

ENFOQUES GERENCIALES EN LA UNIVERSIDAD. UNA VISION DESDE LA GERENCIA SOCIAL PARTICIPATIVA

Romero Bolivia¹ De Morr Elvi²

RESUMEN

La transformación universitaria no puede conducirse con enfoques gerenciales tradicionales o con racionalidad instrumental o económica predominante en este caso en las instituciones de educación superior en detrimento de una gerencia social participativa para los diferentes sectores sociales excluidos y para la educación, en donde se valoren y protejan los recursos que se destinan para el sector mediante procesos de desarrollo sostenible y sustentable que permitan aumentar el capital social y humano. Desde esta perspectiva se presenta este trabajo de investigación documental apoyado en el método hermenéutico; acá se precisaron algunas reflexiones que tienen como bastión principal el hecho que la educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente entre otros. UNESCO (1998). De igual manera se consideraron los aportes de autores como: Drucker (2003), Kliksberg (1999) Valecillos, Delors (1998), Crainer y Dearlove (1999). De esta revisión bibliográfica se evidencia la necesidad de transitar en los espacios universitarios de la dimensión y escala, a la velocidad y capacidad de reacción, de la autoridad formal y control desde arriba, al otorgamiento y desarrollo del poder; de la rigidez en la organización a la flexibilidad y al control por medio de visión y valores, a la creatividad y la intuición y considerar el entorno como punto de salida de cualquier tendencia. Para lograr este cometido es pertinente el desarrollo de una tendencia social participativa, en donde los objetivos y metas finales se transversalicen en el orden cultural, sociales, político, ético y eco humano,

Descriptor: Enfoques gerenciales, gerencia social participativa, universidad

ABSTRACT

MANAGEMENT APPROACHES IN THE UNIVERSITY. A VIEW FROM THE PARTICIPATORY SOCIAL MANAGEMENT

The university transformation cannot be conducted with traditional management approaches or instrumental or economic rationality prevailing here in the institutions of higher education to the detriment of a participatory social management for different excluded social and education sectors, where value and protect the resources allocated to the sector through sustainable processes and sustainable development that will increase the social and human capital. From this perspective this desk research supported by the hermeneutical method is presented; here some reflections whose main stronghold of the fact that higher education should reinforce its role of service to society, especially its activities aimed at eliminating poverty, intolerance, violence, illiteracies, hunger were required, the environmental degradation among others. UNESCO (1998). Drucker (2003), Kliksberg (1999) Valecillos, Delors (1998), Crainer and Dearlove (1999): Similarly the contributions of authors like considered. In this literature review the need to move on university spaces of the size and scale, speed and responsiveness of formal authority and control from above, the provision and development of power is evident; rigidity in the organization the flexibility and control through vision and values, creativity and intuition and consider the environment as the starting point of any trend. To achieve this goal is the development of appropriate participatory social trend, where the objectives and final goals transversalicen in the cultural, social, political, ethical and humane echo.

Descriptors: Management approaches, participatory social management, university

¹ Docente del Doctorado en la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV). boliviacasti@hotmail.com

² Docente Investigador en la Universidad Pedagógica Experimental El Libertador (UPEL, Venezuela). sdraelviunefa@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

La gerencia universitaria vive actualmente un evidente proceso de cambio, como resultado de las transformaciones que se producen en las regulaciones que afectan en primer lugar a la autonomía, en segundo lugar, las políticas de financiamiento, en tercer lugar la interpretación y aplicación de las teorías administrativas la globalización la responsabilidad social entre otros, para acoplar estas instituciones a la complejidad manifiesta en los sistemas mundiales como resultado del desarrollo acelerado obtenido mediante el conocimiento, la transformación de la educación superior sobre todo en las regulaciones que impactan a la economía, la internalización que afecta la educación nacional y su papel en la identidad.

Con esta investigación se busca en primer lugar conocer la realidad de los enfoques gerenciales que aplican los gerentes en las universidades para afrontar las diferentes situaciones que a diario se presentan en ella; para luego analizar hacia donde se orientan las mismas.

