

**EXPLORACION DE LOS RASGOS DE UNA CLASE DIRECTIVA EN LA
UNIVERSIDAD COLOMBIANA**

ANGELA PATRICIA VEGA MARTINEZ.

VIVIANA CÁRDENAS UTRERAS.

FRANCISCO SIERRA CARREÑO.

TRABAJO DE GRADO

ARTICULO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., JULIO 2012

**EXPLORACION DE LOS RASGOS DE UNA CLASE DIRECTIVA EN LA
UNIVERSIDAD COLOMBIANA**

ANGELA PATRICIA VEGA MARTINEZ.

VIVIANA CÁRDENAS UTRERAS.

FRANCISCO SIERRA CARREÑO.

TRABAJO DE GRADO
ARTICULO

DIRIGIDO POR:
PATRICIA RONCANCIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., JULIO 2012

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|----------------------------------|----|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| Método | 4 |
| Resultados..... | 4 |
| 1. El Factor 1 | 4 |
| 2. El Factor 2 | 6 |
| 3. El factor 3..... | 7 |
| 4. El Factor 4 | 10 |
| DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES | 11 |
| RECOMENDACIÓN..... | 14 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 14 |

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. Tipo de universidad.

CUADRO 2. Ubicación de las universidades en capitales.

CUADRO 3. Ubicación de las universidades en regiones.

CUADRO 4: La autoridad Máxima de la Universidad está representada en.

CUADRO 5: Su género es.

CUADRO 6: Su rango de edad está entre.

CUADRO 7: El tiempo que lleva vinculado con la Universidad es.

CUADRO 8: Su forma de contratación con la Universidad es.

CUADRO 9: Su área de formación básica es.

CUADRO 10: Su formación en pregrado es.

CUADRO 11: El campo específico de su último nivel de formación es.

CUADRO 12: Antes de su nombramiento como rector(a) tenía experiencia específica en áreas de la gestión de la dirección educativa.

CUADRO 13: Tiene publicaciones académicas y/o científicas.

CUADRO 14: Tipo de publicaciones.

CUADRO 15: ¿Antes de acceder a la rectoría actual desempeño otros cargos de responsabilidad académica o administrativa en la misma universidad?

CUADRO 16: ¿Antes de acceder a la rectoría actual desempeño otros cargos de responsabilidad académica o administrativa en otra Universidad?

CUADRO 17: ¿Antes de acceder a la rectoría actual desempeño cargos directivos en empresas u otras organizaciones?

CUADRO 18: Periodos en la rectoría.

Resumen

El objetivo del estudio es explorar las características de los rectores de las universidades colombianas. Se aplica un cuestionario que evalúa cuatro factores y se establecen rasgos asociados con el tipo de universidad, la experiencia, la formación y características demográficas que pueden incidir en la configuración de competencias directivas y de una clase directiva emergente para la educación superior. Los resultados muestran algunas tendencias que sugieren homogeneidad en cuanto a tendencias de formación y mayor dispersión en experiencia y baja productividad académica. Igualmente se evidencia la primacía de los hombres en los cargos directivos. Se sugiere profundizar en estudios que permitan conocer mejor las dinámicas de la dirección de la universidad y favorezcan el desarrollo de sistemas de selección y evaluación del desempeño directivo.

Palabras claves: Universidad, Dirección, Clase Directiva, Competencias Directivas.

Abstract

The aim of this study is to explore the characteristics of the presidents of Colombian universities. A questionnaire that assesses four factors and associated features are set to the type of college, experience, training and demographic characteristics that may influence the configuration and management skills of an emerging managerial class for higher education. The results show some trends that suggest homogeneity in terms of trends in training and greater dispersion in low productivity and academic experience. Evidence shows of the primacy of men in management positions. It is suggested in studies to better understand the dynamics of university leadership and encourage the development of systems for selecting and evaluating management performance.

Keywords: University, Management, Managerial Class, Management skills.

INTRODUCCION

Las organizaciones sociales evolucionan y cambian, unas veces producto de sus propias dinámicas internas, otras, por el impulso de cambios en el entorno y, en otras ocasiones por la interacción entre las fuerzas internas y externas. Como organizaciones sociales las universidades surgen y se transforman vinculadas a las necesidades y los intereses de los poderes dominantes (Barnett, 2001).

Algunos autores diferencian la universidad humboldtiana en la que se hace énfasis en la búsqueda de la verdad, para lo cual se organizan teniendo como principio la libertad de la universidad napoleónica o del poder, que se constituye instrumento de producción, según los moldes oficiales (Sherz García, 1986). Otros, han descrito las universidades burguesas que buscaban una educación con un fuerte acento en la investigación, como Bolonia en Italia en 1180, Oxford en Inglaterra en 1190, París en Francia en 1200, Salamanca en 1215 (Gómez, G. 1998) y en las que surgen en primera instancia la figura del rector como persona independiente de la Iglesia, encargada de administrar los recursos financieros. Con el modelo napoleónico se separa la universidad de la iglesia y pasa a ser dirigida por el estado. De otro lado, la universidad alemana le da más importancia a la relación entre enseñanza e investigación configurando la universidad como un establecimiento de divulgación de conocimiento, alejado del estado y de la iglesia, para convertirse en la universidad moderna.

El desarrollo de las formas modernas de universidad no es lejano a la forma como evoluciona y se consolida la empresa moderna. Los cambios para la creación de la universidad moderna y contemporánea muestran características compartidas: la expansión, la creación de unidades especializadas y estructuras para hacer más eficientes los procesos e incrementar la productividad, la complejización de las estructuras, la especialización de las funciones administrativas y el surgimiento de una clase directiva que supervisa los procesos internos y se convierte en el enlace regulador de las relaciones con el mercado y el entorno.(Chandler, 1977).

En términos generales, compete a esta nueva clase directiva la toma de decisiones. Toma de decisiones que se asimila, inicialmente, a un proceso racional sobre los problemas relacionados con aspectos como la centralización y la descentralización y la eficacia de los sistemas. En la década del setenta del siglo pasado, autores como el nobel de economía Simon (1982) cuestionan tal racionalidad y postulan no sólo sus limitaciones en los procesos de toma de decisiones sino las competencias y procesos mentales que llevan a cabo quienes tienen a su cargo esta responsabilidad, planteando una nueva ciencia de la decisión gerencial.

La Gerencia es sinónimo de toma de decisiones y el fin último de la clase directiva, del hombre administrativo según Simon (1982), es satisfacer el esfuerzo por acercarse a una decisión que sea suficientemente satisfactoria. La toma de decisiones en un sistema organizacional complejo implica la complejización de las competencias de quienes deciden, es decir, de los directivos. La dirección de la organización universitaria no sería inferior a este nivel de complejidad.

De acuerdo con Boyatzis (1982) y Spencer & Spencer (1993) las competencias son una característica individual subyacente que genera un desempeño sobresaliente en un trabajo, es una parte de la personalidad del individuo, está arraigada profundamente y permite predecir su comportamiento en una amplia variedad de situaciones y trabajos. Katz (1974) divide estas competencias que se convierten en habilidades en técnicas, humanas y conceptuales. Las técnicas son el entendimiento y eficacia de la realización de una tarea particular, las humanas hacen referencia a la capacidad de trabajar efectivamente como miembro de un grupo y de cooperar y las conceptuales tienen que ver con la capacidad de ver y entender la empresa como un todo, lo cual implica la apreciación de sus diferentes unidades y funciones y del modo en que estas interactúan y son interdependientes.

Dado esto parece conveniente pensar que las universidades requieren unos rasgos, unas competencias en quienes ocupan las responsabilidades directivas para cumplir con la finalidad de una organización. Según Townley (1994) estos rasgos están íntimamente relacionados con la organización a la cual pertenecen, la organización genera las competencias en los individuos y no al contrario. McKenna (2004) advierte que las competencias y habilidades no se desarrollan aisladamente del contexto laboral.

En este contexto, profundizar en los rasgos y competencias que se esperarían de los directivos de las universidades parte de conocer sus características actuales. Así, el objetivo de este trabajo es describir las características de los rectores de las universidades colombianas considerando factores demográficos, de la universidad, de la formación y de la experiencia.

Método

El objetivo de este trabajo es describir las características de los rectores de las universidades colombianas considerando factores demográficos, de la universidad, de la formación y de la experiencia. Es un estudio de carácter exploratorio, basado en la información pública de las hojas de vida de los rectores y rectoras de las universidades, disponible en los sitios web de las instituciones y el portal de las universidades colombianas. La indagación se lleva a cabo en el periodo comprendido entre los meses de octubre de 2011 y enero de 2012.

Para recolectar la información se diseñó un cuestionario compuesto por cuatro factores: el tipo de universidad, las características demográficas, la formación y la experiencia de los directivos. Se seleccionaron 30 universidades privadas, ubicadas en todos los departamentos del país, que cumplieran con los criterios de tener dos facultades y por lo menos una maestría.

Resultados

La información recolectada para cada uno de los factores, es la siguiente:

1. **El Factor 1** indaga por el tipo de universidad y su forma de gobierno. Se encontró que hay una mayor concentración de universidades privadas, de 46 Universidades que contaban con los requisitos de por lo menos dos facultades y una maestría, 30 son privadas y únicamente 16 públicas. El cuadro 1 sintetiza estos hallazgos.

CUADRO 1. Tipo de universidad.

| | | |
|---------|--------|----|
| Pública | 34,78% | 16 |
| Privada | 65,22% | 30 |
| | 100% | 46 |

Existe mayor concentración de universidades en las ciudades capitales (nacional o departamental) que en ciudades intermedias (Cuadro 2), y dentro de esta clasificación el 50% de las Universidades se encuentran en Bogotá (Cuadro 3).

CUADRO 2. Ubicación de las universidades en capitales.

| | | |
|-------------------|--------|----|
| Ciudad Capital | 39,13% | 12 |
| Ciudad Intermedia | 60,87% | 18 |
| | 100% | 30 |

CUADRO 3. Ubicación de las universidades en regiones.

| | | |
|----------------|------|----|
| Bogotá | 50% | 15 |
| Otras regiones | 50% | 15 |
| | 100% | 30 |

En el cuadro 4 se puede observar que la autoridad máxima está representada en por un órgano democrático elegido democráticamente, seguido por la NO separación de dirección y propiedad y finalmente una dirección unipersonal contratada por la misma universidad.

CUADRO 4: La autoridad Máxima de la Universidad está representada en:

| ITEM | PORCENTAJE | NÚMERO DE UNIVERSIDADES |
|----------------------------------------------|------------|-------------------------|
| Un órgano colegiado elegido democráticamente | 52,17% | 16 |

| | | |
|------------------------------------------------------------------|--------|----|
| El o los propietarios de la universidad | 36,96% | 11 |
| Una dirección unipersonal contratada para dirigir la universidad | 10,87% | 3 |
| | 100% | 30 |

2. **El Factor 2**, que explora aspectos demográficos se encontró que existe mayor participación de los hombres que las mujeres como rectores de Instituciones de Educación Superior (Cuadro 5). El promedio de edad de los rectores oscila entre los 45 y 60 años (Cuadro 6).

CUADRO 5: Su género es:

| GÉNERO | PORCENTAJE | NÚMERO DE RECTORES(AS) |
|-----------|------------|------------------------|
| Femenino | 10,87% | 3 |
| Masculino | 89,13% | 27 |
| | 100% | 30 |

CUADRO 6: Su rango de edad está entre:

| RANGO DE EDAD | PORCENTAJE | NÚMERO DE RECTORES(AS) |
|----------------|------------|------------------------|
| 35-45 años | 19,54% | 6 |
| 46-55 años | 28,26% | 8 |
| 56-60 años | 10,87% | 3 |
| 61-65 años | 21,74% | 7 |
| Más de 65 años | 19,54% | 6 |
| TOTAL | 100% | 30 |

El tiempo de vinculación con la Universidad es de más de 5 años (Cuadro 7) y su tipo de contratación es a término fijo (Cuadro 8), 86,96% y 84,78% respectivamente.

CUADRO 7: El tiempo que lleva vinculado con la Universidad es:

| TIEMPO DE VINCULACIÓN | PORCENTAJE | DIRECTIVOS |
|-----------------------|------------|------------|
| Menor a un año | 8,70% | 3 |
| Entre 1 y 3 años | 0,0% | 0 |
| Entre 3 y 5 años | 4,35% | 1 |
| Más de 5 años | 86,96% | 26 |
| | 100% | 30 |

CUADRO 8: Su forma de contratación con la Universidad es:

| TIPO DE CONTRATO | PORCENTAJE | DIRECTIVOS |
|-------------------------------|------------|------------|
| Contrato a término indefinido | 84,78% | 25 |
| Contrato a término definido | 15,22% | 5 |
| | 100% | 30 |

3. **El factor 3** evalúa la formación de los rectores en cuanto a su área de estudio en cualquier nivel. En el cuadro 9 se puede observar que ciencias sociales e ingeniería, con un 38% y 24% respectivamente es el mayor

porcentaje de formación en básica. El menor con 5%, las ciencias administrativas, económicas.

CUADRO 9: Su área de formación básica es:

| ÁREA DE FORMACIÓN BÁSICA | PORCENTAJE | DIRCETIVOS |
|-------------------------------------------------|------------|------------|
| Ciencias Básicas | 9% | 3 |
| Humanidades y Artes | 19% | 6 |
| Ciencias Sociales | 38% | 12 |
| Ingenierías | 24% | 7 |
| Ciencias Naturales y de las Salud | 5% | 2 |
| Ciencias Administrativas económicas y Contables | 5% | 2 |
| TOTAL | 100% | 30 |

En su formación de pregrado el mayor porcentaje se encuentra de nuevo en las ciencias sociales con un 38%, con títulos profesionales en sociología, derecho, filosofía y letras. En el área de ciencias administrativas, económicas y contables sigue siendo muy bajo con el 10%, dentro de este 10% solo hay tres administradores de empresas (Cuadro 10). Dentro de los últimos títulos obtenidos (Cuadro 11), la mayoría de los rectores ha buscado la especialización en la dirección y administración de educación superior. Y su experiencia está en la gestión de la educación superior pero la otra mitad nunca había tenido experiencia en esta.

CUADRO 10: Su formación en pregrado es:

| | | |
|---------------------|-----|---|
| Ciencias Básicas | 14% | 4 |
| Humanidades y Artes | 14% | 4 |

| | | |
|-------------------------------------------------|------|----|
| Ciencias Sociales | 38% | 11 |
| Ingenierías | 19% | 6 |
| Ciencias Naturales y de las Salud | 5% | 2 |
| Ciencias Administrativas económicas y Contables | 10% | 3 |
| | 100% | 30 |

CUADRO 11: El campo específico de su último nivel de formación es:

| | | |
|-------------------------------------------------|------|----|
| Ciencias Básicas | 20% | 6 |
| Humanidades y Artes | 20% | 6 |
| Ciencias Sociales | 40% | 12 |
| Ingenierías | 5% | 2 |
| Ciencias Naturales y de las Salud | 5% | 2 |
| Ciencias Administrativas económicas y Contables | 10% | 3 |
| | 100% | 30 |

La experiencia específica en el área de gestión de la dirección educativa de los rectores se relaciona en el cuadro 12:

CUADRO 12: Antes de su nombramiento como rector(a) tenía experiencia específica en áreas de la gestión de la dirección educativa:

| | | |
|----|------|----|
| Si | 57% | 17 |
| No | 43% | 13 |
| | 100% | 30 |

El 36% de los rectores han realizado publicaciones académicas o científicas (Cuadro 13), y dentro de este porcentaje se establece el mayor porcentaje en artículo, seguido de capítulo de libro y libro (Cuadro 14).

CUADRO 13: Tiene publicaciones académicas y/o científicas.

| | | |
|----|------|----|
| Si | 36% | 11 |
| No | 64% | 19 |
| | 100% | 30 |

CUADRO 14: Tipo de publicaciones

| | | |
|-------------------|------|----|
| Libro | 29% | 9 |
| Artículo | 38% | 11 |
| Capítulo de libro | 33% | 10 |
| | 100% | 30 |

4. **El Factor 4** se refiere a la experiencia en el cargo, los resultados indican que la mayoría de rectores en ejercicio han desempeñado cargos de responsabilidad académica o administrativa en la misma universidad donde actualmente son rectores (Cuadro 15) y en otras Universidades (Cuadro 16) y en cargos directivos en empresas privadas u otras organizaciones (Cuadro 17). Así mismo, para la mayoría, es su primer periodo de rectoría (Cuadro 18)

CUADRO 15 ¿Antes de acceder a la rectoría actual desempeño otros cargos de responsabilidad académica o administrativa en la misma universidad?

| | | |
|----|-----|----|
| Sí | 57% | 17 |
| No | 43% | 13 |
| | 10% | 30 |

CUADRO 16: ¿Antes de acceder a la rectoría actual desempeño otros cargos de responsabilidad académica o administrativa en otra Universidad?

| | | |
|----|-----|----|
| Sí | 60% | 18 |
| No | 40% | 12 |
| | 10% | 30 |

CUADRO 17: ¿Antes de acceder a la rectoría actual desempeño cargos directivos en empresas u otras organizaciones?

| | | |
|----|-----|----|
| Si | 90% | 27 |
| No | 10% | 3 |
| | 10% | 30 |

CUADRO 18: Periodos en la rectoría.

| | | |
|-------------------|------|----|
| Es el primero | 81% | 24 |
| Ha sido reelegido | 19% | 6 |
| | 100% | 30 |

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los continuos cambios en los sistemas de educación hacen pertinente el análisis de la clase directiva que está al frente de la Universidades. El objetivo no se agota en la descripción de quienes tienen a su cargo las responsabilidades directivas en las universidades sino tendría que ahondar en los mecanismos y dinámicas que subyacen al acceso a los cargos de dirección, sus competencias, evaluación y aportes al desarrollo de la administración de la universidad.

El surgimiento de una clase directiva es un rasgo predominante de la empresa moderna y del desarrollo de organizaciones de talla mundial (Chandler, 1977). En este sentido, la evolución de las organizaciones educativas y particularmente, de la universidad como gran empresa del conocimiento, sugeriría la necesidad de formar y desarrollar una clase directiva que pueda responder a la naturaleza de esta organización y a su papel en la sociedad. No obstante, los resultados muestran que este es, aún, un camino por recorrer.

Algunos rasgos se asocian al desarrollo de los sistemas de administración de la universidad que posibiliten la emergencia de directivos que, conocedores de su naturaleza y desafíos la conduzcan con responsabilidad e independencia al cumplimiento de su misión educativa y social. En primer lugar, la descentralización del poder en manos de los propietarios; en segundo lugar, una formación académica pertinente; en tercer lugar una experiencia en cargos semejantes.

En cuanto a la separación entre la administración y la propiedad, se observa que las universidades en Colombia presentan un número de rectores que son los mismos propietarios. Esto hace que no exista un flujo normal de la clase directiva, se recuerda que el surgimiento de la clase directiva es específicamente cuando la propiedad de la dirección se separa, con la necesidad de enfrentarse a nuevos retos.

En segundo lugar, la clase directiva se caracteriza por tener rasgos administrativos y ciertas competencias inherentes a los estudiosos en administración, si observamos las áreas de formación de los rectores encontramos que muchos de ellos no se encuentran dentro de estos rasgos particulares. No sólo en su área básica sino también en la evolución de sus estudios. En el

siguiente cuadro, el cruce de información que se presenta en los Cuadro 9, Cuadro 10 y Cuadro 11, se puede observar:

| | Área en formación básica | Formación de pregrado | Ultimo nivel de formación |
|-------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Ciencias Básicas | 3 | 3 | 3 |
| Humanidades y Artes | 6 | 6 | 5 |
| Ciencias sociales | 11 | 10 | 10 |
| Ingeniería | 7 | 6 | 5 |
| Ciencias Naturales | 2 | 2 | 2 |
| Ciencias administrativas económicas y Contables | 2 | 2 | 2 |

El cuadro muestra el número de veces que se repite el estudio en la misma área. El resultado es que los estudios se presentan en la misma. En Ciencias Básicas, están en todos los niveles de estudio, en Humanidades y Artes la Formación de Pregrado es la misma pero sólo un rector hizo su último estudio en ciencias sociales. En ciencias sociales, el cambio es a un administrador de empresas en pregrado y otro un último título en humanidades y artes. En las ingenierías en pregrado a ciencias básicas y dos en últimos estudios en ciencias sociales. En ciencias naturales al igual que en ciencias administrativas se desarrollan en la misma área.

En tercer lugar, al buscar la especialización en la dirección de la educación o en la gestión de la misma confirma el surgimiento y la búsqueda de esta clase directiva. En conclusión, la exploración de las características de quienes

desempeñan la dirección de la universidad parece indicar la falta de claridad sobre lo que el sistema educativo colombiano espera y requiere de sus directivos.

