educativa universitaria venezolana existe un bajo perfil gerencial. Este hecho, lleva a realizar un análisis fundamentado en los nuevos enfoques gerenciales

hacia una visión holística donde se modernice la gerencia y la gestión educativa en el contexto universitario, es decir, el manejo conceptual - procedimental de lo que debiera ser en lo personal y profesional una dirección de educación universitaria que gerencia para la construcción de una educación productiva regional.

Visión holística

De acuerdo a lo planteado, Barrera (2007) considera la holística como interpretación de una posición epistémica, fenómeno desde que establece una diferencias en conocimientos variado y perspectivas complejas, las cuales debe verse asociado a una manera amplia, realidad específica (p.12), por otro lado Hurtado (2000), define la holística como una integración de corrientes, posturas, teorías o paradigmas, la cual permite a través del sintagma aproximarse a los eventos de manera integrativa (p.20).

Es por ello, que la visión holística, se puede considerar una disciplina que nos permite ver la realidad como un todo, en forma global, y no solo en partes, es decir no

permite segmentar el sistema como generalmente lo vemos. La visión holística de la administración es ver a las organización en este caso es ver a las instituciones educativas universitaria desde la gerencia y su gestión de una manera global que nos conlleven a responder las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la razón de ser?, ¿Cuál es su fin?, ¿Cuál es su propósito?, ¿Cuál es su función?, entre otras. En donde interactúen todas las áreas de esta por medio de una iniciativa y adecuada comunicación por parte de quienes gerencian estas instituciones, en consecuencia se van a generar un clima laboral favorable que logre la integración de todas las partes. Después de entender la gerencia y la gestión educativa desde el enfoque holístico y responder todas las interrogantes que esto nos conlleva, se entiende que las instituciones de educación universitaria se rigen bajo un fin, sin embargo no debe dejar a un lado el fin social, es decir debe tomar en cuenta al personal de: administrativo, docentes, obreros, estudiantes y comunidad en general

para de esta forma desarrollar habilidades y capacidades para el bien común, bajo el enfoque del conocimiento.

El Gerente

Una de las principales responsabilidades de todo tipo de investigación, consiste en aspirar la máxima claridad de los conceptos. En un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones, Drucker (2002) establece de manera resumida este concepto. “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (p.25). Aunque es un concepto formal sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización se ha adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

A su vez Matsushita (1996) considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta”, a la que describe de la siguiente manera; “La dirección abierta significa confianza en

los empleados, comunicaciones fáciles dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial (p.32).

En síntesis, la gerencia es un proceso de unificación y racionalización de criterios para incursarlos hacia la conquista de objetivos claros y concretos en la construcción y consolidación de una organización, en el plano educativo, la gerencia es un proceso que se desarrolla a través de necesidades que tienen las organizaciones de movilizar la energía hacia el trabajo de los recursos humanos de las instituciones para el logro de los objetivos planteados, es por ello que, se considera como un proceso guiado y dirigido hacia la consecución de metas y objetivos establecidos, un conjunto de estrategias que delimitan la tarea que desarrolla un directivo en una institución universitaria.

Es decir, la gerencia institucional, tiene como finalidad o función primordial diseñar y mantener un entorno en el que trabajo en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos basados en las

actividades de planeación, organización, ejecución y control, en el ámbito de los espacios destinados a la formación y dotación del recurso humano para habilidades y destrezas en su accionar profesional.

Gestión educativa

La gestión educativa es una disciplina que permite ejercer la dirección y liderazgo en las organizaciones educativas, busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan autoridad más horizontal, promoviendo mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los que intervienen en el proceso educativo, nuevas formas de interacción. Para Vargas (2008) la gestión educativa “es un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización educativa”. (p.5).

Se convierte en un factor que precisa los diferentes procesos

administrativos para el logro de la calidad educativa, y la eficacia de la institución universitaria; se encuentra relacionada con las competencias de quien ejerce la gerencia y de todo el personal que tiene a su cargo en los procesos de cambio, evaluación, diagnóstico y mejoramiento que debe diseñar la institución universitaria, con el fin de ofrecer una educación pertinente al contexto, con la actualidad y con las necesidades de la población objetivo.

