

GERENCIA, DOCENCIA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA VENEZOLANA

*Management, Teaching and Knowledge Administration in Venezuelan University Education*

**Yolanda Mogollón de Leonetti**

<https://orcid.org/0000-0003-4132-9024>

Instituto Pedagógico de Caracas, Caracas, Venezuela.

[yolanda\\_mogollon@hotmail.com](mailto:yolanda_mogollon@hotmail.com)

**Resumen**

Abordar la triada: gerencia, docencia y gestión del conocimiento en la educación universitaria es un reto ante la sociedad del siglo XXI, por cuanto, la universidad venezolana está llamada a cambios e innovaciones, las cuales coadyuven a un proceso de calidad en la enseñanza y aprendizaje. Con eficiencia, productividad, más aún si cumple sus actividades básicas: docencia, investigación - extensión, tras la posibilidad por cristalizar los conocimientos y saberes. Se está en presencia del mundo globalizado, donde predomina la tecnología y las telecomunicaciones, rompiendo barreras tradicionales, obsoletas en la educación universitaria. Sin embargo, es posible contar de un potencial entre autoridades y docentes, éticos, humanos, cuando realizan sus actividades administrativas - académicas, sin obviar debilidades y fortalezas existentes en toda organización, caso específico, las instituciones universitarias, urge enfrenta, en procura de una gestión educativa, en pregrado y postgrado. En este orden de ideas, el propósito del artículo es visualizar la articulación entre gerencia, docencia y gestión del conocimiento desde un enfoque multidimensional, respecto a la realidad actual en la educación universitaria venezolana.

**Palabras clave:** Gerencia educativa, docencia, gestión del conocimiento.

**Abstract**

Addressing the triad: management, teaching and knowledge administration in university education is a challenge to the society of the XXI century, because, the Venezuelan university is called to changes and innovations, which contribute to a process of quality in education and learning. With efficiency, productivity, even more if it fulfills its basic activities: teaching, research - extension, after the possibility of crystallizing knowledge. It is in the presence of the globalized world, where technology and telecommunications predominate, and breaking traditional, obsolete barriers in university education. However, it is possible to count on a potential between authorities and teachers, ethical, human, when they perform their administrative - academic activities, without ignoring weaknesses and existing strengths in any organization, specific case, university institutions, urgently faces, in search of an educational management, undergraduate and postgraduate. In this order of ideas, the purpose of the article is to visualize the articulation between management, teaching and knowledge administration from a multidimensional approach, with respect to the current reality in Venezuelan university education.

**Keywords:** Educational management, teaching, knowledge administration.

**Recibido:** 24/09/2018

**Enviado a árbitros:** 25/09/2018

**Aprobado:** 02/04/2019

## **Introducción**

Las universidades, desde todos los ámbitos en el presente milenio, era del conocimiento, requieren una gerencia, dinámica, activa, en consonancia a los cambios y transformaciones, siendo un gran compromiso entre los actores del proceso educativo por ser gestores, promotores proactivos, en el desempeño de sus funciones en equipos integrados de trabajo responder a diversas necesidades socioeducativas, culturales, a nivel local nacional y regional. De igual manera, reclama la sociedad y muy especial los discentes en formación y como profesionales.

El estudio es documental teórico desde una perspectiva ubicada en el enfoque multidimensional de Sánder (1998), asumo sus argumentos y la de otros autores, dada la importancia social, humana y ética de la gerencia, docencia y gestión del conocimiento en la Educación Universitaria Venezolana. En este sentido, significa, contribuir con mi experiencia docente en pregrado y postgrado, tener la oportunidad intelectual, al rastreo de diversas literaturas ante connotados investigadores, sus ideas y posturas serán aportes valiosos, referente al propósito de la investigación.

En correspondencia a la comprensión y abordaje del tema, el eje central es la Gerencia, supone insistir en los principios de organización, coordinación, planificación, toma de decisión, seguimiento y evaluación, además la institución educativa universitaria, es una organización multidimensional, compleja, formadora de talentos humanos profesionales, valores éticos y sociales, aprestos a la efectividad, el desempeño por su nivel y el institucional. Al respecto Belloso (2008) afirma:

La gerencia universitaria se encuentra en el marco de un proceso de cambio de paradigma que afecta a todos los cambios del conocimiento y las impulsa a transformarse y renovarse constantemente por exigencias internas y externas en verdaderos saberes, en los cuales coinciden el poder analítico- explicativo y la

responsabilidad, tanto ética, como social, con relación a las personas, la sociedad y el ambiente (p.20).

Interpretando, el referido autor, cada miembro de la comunidad universitaria, será consciente sobre esa realidad, por cuanto, los desafíos actuales, solicitan ocuparse en la búsqueda de cambios, verdades insoslayables, hacia las transformaciones educativas, sociales y culturales, como el ave fénix surge radiante de su pasado. Por eso, gerenciar acorde a eficiencia, efectividad, relevancia, bien sea, autoridades universitarias, docentes -facilitadores – mediadores, la docencia, será pensada por estos actores a partir de un proceso pedagógico en formación humana, creativa, constante progreso, pertinente, contextualizada, al servicio de su ámbito y los sectores productivos del país, podrán resolver problemas académicos, científicos, político-administrativos en cada universidad.

Desde ese contexto, habrá convivencia, interrelación, autonomía y creatividad, logrando cambios de actitud, ante profesionales humanizados, éticos, al mismo tiempo comprendan la filosofía Kantiana por estar asociada a la ética, la voluntad junto a ella, el deber y la responsabilidad, ubicada en el hombre racional. Tomar esa responsabilidad constituye una obligación moral. Es allí donde el gerente educativo toma decisiones en grandes valores. Por otra parte, la ética de Kant ha tenido influencia al tentar el pensar deontológico de los códigos profesionales, por ello su actuación responderá a principios morales, éticos y a los conocimientos, su aplicación permite el total desarrollo personal, integral, espiritual, retos en la educación universitaria de hoy.

Tales desafíos dependen del tipo de educación ofrecida al discente, lograda a través de las competencias generales y al área profesional, concebidas un conjunto de aptitudes y conocimientos, factibles en el estudiante, a elevados niveles de productividad, satisfacción

personal. Desde este punto de vista, es inexorable acotar sobre la relevancia, trascendencia del conocimiento y su gestión. De allí, la impostergable existencia por una cultura organizacional en las instituciones universitarias abierta a aprender a aprender, considerando la capacitación-actualización de los docentes formados en pedagogía universitaria, fundamentada en lo afectivo y cognitivo. Es empezar una nueva sensibilidad, distinta manera de guiar el aprendizaje, a otra ética y estética, también sentir la necesidad de ser consecuentes investigadores, orientadores de un proceso socializador, transdisciplinario, holístico, hermenéutico y epistémico.