Al referir el tema de los enfoques gerenciales, se analizan los modelos cerrados, autoritarios, auto suficientes que han prevalecidos en el siglo XX y comienzos del XXI como por ejemplo la calidad total la reingeniería la gerencia por objetivos, los círculos de calidad, la gerencia emprendedora, el justo a tiempo, el benchmarking, scorecard, el pensamiento complejo, la transcomplejidad y la gerencia social participativa entre otras, que tienden a desaparecer y ser remplazados por otras que se coloquen en el centro de la organización y no en la cúspide.

Rama (2010) decía: en la actualidad se vive en un punto de bisagra; es decir pasamos de una sociedad industrial a una basada en un nuevo modelo de transformación sustentado en la micro electrónica, en la programación informática y en la digitalización, que a su vez cambia las estructuras de producción.

En los últimos años han imperado en las instituciones universitarias la figura del gerente capataz propio del modelo de gestión antiguo que descansa en la autoridad formal del jefe; las sanciones y el control en donde los trabajadores del conocimiento no logran rendir cuentas adecuadamente.

Dentro del esquema de los enfoques gerenciales se presenta la gerencia social participativa la cual se perfila dentro de la complejidad y la incertidumbre, allí intervienen actores muy diferenciados (población, instituciones diversas, recursos no tradicionales entre otros). La rentabilidad es intangible y más difícil de medir. Es una gerencia por valores: solidaridad cooperación, participación, redes,

actividades compartidas, transparencia, responsabilidad por los resultados y liderazgo expandido.

Es importante destacar, que el objetivo de esta investigación fue analizar los enfoques gerenciales en la universidad. Una visión desde la gerencia social participativa, para ello se utilizó el método hermenéutico y se caracterizó por una exegesis académica y empírica detallada, no pretendió circunscribirse radicalmente hacia una tendencia en particular sino una posición que busca ubicar en un contexto general histórico el hecho que el pensamiento y prácticas administrativas están cambiando la realidad de una manera violenta y profunda y solo se presentan las bondades de algunas de ellas.

Igualmente el aporte epistemológico y heurístico a través de estas indagaciones con la intención de analizar los enfoques gerenciales en la universidad y la gerencia social participativa que permita coadyuvar hacia una multiplicidad de horizonte metas y retos para que dentro de ellos se comiencen a demarcar alternativas viables que se adecuen a un mundo globalizado.

2. Enfoques gerenciales en la praxis universitaria

El significado acerca de que lo que son los enfoques gerenciales que han proliferado en diferentes épocas y momentos en la administración de las empresas y extrapolados a la gerencia de las instituciones educativas en todos los niveles como por ejemplo la universidad; se definen como una creencia colectiva difundida en una gran variedad de ámbitos

Según, Armas y Malavé (s /f), los enfoques gerenciales satisfacen el deseo de los gerentes: parecer novedosos, distintos a los demás y sobre todo, superiores. Estas ideas que se ofrecen no son realmente innovadoras. Son viejas propuestas (presentadas en un lenguaje distinto a veces rebuscado y hasta confuso que en su momento no tuvieron éxito. Es decir que la búsqueda de una solución mágica se refleja en la actitud hacia los gurúes.

Tal situación, induce a reflexionar acerca del paradigma que está emergiendo o que está en boga con respecto a la gerencia en las organizaciones en ese sentido, Baldes (2004), Drucker (2003), Zohar (1997). Señalan la idea de visionar las gerencias desde la perspectiva del conocimiento como estamento de la sociedad futura con el aporte de la nueva ciencia. Tal pensamiento emerge dentro del debate de la crisis epistémica de la revolución tecnológica de igual manera Crainer y Dearlove (1999). Consideran, que frente a estos enfoques y sus creadores, la

mayoría no discute depositando su confianza en ello; es decir solo copia y espera respuestas a problemas de su propia organización, olvidando que él está obligado éticamente a responder sobre lo que hace en su organización.