Basado en lo anterior, la gestión educativa tiene como propósito dar operatividad a las instituciones educativas, para alcanzar de manera satisfactoria los objetivos establecidos con el colectivo institucional. Es por ello que, la gerencia educativa tal como la plantea Sánchez (1996) “está orientada al logro de los propósitos de las instituciones educativas, con un doble sentido el de sistema y empresa”. Es decir, que cuando se habla de gerencia, administración o gestión en el contexto educativo se toma a la universidad como un sistema que trabaja de manera entrelazada, ya que si una de sus partes o subsistema

no funciona bien, no se puede lograr lo que se quiere en el tiempo señalado. La gestión en el contexto universitario bajo la figura del gerente, debe estar basada en los valores que permite regir la manera de comportarse de la comunidad institucional así como también, la responsabilidad en el acto de guiar el proceso de formación. Escamez (2001) expone que los valores:

Son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con los empleados, alumnos y familiares...sirve para el desarrollo de la actuación del profesional frente a los alumnos... y sociedad en general pudiéndose considerar la base del comportamiento que une las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución. (p.16)

Asimismo, la gestión educativa tiene que velar por que haya un equilibrio entre las necesidades individuales de la comunidad universitaria y las expectativas o metas establecidas de la institución universitaria, la gerencia educativa es

vista como un medio para lograr fines y metas, para dar respuestas a las demandas sociales, así como obtener un producto de calidad indicando por los egresados.

Cabe destacar, que la gestión educativa, requiere que todos los componentes de la administración educativa tengan la misma prioridad, por lo que se hace necesario el diseño de un plan operativo donde se establezcan las líneas de trabajo y se fijen metas. Así como también el acompañamiento pedagógico sea orientado al colectivo docente. Chiavenato (2006) explica que

la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar los objetivos. Son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con los empleados, alumnos y familiares...sirve para el desarrollo de la actuación del profesional frente a los alumnos... y sociedad en general pudiéndose considerar la base del comportamiento que une las emociones y

opiniones individuales a la cultura de la institución. (p.16).



Fig. 1. Gestión educativa, sus niveles de concreción y sus relaciones. Pág. 43

Algunas consideraciones sobre la gestión educativa y pedagógica - José Manuel Ruiz Calleja

Tomando la figura 1 Calleja considera que la gestión educativa está enmarcada en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, mientras La Gestión Pedagógica Tiene como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las

competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La gestión pedagógica y académica de una institución educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo; en lo que respecta a gestión institucional y/o administrativa está relacionado con los sistemas de información y registros de todo lo que compete al ámbito interno de la institución, esta gestión es pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de las acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de los procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo, la gestión de la comunidad, incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que emitan una sana convivencia entre sus miembros en

donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, a la vez que den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El ámbito en que se desarrolla las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución.

Contexto universitario

Los contextos universitarios se caracterizan por su complejidad, originada en gran diversidad de colectivos que la componen. Las comunidades universitarias se componen básicamente de los siguientes actores principales: los estudiantes, el personal docente e investigador, el personal administrativo y el personal obrero, además de las relaciones externas con el sector público educativo, otras organizaciones universitarias y otros agentes sociales como son: las empresas, instituciones públicas y privadas, asociaciones, colegios profesionales entre otros.

Dicha interdependencia existente entre los miembros de los colectivos universitarios trae consigo permanente interacción entre ellos, la cual presente un carácter horizontal entre los miembros que pertenecen al mismo sector y un carácter transversal a aquellos que se producen entre los miembros de diferentes sectores y la cual incluye todas las combinaciones posibles. Además, cada sector es heterogéneo en lo relativo no sólo a las diferencias obvias derivadas de las características personales o sociales de sus miembros. Está marcada jerarquización de la comunidad universitaria es una de las características más relevantes.

Por lo antes expuesto, el contexto universitario desarrolla su rol socioeducativo mediante procesos académicos, de investigación de extensión, que deben estar consustancialmente articulados entre si y sistemáticamente relacionados con la dinámica social; por lo cual, la gestión universitaria debe transversalizar en forma plurifactorial y expansiva, múltiples procesos gerenciales, que respondan a

teologías distintas, pero dialécticamente interpenetradas.

En el mismo orden de ideas, Prada (2010) señala:

Que la educación es compleja, su organización se configura desde los sistemas que la abordan y definen, emerge de la sociedad y al mismo tiempo se abre a ella y a sus ciudadanos en un marco multidimensional andragógico/pedagógico, didáctico y curricular; los cuales se estructuran en componentes y funcionan en interrelaciones para hacer del proceso de formación de las nuevas generaciones una educación de excelencia que le es propia al mundo de hoy.