Por consiguiente, tal como lo concibe Rodríguez (2005). “Todo conocimiento está inscrito en reglas epistémicas son socialmente compartidas, producto de una cultura que se ha ido forjando colectivamente, a través del tiempo. La relación hace posible el conocimiento” (p.72), es el resultado de una cultura organizacional en innovar tipos de conocimientos y saberes prácticos, competente de organizar redes indispensables entre disciplinas incoherentes, accedan usar el conocimiento en construcción, activando al desarrollo moral, social, por parte del docente. Es ocupar una posición epistemológica e incorpore elementos innovadores, insertados en la gerencia docente universitaria, auxiliada en el saber pedagógico, la espiritualidad, alcanzar la realización personal y vocacional del estudiante.

Dentro de este marco, se prosigue la secuencia estructural del artículo: Se inicia, en primer orden, las diversas miradas de la Gerencia y su evolución. Segundo orden, funciones para la gestión gerencial en educación universitaria. Tercer orden, ¿Por qué la ética universitaria en la investigación educativa? Cuarto orden, docencia universitaria y su articulación con la gerencia educativa. Quinto orden, gestión del conocimiento y su articulación con la gerencia educativa, Sexto orden, gerencia, docencia y gestión del conocimiento en educación universitaria y su articulación desde el enfoque multidimensional. Finalmente, cierre conclusivo.

## **Diversas miradas de la gerencia y su evolución**

Ante las diversas miradas de la gerencia, es imprescindible hacer alusión a su evolución, siglo XX, caracterizada por ser un modelo vertical, jerarquizado, basado en la división del trabajo, producción y procesos, sustentado en los distintos paradigmas y corrientes de Taylor (1985) y Fayol (1983) excluyente del ser humano. A partir del siglo XXI, ha sido superado a nivel empresarial e institucional. En efecto, la organización y la gestión, se han ido transformando desde la globalización, a través de la tecnología de información, comunicación (TIC), las novedosas tendencias, gestión del conocimiento, valores, cambio de pensamiento, entre otros, encaminada a una gerencia contemporánea, donde hay sinergia organizacional, un liderazgo visible, en dar a conocer la misión, visión, los objetivos y estrategias, valores humanos, ética profesional, probablemente responden a las pretensiones socioeconómicas e históricas del país.

Respecto, a las nuevas tendencias, es preciso considerar la gerencia general y la educativa, por coincidir en un propósito afín, ser eficiente, eficaz y productiva, busca el bienestar del personal, trabajadores, profesionales, asunto, la institución universitaria, una educación de calidad, su intencionalidad formar profesionales humanos, sensibles, creativos, innovadores, constructores de nuevos conocimientos por su misma capacidad. En este sentido, Etkin (2000), se refiere al proceso gerencial, basado en tres cosas: “la búsqueda de oportunidades, la coordinación de capacidades y aplicación de recursos” (p. 13).

Según lo expresado por el autor, la gerencia, es un proceso o evolución adherido a los principios básicos: planificación, organización dirección y evaluación, coordinan recursos humanos, estimando el desarrollo de las competencias, una actitud dispuesta a mantener buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, de igual manera la dotación de bienes físicos,

económicos, tecnológicos existentes en la institución, enfrentando las demandas actuales y futuras, consecuencia de las debidas transformaciones económicas, sociales, culturales, políticas e ideológicas. En este orden, los embates de innovación repercuten, igualmente en universidades de la región y por supuesto las de Venezuela.

Otra mirada, es la de Sallenave (2002), en su discernimiento, la gerencia debe ejercerse desde una visión integral, donde los objetivos, visión, y misión de la organización se articulen y alcancen mayor competitividad, calidad, productividad, siendo fundamental orientar la función gerencial hacia un liderazgo activo, democrático, digno, poseedor de autoridad moral compartida, motive la participación de todos sus miembros. Además, este autor indica tres ideas significativas en la gerencia: estrategias, organización y cultura.

De acuerdo a esas posturas, ambas muestran coincidencias en sus percepciones, señalan un rumbo de gestión gerencial. Reflejan una visión compartida, toma de decisiones, valores y creencias, cambio de pensamiento, sólidos principios facilitando el desarrollo institucional, la sobrevivencia de la organización en los momentos actuales, es pensar, en una proyección futurista. Ahora bien, estimar estas miradas, vale preguntarse: ¿Cómo se concibe la gestión gerencial en educación?, en palabras de Pozner (2000) significa:

La posibilidad en reconstruir y recuperar el sentido y valor de la vida institucional, demanda un estilo de gestión diferente y, recrear de otra manera hacer escuela y permita generar aprendizajes potentes hacia todos los alumnos, son un conjunto de acciones articuladas entre sí, emprendidas por el equipo directivo, en promover y posibilitar la consecución e intencionalidad pedagógica con la comunidad educativa.  
(p. 8)

La posición de esa alta gerencia accede en dirigir eficaz y eficientemente a la organización educativa, así la gestión académica, será muy relevante, siempre y cuando se

apliquen estrategias gerenciales y hagan realidad dicha gestión en cualquier nivel educativo. De acuerdo a lo planteado por Stoner (1997) “Son herramientas dirigidas a la excelencia académica y organizacional, se busca es el bienestar de los estudiantes mediante una educación de calidad” (p. 95).

En aproximación, a ese pensamiento, como investigadora me guía a conocer en mayor amplitud y a la vez comprender ¿Que es la Gerencia Educativa Universitaria y el desempeño gerencial? Respecto, a la interrogante, es creer en una gerencia educativa de eminente desempeño, liderazgo, espíritu emprendedor, gestión de cambio, eficiencia y eficacia. Conseguir grandes éxitos orientada al desarrollo de la organización, en lo administrativo - académicos, donde la comunidad docente, investigadores, autoridades, sectores productivos participen, se involucren, sientan pertenencia, responsabilidad, habilidades, rielan innovación institucional, ahonden la espiritualidad, mantengan y fortalezcan las buenas relaciones, posiblemente padece la universidad venezolana.

En atención, a lo anterior, se evidencia, la urgencia de una gerencia racional, sustentada al quehacer educativo desde el aula y comprenda otros espacios universitarios, sin ruptura en las actividades: docencia, investigación y extensión. Implica dirigir actividades y procesos, unidos a la estructura, encausadas a ejecutar los principios elementales de administración, mediante mecanismo de eficiencia comunes, siendo estos: la planificación, dirección, organización, control y evaluación., bien direccionadas, en sintonía a un perfil gerencial activo, decididos por el cambio organizacional. Muy conveniente realicen tareas en equipo, trastocando valores institucionales, visión global, por medio de las funciones, se produzca la gestión gerencial en educación, su relación e interacción, faculten el progreso y marcha institucional.

### **Funciones para la gestión gerencial en educación universitaria**

En los momentos actuales la realidad de la universidad venezolana es compleja e incierta, por diversos factores de orden presupuestario, político, social, ético, cultural, divergencia entre la oferta y la demanda, se ha entrado en momentos de turbulencias, por ende afectan el normal desarrollo de las actividades administrativas, educativas en el ámbito nacional universitario, a la vez responden a las instancias sociales de formación humana integral-científica. Esto lleva a describir las diversas funciones o principios y, conocer cómo es la gestión gerencial en educación universitaria.

De lo precedente, resulta interesante, atribuir, lo planteado por Méndez (2012), la práctica gerencial, comprende varios procesos entrelazados, A continuación, se precisan los siguientes: investigación, planificación, organización y dirección. La investigación, es fundamental, permite diagnosticar, analizar, de forma crítica y, consensuada el ambiente de la organización interna y externa, facilita información oportuna, objetiva de una realidad existente, en cuanto a problemas, necesidades, tomar decisiones oportunas. Induce a pensar en la experiencia administrativa, sus competencias, uso del conocimiento científico-tecnológico en lo organizacional, pero también darle valor humano, ético, ecológico, entre otros.

En cuanto, al proceso de planificación, debe ir enlazado a la investigación, donde la información obtenida, desarrolla lo racional, acción futura, prevención de los recursos económicos, humanos, materiales, tecnológicos. Necesario establecer los objetivos, las políticas y su alcance, planificar estratégicamente, asimismo, involucrar todos los actores de la estructura. Es decir, una gestión participativa, colaborativa, basada en una efectiva comunicación y motivación; identificar debilidades, fortalezas internas, las oportunidades y amenazas externas, en búsqueda de mayor competitividad, suministrando al orden, prioridades administrativas-académicas. Al mismo tiempo, tomar determinaciones cotidianas, reiterativas, en el marco de la

filosofía, misión y visión institucional, por estar comprometida a la formación, integral del ser humano, compromiso indiscutible mediante las prácticas educativas, enrumbada a la universalización del conocimiento y saberes prácticos.

De acuerdo a la organización, es considerada un sistema abierto, de partes interrelacionadas, se unen esfuerzos, creando una estructura formal, coordina eficazmente los recursos en representación de los objetivos institucionales. Hacer posible, esto, es fundamental, el mejoramiento continuo y capacitación del personal administrativo y docente, hábiles a aprender, adquirir compromiso personal e institucional, donde prevalezca la vocación de servicio, ética, responsabilidad, ejecuten actividades distribuidas, de equipo, en el contorno educativo, infiere manifestar, una cultura organizacional. De esta manera, cada institución crea y desarrolla su propia cultura, caracterizada por ser dinámica, contiene elementos ideológicos, instituyentes, estructurales. En esta línea, Sander. (1998), expresa: “La dimensión cultural cubre los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan del sistema educativo y de la comunidad donde funciona” (p.2).

Referente a esa figura, cultura y sociedad, constituyen un binomio inseparable, a una estructura socio-productiva, inteligente en ampliar los caminos tradicionales, logren el conocimiento, vivencial, ético, axiológico, su divulgación y gestión en las universidades. Representa transitar un proceso de transformación humana, comprometida en educar, formar de manera integral al discente universitario del presente milenio, poseedor de saberes, también de valores, orientando los modos de conocer la tolerancia, comprensión y el reconocimiento de cada mundo de vida ante una realidad concreta.

En relación al proceso de dirección, contiene las funciones en dirigir, controlar, evaluar, ayudan a determinar el rumbo de la organización, donde intervienen factores de carácter

humano, con disciplina, voluntad responsabilidad, ética profesional, conocimientos administrativos. Son elementos esenciales de liderazgo y un perfil gerencial deseado, en brindar orientación, comunica la visión de futuro, promueve trabajar en equipo, inspira respeto, hace seguimiento y valora el desempeño del personal, en equilibrio y armonía. Asegurando la eficacia de la acción, en función de un control reflexivo, razonamiento abductivo, cuando analiza los procesos - productos; igualmente evalúa en forma sistémica, sostenida en la planificación, concerniente a los objetivos de la institución.

Bajo este escenario ideático, conforme a los procesos administrativos de la gestión gerencial universitaria, es preguntarse: ¿Funcionan de forma efectiva estos procesos en la universidad venezolana, como una organización socioproductiva, en la actualidad? Ante esta interrogante, es menester traer a colación, la investigación realizada en la Universidad Central de Venezuela (UCV) por Falcón en el año 2016, al manifestar lo siguiente:

En el marco investigativo y el resto de las universidades que componen el subsistema de Educación Universitaria en el país, opera y funciona en los actuales momentos un modelo de gestión desactualizada, agotada y poco funcional, disminuye la capacidad productiva de una organización orientada a la generación y gestión del conocimiento. En el caso venezolano, sus universidades autónomas, obedecen a un modelo napoleónico, con estructura vertical, rígida, burocrática, que las ha llevado a la inercia, vulnerando la esencia y razón de ser de la institución. (p.125)

La aseveración del investigador, exhorta a pensar en ese modelo de gestión inoperante, el no garantizar en estas casas de estudio universitario, la existencia de una adecuada articulación entre la educación, políticas públicas sociales, académicas, reformas curriculares acorde a la misión, según la Ley de Universidades (1970). En este orden, existe la necesidad de cambio institucional interno y externo, impulsando crecer el nivel de efectividad de la gerencia. Origine

la conversión en pensamiento, actitudes proactivas, talento, competencias personales, valores, expectativas en cada uno de los miembros de la institución, corresponsables del proceso administrativo- educativo, y el entorno. Se muestre proyección, compromiso social, moral, diligente en vincular saberes, experiencias entre los diferentes sectores productivos del país.

Desde este contexto, la universidad podrá lograr sus propósitos fundamentales, en lo académico: la formación humana y ética profesional, relativo al campo administrativo: gestión del hecho educativo, creación y construcción de nuevos conocimientos. Por ello, se pretende transformar la praxis pedagógica, en cuanto, a capacitar el docente profesional, relacionada entre los saberes y condición humana de los discentes, su respectivo enlace en el desempeño gerencial de la educación universitaria venezolana. Del mismo modo, propaguen en la docencia práctica, moral y ética, atribuidas a sus diversas experiencias, valores, creencias y expectativas, delante el desarrollo científico - tecnológico, en obtener, crear y aplicar el conocimiento, misión del docente hacia el estudiante en la dimensión humana Aprender a ser, desarrollo de su personalidad. Aprender a hacer, cuando adquiere competencias integradoras, educarse socialmente, desempeñar trabajo en equipo indispensables en la sociedad actual y el devenir histórico.