Recordemos que estos enfoques gerenciales o modas gerenciales no surgen espontáneamente, para solventar los problemas que atañen a la gerencia por lo contrario existen organizaciones encargadas de producir técnicas que satisfagan las necesidades de forma efectiva y novedosas (real o aparenté). En el mercado hay empresas prestadoras de servicio y venden sus ideas, tal es el caso de Michael Porter, Stephen Covey (libros, discos, videos y seminarios).

Para el autor, la sucesión de tendencias a lo largo del siglo XX tienen su origen en el mundo de los negocios y van desde las racionalistas (centrada en los procesos) a las normativas (centradas en la gente), ambas pasan por ciclos de vida; desde la invención adopción, desencanto y abandono ejemplo de ello son la alianzas estratégicas, círculos de calidad, competitividad, empowernet , equipos autos dirigidos, gerencias de calidad total, gerencias por objetivo, organizaciones que aprenden, reingeniería, teoría X y teoría Y, pensamiento complejo, transdisciplinariedad, gerencia social participativa entre otras. La gerencia insertada dentro de algunas de los enfoques anteriores debe estar fundamentada en el hombre y por el hombre al que se le tiene que respetar desde una concepción integral e interarticular con cada uno de los elementos que se desprenden de un proceso de hibridación que aparecen reflejado en la figura 1

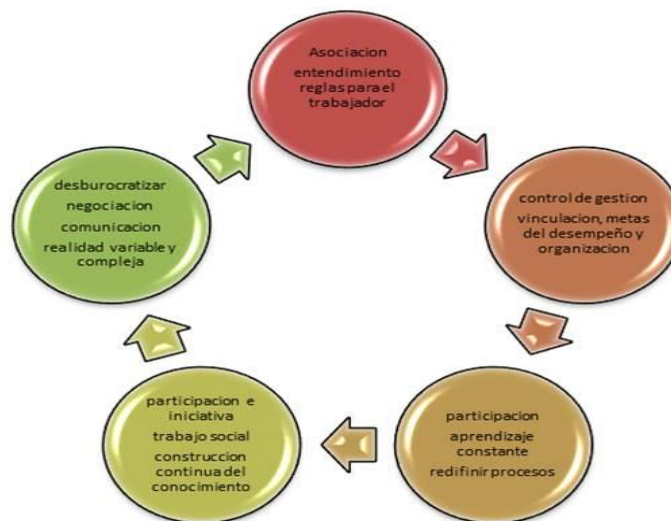


Figura 1. Proceso de hibridación de tendencias gerenciales: elaboración propia

Como se puede observar, en la figura 1, convergen algunos enfoques seleccionados en forma intencional porque presentan elementos que pueden reticularse para formar pequeñas redcillas conceptuales y conformar un campo praxiológico que se nutre con medios que ofrecen las teorías administrativas tales como: las alianzas estratégicas, que buscan la asociación con otras organizaciones para complementar destrezas y alcanzar nuevos clientes; el scorecard donde el control de gestión requiere definir indicadores ,establecer metas y verificar su cumplimiento; los círculos de calidad: allí los empleados saben cómo mejorar la calidad y deben participar mediante reuniones y otros mecanismos; el empowerment: Expresa, la participación y la iniciativa del trabajador y debe ir acompañado por la responsabilidad , los resultados, el Benchmarking: Es una herramienta efectiva cuando no se carga con excesivo papeleo (desburocratizar); calidad total: se basa en la idea que los empleados mostraran un mayor interés y aumentara la productividad si se les entrena ,se establecen reglas para el trabajador y participan el proceso de toma de decisiones; reingeniería: Redefiniendo los procesos para eliminar pasos innecesarios y costosos; organizaciones que aprenden: las organizaciones deben aprender constantemente nuevos modos de acción; organizaciones transcomplejas: Se basa en la idea que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos y negociar los nuevos tejidos comunicacional.

Otro aspecto resaltante, que se agrega a este punto es la gerencia social como una construcción continua del conocimiento, de políticas sociales en sociedades profundamente desiguales, este punto será abordado más adelante. Por su puesto que el epicentro de este proceso de hibridación gira en torno a la universidad y su contexto externo, interno y mundial.

Los principios normativos y universales de los paradigmas tradicionales de administración deben dar lugar a la adaptabilidad y la flexibilidad en fusión de características concretas. Mientras, que las tendencias anteriormente citadas enfatizan en el producto y en la cantidad de resultado apoyados en un sistema de evaluación ex - pos las nuevas perspectivas de administración de la educación se están inclinando con mayor auge a la valoración la calidad de los insumos, de los procesos administrativos y laborales de sus resultados.

Agrega, Mintzberg (citado por Valecillo 1996)

Las organizaciones burocráticas son máquinas vivientes las mayorías de esas organizaciones son grandes y viejas...su estructura es la clásica centralista, jerárquica, funcional de línea staff, con una extensa división de responsabilidad por especialidad... los

sistemas gerenciales se dirigen a crear un orden y controlar las desviaciones de las normas”.
(p12).

En la nueva visión de la universidad se debe dar un carácter más general y flexible a esta tendencia para cumplir con el marco teleológico pre establecido, que optimice sus recursos de modo que los procesos que ocurren en su interior se ejecuten con eficiencia y calidad.

Acota Valecillo (ob .cit) que los países de Latinoamérica no han avanzado al mismo ritmo con el cual se están produciendo las grandes transformaciones del mundo industrializado y globalizante y las universidades siguen rigiéndose con esos patrones burocráticos antes señalados, es decir que todos los procesos que generalmente se ejecutan se originan de arriba hacia abajo en forma vertical.

En desacuerdo con lo anterior, se encuentra la tendencia gerencial que se inclina a la gerencia social participativa: Kliksberg (1999), plantea lo siguiente:

La gerencia social constituye un nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales, como un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entaban el desarrollo social. Como resultado de este cuerpo de conocimientos y prácticas, la gerencia social es un proceso en plena construcción... plantea la necesidad de adoptar un enfoque Heurístico, que permita una construcción continúa del conocimiento. (p.15)

Para lograr su cometido, la gerencia social plantea su propia especificidad y autonomía que la hace diferente de la gerencia burocrática tradicional rígida, centralizada poco transparente, ajena a intereses sectoriales o corporativos, en donde se desarrollan habilidades para la concertación, los consensos y los acuerdos

3. Revisión de antecedentes relacionados con el tema en estudio

La Universidad, en un sentido general es vista como un sistema global; ya en la edad media sirvió a una clase social que se clasificaba como elitista y burocrática desarrollada en unos países de Europa. Posteriormente este modelo universitario fue trasladado a cada una de las colonias donde los países Europeos se habían posicionado. Fernández (2008).

En Latinoamericana se adoptan los modelos universitarios extranjeros y se extrapolan aspectos para gerenciar estos espacios, con la intención de responder

a sus necesidades. Para, autores como Burga (2005), Depaz (2006), en un análisis realizado a la gestión universitaria en Perú coinciden en afirmar que la universidad aún se gobierna según un modelo de gerencia tradicional y no responde a las tendencias actuales que exigen interdisciplinariedad y flexibilidad, ello la ha convertido en una universidad excluyente y sin políticas institucionales, que permitan la plena participación de los sectores mayoritarios de la población y de su comunidad económica. Esta universidad, que perteneció a la elite a principios de siglo es hoy democrática pero como lo afirma Sieza (2006), sin calidad académica.

Sobre el particular, Universidad Nacional del Centro de Perú (2007), en un estudio realizado sobre la gestión universitaria en Lima Perú señala la importancia de la gestión del gerente como bastión para conectar la Institución a la cultura de la calidad, y para ello recomienda aplicar los procesos de la administración: planificación, organización, dirección y control, que le permitan gerenciar con eficiencia. De igual manera, recomiendan aplicar la calidad total abarcando todos los estamentos de desarrollo y gestión de la universidad.

4. Algunas consideraciones, acerca de los enfoque gerenciales aplicadas a las universidades latinoamericanas.

Para que los fines de la universidad, se preserven e incrementen debe haber un alto grado de coherencia entre su misión, visión, la gerencia académica, la organización, los valores, la ética, y la actuación armónica entre los diferentes grupos o núcleos de trabajo.