Es decir, la universidad surge con la misión de enseñar, formar y capacitar y aumentar la calidad de vida de las comunidades y así lograr el desarrollo sustentable de la sociedad a la cual obedece su existencia, satisfaciendo sus necesidades reales, generando un proceso integrador y vinculante entre universidad-sociedad.

CONCLUSIONES

En relación a lo planteado en el presente artículo, se pretende generar reflexiones y análisis que respondan a las necesidades de la visión holística de la gerencia y la gestión educativa en el contexto educativo universitario, se trata de alguna manera tratar de rescatar, de afianzar el carácter y el papel que tiene la gerencia educativa son sus retos y desafíos, dentro de los diversos entornos, tanto amplios, como particulares, para fortalecer de alguna forma la comunidad interna y sus entornos sociales.

Por una parte la gerencia educativa como tal, desde el contexto universitario, tiene como gran desafío el de comenzar procesos de renovación en los métodos de acercamiento a las comunidades, las formas de proyección, planes de acción; promoviendo una dinámica que facilite de alguna manera la interacción de los seres humanos que conforman la comunidad educativa; por ende, facilita que se ocurra una doble perspectiva de generar

pensamientos, reflexión, fortalecimiento de la academia y excelencia en el sistema de calidad que se refleje en el mejor servicio educativo.

Es evidente que para alcanzar un paradigma con una visión holística. El gerente en su práctica de gestión, debe emplear procesos, métodos y metodologías eminentemente activas, adaptadas a las capacidades, características e intereses de sus comunidades.

Por último es importante señalar que, La gerencia universitaria debe incluir la base de estructura funcional que sustenta los procesos académicos de formación profesional, a lo interno, y la capacidad de generación de soluciones a problemas nacionales con impacto en el desarrollo regional y nacional, a lo externo. Esta doble condicionalidad hace que la gerencia universitaria deba desarrollar un modelo o pauta de gestión soportada por las habilidades personales y las oportunidades del entorno para alcanzar los mayores objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armengol Asparó, C. (2003). **Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional**. Barcelona: CISSPRAXIS.
- Barrera de H., J (2007,12,10) **Investigación Holística: Una Propuesta Integrativa de la Investigación y de la Metodología**. Documento en línea.
- Castro L. (2004). **El Desempeño Laboral del Docente Universitario como Líder Transformacional**. Resumen. Trabajo Especial de Grado. Maracay: Universidad Bicentenario de Aragua
- Chiavenato, I. (2006). **Administración. Proceso Administrativo**. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Drucker, Peter. **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Bogotá, ed. Norma, 2002.
- Escamez. J. (2001). **La Educación de la Responsabilidad**. Caracas - Venezuela: Ministerio de Educación.
- Gutiérrez, Ricardo Raúl (2007). **¿Pueden las Universidades estar Sujetas al Principio de Eficiencia en su Gestión?. Departamento de Economía**. Universidad Nacional del Sur.
- Hurtado Jacqueline (2000). **“Metodología de Investigación Holística”** 3ra edición
- Matsushita, Konosuke. **Claves de un Buen Gerente**. Lima, edic. Kyodai Trading Corporation S. A. 1996.
- Klein, Teresa (2004). **Interdisciplinarity. History, Theory & Practice**, Wayne St. University Press
- Ortiz, María, Campos, María y otros (2008). **Organización “Universidad” como Objeto de Estudio Transdisciplinario Complejidad Bajo las Perspectivas Sistémica y Cibernética**. Fundación Argentina para el Talento y el Ingenio. Consultora. Sistémica & Metódica Instituto Galileo Galilei
- Palomares D, García A, Castro E.(2008). **Evaluación de las Instituciones de Educación Superior: Revisión Bibliográfica de Sistema de Indicadores Assessment Of Higher Education Institutions: A Bibliographic Review of Indicators’ Systems**. Revista española de documentación científica 31.
- Romero, J. (2004). **El Nuevo Gerente Venezolano**. Editorial OPSU. Venezuela
- Sánchez, W. (1996). **Caracterización de la Acción Gerencial de Aula de los Docentes que Administran la Asignatura de Contabilidad**. Trabajo de grado de maestría. Universidad de Carabobo.

Serrano, L. (2006). **La Educación Superior en Venezuela: Una Perspectiva Comparada en el Contexto de la Transición hacia la Sociedad del Conocimiento.** Cuadernos CENDES, 37,11-54

Vargas, J. (2008). **Análisis de Cinco Desafíos en el Ejercicio de la Administración Educativa.** Revista electrónica Actualidades investigativas en Educación. Enero/abril, año/Vol., 8, número 001. Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica