



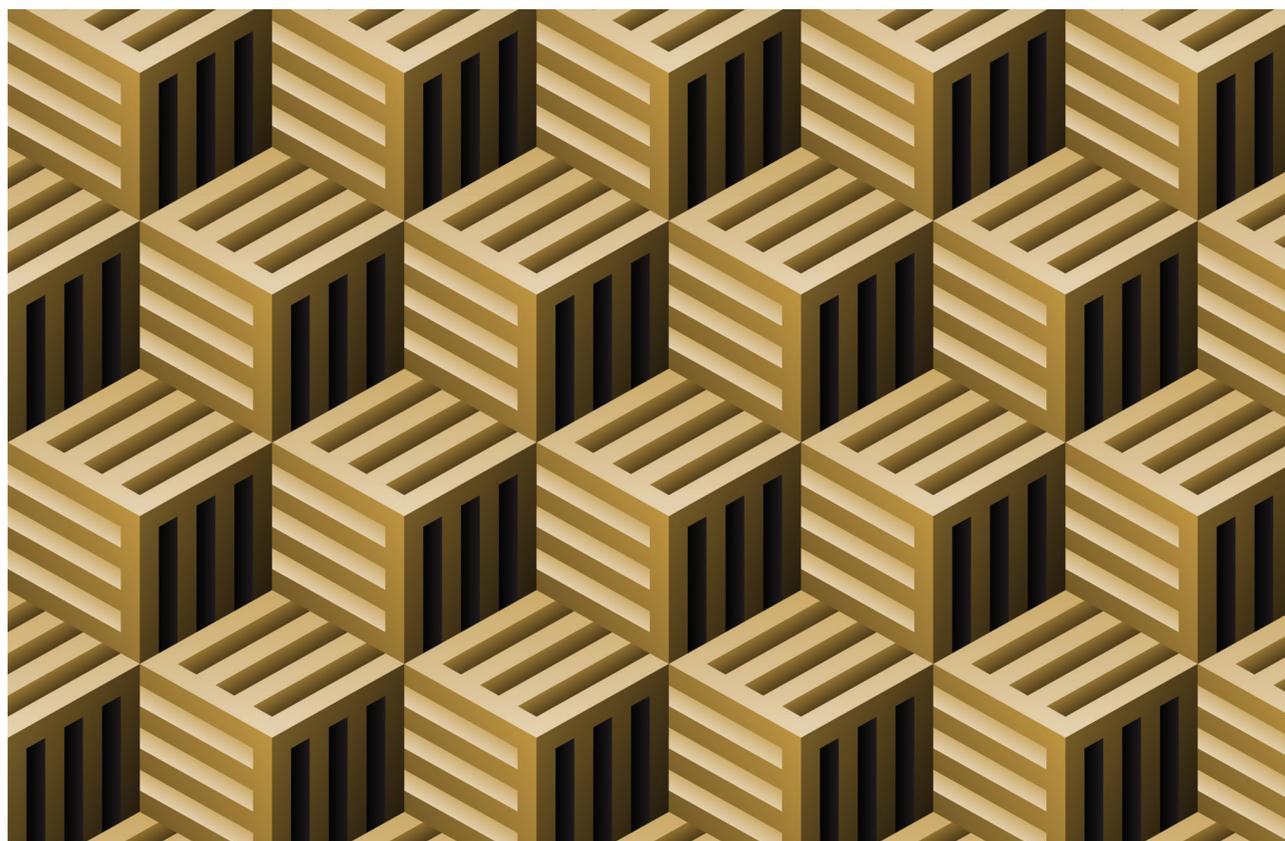
*Epistemología de las ciencias sociales*



# 1.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*



## *Constructo teórico sobre la gerencia universitaria*

*Giovanni Pérez Ortega  
Zahira Moreno Freites*

Pérez O., Giovanni, Moreno F., Zahira, (2017). Constructo teórico sobre la gerencia universitaria. *Criterio Libre*, 15 (26), 23-42  
ISSN 1900-0642

# CONSTRUCTO TEÓRICO SOBRE LA GERENCIA UNIVERSITARIA\*

THEORETICAL CONSTRUCTION ON UNIVERSITY  
MANAGEMENT

CONSTRUTO TEÓRICO PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

CONSTRUCTION THÉORIQUE SUR LA GÉRANCE UNIVERSITAIRE

**GIOVANNI PÉREZ ORTEGA\*\***  
**ZAHIRA MORENO FREITES\*\*\***

Fecha de Recepción: 25 de enero de 2017  
Fecha de Aceptación: 12 de junio de 2017

## RESUMEN

Este trabajo es producto de la tesis doctoral denominada "Constructo teórico para la Gerencia Universitaria desde la perspectiva del Liderazgo Transformacional", que aporta un constructo teórico a partir del análisis deductivo de fuentes secundarias de información, los cuales sirvieron para definir el formulario aplicado a expertos en gerencia universitaria con el que se recolectó información primaria, utilizando métodos de investigación cualitativa, entre los que se cuentan rondas Delphi.

Entre los resultados más importantes se cuenta la definición de gerencia universitaria, que incluye las dimensiones extensión, docencia, investigación y apoyo a la gestión; además aporta indicadores para medir la gestión de dicha gerencia universitaria para cada una de las dimensiones.

Se concluye acerca de la necesidad de generar un proceso de transformación gerencial que lleva a una forma de liderazgo que incluya en su gestión los procesos de planeación, organización, dirección y control para las dimensiones de extensión, docencia y apoyo a la gestión; y los procesos del ciclo PHVA para la dimensión investigación.

\* Artículo resultado del proyecto Tesis Doctoral denominado "Constructo teórico para la gerencia universitaria desde la perspectiva del Liderazgo Transformacional"

\*\* Ingeniero Administrador con MSc en Desarrollo y PhD en Gerencia. Profesor Asociado de la Escuela de Ingeniería de la Organización de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. Correo electrónico: gperezo@unal.edu.co.

\*\*\* Doctora en Administración y Gestión de empresas. Universidad de Valladolid - España. Docente Titular de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto Venezuela Correo electrónico: [Zahiramoreno@ucla.edu.ve](mailto:Zahiramoreno@ucla.edu.ve). Docente Universidad del Norte, Departamento de Finanzas y Organización. Correo electrónico: [Zahiramoreno@gmail.com](mailto:Zahiramoreno@gmail.com)

**PALABRAS CLAVE:**

Constructo teórico, educación superior, funciones misionales de la universidad, gerencia universitaria.

**CLASIFICACIÓN JEL:**

M1, M12

**ABSTRACT**

This paper is a product of the doctoral thesis "Theoretical Construct for University Management from the perspective of Transformational Leadership", which provides a theoretical construct from the deductive analysis of secondary sources of information, which served to define the applied form to university management experts with whom primary information was collected using qualitative research methods including Delphi rounds.

Among the most important results is the definition of university management that includes the dimensions Extension, Teaching, Research and Management support; also provides indicators to measure the management of this university management for each of the dimensions.

It concludes about the need to generate a process of managerial transformation that leads to a form of leadership that includes in its management the processes of organization, direction and control planning for the Dimensions of Extension, Teaching, and Management Support; And the processes of the PHVA Cycle for the Research Dimension.

**Keywords:** higher education, missionary functions of the university, theoretical construct, university management.

**JEL Classification:** M1, M12

**RESUMO**

Este trabalho é um produto da dissertação chamada "Construto teórico para a gestão universitária na perspectiva da liderança transformacional", que oferece uma construção teórica com base na análise dedutiva de fontes secundárias de informação, que serviu para definir o formulário aplicado a peritos de gestão de universidades com que foi coletada a informação primária, usando métodos de pesquisa qualitativa que incluem rodadas Delphi.

Os mais importantes resultados incluem a definição de gestão universitária, que inclui as dimensões extensão, ensino, pesquisa e suporte á gestão; ele também fornece indicadores para medir a gestão universitária para cada uma das dimensões.

Conclui-se sobre a necessidade de gerar um processo de transformação gerencial que conduz a uma forma de liderança que inclui em seu gestão os processos de planejamento, organização, direção e controle para as dimensões da extensão, ensino e apoio à gestão; e os processos do ciclo PHVA ou PDCA para a dimensão investigação.

**Palavras-chave:** construto teórico, ensino superior, funções de missão da universidade, gestão universitária.

**Classificação JEL:** M1 M12.

## RÉSUMÉ

Ce travail est produit de la thèse doctorale "Construction théorique pour la Gérance Universitaire depuis la perspective du leadership transformational", que apporte un construction théorique à partir de l'analyse déductive de fontaines secondaires d'information, lesquels ont servi à définir le formulaire appliqué aux experts dans gérance universitaire avec lequel information primaire a été récoltée, en utilisant méthodes de recherche qualitative parmi lesquelles des rondes Delphi sont racontées.

Parmi les résultats les plus importants on raconte la définition de gérance universitaire, qui inclut les dimensions extension, enseignement, recherche et appui à la gestion; de plus il apporte des indicateurs pour mesurer la gestion de la dite gérance universitaire pour chacune des dimensions.

Il se termine à propos de la nécessité de générer un processus de transformation gerencial qu'il porte à une forme de leadership qui inclut dans sa gestion les processus de planification, organisation, direction et contrôle pour les dimensions d'extension, enseignement et appui à la gestion; et les processus du cycle PHVA pour la dimension recherche.

**Mots clés:** construction théorique, éducation supérieure, fonctions missionnelles de l'université, gérance universitaire.

**Classification JEL:** M1 M12.

# 1. INTRODUCCIÓN

Las universidades cumplen un papel fundamental dentro de las diferentes dimensiones de la sociedad, como lo afirman Boned (2012), Rengifo (2012) y González, Carmona y Sandoval (2012), dado el carácter estratégico de la educación superior como motor del desarrollo sostenible de una nación y de sus grupos de interés

La gerencia universitaria o grupo directivo con alta calificación que se responsabiliza de la dirección y gestión de todos los asuntos relacionados con la universidad hace particular énfasis en el cumplimiento de las funciones misionales –investigación, docencia y extensión-, y por tanto, tiene la responsabilidad de participar en la materialización del desarrollo mundial a través de su actuación.

Esta gerencia universitaria debe repensar y propiciar la transformación de la universidad con miras a responder por lo menos a dos procesos de cambio; el primero, asociado a los fenómenos de internacionalización y globalización al que se asiste desde finales del siglo XX, que han sido asumidos por la Unesco y la red de rectores iberoamericanos en sus postulados sobre la educación superior desde 1998 como ineludibles para estas instituciones; el segundo, las exigencias que cada uno de los países hace a estas entidades para que no solo logren el mejoramiento y la eficiencia en sus procesos a fin de responder a la creciente demanda educativa, sino que se alcance la acreditación institucional que los lleve a garantizar que estas sigan siendo el epicentro del desarrollo nacional.

En este orden de ideas, la gerencia universitaria requiere estrategias para responder a los desafíos señalados anteriormente, con decisiones que conduzcan a potenciar en las comunidades académicas sus capacidades, habilidades y recursos, para lograr desempeños superiores que las lleven a la sostenibilidad. De igual manera, la gerencia universitaria no puede perder de vista la necesidad de integración de las dimensiones: investigación, docencia y extensión, por un lado, y por el otro, a sus grupos de interés, en el marco de la denominada autonomía universitaria.

En este contexto, las universidades deben estar en capacidad de fomentar los medios o mecanismos que sirvan de canales de comunicación para que los grupos de interés puedan a su vez ser capaces de exponer y manifestar sus expectativas y requerimientos; de esta forma se captarán sus necesidades y se podrá evaluar en qué grado han sido satisfechas por la institución.

Aunado a lo anterior, Moreno (2008) señala que para lograr una transformación que impacte de una mejor forma el progreso tecnológico, científico y cultural de la nación, la gerencia universitaria debe vincular la estrategia implícita en su plan de desarrollo con los niveles operativos de la universidad; y que son los factores psicosociales (el liderazgo, el poder e influencia, y la resistencia al cambio), los que representan un mayor impacto en el proceso de transformación universitaria, por lo que recomienda estudiarse con mayor profundidad.

Por otro lado, la Unesco (2008) hace énfasis en que en la universidad se deben adoptar prácticas de gestión prospectiva dirigida a la solución de problemas de sus entornos (extensión prospectiva) como punto de partida para la creación de conocimiento generado en su interior; de esta manera se obliga a gestionarlo desde sus límites locales y nacionales hacia otros contextos. Se trata de que la universidad sea participe del avance de la humanidad, a partir de procesos de retroalimentación que la conduzcan a mejorar continuamente hasta lograr la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas. Ante esto es necesario que la función gerencial sea sometida a una evaluación permanente y no limitarse a la presentación de sus informes contables claros y transparentes a las diferentes instancias de control, a los grupos de interés.

El objetivo de la gestión se debe centrar en el cumplimiento de la misión institucional, y explícitamente la define como la docencia, investigación y extensión; para ello, requiere una gerencia con pensamiento global, que le permita comprender el mundo y sus problemas, pero también con visión local, lo cual le permitirá el acercamiento a la sociedad cercana, pero sin dejar de lado las competencias de gestión eficaz.

En este sentido, la Unesco (1998) es explícita cuando propone que la gerencia universitaria debe responder por un buen trato a las personas, con la eficacia y con el cumplimiento de la visión que incluye el compromiso con la misión. Otro de los procesos de cambio que deben enfrentar las universidades son las exigencias que cada uno de los países hace a estas entidades para que no

solo logren el mejoramiento y la eficiencia en sus procesos a fin de responder a la creciente demanda educativa, sino que se alcance la acreditación institucional que los lleve a garantizar que estas sigan siendo el epicentro del desarrollo nacional.

De acuerdo con lo anterior, los rectores de las universidades iberoamericanas en la denominada Carta Universia Río 2014 (2014) manifestaron la necesidad de mejorar la gestión y el financiamiento de la enseñanza superior, para lo cual proponen elaborar capacidades y apropiadas estrategias de planificación y análisis de las políticas, en las que medie la cooperación entre las universidades y los diferentes organismos responsables de la planeación y de la coordinación de la educación superior en cada país.

Por otro lado, los rectores se comprometen con la adopción de prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos, dándole un sentido mucho más social a la función de extensión. Además, enfatizan en el perfil de los administradores universitarios, argumentan que deben ser receptivos, competentes, capaces de evaluar su gestión y líderes que lleven a la universidad a la transformación, lo que se relaciona con que implícitamente están de acuerdo con la necesidad de un liderazgo transformacional para la universidad.

En cuanto a la autonomía, facultad que tiene la universidad para ejercer su independencia política y administrativa con respecto a factores externos, la cual le permite autogobernarse y elegir sus propias autoridades, los rectores iberoamericanos la consideran indispensable para ejercer la gerencia interna de sus procesos, pero sin perder de vista la obligación de presentar una contabilidad válida y transparente ante todos sus grupos de interés; lo que implica que la gerencia universitaria debe hacer esfuerzos por defender dicha autonomía, comprometiendo y preparando al personal docente para la gestión universitaria, utilizando mecanismos de motivación e influencia.

Adicionalmente, para los rectores el principal objetivo de la gerencia universitaria está relacionado con el aseguramiento de una enseñanza e

investigación de calidad y una extensión muy ligada a la problemática social, lo que se sintetiza en el cumplimiento de las funciones misionales con calidad. De allí que para cumplir este objetivo se requiere una dirección que combine esa visión social compartida con la comunidad universitaria y un liderazgo que desafíe los procesos de cambio, al tiempo que aliente para involucrar a todos en la actuación eficaz.

Por su parte, Valecillos y Quintero (2009), Castro-Ceacero (2010) y Cejas (2012), Giroto, Mundet y Llinás (2013) manifiestan que la universidad necesita implementar modelos de gerencia que estén acordes con las necesidades actuales, en las que al mismo tiempo evalúen la calidad de los procesos y sus resultados. Son precisamente estas observaciones lo que evidencia la oportunidad que tiene la presente investigación de convertirse en un insumo que alimente los procesos gerenciales para el fomento de la sostenibilidad de la universidad del siglo XXI.

La problemática que se viene describiendo motivó a los autores a desarrollar un constructo teórico que posteriormente permitiera la elaboración de una escala sobre gerencia universitaria, con miras a clasificar, ordenar y valorar la gestión de dicha gerencia en las diferentes universidades. Para ello, se apoyó en expertos en gerencia universitaria (directivos universitarios entre los que se destacan rectores, vicerrectores y decanos), en su papel de informantes utilizando el método Delphi, los cuales facilitaron la comprensión de lo que se gerencia en la universidad para la transformación.

Esta investigación, de corte positivista, con un enfoque metodológico cuantitativo, está orientada epistemológicamente como racional objetiva-realista, cuyo objetivo es la elaboración de una escala para la identificación de las variables del liderazgo transformacional presentes en la gerencia universitaria.

## 2. CONCEPTOS TEÓRICOS

Los conceptos teóricos que fundamentan este artículo están constituidos, en primera instancia,

por antecedentes relacionados con la gerencia universitaria y por las teorías que sustentan este tema.

*Antecedentes.* Se toman como antecedentes a esta investigación las tesis doctorales de Banegas (2013), Salas (2012), Martínez (2011), Aguilera (2011), Moreno (2008) y Martínez (2006), quienes coinciden en abordar la problemática sobre la gerencia universitaria, y elaborar propuestas acerca del mejoramiento de los procesos de gestión, los cuales apoyan la elaboración del constructo teórico que acá se presenta.

*La gerencia universitaria.* En Colombia, según la ley 30 de 1992, se establece que son instituciones de educación superior –IES– las instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, y universidades; estas últimas desarrollan tres actividades principales: la formación académica; la investigación científica o tecnológica; y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento.

En este tema, los lineamientos de acreditación de programas e instituciones de educación superior en el país hacen relación a estas actividades mencionadas, además de aspectos administrativos y contextuales, a la misión y al proyecto institucional. “El proyecto institucional orienta el proceso educativo, la administración y la gestión de los programas, y sirve como referencia fundamental en los procesos de toma de decisiones sobre la gestión del currículo, la docencia, la investigación, la internacionalización, la extensión o proyección social y el bienestar institucional (Comisión Nacional de Acreditación –CNA–, 2013, 19).

Aunque para Tintoré (2010) la docencia, la investigación y la extensión, constituyen desarrollos específicos del objetivo general que es propiciar desarrollo del aprendizaje de los individuos de la sociedad, y así contribuir desde el ejercicio educativo al cambio social; en esta tarea, las universidades se hacen más activas dentro de las cadenas productivas, integrando la producción de conocimiento a la innovación y a la generación de competencias en el estudiante, como son la capacitación para el puesto de trabajo y el

aprendizaje de la investigación (Pérez, 2009). Así las cosas, será necesario utilizar los avances y cambios tecnológicos que posibilitan nuevas formas más eficientes, que implican modernización de la infraestructura y de los procesos.

De lo anterior, y dado que el concepto de gerencia se asocia con la forma eficiente de conducir las organizaciones y la eficacia para alcanzar los resultados, y adicionalmente, está relacionada con los procesos sociales, y el proceso administrativo que incluye la planeación, la organización, la dirección y el control; la calidad, la gestión integral, las buenas prácticas, la administración de los recursos, la toma de decisiones para lograr la eficiencia y la eficacia, la generación de nuevos recursos, la inspiración hacia los demás, y el arte de dirigir (Pérez, *Op. cit.*), la gerencia universitaria es uno de los más valiosos instrumentos con que cuenta la universidad para que continúe como institución sostenible aportando al desarrollo de las naciones.

Para las actuales condiciones, la gerencia universitaria debe tener capacidades para transformar tanto las estructuras como la cultura, utilizando la estrategia en todos los niveles posibles, lo que hace que este elemento se constituya en el elemento esencial de la sostenibilidad para cualquier organización; en este sentido, Carucí (2010) sostiene que dicho proceso gerencial debe centrarse en el individuo, dado que el ser humano es el aportante de la creatividad, elemento que da inicio a la innovación, hoy convertida en variable generadora de ventaja competitiva, a través de la transformación cultural.

De lo anterior, asumiendo que la labor de la gerencia universitaria está relacionada con el cumplimiento de la misión, y que en el interior de la institución actúan al tiempo los subsistemas metas y valores; tecnológico; psicosocial; estructural; y el administrativo (Johansen, 1992), debe establecer como ejes misionales las tradicionales funciones de investigación, docencia y extensión, las cuales deberán someterse cotidianamente a la confrontación con los sistemas de acreditación y de calidad, que florecen como efecto de los fenómenos de globalización e internacionalización, y como funciones de apoyo a todas aquellas

funciones secundarias o de apoyo asociadas a los subsistemas mencionados.

En este sentido, Burns (1978) coincide en que la gerencia universitaria es una combinación entre lo técnico y lo científico, es decir, la administración de los recursos y el logro de la eficiencia, y los conocimientos científicos para comprender a su comunidad, al afirmar que “un gerente universitario es hombre de administración tanto como un hombre de aprendizaje” (371), lo que coincide con Álvarez y Topete (2007), autores que le otorgan al gerente la función de integrar a los participantes, articulando lo académico con el entorno social y el cultural, y de esta manera obtener la calidad en la educación superior, objetivo primordial de esta institución.

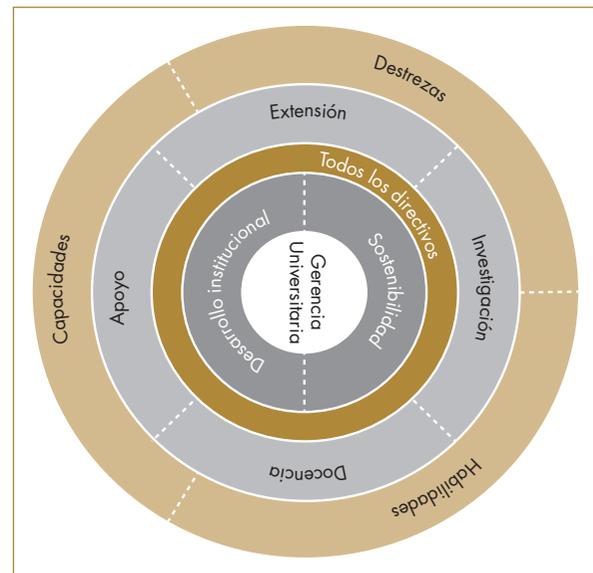
A este respecto, Rodríguez y Ramírez (2013) manifiestan que “la competencia administrativa en organizaciones universitarias está determinada por un conjunto de destrezas y habilidades de carácter técnico, humanístico y personal”, lo que los lleva a la conclusión de que “la gerencia de las instituciones universitarias debe estar en manos de profesionales experimentados, capacitados y con una preparación multidisciplinaria” (1029).

De igual manera, Rivero y Goyo (2012) manifiestan que “las universidades tienen la responsabilidad de crear y colocar a disposición de la sociedad saberes pertinentes, para estar así a la vanguardia en el tratamiento de los temas políticos y sociales desde la perspectiva de una institución con una gerencia ética responsable” (7), lo que implica que la gerencia universitaria enfatice en la gestión del conocimiento que genere con el fin de ponerlo al servicio, es decir, la gerencia universitaria es una gerencia de servicios, ética y responsable con todos sus grupos de interés.

En ese mismo sentido, Álvarez y Topete (2007) afirman que la gerencia universitaria debe ser integradora de todos los participantes en la organización, y que articulando lo académico y el entorno social y cultural podrán obtener los resultados asociados a la calidad en la educación superior, objetivo primordial de esta institución. Además, deja como conclusión que una gerencia universitaria será productiva y

eficaz si logra demostrar su capacidad para el liderazgo, motivar, comunicar, tomar decisiones, y desarrollar su organización en razón de sus tres funciones: docencia, extensión e investigación. Una aproximación a la definición de gerencia universitaria se presenta en la Figura 1.

**Figura 1. Definición de gerencia universitaria.**



Fuente: Elaboración propia.

### 3. METODOLOGÍA

Asumiendo la fundamentación filosófica y epistemológica del paradigma racionalista, se establecen los criterios metodológicos que incluyen la naturaleza, el tipo y diseño de la investigación, la selección de los sujetos categorizados como informantes clave, la selección de los instrumentos y el procedimiento para el análisis de la información. Estos aspectos permiten construir un conocimiento con los estándares que las comunidades científicas aceptan para este nivel de formación académica.

*Fundamentación filosófica y epistemológica.* Un investigador cuando se propone desarrollar un trabajo necesita tomar posición en cuanto a las premisas tanto filosóficas como epistemológicas que soportarán su investigación, de esta manera podrá ofrecer a la comunidad científica un producto comprensible de su labor científica emprendida.

Esta actitud permite que sus resultados contribuyan de alguna manera a consolidar y fortalecer la corriente epistemológica en la que se inscribe, tal como lo precisan Guadarrama (2002) y Arias (1999), quienes están de acuerdo con que la investigación aporta a la ciencia no solo su confrontación con el mundo real, sino el que se puedan repensar las consideraciones científicas y filosóficas para su posterior transformación.

Desde esta perspectiva, esta investigación se inscribe en el enfoque racionalista positivista, tomando la corriente filosófica de Popper (1990), quien parte de un problema, seguido de múltiples intentos de solución, para finalmente eliminar los intentos que no sirven o fallan. Esta argumentación sirve para sentenciar que el conocimiento científico no necesariamente debe partir de la observación directa del problema sino de un problema que se va haciendo más grande dentro de una teoría.

De acuerdo con este enfoque, se parte de que los sucesos que ocurren en la gerencia universitaria obedecen a ciertos patrones cuya regularidad puede ser establecida con la observación de las actuaciones de los directivos universitarios; por tanto, se llega a conocer científicamente a la gerencia universitaria si se logra conocer los patrones de regularidad en su acción gerencial.

Para este propósito se tomaron las ventajas del enfoque cualitativo para la identificación y conceptualización de las categorías y de las unidades de análisis que se van a explorar a fin de observar la realidad de la gerencia universitaria y elaborar los constructos a partir de la interpretación de las palabras, los gestos y los comportamientos de los directivos que se abordarán mediante las entrevistas en profundidad. Esto implica que el diseño se fue desarrollando en la medida en que se obtuvieron los datos para su posterior procesamiento y análisis, lo que fortaleció las consideraciones finales a que se llegó en el abordaje del objeto de estudio.

*Modelo de investigación.* Para esta investigación, y teniendo en cuenta los objetivos planteados, se adopta como diseño de investigación el paradigma positivista con enfoque cualitativo, utilizando los

criterios de Ruiz (2002). A partir de la situación planteada se conduce al diseño de un constructo teórico para la gerencia universitaria, con el propósito de aportar a la transformación de la realidad observada, siguiendo la propuesta de Sierra (2006).

Esta investigación se apoya en el trabajo de campo, en el que el investigador se acercó al objeto de estudio: la gerencia universitaria, representada por directivos universitarios expertos (rectores, vicerrectores, decanos y directores de área) que han vivido y viven el quehacer cotidiano de la gerencia universitaria, lo cual permitió su comprensión, para, a partir de dicho conocimiento, proceder a elaborar propuestas que faciliten a la universidad afrontar los retos actuales.

De acuerdo con esto, abordando el escenario de la investigación se utilizó el método Delphi, una técnica de comunicación estructurada y basada en paneles de expertos, que para el caso se trató de expertos en gerencia universitaria para la elaboración y validación del constructo.

*Diseño de la investigación.* El diseño de una investigación, de acuerdo con Rosado (2003), se refiere al plan y la estrategia con el cual se obtendrán las respuestas a los cuestionamientos o preguntas de la investigación, y a la forma como se van a controlar las desviaciones o variaciones. Para el caso de esta investigación se utilizó el diseño de campo, no experimental, transeccional, no causal. Además, se desarrolló en las instalaciones de las universidades y en las oficinas de los directivos universitarios; no se efectuó ningún tipo de experimento ni se controlaron variables, ni hubo intervenciones en la acción gerencial de los sujetos informantes; además, se hizo en período de tiempo definido y en un momento determinado.

Para la elaboración del constructo teórico de la gerencia universitaria se utilizó el método Delphi en sesiones de grupo y entrevistas a los expertos en gerencia universitaria; posteriormente, se utilizaron estrategias de procesos analítico-sintéticos, que permitieron descomponer el fenómeno que se investigó hasta encontrar sus múltiples relaciones.

*Técnicas e instrumentos de recolección de datos.* Las técnicas para la recolección de información o de datos, según Valles (1999), se relacionan con los procedimientos y las actividades que permiten a los investigadores obtener la información pertinente y necesaria para lograr los objetivos propuestos. En esta investigación se utilizaron como técnicas la entrevista semiestructurada y el Delphi. Para el caso de la entrevista semiestructurada, su guion fue validado y afinado usando el juicio de expertos.

### **Entrevista semiestructurada para el Delphi.**

El formulario de entrevista semiestructurada parte de tres preguntas abiertas relacionadas con la definición de gerencia universitaria, las dimensiones, factores o variables que hacen parte o caracterizan la definición de esta gerencia y los indicadores que permiten evidenciar el avance o estado de la acción gerencial.

En dicho formulario los expertos pudieron extenderse de acuerdo con sus conocimientos y experticia en los temas gerenciales y universitarios, dado que se contó con espacios suficientes para que todos sus comentarios quedaran explícitos.

Como sujetos informantes, se dispuso de ocho expertos en gerencia universitaria, que fueron elegidos mediante selección no probabilística intencional, cumpliendo los requisitos de Padua (2002) y utilizando el criterio de experiencia en gerencia universitaria por más de cinco años. Tales expertos permitieron mediante dos rondas Delphi, elaborar el Constructo en Gerencia Universitaria.

## **4. RESULTADOS**

En este capítulo se interpretan, analizan y discuten los resultados obtenidos en las actividades que se desarrollaron durante el proceso de recolección de información primaria tal como se presentó en la metodología descrita anteriormente. Es necesario precisar que para cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación se ha conservado la coherencia entre el análisis y la interpretación de los datos, los lineamientos teóricos descritos en el marco teórico y la posición personal de los investigadores.

*¿Qué es gerencia universitaria?* Tal como estaba previsto en la metodología, para obtener los resultados sobre la primera variable objeto de estudio se efectuaron las entrevistas a profundidad a los expertos en gerencia universitaria, utilizando el formulario semiestructurado y la sesión de grupo en la que se lograron los consensos relacionados con el constructo sobre gerencia universitaria. En total se entrevistaron ocho expertos, a los cuales se les asignó un código de identificación que permitió redactar los conceptos de manera impersonal y conservar la confidencialidad de sus intervenciones. Con relación a la pregunta *¿Qué es gerencia universitaria?*, se interpreta que es un proceso continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, previsión, integración y control, desarrolladas para aprovechar sus recursos humanos, técnicos y materiales, y lograr los objetivos; con la responsabilidad situada en la cabeza del cuerpo directivo universitario, lo que permite construir la definición de gerencia universitaria que se expone a continuación.

La gerencia es el conjunto de capacidades, habilidades y recursos (funciones de apoyo) que dispone la universidad para cumplir con las dimensiones misionales –Investigación, Docencia y Extensión–, a través de los procesos de planeación organización, dirección, y control; cuya responsabilidad es de los directivos; y que tiene por objetivo conducir a la Universidad hacia la sostenibilidad y al desarrollo institucional.

(Consenso de expertos en Gerencia Universitaria).

Con relación a las dimensiones que componen dicha gerencia, existe coincidencia en que la universidad se ha dedicado durante más de mil años a la función misional de la enseñanza superior, es decir, de una enseñanza que permite el avance científico, que además otorga títulos a nombre de un país; también a la investigación, a la creación y fomento de la cultura científica y humanística, utilizando la extensión.

De igual manera, se evidencia la existencia de una función de apoyo, la cual se denomina “administración y apoyo a la gestión”, relacionada

con la toma de decisiones para que los recursos financieros, físicos y humanos se direccionen de manera eficaz, eficiente y oportuna hacia el cumplimiento de las funciones misionales.

Con los argumentos anteriores, quedan establecidas como dimensiones que componen y caracterizan la gerencia universitaria, en primera instancia, los factores relacionados con el conocimiento que es creado, transmitido y transferido a través de sus funciones misionales: investigación, docencia y extensión, las cuales se constituyen en su base de sostenibilidad y tarea de gestión obligada para la gerencia.

Y en segunda instancia, como la gerencia universitaria tiene bajo su responsabilidad los recursos que apoyan el cumplimiento de la misión institucional, por lo que estos también hacen parte del objetivo de la institución, es decir, utilizarlo no solo de manera eficiente, sino eficazmente, y con ello aportar valor para el desarrollo institucional.

Una vez conciliada la puntualización de las variables, con el objetivo de encontrar los indicadores de cumplimiento de la gerencia universitaria, se establecen las respuestas al interrogante: Desde su experiencia y conocimientos, ¿cuáles identificaría como indicadores de dichas dimensiones?, las cuales se describen a continuación.

*Dimensión extensión.* Es el proceso que relaciona la universidad con el medio, a partir de la prestación de servicios remunerados o solidarios a la sociedad en general. De esta forma se pone al alcance de estas comunidades el beneficio de la tecnología y del conocimiento que se ha generado en la institución; de allí que los expertos denominan la extensión como el proceso de transferencia del conocimiento a la sociedad.

El objetivo de la transferencia es suplir necesidades presentes de la sociedad, sin comprometer los recursos de las dimensiones misionales de docencia e investigación -transmisión y creación-; y para ello la gerencia universitaria debe evaluar de manera permanente sus servicios y productos, su capacidad de recursos humanos para resolver problemas, de igual manera sus relaciones de cooperación con los organismos nacionales responsables de la educación superior.

Por otro lado, pero en la misma dimensión, una gerencia universitaria debe ofrecer preferiblemente servicios y productos obtenidos mediante el proceso de creación de conocimiento (investigación), de lo que se extraiga la relación investigación-extensión. Otra función gerencial e indicativa del cumplimiento es el estudio de manera permanente de las problemáticas sociales, para ofertar soluciones.

Otros indicadores asociados a la función gerencial para la dimensión extensión son los relacionados con la adopción de prácticas de gestión prospectiva dirigida a la solución de problemas de sus entornos para que la universidad vaya más allá de la creación de conocimiento, y de esta manera, poder participar en el avance de la humanidad, especialmente de los menos favorecidos mediante actividades de esta dimensión.

Con relación a los indicadores de control y mejores prácticas, los expertos señalan que la universidad debe adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro hacia la comunidad; también debe evaluar sus acciones frente a la sociedad, con miras a conocer su impacto; además de controlar los reglamentos y normas que faciliten o impidan la realización de actividades de extensión. El Cuadro 1 presenta la síntesis de la gerencia de dimensión extensión.

**Cuadro 1. Gerencia de la dimensión extensión.**

DIMENSIÓN EXTENSIÓN	
¿Qué es extensión?	Es el proceso de transferencia del conocimiento a la sociedad.
¿Qué se gerencia en la dimensión extensión?	El cumplimiento de las necesidades presentes en la sociedad, sin comprometer los recursos de las otras dimensiones misionales.
¿Cuál es el proceso para gerenciar en la dimensión extensión?	Proceso gerencial
¿Cuáles son las funciones del proceso gerencial de la dimensión extensión?	Planeación, organización, dirección y control
¿Cuál es el criterio de eficacia gerencial en la dimensión extensión?	Es el grado en que el directivo de la universidad resuelve los problemas de la sociedad a través de la dimensión extensión
¿Cuál es el resultado de la eficacia gerencial?	Cumplir con la solución de las necesidades de la sociedad, sin comprometer los recursos de las dimensiones misionales de docencia e investigación

Fuente: Elaboración propia a partir del consenso de expertos en gerencia universitaria.

*Dimensión docencia.* Esta dimensión está relacionada con la formación integral de los estudiantes. Los expertos la asocian con el proceso de transmisión del conocimiento a través de las competencias -saber ser, saber hacer y saber conocer-, entendidas como las acciones que permiten identificar, explicar, cuestionar y solucionar los problemas en el área específica del conocimiento.

La función de la gerencia universitaria con relación a la docencia es mantener el proceso de transmisión del conocimiento con acreditación nacional e internacional. Además, los expertos manifiestan que son los docentes quienes ejecutan esta labor, bajo los principios de la libertad de cátedra, que es el derecho a ejercer la docencia en el ámbito de la educación superior, con absoluta libertad, es decir, es la libertad de enseñar y debatir sin verse limitado por doctrinas instituidas.

Así las cosas, en esta dimensión la gerencia se ejerce respetando dicha libertad, pero sin detrimento de la consolidación en los estudiantes del rigor de pensamiento, la economía en la acción y la solidaridad en la convivencia; y de modo

que al mismo tiempo los programas académicos se acrediten nacional e internacionalmente.

Por otro lado, se identifican los indicadores de eficacia de la gerencia de esta dimensión, los cuales incluyen la elaboración del diagnóstico sobre las necesidades y niveles de formación que requiere el medio, junto con el diagnóstico sobre las capacidades actuales de la universidad, de tal forma que se tenga de primera mano las necesidades de formación de la sociedad versus las capacidades internas; además, no se puede perder de vista que ante el incremento de la demanda de educación superior, el directivo de docencia debe elaborar propuestas para incrementar la cobertura de los programas académicos que la universidad ofrece.

También, al igual que la investigación, la gerencia de esta dimensión debe asegurar una enseñanza de calidad, para lo cual debe instrumentar programas para facilitar la acreditación de los programas tanto en el nivel nacional como internacional, convirtiéndose en el indicador de que la docencia que se imparte en la institución corresponde a una educación de talla mundial.

Otros indicadores que aunque se relacionen con acciones de la gestión de apoyo, se incluyen en la gerencia de esta dimensión, son el proceso de incremento de la cobertura de los programas académicos para las mujeres y las minorías étnicas menos favorecidas, y la evaluación

de la formación del personal docente y de la infraestructura.

El Cuadro 2 presenta las síntesis de la gerencia de la dimensión docencia, resultado de las entrevistas y la sesión de grupo realizadas con los expertos.

### Cuadro 2. Gerencia de la dimensión docencia.

DIMENSIÓN DOCENCIA	
¿Qué es docencia?	Es el proceso de transmisión del conocimiento.
¿Qué se gerencia en la dimensión docencia?	Es mantener el proceso de transmisión del conocimiento acreditado nacional e internacionalmente, respetando la libertad de cátedra
¿Cuál es el proceso a gerenciar en la dimensión docencia?	Proceso gerencial
¿Cuáles son las funciones del proceso gerencial?	Planeación, organización, dirección y control
¿Cuál es el criterio de eficacia gerencial en la dimensión docencia?	Es el grado en que el directivo de la universidad mantiene la transmisión del conocimiento acreditado nacional e internacionalmente, respetando la libertad de cátedra
¿Cuál es el resultado de la eficacia gerencial?	La transmisión del conocimiento acreditado nacional e internacionalmente con el respeto de la libertad de cátedra

Fuente: Elaboración propia a partir del consenso de expertos.

*Dimensión investigación.* Es la dimensión responsable por la creación de nuevo conocimiento, o el mejoramiento del conocimiento actual, y de su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico; por tanto, es una de las mayores responsabilidades de la universidad, pues esta alimenta el incremento de la calidad de la docencia y al mismo tiempo ofrece un insumo para el desarrollo de la nación.

Para sostener la función de investigación los expertos hacen referencia al factor de calidad, entendido este como incremento del conocimiento a través de un proceso de mejora continua; motivo por el cual la función de la gerencia es lograr la eficacia de la investigación, es decir, incrementar el conocimiento.

Estos planteamientos son avalados por expresiones como las siguientes:

Con relación a los indicadores de eficacia para la gerencia universitaria, los expertos consideran la importancia de formular un plan estratégico de investigación, de tal manera que se garantice que los proyectos de investigación estén en sintonía con dicho plan. Además, es menester que la directiva universitaria desarrolle procesos de vigilancia tecnológica y socialice sus resultados, de modo que los investigadores comprendan mejor la situación sobre problemas actuales y futuros y así propongan nuevas líneas y problemas para investigar que aporten al mejoramiento del conocimiento.

De igual manera, un indicador que se asocia a la eficacia es el avance del proceso de verificar que la investigación cumpla con protocolos internacionales y con las leyes y reglamentos nacionales; estos son sinónimos de calidad en la investigación. Sin embargo, la gerencia no ha adecuado la

reglamentación institucional sobre investigación a estas leyes y reglamentos nacionales, y a los protocolos internacionales, por lo que este es otro indicador que surge del anterior.

Otro indicador para la directiva universitaria es el avance de los procesos de aseguramiento de la calidad investigativa. Para ello se deben mantener de manera permanente acciones que garanticen que la universidad hace investigaciones de calidad, a través del registro formal de toda la información relacionada con los proyectos, de tal modo que se conozca en tiempo real cómo se gestionan los recursos asignados a estos.

Los expertos también manifiestan que un buen directivo universitario debe tener información para realizar la difusión de los resultados de las investigaciones finalizadas, y sobre aquellos resultados parciales, de tal forma que las investigaciones se ajusten o se controlen de acuerdo con lo programado.

En este sentido, la gerencia universitaria debe garantizar la difusión de los resultados de investigaciones finalizadas y en proceso de finalización, utilizando los medios y recursos disponibles en la actualidad, como electrónicos, magnéticos e impreso, siendo estos indicadores que llevan a la gerencia a la eficacia en materia de investigación.

Otro concepto que preocupa a los expertos es el relacionamiento internacional de la investigación. Para ellos, un buen directivo universitario establece relaciones internacionales con investigadores reconocidos y de alta productividad; es decir, establece un banco de expertos para atraer a la institución o para servir de evaluadores de las actividades relacionadas con esta dimensión.

El Cuadro 3 presenta la síntesis de la gerencia de la investigación para los expertos.

**Cuadro 3. Gerencia de la dimensión investigación.**

DIMENSIÓN INVESTIGACIÓN	
¿Qué es Investigación?	Es el incremento del conocimiento
¿Qué se gerencia en la dimensión investigación?	El incremento del conocimiento con calidad
¿Cuál es el proceso por gerenciar en la dimensión investigación?	Mejora continua
¿Cuál es el proceso de mejora continua en la dimensión investigación?	Planeación, organización, dirección y control
¿Cuál es el criterio de eficacia gerencial en la dimensión investigación?	Es el grado en que el directivo de la universidad incrementa el conocimiento mediante la dimensión investigación
¿Cuál es el resultado de la eficacia gerencial?	Incremento del conocimiento con calidad

Fuente: Elaboración propia a partir del consenso de expertos.

*Dimensión de apoyo a la gestión.* Para los expertos, es necesario establecer una dimensión de apoyo a la gestión, definida como todos aquellos procesos que mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos disponibles en la institución apoyan a las dimensiones misionales en el cumplimiento de los objetivos de la universidad.