### **¿Por qué la ética universitaria en la investigación educativa?**

Investigar en educación es introducirse al cosmos ético, cambios socioculturales y socioeducativos, aún la sociedad del conocimiento, esta imbricada en la dimensión ética en valores y estos actúan según marcos preferenciales de orientación al docente por ser responsables de formar un verdadero ciudadano, un ser humano, crítico, reflexivo y pueda desenvolverse ante la sociedad. En este orden de ideas, le corresponde a la universidad desde el cuadro gerencial, asignar a los investigadores la capacidad ética, así su investigación contendrá nuevas ideas,

innovación, e inédita, alcance una anhelada transformación, siempre y cuando el conocimiento se incremente, y profundice en la teoría educativa.

Así mismo, la ética del profesor investigador es personal, predomina la racionalidad humana, el deber ser e institucional y profesional, comprometido en función de las situaciones a investigar igualmente por la comunidad. Esencial, señalar el código deontológico de la profesión docente (2011), se inspira en cuatro principios, relacionados a: el estudiante, la profesión, el conocimiento y la sociedad, a efecto de obrar con responsabilidad, justicia, autonomía, veracidad y respeto. Por su parte, al iniciar su praxis surgen disyuntivas éticas, y tomará decisiones acertadas al respecto, necesitará introducirse más en la información, colaboración entre colegas, de igual manera dicha actividad trascenderá de modo individual y colectivo en toda la estructura.

Además, propagar lo anterior, creo conveniente predomine en las universidades, relativo al postgrado un ambiente permanente investigativo, constructivo y asesoramiento firme, asociado a las líneas de investigación, participen los egresados, sirva de discusión, debate, confrontación de ideas, así lograr mayor proyección en la producción intelectual. Es aprovechar el capital intelectual, proporcionando elevado prestigio institucional en el ámbito nacional e internacional. Esto permite, vislumbrar una educación óptima, contextualizada, creadora de conocimientos y saberes conectados a la ética, lo axiológico, serán sustento en los avances científicos - tecnológicos, humanísticos, promuevan cada día la reflexión, creatividad e innovación y, conceder en forma articulada, docencia - gerencia educativa en el contexto venezolano.

### **Docencia universitaria y su articulación con la gerencia educativa**

Docencia universitaria, es inherente a la formación del profesor facilitador e investigador, preparación pedagógica, a la vez, se adueñe del conocimiento, elemento, activo de la organización, contribuya al proceso educativo, integrando la teoría y la práctica en una

gerencia educativa, franca a las innovaciones, progreso, bienestar de estudiantes y profesores, quienes comprenderán los principios epistemológicos, ontológicos y axiológicos, fortaleciendo la acción y razonamiento pedagógico, este último, siguiendo a Shulman (2005), es el proceso en transformar el conocimiento práctico, se corresponde a las singularidades, forma al discente, en un Ser participativo, creativo, investigativo, lo motive a declarar un proyecto de vida y durante toda la vida.

En concordancia, a lo anterior, el docente universitario de hoy, podrá vincular su enseñanza, a partir del análisis, acción, reflexión pedagógica- didáctica, revisar, repensar, los principios gerenciales de planificación, administración, organización- evaluación, unido a políticas educativas, su formación inicial y profesional, este proceder lo afianzará en gestor de aprendizaje, en su propio conocimiento. En este mismo tenor, es posible hablar sobre articulación entre docencia universitaria y gerencia educativa y, viceversa. Si esto ocurre en forma conjunta, compartida, autoridades, docentes, entes gubernamentales abrirán nuevos horizontes a un progreso educativo de calidad, innovador, aludido al perfil y formación: profesor- discente universitario.

Desde este punto de vista, infiero poner en ejercicio las cuatro ideas de Delors (1996). Aprender a hacer, se corresponde al ejercicio de la docencia, cuando planifica su enseñanza, en este sentido, el estudiante construirá su conocimiento, es el hacer significativo y podrá desarrollar el acto de pensar, interpretar e investigar. Aprender a convivir, es un compromiso con el saber y, durante su praxis educativa el discente desarrollará la comprensión entre sus pares, respetará la diversidad, pondrá en práctica la tolerancia y paz. Aprender a conocer, concierne al dominio del docente, relacionado con el conocimiento práctico y profesional, respecto a las nuevas tecnologías por parte de ambos actores, referente al pensamiento lógico,

creativo y crítico. Igualmente, activará sus capacidades profesionales. Aprender a ser, abarca las anteriores áreas, y por medio de la praxis docente, su función es proporcionar la libertad de pensamiento, imaginación, de juicio, autonomía, alcanzar en el estudiante el progreso de su personalidad, superando actitudes egocéntricas, individualistas en la organización o en la empresa compartiendo objetivos comunes y resolverá problemas de la cotidianidad.

El ámbito y el alcance de los cuatro pilares de la educación, convergen en uno solo, de manera conjunta orientan el proceso educativo integral, exprese calidad de vida, no solo de conocimientos sino al crecimiento de habilidades y actitudes, pretendiendo un equilibrio personal, involucran posturas, emociones, comportamientos asumidos por la persona. En este orden, habrá una reflexión individual y colectiva, en ver la educación como un todo, para toda la existencia, en permanente cambio y evolución, coadyuvando a la construcción de una nueva sociedad en valores, ante los problemas y crisis educativa. Incuestionable la formación permanente del docente universitario. Sin embargo, ha existido por parte de los organismos internacionales y de las universidades autónomas y experimentales gestionar la formación de profesionales competentes, actualizados, en su desempeño siempre en equipo, dispuestos a considerar la diversidad humana y la interdependencia, también ir al rescate de la dignidad en el ejercicio de la profesión docente.

Conforme a la mencionada cualidad humana y derecho fundamental, inmerso en un avance de participación por cada docente, universidad y sociedad, adquieran un compromiso social, educativo, ético y económico. Al respecto, está planteado tratar la dignificación docente por medio de las “ Metas Educativas 2021”, promovidas por la Organización de Estados Americanos (OEIO, 2012), destacando la formación inicial de los profesores, capacitación continua y otras, Ante esto, es conveniente el interés por parte de las autoridades

universitarias reconocer las condiciones actuales del ejercicio docente, los niveles de autoestima, valoración, atender su desarrollo profesional, favoreciendo calidad y rendimiento estudiantil, rebase igual de conocer y llegar fácil del hacer y ser.