RECOMENDACIÓN

De acuerdo con los hallazgos, se sugiere profundizar en cuáles son las necesidades y las competencias que requiere la administración de la educación superior en sus dimensiones colegiadas y de los órganos unipersonales de dirección. La universidad evoluciona y se desarrolla a la par del mundo contemporáneo y globalizado y, en consecuencia, debe poder contribuir al desarrollo humano, ambiental y social, para lo cual se requieren sistemas eficientes de gestión y directivos capaces de liderarlos con responsabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achilles, F. (2004). Desarrollo Organizacional Enfoque Integral en México.

Sociología de la Organización. 1-183.

Ayala, A. y López, D. P. y Ramos, A. (2009). Las Universidades en el mundo, en Colombia, y en Córdoba. *Educación General*, 1-11.

Blumler, J. Katz, E. (1974). The Uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research. Sage Publications, Beverly Hills.

Boyatzis, R. (1982). The competent manager. New York: John Wiley and Sons.

Carrasco, Y. (2009). Las Organizaciones in Argentina. *Organización*, 1-14.

- Chandler, A. D. (1977). La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana. Harvard University Press.
- Daft, R. L. (2007). Teoría y diseño organizacional en México. *Administración*, 1-42.
- De la Iglesia, Gabriela. (2009). Las organizaciones como sistemas sociales en Argentina. *Organizaciones-Gestión*, 1-21.
- de la Torre, J. (1999). Carrera académica en escuelas latinoamericanas de gerencia: retos y opciones. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 15-27.
- Espinosa, M. y Rosario, E. y Muñoz, V. (2001). Tendencias de las profesiones del área económico-administrativa. *Perfiles Educativos*, XXIII, 44-58.
- Garbanzo, G. M y Orozco Delgado, V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, Sin mes, 15-29.
- Garbanzo, G. M y Orozco, V. H (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Educación*, 95-110
- Garbanzo, G. M. (2004). *Necesidades profesionales y de capacitación de los administradores educativos para responder a las demandas del siglo XXI*. (Informe de Investigación, Escuela de Administración Educativa). (Sin publicar). San José, Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración educativa de la Facultad de Educación.

- Garbanzo, G. M. y Orozco, V. H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*, 31(2), 95-110.
- Gómez, G. (1998) La Universidad a través del tiempo. Universidad Iberoamericana.
- Hasan D, Salehi, A, Hasiri, A, Reza, M (2011). How emotional intelligence and organizational culture contribute to shaping learning organization in public service organizations. *African Journal of Business Management* Vol. 6(5), pp. 1921-1931.
- Jesús, S. (2005). Oportunidades e iniciativas para la cooperación iberoamericana en educación superior en España. *Educación*, 1-31.
- Madrigal, B , Madrigal, R. (2005). El rol gerencial predominante en un directivo. Caso el líder científico. CUCEA. Universidad de Guadalajara. México (No estamos seguros).
- McKenna, S. (2004). Predispositions and context in the development of managerial skills. *Journal of Management Development*. 21 (9), pp. 680.701.
- Ordorika, I. (2007). Universidades y Globalización: Tendencias hegemónicas y construcción de alternativas. *Educación superior y sociedad, nueva época*, v.1, n. 1, pp.

- Ramírez, J. y Navarro, E. (1999). Formación para la nueva gerencia PÚBLICA. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 113-126.
- Renato, S. (2005). Deserción: ¿Competitividad ó gestión?. *Revista Lasallista de Investigación*, julio-diciembre, 64-69.
- Sánchez, M. y Darío, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, Diciembre-Sin mes, 1-39.
- Shumpeter, J. (1954). *Economic Doctrine and Method: An Historical Sketch*. New York.
- Spencer, L., Spencer, S, (1993). *Competence al work: models of superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Simon, H, (1982). *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo. Oxford University Press.
- Taylor. F.W (1917). *Scientific Management*, Harper and Row.
- Tomas, M. y Castro, D. (2010). *El gobierno y la gestión de la universidad*:
- Torres, C. (1993). Algunos elementos para la capacitación.. *Perfiles Educativos*, octubre-diciembre.
- Townley, B. (1994). *Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work*. London: Sage.

Vargas, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la Administración Educativa. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, enero-abril.