A continuación se definen las funciones que se desarrollan en la dimensión de apoyo a la gestión, según el consenso con los expertos.

*Planeación:* Mediante este proceso, la gerencia universitaria responde a las preguntas: ¿Qué se va a hacer para alcanzar los objetivos? ¿Quién y cuándo lo van a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)? Por ello, con la planeación se definen las metas y se establece la estrategia general para alcanzar las metas y el desarrollo de una jerarquía de los planes para integrar y coordinar las actividades, lo cual permite que la universidad se anticipe y prepare los medios y recursos para futuras contingencias.

*Organización:* Para los expertos, es la función en la que se establecen las relaciones entre las actividades que debe ejecutar, coordinándolas y suministrando los recursos necesarios para su cumplimiento, como planta física, materiales y reactivos, equipos, viáticos, vehículos, entre otros. La organización incluye la integración, es decir, agrupar y articular los recursos físicos y humanos para garantizar la sostenibilidad de la institución.

*Dirección:* Los expertos señalan que la dirección es la función que trata a través de la influencia interpersonal, la motivación y la comunicación, de que las personas de la universidad contribuyan al logro de los objetivos.

*Control:* Es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos por la universidad.

Con relación a los indicadores para la dimensión de apoyo a la gestión, los expertos expresan que constituye un reto y preocupación cotidiana para el equipo gerencial lograr que las capacidades, habilidades y recursos con que cuenta la universidad se pongan al servicio de la institución y con ello se impacte de manera eficaz y eficiente

a la sociedad. Recordaron que la institución debe enfrentar múltiples transformaciones que son propiciadas por la dinámica del ambiente en que se desenvuelve, y es desde esta dimensión como se direcciona y gestiona la respuesta a esta turbulencia.

Esta tarea es similar a lo que han logrado algunos seres vivos, entre ellos los animales anfibios, que sobreviven a modificaciones del ambiente, al transformarse para continuar cumpliendo con su misión; así debe ser la tarea de la gerencia universitaria. Esta afirmación la expresa un experto de la siguiente manera:

El primer indicador de cumplimiento de la gerencia en esta dimensión es el de la evaluación del proceso de evaluación para mejorar continuamente a fin de lograr la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas en la institución, esa mejora lleva a la universidad hacia el verdadero proceso de transformación.

Un segundo indicador de cumplimiento por parte de la dimensión de apoyo a la gestión es el proceso de rendición de cuentas, pues esto compromete a la comunidad académica a resultados que impacten a la sociedad y al mismo tiempo, los compromete con la buena utilización de los recursos asignados para el cumplimiento de la misión.

Un indicador de logro o de cumplimiento son los avances de los procesos de diálogos con la comunidad académica y los demás actores sociales para mejorar la participación responsable en las decisiones de la universidad; para los expertos, no cabe duda de que esta acción motiva a todos hacia el cumplimiento de las metas trazadas.

Otro indicador de logro por parte de la gerencia universitaria es que se garantice la sostenibilidad de la universidad a partir de las actividades de planeación, organización, dirección y control. En este sentido, cobra importancia la autonomía universitaria, mecanismo para autogobernarse y que requiere la formación de docentes directivos como política institucional a largo plazo.

Por último, la universidad debe ajustarse permanentemente en cuanto a la estructura organizativa, y al mismo tiempo generar empleo a largo plazo para sus funcionarios; este es un mecanismo motivacional muy importante para las personas que laboran en estas instituciones.

El Cuadro 4 presenta la síntesis de la gerencia de la dimensión apoyo a la gestión.

**Cuadro 4. Gerencia de la dimensión apoyo a la gestión.**

DIMENSIÓN APOYO A LA GESTIÓN	
¿Qué es apoyo a la gestión?	Son los procesos de planeación, organización, dirección y control de los recursos disponibles para apoyar el cumplimiento de la misión en la universidad
¿Qué se gerencia en la dimensión apoyo?	Las capacidades, habilidades y recursos con que cuenta la universidad
¿Cuál es el proceso para gerenciar en la dimensión apoyo?	Proceso gerencial
¿Cuáles son las funciones del proceso gerencial de la dimensión apoyo?	Planeación, organización, dirección y control
¿Cuál es el criterio de eficacia gerencial en la dimensión apoyo?	Es el grado en que el directivo de la universidad utiliza los recursos disponibles para lograr la misión institucional
¿Cuál es el resultado de la eficacia gerencial?	Cumplir con la misión utilizando eficientemente los recursos de la universidad

*Fuente:* Elaboración propia a partir del consenso de expertos en gerencia IES.

Así las cosas, el constructo de gerencia universitaria está compuesto por la definición de gerencia universitaria, las dimensiones que le componen: investigación, docencia, extensión y apoyo, y los indicadores de cumplimiento para cada una de dichas dimensiones, las cuales se sintetizan en el Cuadro 5.

**Cuadro 5.** Constructo sobre gerencia universitaria.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	PROCESO	FUNCIONES	CRITERIO DE EFICACIA	RESULTADO	INDICADORES
Extensión	Transferencia del conocimiento	Proceso gerencial	Planeación, organización, dirección y control	Grado de solución de problemas de la sociedad	Solución de los problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de servicios y productos.</li> <li>• Evaluación de capacidad de recursos humanos.</li> <li>• Relaciones de cooperación.</li> <li>• Ofrecimiento de servicios y productos</li> <li>• Estudio de problemáticas sociales.</li> <li>• Adopción de prácticas de gestión perspectiva y sentido social</li> <li>• Evaluación de sus acciones.</li> <li>• Control de reglamentos y normas.</li> </ul>
Docencia	Transmisión del conocimiento.	Proceso gerencial	Planeación, organización, dirección y control	Grado de acreditación nacional e internacional	Acreditación nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de necesidades y niveles de formación.</li> <li>• Diagnóstico de capacidades de la universidad.</li> <li>• Incremento de cobertura</li> <li>• Acreditación de los programas.</li> <li>• Incentivo para mujeres y minorías étnicas y menos favorecidos</li> <li>• Evaluación de la formación del personal docente</li> <li>• Evaluación de infraestructura</li> </ul>
Investigación	Incremento o la creación del conocimiento	Mejora continua	Planeación, organización, dirección y control	Grado de incremento del conocimiento	Incremento del conocimiento con calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de protocolos internacionales, leyes y reglamentos nacionales.</li> <li>• Adecuación a la reglamentación institucional</li> <li>• Aseguramiento de una investigación de calidad</li> <li>• Difusión de resultados finales y parciales</li> <li>• Accesibilidad a la Investigación.</li> <li>• Cumplimiento del plan institucional.</li> <li>• Mejorar la comprensión del mundo y sus problemas actuales y futuros.</li> <li>• Vigilancia tecnológica</li> <li>• Solución de problemas del entorno.</li> <li>• Elaboración del plan estratégico</li> <li>• Relaciones internacionales</li> </ul>
Apoyo a la Gestión	planeación, organización, dirección y control de los recursos	Proceso gerencial	Planeación, organización, dirección y control	Grado de utilización de los recursos	Utilización eficiente de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua de procedimientos y las reglas administrativas.</li> <li>• Rendición de cuentas.</li> <li>• Diálogos con la comunidad académica.</li> <li>• Autonomía universitaria.</li> <li>• Ajuste de estructura y empleo a largo plazo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir del consenso de expertos en gerencia IES

## 5. CONCLUSIONES

La gerencia universitaria se define como el conjunto de capacidades, habilidades y recursos (funciones de apoyo) que dispone la institución para cumplir con las dimensiones misionales –investigación, docencia y extensión–, a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control; cuya responsabilidad es de los directivos y tiene por objetivo conducir a la universidad hacia la sostenibilidad y al desarrollo institucional; de allí que la función de apoyo a la gestión se erige como eje transversal y permanente para la ejecución de dichas funciones misionales.