Lo anterior, supone enfatizar en la formación de competencias, señal de cambios de actitudes y transformaciones en el funcionamiento de cualquier organización y a la gestión de las instituciones universitarias. El propósito de este proceso es activar y extender las capacidades naturales del pensamiento humano, admite una constante reconstrucción del conocimiento de los integrantes de la comunidad debido a los avances científicos y tecnológicos, siempre desde un paradigma humanista, donde predomine la solidaridad, honestidad, responsabilidad, es decir aprender a convivir por la justicia social y paz en el mundo.

En esta línea de pensamiento, se perciben reformas aceleradas ante la realidad compleja en la educación universitaria, se adecuen a las penurias actuales, ejemplo de ello, la gestión académica. A partir de este gran reto la Comisión Central de Currículo de la Universidad Central de Venezuela (UCV), realizó, en el año 1998, las IV jornadas curriculares, bajo el análisis del documento “Principios para la Transformación y Modernización Académica- Curricular en la Educación Superior Venezolana (1997). De acuerdo a los resultados, la institución reconoció fortalezas, pero también debilidades, entre estas: pertinencias de las carreras, perfiles profesionales, calidad de la oferta académica, resultados académicos de los estudiantes. Situación abordada por la universidad, a través de políticas académicas, normas de acción y de orientación en lo educativo y administrativo.

En efecto, ante esta evidencia, presumo todavía en las instituciones educativas de los diferentes niveles, enfrentan vicisitudes administrativas, organizativas, pedagógicas didácticas, filosóficas, psicológicas. Pensar en estas alternativas y la integración de las diversas disciplinas,

harán posible lo transdisciplinario, es tener en cuenta la totalidad de los componentes del proceso educativo, pero este no se consolida en la realidad desde el contexto político-sociocultural. Esto reafirma la necesidad de revisar, analizar, evaluar y hacer seguimiento al desempeño educativo, políticas educativas, reformas curriculares, programas de formación, sus perfiles en las universidades y su ámbito, posibles debilidades, ameritan ser consideradas en la gestión administrativa -académica de la institución.

En consecuencia, debido a estas carencias, la realidad en cada universidad probablemente obstaculiza la consolidación verdadera de una educación de calidad, postura epistemológica, promueva el desarrollo de un espíritu crítico, renovador, atienda los intereses sociales, culturales y educativos de los estudiantes, solicitud en los momentos actuales por la comunidad regional, nacional y local del presente siglo.

Por consiguiente, es urgente priorizar, sistematizar, ampliar el horizonte de comprensión, entre los actores del proceso enseñanza- aprendizaje, entes rectores del sistema. Ocupen más responsabilidades ante el cumplimiento del deber ser, voluntad, disposición al cambio, apropiarse del pensamiento complejo. Le facilite conocer, captar, el auténtico funcionamiento administrativo y la sociedad científica universitaria venezolana, extender la cobertura, dedicación por la producción intelectual, disponer de estrategias gerenciales, los recursos humanos y materiales, a tal fin.

Del mismo modo, la enseñanza en pregrado y postgrado en educación, deberá ser con tareas más interactiva, asistida en mayor parte por las innovaciones tecnológicas, planes, programas desde un currículo holístico, heurístico, ajustado a la realidad educativa. Se incline a recobrar el sujeto y su intersubjetividad, calidad de vida, desarrollo humano y acceda al conocimiento, a través de la praxis educativa penetrada en la sociedad del conocimiento. Señalar

mayor relevancia, eficiencia, eficacia, organizacional, en procura de una gestión del conocimiento dando respuestas a problemáticas del entorno, mostrar así, su vinculación con la gerencia educativa.

### **Gestión del conocimiento y su articulación con la gerencia educativa**

En una organización, bien sea, empresa pública, privada o institución educativa, la gestión del conocimiento, es considerada capital intelectual, de gran capacidad, deseosa de innovar. Indispensable la contribución, participación de todo el personal de la organización, ellos son personas que sienten, piensan, investigan, interactúan, a través de las ocupaciones y tareas en su quehacer, de este modo, alcanzaran alto sentido de pertinencia y compromiso personal e institucional.

Así mismo, producir nuevos conocimientos, más, si se trata de una universidad, centro de investigación social y educativa, es además heraldo activo, denota generación de conocimiento científico, relacionado a la educación, destinada a responder por la elevada formación, de acuerdo a las leyes vigentes y evolución de la sociedad en tiempo y espacio, de acuerdo a las circunstancias. En este sentido, las instituciones universitarias, su deber está en fortalecer y gestionar cada día el conocimiento, su aplicación ayudará a enfrentar aspectos de la vida, entre estos la espiritualidad humana. Es hacer un proyecto educativo sustentado en esa dimensión, enseñando a vivir feliz, el reconocimiento y el fortalecimiento de valores. (Maya, 2016).

En correspondencia a la referida actitud, Castillo, Flores y otros. (2017), declaran: “las universidades son comunidades de aprendizaje deben propiciar el desarrollo del intelecto y los afectos desde un enfoque donde se vincule la triada mente, cuerpo y espíritu para formar integralmente”. (p. 48).

Los investigadores hacen énfasis de la importancia espiritual en la educación universitaria, igualmente, desde ese contexto dan entender el descarte de esta área indispensable en el ser humano, faculta su relación consigo mismo y con los demás, concede tener fe, esperanza en lo que se quiere hacer, sentido de vida y realización. Ahora bien, si se prescinde de esta capacidad en el proceso educativo universitario, entonces no hay una verdadera formación integral. Sin embargo, estimo a partir de la gerencia docente el significado y trascendencia de la integración, relativa al aumento de saberes, capacidades y fortalecimientos de valores éticos, estéticos por su ejecución profesional, eficiente, responsable, en responder a las nuevas realidades. En comprender el mundo circundante, complejo, ético social, dirija la calidad de vida de los seres humanos en la sociedad.

Sin duda, la resonancia de la gestión educativa está orientada a promover un conocimiento coherente, pertinente, se destaque la formación moral, socio-afectiva y motive al discente en ser activo, pensamiento crítico, analítico, proveedor de aprendizajes, conocimientos científicos y humanísticos, conlleven a la invención e incidan en el sentimiento, es una manera de conocer, amar, superarse, le dé sentido a la vida, realización personal y viene dada por la comprensión, aprecio y práctica de valores. Es muy importante el crecimiento de capacidades, intentar organizar, procesar interpretar, aplicar y gestionar el conocimiento, factor clave en mejorar la calidad de vida y el bienestar social. Desde esta perspectiva, es propio seguir a Silvio (2010), acerca del concepto, gestión del conocimiento, un proceso de:

Planificación, conducción, monitoreo, y evaluación de un conjunto de problemas asociados a la adquisición de aprendizaje, transmisión (enseñanza-comunicación), conservación, recuperación, creación (investigación), aplicación, extensión y difusión de información y conocimientos, convirtiéndose entonces en un motivo de estos

centros de investigación y las universidades hagan intentos en adquirir este nuevo activo, con tal de satisfacer las necesidades de cambio del entorno (p.7).