Deming citados por Fernos (1992), plantea que la calidad total es una filosofía empresarial y un modo operativo de hacer las cosa. Como filosofía, definen los principios, creencias y valores que animan a un a organización. Como método operativo, establece los criterios, procedimientos mecanismos para que los principios y los valores se lleven a la práctica.

Una universidad de manera análoga a cualquier otra organización, para el cumplimiento de su misión debe relacionarse con su entorno para detectar cuáles son los requerimientos que éste plantea, interpretándolo de manera inequívoca para darle un eficaz servicio. Para ello necesita el conocimiento exacto de las prioridades externas e internas y la movilización adecuada de los recursos para satisfacerlas.

La calidad de una institución universitaria es multifactorial y sistémica porque son muchos los componentes de calidad que deben considerarse; sistémica por que los diversos factores y compontes son considerados y comprendidos como una totalidad.

Cuando se aplica la calidad a una universidad la preocupación está dirigida a los índices de efectividad y eficiencia en todos los estamentos de la actividad universitaria: programas académicos, administración, servicios al estudiante, facultad, recursos humanos, infraestructura entre otros.

En cuanto, a la reingeniería representa el otro extremo de la balanza y propone un cambio estructural de los procesos dentro de las organizaciones. Es una propuesta presentada por Morris y Brandon (1994), para intentar otros caminos, modificar los modelos y a pensar las instituciones con una nueva visión.

Sin embargo, Segura (2010) busca redimensionar este concepto hacia lo humano en la búsqueda e implementación del proceso de desarrollo emocional, material mental y espiritual interno y externo del hombre para su integración total. El autor pretende hacer un traslape de las teorías administrativas al campo de la existencia humana y a la gerencia universitaria.

Estas tendencias de la gerencia por crear soluciones en las instituciones de Educación Superior no son nuevas por ejemplo: la tendencia empresarial ha sido trascolada al campo educativo y a la vida cotidiana y enseñaron que el ser humano es importante y debe vivir con excelencia, con la familia, sociedad, en el trabajo, en todas partes.

En esa línea, que Kearns y Castellano (2010) presentan el Bench Marking y el Scorecards como estrategias que permiten realizar el proceso de evaluación continua y sistémica para analizar y comparar permanentemente la evolución en la organización. Kaplan (2000) dice:

Permite a cada organización sobre la base de lo hecho por la competencia, tomar decisiones vitales para su desempeño, Y el Scorecards, o cuadro de mando integral permite seguir pistas de los resultados financieros al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de actitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para el crecimiento seguro (p. 86)

Al observar la situación actual de la universidad en cuanto a la matricula, su aumento cada día es mayor esto induce a pensar que esta es una realidad

inminente a la cual se tienen que enfrentar la alta gerencia y los gobiernos con sentido de responsabilidad y su reto es apropiarse de diferentes métodos, herramientas y enfoques pertinentes “para salir de la ceguera que ha generado innumerables errores e ilusiones, comenzando por los científicos, técnicos y especialistas”. Morín (2000)

De allí, la importancia que los Centros universitarios de América Latina gerencien con una serie de elementos que engloben una cultura de híbridos en cuanto a tendencias a aplicar en las universidades; encubiertas con engranaje de calidad, pertinencia, compromiso, trabajo en equipo, evaluación, control toma de decisiones, entre otros. En tal sentido, la universidad Latinoamericana en el contexto de la transformación sigue a través de su gerencia esa búsqueda para instaurar nuevas formas de negociación, nuevos tejidos comunicacionales para superar la tradición burocrática que se apoya en la prescripción normativa, el conductismo organizacional (medios y fines) el mecanismo lineal que veía en el manejo técnico la única estrategia de poder (tecno conciencia)