Para su proceso de transformación, la universidad requiere una gerencia con conductas y comportamientos que implican una nueva forma de liderazgo. En este escenario se presenta fundamentalmente como un agente generador de cambio y adaptación organizacional, por lo que es muy importante para la sostenibilidad universitaria que sus grupos de interés la perciban como un verdadero líder transformacional.

El proceso gerencial necesario para alcanzar la eficacia en las dimensiones investigación, extensión, docencia y apoyo a la gestión, está conformado por planeación, organización, dirección y control; con estos procesos ejecutados correctamente, la gerencia universitaria da cumplimiento a la mayoría de los compromisos adquiridos en la denominada Cumbre de Río de Rectores.

Los criterios de eficacia para la gerencia universitaria son: grado de solución de problemas de la sociedad en la dimensión extensión, grado de acreditación nacional e internacional para la dimensión docencia, grado de incremento del conocimiento en la dimensión investigación, y grado de utilización de los recursos en la dimensión apoyo a la gestión, por lo que estos se constituyen en las áreas de resultado y punto de partida para la construcción de los indicadores de logro.

*La gerencia universitaria se define como el conjunto de capacidades, habilidades y recursos (funciones de apoyo) que dispone la institución para cumplir con las dimensiones misionales –investigación, docencia y extensión–, a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control; cuya responsabilidad es de los directivos y tiene por objetivo conducir a la universidad hacia la sostenibilidad y al desarrollo institucional; de allí que la función de apoyo a la gestión se erige como eje transversal y permanente para la ejecución de dichas funciones misionales.*

## REFERENCIAS

- Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. Tesis doctoral. Universidad de Alcalá.
- Álvarez, I., y Topete, C. (2007). Estrategia integral de gestión para la calidad de la educación básica en el siglo XXI. *Perspectiva de la Educación desde América Latina*, Vol. 2, Nos. 3 y 4, mayo-agosto.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Epítome editores.
- Banegas, A. (2013). El liderazgo en instituciones educativas superiores. El caso de UNITEC y su impacto en la práctica educativa durante 2005-2010. Tesis doctoral. Universidad Europea de Madrid.
- Boned, S. G. (2012). Finançament i govern de les universitats públiques. *Revista catalana de dret públic*, 0(44). Recuperado de: <http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/2241>
- Burns J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers.
- Carta Universia Rio (2014). Claves estratégicas y propuestas para las universidades iberoamericanas. Consultada en febrero de 2016. Disponible en: [http://www.universia.net/nosotros/files/CARTA\\_RIO\\_28\\_07\\_14\\_ES.pdf](http://www.universia.net/nosotros/files/CARTA_RIO_28_07_14_ES.pdf)
- Carucí, E.R. (2010). Visión humana de la gerencia en las organizaciones educativas. *Multiciencias*, vol. 10. Universidad del Zulia, Punto Fijo, Venezuela.
- Castro-Ceacero, D. (2010). El gobierno y la gestión de la universidad: estudio de los órganos unipersonales. Recuperado de: <http://dspace.unav.es/dspace/handle/10171/18330>
- Cejas, J. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la Gestión Universitaria en América Latina. Recuperado de: [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_13/v5n1a2.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_13/v5n1a2.htm)
- Comisión Nacional de Acreditación (2013). Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359\\_pregrado\\_2013.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_pregrado_2013.pdf)
- Giroto, M.; Mundet Hiern, J., y Llinàs Audet, F. J. (2013). Estrategia en la Universidad: ¿Cuestión de calidad, gerencialismo y relaciones político-financieras? doi:10-4438/1988-592X-RE-2011-361-136.
- González, A.; Carmona, B., y Sandoval, C. (2012). University quality re-conceptualization: challenge for Latin America. *Avaliação - Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas)*, 17(3). doi:10.1590/S1414-40772012000300005
- Guadarrama, P. (2002). Fundamentos filosóficos y epistemológicos de la investigación. Disponible en el sitio archivo Chile, Centro Estudios "Miguel Enríquez" CEME: <http://www.archivochile.com>
- Johansen, O. (1992). *Anatomía de Empresa*. México, D.F.: Ed Limusa.
- Martínez, R. (2006). Estudio y diseño de un sistema de información gerencial universitario integrado para las universidades públicas de Venezuela. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid.
- Martínez, A. (2011). Constructos teóricos para la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en las universidades nacionales autónomas desde la perspectiva de la teoría de sistemas. Tesis doctoral en gerencia. Universidad Yacambú. Barquisimeto.
- Moreno, Z. (2008). Diseño y Validación de un Sistema Integrado de Gestión Universitaria

- y Evaluación por Resultados. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid.
- Padua, J. (2002). *Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pérez, J. (2009). Universidad y gerencia en el medio internacional. Investigación, innovación y competencias. *Universidad y Empresa*. Bogotá: Universidad del Rosario. 17
- Popper, K. (1990). Towards an Evolutionary Theory of Knowledge. *A World of Propensities*. Bristol: Thoemmes.
- Rengifo, M. (2012). Los procesos de transformación universitaria como respuesta a la demanda de la sociedad del conocimiento: una perspectiva comparativa en la universidad desde Norteamérica, Europa y América Latina. Disponible en: <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.unal.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=feedd0b5-cc61-4120-b3f6-9af738bb4a04%40sessionmgr4001&vid=34&hid=4210>. Vol. 7, No. 2.
- Rivero, E., y Goyo, A. (2012). La gerencia universitaria venezolana ante los nuevos retos de la sociedad del siglo XXI. *Revista Gestión y Gerencia*. Vol. 6, No. 2.
- Rodríguez, L., y Ramírez, P. (2013). Perspectiva neurotransdisciplinar en la gerencia desestructurada en instituciones universitarias. *Revista Electrónica*. Facultad de Ingeniería UVM. Vol. 7, No. 2.
- Rosado, M. (2003). *Metodología de investigación y evaluación*. México: Trillas.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación* (2a. ed.) Venezuela: CIDEG.
- Salas, M. (2012). Modelo teórico gerencial de habilidades emocionalmente resonantes en el líder de organizaciones educativas. Tesis doctorado en gerencia. Universidad Yacambú. Barquisimeto.
- Sierra, R. (2006). *Técnicas de investigación científica*. México: Ed. Limusa.
- Tintoré, M. (2010). Las universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la Facultad de Educación en la Universitat Internacional de Catalunya. Catalunya: Tesis doctoral. Universitat Internacional de Catalunya.
- UNESCO (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. 9 de octubre de 1998. Consultada en febrero de 2016. Disponible en: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- UNESCO (2008). Declaración Final de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Valecillos, C., y Quintero, N. (2009). Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral. Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) Vol. 12, No. 4.