Estas ideas le plantean a la investigadora, un desafío intelectual, referente al nuevo activo en la educación universitaria, por la existencia de ciertos tropiezos, entre ellos, la estructura organizativa, el caudal humano, la resistencia al cambio, a las innovaciones pedagógicas, la falta de participación, afectando la coordinación de las actividades educativas, en la generación investigativa, tecnológica.

Es oportuno dar mayor atención, el significativo valor a la producción de conocimientos y su gestión, ambas intervienen en la diligencia o procura académica de postgrado, en maestría y doctorado, espacio de saberes e innovación, y fructífero intelectual. De allí, el seguimiento, en aplicar, intercambiar, difundir, transferir, el conocimiento y su conversión de tácito a explícito, en valor agregado institucional, novedoso en la docencia e investigación, donde se gestione el conocimiento y su vinculación con la gerencia educativa.

Por su parte, un nuevo conocimiento será pertinente, en el contexto global, multidimensional, rol del docente universitario y su praxis del siglo XXI, le corresponderá investigar cada vez más, reorganizar los saberes, el saber práctico, de lo real y podrá dimensionar los problemas relacionados sobre la realidad y su entorno, son visible a la luz de las autoridades, docentes, estudiantes universitarios.

Al respecto, es preciso señalar algunos de estos: la inseguridad, el respeto mutuo, formación integral destinada al desarrollo de la espiritualidad y fortalecimiento de valores, problemas ambientales y ecológicos, violencia en la comunidad universitaria, funcionamiento de los servicios estudiantiles. Necesario tratarlos por medio de proyectos, eventos, disertaciones, talleres, de forma conjunta universidad, empresas privadas, públicas, centros de investigación,

conectados en concebir al mundo, la humanidad, la educación, las tecnologías, lo pedagógico. Todo ello mediante, los principios organizacionales de la gerencia, toma de decisiones, la docencia e investigación- producción científica y gestión del conocimiento.

No obstante, según Sharifker (1997), la producción científica venezolana se encuentra estancada en relación con otros países de la región, Argentina, Brasil, México, han aumentado el número de sus publicaciones científicas a una tasa interanual del 16%, entre los años 1996 y 99, en Colombia en un 24% y las universidades venezolanas en un 10% anual, alude también al total de docentes universitarios, menos del 5% han sido acreditados como investigadores científicos, refiere el programa de promoción al investigador ( PPI).

Durante esos períodos, fue y será motivo de preocupación, por cuanto, la producción científica incrementa el saber, de visión colectiva, centrada en valores humanos, éticos, no pueden estar desvinculado del ámbito académico, es conveniente una nueva forma de producir conocimiento. Se trata de entender las dimensiones organizacionales: gestión del conocimiento científico- tecnológico, capital intelectual, impacto ambiental, la ética gerencial, tras el propósito de superar ese porcentaje tan bajo de los años referidos sobre la producción científica de las universidades venezolanas.

De lo precedente, otra versión más reconfortante es la expresada por Huanca (2008), las universidades públicas venezolanas han incorporado en la gestión y creación del conocimiento el modelo de capital intelectual de Nonaka y Takeuchi (2000), permitiendo elaborar indicadores acordes a los contextos de las universidades, de carácter sistémica: entrada: por medio de los recursos, salida: a través de los resultados de los procesos en la labor académica, investigación e interacción social por la transformación del conocimiento tácito a explícito, en un ciclo de retroalimentación permanente.

La respectiva conversión, manifiesta la gestión educativa, en una administración eficiente, eficaz, efectiva y relevante, sustentada en lo multidimensional, integrador, global, heurístico, orientada a abordar, los problemas de la realidad, visualizar, la articulación entre gerencia, docencia y gestión del conocimiento, constituye conferir respuestas a las demandas educativas de la sociedad actual posmoderna.

### **Gerencia, docencia y gestión del conocimiento en educación universitaria venezolana y su articulación desde el enfoque multidimensional**

En el desarrollo del trabajo se visualiza la articulación de la triada gerencia, docencia y gestión del conocimiento, en teoría, aún por verse en la práctica, respecto a la realidad actual en la educación universitaria, por tal razón, se asume como soporte teórico el enfoque multidimensional de Sander (1998), considerando las cuatro dimensiones o presupuestos y sus diferentes criterios de desempeño: económico (eficiencia), pedagógico (eficacia), político (efectividad), cultural (relevante). El referido paradigma intenta responder en el orden organizacional y desempeño administrativo, de acuerdo a las exigencias y necesidades de la educación en América Latina, incluyendo a Venezuela y sus universidades, ante una propiedad global, en representación del proceso educativo.

### **Presupuesto económico**

El criterio en desempeño se caracteriza por la eficiencia en la utilización, organización, provisión y ejecución de los recursos económicos, financieros, materiales, tecnológicos, capacitación de los recursos humanos y el propósito de alcanzar los fines e intencionalidad de la praxis educativa, con miras a la capacidad productiva individual y colectiva. Es darle un valor social económico, curricular e interrelacionado, solicitan cambios, a partir del accionar educativo y su enlace entre educación, transformación tecnológica. De ello, se deduce su finalidad, proveer

bienestar social, cultural y académico, satisfacción plena de los derechos humanos, espirituales y materiales, a estudiantes y profesores, proporcionarles ambientes idóneos de aprendizajes e investigación. Contrario a ese beneficio, el déficit presupuestario asignado a las universidades ocasiona carencia en casi todos los recursos, afectando el funcionamiento de las actividades básicas de la universidad. Ha ido disminuyendo la capacidad productiva en todos los ámbitos, nacional, local y su entorno externo. Todo ello, contradice el discernimiento del referido presupuesto, describe una gerencia educativa, con todas sus características, ésta deberá prevalecer en la universidad venezolana.