El enfoque que se abordó fue el hermenéutico, Maceiros y Trebollé (1990) desde su concepción, planteaban que la comprensión de las realidades humanas surgía de la interacción entre la experiencia personal, el entendimiento reflexivo de esa experiencia y las expresiones del *espíritu* en forma de gestos, palabras y arte, valga decir, de símbolos. Por ello expone que la hermenéutica permite "... Conocer la vida psíquica con la ayuda de signos sensibles que son su manifestación" (p.220). Con la hermenéutica, la actividad lógica racional, que se persiguió fue la interpretación (exégesis académica) profunda sistemática, relacional y abierta, del comportamiento de la realidad (enfoques gerenciales en la universidad y la gerencia social participativa)

Lo anterior supone que conocimientos producto de un acto de comprensión y, por tanto, de naturaleza subjetiva, lo que objeta la posibilidad de dosificar la realidad social. De hecho, Dilthey (citado por Maceiros y Trebollé), combatió la denominación del conocimiento por las ciencias naturales objetivas y pretendía establecer una ciencia subjetiva de las humanidades que debería estar centrada en una realidad social-humana, enmarcada en su propio y explosivo contexto histórico porque, a su entender, todo saber debe ser analizado a la luz de su historia para que el conocimiento sea completo.

El diseño de la Investigación, se tiene en la fase I.: Revisión Bibliográfica. Durante esta etapa se procedió a realizar la recopilación y análisis de todo el material referente al tema. Fase. II y III Estructuración del cuerpo del trabajo, referente

teóricos. Articulación de referencias teóricas. Conceptos metodología, procedimiento, forma de recolección de información y análisis de resultados. Conclusiones y referencias bibliográficas.

5. Técnicas para la recolección de información

En relación a las técnicas de recolección de información se utilizaron: la observación documental, la presentación resumida de texto, el resumen analítico, análisis crítico, técnicas operacionales para el manejo de las fuentes electrónicas entre otras.

Análisis e interpretación de la Información: Al obtener la información se empleó una matriz de análisis con sus respectivas dimensiones, las cuales son las bases del análisis contextual.

Los planteamientos que sugieren de la teoría de sistemas de alguna manera han inducido al sujeto a reflexionar de forma relacional todos los procesos ¿Qué quiere decir esto? Analizar las diferentes aristas y sus interacciones presentes en la organización la cual se presenta fragmentada, desarticulada.

Acá se presenta, otra tendencia muy discutida actualmente es la transcomplejidad, tal como lo plantea, Lanz (2001), la transcomplejidad que no es más que asumir la realidad desde un campus variable, complejo e incomprensible para responder a las tendencias administrativas.

En tal sentido, la universidad Latinoamericana en el contexto de la transformación sigue a través de su gerencia esa búsqueda para instaurar nuevas formas de negociación, nuevos tejidos comunicacionales para superar la tradición burocrática que se apoya en la prescripción normativa, el conductismo organizacional (medios y fines) el mecanismo lineal que veía en el manejo técnico la única estrategia de poder (tecnología conciencia). Los enfoques gerenciales, tales como el scorecard, empowerment, Benchmarking, reingeniería, calidad total, organizaciones que aprenden, la gerencia social participativa surgieron como una respuesta a una necesidad para mejorar los procesos organizacionales dentro de las empresas , y posteriormente se han venido incorporando a las universidades como una estrategia no solo de moda sino como una necesidad sentida de querer mejorar y flexibilizar a profundidad aspectos de la sociedad como los sistemas de seguridad social, las condiciones laborales y las estructuras , entre otros.

Los enfoques gerenciales cuando se enfocan de manera artificial y sin un previo ajuste a las necesidades de la institución tienen el poder de convertir buenas ideas en conceptos superficiales, mal digeridos y peor aplicados, que se repiten en todas partes durante corto tiempo y luego caen desacreditados antes de haber sido medianamente asimilados. Este tal vez sea el desafío más grande de la gerencia es mostrar que la gerencia es asequible para todos.

6. CONCLUSIONES

Los enfoques gerenciales, evidencian de algún modo la comprensión del fenómeno organizacional, apropiada en la intención de generar un conocimiento estructurado con bases sólidas, pero totalitaristas, por la falta de criticidad, e historicidad y descontextualización (ontología crítica de sí mismo), por su visión reduccionista de la organización (enfocando el problema de ésta solo en la estructura, de manera mutilante), por su desconocimiento de la realidad humana al interior de la organización, y la importancia que el ser humano tiene en la construcción de la misma (interrelación objeto– sujeto), y por su enfoque puramente pragmático, que deja de lado las bases teóricas y la generación de conocimiento desde una perspectiva crítica y estructurada (banalización en la enseñanza y la práctica de la Gestión).