### **Presupuesto pedagógico**

Busca el logro eficaz del desempeño pedagógico, abarcando toda la naturaleza del sistema educativo y su organización, a través de los principios y ambientes educativos, dar a conocer la especificidad de la gestión educativa, la pedagogía, disciplina humanista, su principio y fin es la formación y para esto se auxilia de otras disciplinas, ejemplo la filosofía, psicología, didáctica, la política, antropología, cibernética. La coherencia entre estas, presupone la transdisciplinariedad del conocimiento humano y a la vez se dé una construcción intervenida en la persona deseosa en aprender, dilucidando la teoría y práctica educativa actual en las universidades de la región y de la sociedad. Se plantea una integración y gestión del conocimiento, ofreciendo argumentos eficaces a los problemas sociales, afectivos, pedagógicos, económicos, suscitan desde una perspectiva gerencial educativa colectiva a pesar de las penurias antes mencionadas en las universidades de Venezuela. Esta convicción, sumada a la experiencia docente, permite considerar y no olvidar los fundamentos pedagógicos, en concederle mayor libertad al estudiante en seleccionar conjunto de saberes dentro de un proceso compartido de

construcción orientados a la autonomía del discente universitario. Tal vez sea conveniente proponer una gestión pedagógica institucional, basada en el diálogo, cooperación y participación.

### **Presupuesto político**

El criterio desempeño, es la efectividad, escuchar las necesidades de la comunidad, conforme a los propósitos políticos, en conexión, políticas, leyes y reglamentos del sistema educativo, satisfacer las carencias en la asociación. La evidencia actual universitaria exige aproximarse a los problemas comunes y cotidianos de la humanidad, a partir de un análisis crítico, hacer cambios significativos al progreso de la sociedad y de sus integrantes, la participación y el concurso de los aportes del conocimiento. De esta manera, se observe existencia entre universidad y comunidad. Siendo así, la triada: gerencia, docencia y gestión del conocimiento, le corresponde compartir responsabilidades, mediante, diligencias políticas educativas, se transformen en estrategias innovadoras, expresadas en normas legales garantizando reformas adecuadas en la educación de tipo integral, otorgando el adelanto económico, social, político y cultural del país.

En relación, a las políticas y reformas, es importante mencionar las modificaciones de los diseños curriculares, su vigencia dirigidas a formar y educar el ser humano, innoven y aborden la realidad, enmarcada en la incertidumbre durante el quehacer educativo, imbricado desde una perspectiva de la dimensión ética - política, donde se explicita la docencia y el desempeño docente, quien comprende el aprendizaje de los discentes, la gestión educativa y las políticas. En este sentido, la administración y decisiones del sistema educativo, son eminentemente políticas y su tarea es formar ciudadanos críticos, responsables, activos, con justicia, entrevean una sociedad democrática. De acuerdo con las ideas de Freire (1999) “la política de la educación... en la práctica educativa está dirigida a contribuir con una transformación social de corte democrático,

respetuosa de las libertades y de la pluralidad y orientada al avance cultural y económico con justicia social” (p.75).

El pensamiento Freireano, inscrito en la pedagogía crítica muestra la importancia y trascendencia aludida a la política de la educación, es garantía en reformas pertinentes, contribuyan a cambios de orden social, en específico a los estudiantes, su participación e interacción, a partir de la praxis educativa, se le trate con respeto, justicia e igualdad. Instan formar ciudadanos críticos, responsables, actúen en libertad, autonomía, al mismo tiempo propongan alternativas y actividades prácticas, competentes en construir una sociedad democrática y poder transformar las condiciones de vida y su entorno.

### **Presupuesto cultural**

El criterio desempeño es la relevancia y sentido cultural, enlace de valores, desarrollo, calidad de vida de los seres humanos, quienes realizan actividades administrativas y académicas en las instituciones, participan, interactúan, dialogan, conforme a un ambiente adecuado, cónsono, recurso conferido a la educación y la cultura. Así la administración de la educación será relevante en la universidad, al estimular la autonomía en gerentes, docentes investigadores, directores, coordinadores, estudiantes, personal administrativo, obrero.

De este modo meditarán sus rasgos sociales, políticos, creencias, valores, normas, costumbres, saberes, y experiencia. A partir de esta configuración, es posible afirmar: la cultura es una adquisición organizacional asegurando la complejidad humana individual y colectiva, utiliza el lenguaje, medio poderoso de comunicación, trasmisión y distribución de los saberes en todas las instancias de la organización universitaria. Según, Morín (2007), “la cultura es un sistema auto-eco-organizador, que puede integrar innovaciones, las creaciones y es posible transformarla por nuevos elementos” (p.94).

La acepción cultura, es un sistema auto-eco-organizador sugiere a la vez pertinencia, relaciones mutuas entre un sistema y su entorno. El mundo contemporáneo exige cultura ambiental, pensamiento ecológico, gracia a la destrucción del planeta por diversos factores industriales, educativos, socioculturales. Definitivo tomar conciencia de la diversidad cultural, ecológica, un llamado y alerta a todos los sectores, en particular el educativo, en promover actividades, relacionadas al planeta tierra, lograr vivir en comunidad organizada en torno al bien común.

Deduzco lo siguiente: las universidades son comunidades organizadas, vivientes, de acuerdo a su desempeño gerencial relevante, su objetivo esencial gestionar conocimientos transdisciplinarios y complejo, por intermedio de la práctica docente significativa, base interesada en retomar el Ser pensante, profundizando y cultivando su identidad, hábil en aprender e interpretar los significados de la cultura, estimando el diálogo, acuerdos, valores y virtudes, consciente de sus acciones, presto en proponer soluciones.

Se trata de conocer y pensar un nuevo paradigma educativo multidimensional, coherente, contextualizado, decidido a difundir la emergencia planetaria de lo humano.

Lo planteado, me impulsa asumir estos presupuestos, vinculados, interrelacionados, conservando siempre su independencia, aún permanecen vigentes. Retomarlos en la administración educativa universitaria, es vital y posiblemente ayuden a visualizar la articulación de gerencia, docencia y gestión del conocimiento.

Hacer realidad este propósito, es básico la reorientación ética, moral, espiritual, didáctica y pedagógica de la institución, su compromiso atender los espacios económicos, académicos, sociales, ambientales y culturales.

Igualmente, sus actividades dirigidas hacia el crecimiento de la comunidad universitaria, intención de convivencia, bienestar y calidad de vida, por quienes la integran, instaurando estrategias gerenciales, tecnológicas, cohesionadas a la docencia, investigación, extensión y gestión, se proyecten en la acción, sugiere a la vez cambios y transformaciones educativas.

### **Cierre conclusivo**

Con base a la indagación documental y su respectivo análisis, me atrevo a afirmar lo siguiente:

1. La articulación gerencia, docencia y gestión del conocimiento son intangibles, procesos integradores, entrelazados desde una visión multidimensional, por tanto, deberán diligenciarse en procura del desarrollo, crecimiento personal, e institucional, implícita en la dimensión ética de la educación, cumpliendo un rol protagónico, en la formación integral del estudiante, insta hoy, la sociedad del conocimiento, distinguida por las innovaciones tecnológicas. En este orden de ideas, docentes y discentes se apropien de conocimientos y saberes prácticos por el bien comunal Significa acrecentar el sentimiento de pertinencia, calidad en la comunicación y participación afectiva - afectuosa con la comunidad universitaria.
2. En la gerencia educativa y la docencia universitaria, es perentorio prevalecer la calidad y gestión, por parte de las autoridades y todos los actores del proceso educativo, confiriéndole relevancia al conocimiento por ser médula fundamental, logrando cambios en la comunidad universitaria y su entorno., es compartir intereses

comunes, descubrir los valores en cada uno de los integrantes, mostrando responsabilidad solidaria y conciencia ciudadana.

3. La gestión del conocimiento origina otros conocimientos, valor agregado a la organización y al sistema educativo, a través de la gerencia, docencia y la investigación, adherida a los conceptos de eficiencia, efectividad, eficacia y relevancia. Esto con el firme propósito hacer realidad el funcionamiento de una estructura organizativa tipo horizontal, productora de conocimientos y saberes, siempre abierta al aprendizaje social impregnada de valores, entre estos: el respeto, la responsabilidad, solidaridad, convivencia, son parte integral del desarrollo individual y, sociabilidad. Significa ejecutar acciones cooperativas y trabajo en equipo emocional, considerando sus competencias en el ser, saber y saber hacer en existencia, dispuestos a resolver problemas cotidianos, al mismo tiempo, justificar ambientes de aprendizajes saludables concernientes a la comunidad universitaria y su entorno.
4. Los distintos saberes integrados derivan una perspectiva cómo puede ser la educación del siglo XXI y la docencia universitaria, acerca de la actualización de diseños curriculares, programas de estudios en relación a la formación -capacitación docente y su acceso al ejercicio profesional, basado en los criterios pedagógicos, de espiritualidad y amor por ejercer y ser docente. Su labor está en la ética, fomentar la formación integral del discente, observando y atendiendo el empobrecimiento espiritual muy visible en los actores de la educación. Apremia profundizar en la dimensión espiritual básica en el ser humano, razón de realización y plenitud,

aptitud de respeto, colaboración y crecimiento entre sus compañeros y otras personas, valorando las diferencias., por medio del reconocimiento y entendimiento.

5. Fue posible, visualizar la articulación gerencia, docencia y gestión del conocimiento desde el punto de vista teórico, al establecer prioridades de acuerdo a los presupuestos del enfoque multidimensional. No obstante, estimo, en la práctica, no es posible respecto a la realidad actual en educación universitaria. Por cuanto, se requiere atención y evolución del pensamiento gerencial humanista, por parte de las autoridades universitarias, entes rectores del subsistema, debido a ciertas debilidades, probablemente obstaculizan la articulación: la estructura organizativa, déficit presupuestarios, equipos de trabajos colaborativos, toma de decisiones asertivas, liderazgo eficaz activo, gerencia con alto desempeño, controles de gestión, nivel óptimo de uso tecnológico, análisis de viabilidad, visión compartida futurista, fluidez en la comunicación, relación universidad - empresa - comunidad, políticas educativas, formación y capacitación docente permanente, y su respectivo seguimiento, preceptos de acción, reflexión, orientación en lo académico-administrativo, por una educación universitaria en valores y crecimiento espiritual en todas las actividades de la organización. Es importante aglutinar todos los sectores productivos, creando bases éticas, sustentadas por inmensas virtudes.

## **Referencias**

- Belloso, C. (2008). *La Gerencia efectiva en la Universidad Venezolana. Venezuela*. Universidad Belloso Chacín.
- Castillo. I, Flores, D. y otros. (2017). *Hacia una universidad de convivencia saludable. Percepción de un grupo de estudiantes de bachillerato del Centro de Investigación y*

*Docencia Educativa (C I D E)*. Revista Electrónica Educare. (Educare Electronic). <http://dx.doi.org>.

*Código deontológico de la profesión docente*. (2011). Cataluña. Disponible en: <http://es.cdl.cat/código-deontológico-de-la-profesión-docente>

Comisión Nacional de Currículum. (1997).” *Principios para la Transformación y Modernización Académica- Curricular en la Educación Superior Venezolana*”. Vicerrectorado Académico. Universidad de Carabobo. Valencia. Dirección de Medios y Publicaciones.

Comisión Central de Currículum. (1998). IV jornadas curriculares de la UCV. Caracas. Venezuela.

Delors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Integral sobre la Educación para el siglo XXI.

Etkin, J. (2000). *Política y Gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires: Prendee Hall.

Falcón, C. (2016). *Un Modelo de Gerencia y Gestión académico Administrativo para la universidad venezolana*. UCV.

Fayol, H. (1983). *Administración industrial y general*. México: Herrero hermano, Sucs, S.A.

Freire, P. (1999). *Política y Educación*. México: siglo XXI.

Huanca, R. (2008). *La Investigación de países en desarrollo y la visión de los académicos sobre la relación Universidad Empresa: Universidades Públicas de la región occidental de Bolivia*. En <http://dspace.ce.UPV.e.s.pdf>.

*Ley de Universidades*. (1970). Caracas- Venezuela.

Maya. J. (2016). *Urgente la educación debe cambiar la educación. Transitando desde la educación tradicional a la educación holística*. San José de Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana.

Méndez, E (2012). *Gerencia Académica. Por qué y cómo reformar la organización educativa*. Maracaibo: Ediluz.

Morín. E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

- Nonaka, I y Takeuchi, H. (2000). *La empresa creadora de conocimiento. Gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto.
- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: AIQUE.
- Rodríguez, W. (2005). *La producción del conocimiento desde un grupo de investigadores. El centro de investigaciones populares (CIP)*. Revista Heterotópica N 1. Venezuela.
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.
- Sander, B. (1998). *Gestión educativa en América Latina*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Shulman, L. (2005). *Conocimiento Enseñanza: Fundamentos de la Nueva Reforma*. Revista de Currículum y Formación Pedagógica del Profesorado.
- Silvio, J. (2010). *Redes académicas y gestión del conocimiento en América Latina: en busca de calidad*. Educación Superior y Sociedad.
- Stoner, J. (1997). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana.

***Yolanda Mogollón de Leonetti:***

---

*Doctorando en Educación, Universidad de Carabobo. Magister en Planeamiento de la Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Profesora en la Especialidad Geografía e Historia, Instituto Pedagógico de Caracas. Tutora, Jurado de Tesis de Maestría de la Universidad de Carabobo, Universidad Pedagógica Experimental Libertador y otras Universidades del País.*