El carácter ideológico que se atribuye a los enfoques gerenciales, entran en un proceso recursivo generador de causa, y efecto al mismo tiempo con la existencia de un vacío, que resulta importante romper y está en relación con la posición antagónica entre teoría y práctica, tan recurrente en las ciencias de la gerencia. Para esto, se retoman los puntos de vista filosóficos: la ontología, la praxeología, la epistemología y la axiología, entendiendo que las cuatro dimensiones no son entidades separadas, sino aspectos de una sola y única realidad.

Los enfoques gerenciales conllevan al gerente hacia posturas más auténticamente científicas y humanistas con menos dogmas más cálidos y espirituales, teniendo en cuenta que en cada sociedad existen diferentes condiciones económicas, políticas, sociales, culturales, etc., que son únicas e irrepetibles, y además, las organizaciones que conforman el sistema social en su conjunto, responden a esas condiciones particulares, por lo que no se puede generalizar y hacer transversal la forma en la cual se conocen, se piensan y se intervienen las Organizaciones

La gerencia social participativa en las universidades venezolanas sigue siendo cuesta arriba su aplicabilidad por la concepción vertical q aún persiste en ellas; este tipo de tendencia gerencial se basa en el concepto de autoridad compartida,

el compromiso con los docentes poniendo énfasis en el compromiso y la responsabilidad para la toma de decisiones pero donde prevalezca el involucramiento la mejora en la productividad, y la satisfacción por el trabajo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armas y Malavé (s/f). Modas gerenciales. Debates IESA

Burga, M (2005). Temas de reflexión en torno a la universidad peruana. Conversatorio por una nueva reforma universitaria.

Crainer y Dearlove (1999). Gurus Inc Across the Board.

Depaz, Z (2006). Gestión universitaria y promoción de la equidad. Educared: Perú.

Druker, P (2003) La gerencia en la sociedad futura. Colombia: Norma

Fernández, L (2008). Análisis de la gestión universitaria en la universidad pública Peruana.VIII coloquio internacional sobre gestión universitaria en América del Sur.

Fernos, M (1992). Política de calidad total en la gerencia. Universidad Interamericana de Puerto Rico. Autor.

Kaplan J (2000). Cuadro de mando integral Scorecard. Gestión. Barcelona. España.

Kearns y Castellano, O (2001) aprendizaje organizacional Benchmarking disponible. Página web en línea [http:// www. Virtual un al. Edu.col/curso/económicas/91115/lecciones/nuevosvision.htm](http://www.Virtual.unal.edu.col/curso/económicas/91115/lecciones/nuevosvision.htm).

Kliskberg, B (1999). Hacia una gerencia social eficiente en América Latina. Revista gestión y análisis de políticas públicas.

Lanz, R (2001). Organizaciones transcomplejas. CONICIT.

Morin, E (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Caracas. Faces/ucv

Morris y Brandon, (1994). Reingeniería como aplicarla con éxito. Mc graw Hill. Colombia.

Universidad Nacional del Centro de Perú (2007) Oficina de Calidad Universitaria

Rama, C (2010). Universidad. La empresa. UNAM boletín Suayed nº 18 Segura ,
H (2010) Reingeniería humana. Disponible en [http://www:desarrollo cristiano.com/artículo.php?id=185](http://www.desarrollo cristiano.com/artículo.php?id=185)

Sieza, J (2006). Importancia del buen gobierno universitario. Boletín nº 11 de la comisión de conducción de reforma universitaria

Valecillos, C (1996) Comunidad de aprendizaje Revista. Volumen 2. Editorial de la universidad del Zulia Venezuela.

Zohar, D (1997) Renovar la filosofía corporativa. Madrid: Editorial Centros de estudios Ramón Areces,SA.