

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Summar A. GÓMEZ-BARRIOS¹

¹Instituto de Investigaciones Científicas y Tecnológicas,
Universidad Iberoamericana del Ecuador,
9 de Octubre N25-12 y Colón, Quito, Ecuador.

Autor corresponsal: sgomez@unibe.edu.ec

Manuscrito recibido el 15 de enero de 2018.
Aceptado para publicación, tras proceso de revisión, el 24 de mayo de 2018.

Resumen

Este artículo expone las implicaciones que ha tenido el liderazgo transformacional en el apalancamiento del modelo de gestión universitaria, presentes en la sociedad del conocimiento, considerando principalmente aquellas que se están produciendo en las universidades de Europa, relacionadas con las visiones comunitarias de la Unión Europea; en los Estados Unidos, como país referencial en la generación de conocimiento principalmente por la investigación universitaria; y en Japón, en donde se han establecido asociaciones estratégicas entre las universidades y el sector empresarial apoyadas firmemente por el estado japonés.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, gestión universitaria, sociedad del conocimiento.

Abstract

This article exposes the implications that transformational leadership has had on the construction of the university management model, present in the knowledge society, considering mainly those that are taking place in the universities of Europe, related to the European community visions; in the United States, as a reference country in the generation of knowledge mainly by university research; and in Japan, where strategic partnerships have been established between universities and the business sector strongly supported by the Japanese state.

Keywords: Transformational leadership, university management, knowledge society.

Forma sugerida de citar el presente trabajo :

Gómez-Barrios, S. (2018). *El liderazgo transformacional en la sociedad del conocimiento y su efecto en la gestión universitaria*. *Qualitas*, 15, 127-144. ISSN: 1390-6569.

1. INTRODUCCIÓN

Al observar con detenimiento el escenario mundial y sus tendencias educacionales, se puede apreciar que dentro de los profundos cambios y grandes desafíos que debe enfrentar el sector universitario, se encuentran la sociedad del conocimiento, la globalización, la revolución tecnológica, el aprendizaje permanente, entre otros. Estas tendencias implicarían establecer nuevos modelos de gestión universitaria que conserven suficiente flexibilidad y que al mismo tiempo busquen romper

las líneas ya establecidas sobre bases tradicionales entre el Estado, la universidad y la sociedad en general. Para ello, es imperativo el ejercicio de un liderazgo universitario que pueda transformar el comportamiento de la gente en general, así como de la institución universitaria en cuanto a sus estructuras y funciones. En este sentido, el presente ensayo expone cuáles han sido las tendencias educacionales en las universidades y su efecto en la sociedad.

2. MÉTODOS

El estudio estuvo enmarcado en una investigación documental en bibliotecas físicas y virtuales. Para ello, se seleccionaron publicaciones recientes (de 1990 en adelante) y relacionadas con el tema de interés.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1.El debate actual acerca de las tendencias educacionales en el mundo

El liderazgo y desarrollo de las naciones por mucho tiempo estuvo orientado a la producción de bienes materiales y el intercambio de mercancías, pero el panorama mundial ha variado y hoy en día ese liderazgo y desarrollo se hace visible a través del advenimiento de la sociedad del conocimiento. A tal efecto, Drucker (2002) sostiene que:

El aporte más importante (...) en el siglo XXI es elevar la productividad del trabajo del conocimiento y de quien trabaja con él. El activo más valioso de una empresa del siglo XX era su equipo de producción. El activo más

valioso de una institución (comercial o no comercial) del siglo XXI serán aquellos empleados que trabajen con el conocimiento y la productividad de éstos (p. 34)

Bajo esta premisa, la generación de conocimientos ha calado profundamente en la dinámica mundial, siendo los países desarrollados y altamente competitivos los primeros que han acogido esta tendencia y que han generado la denominada sociedad del conocimiento.

El avance que ha tenido esta tendencia ha traído como consecuencia que las universidades no se coloquen de espaldas a esta realidad. Por ello en mayo de 1999 en Europa 30 Ministros y Secretarios de Estado de 30 países europeos firmaron la Declaración de Bolonia con el propósito de tener una Enseñanza Superior que determine las previsiones para la sociedad del siglo XXI, dada la preocupación que se deriva de dos vertientes: la primera es el anquilosamiento de los sistemas universitarios frente al vertiginoso avance de la sociedad en los últimos años y la segunda es la pérdida de competitividad de las universidades europeas con respecto a las norteamericanas (Ceballos *et al.*, 2004)

En este contexto, Vieira y Vidal (2006) revelan que los países europeos comenzaron a hacer reformas, modificando el enfoque de la enseñanza universitaria al centrarlo en el aprendizaje permanente de los estudiantes, siendo su principal objetivo “convertirse en lugar de referencia en el ámbito de la formación universitaria para estudiantes de todos los países” (p. 76)

En efecto, se desprende de estos autores que la condición es garantizar una elevada calidad educativa, dado que las universidades constituyen el aspecto primordial para convertir a estos países en sólidas economías, sobre la base de un conocimiento más competitivo alineado con la

dinámica que envuelve al mundo, distanciándose de procesos de enseñanza-aprendizaje y acercándose a procesos centrados en el aprendizaje permanente del estudiante, en el aprender a aprender; por tanto, las mejoras universitarias deben ir hacia ofrecer mayor calidad en la información, en la orientación, en el asesoramiento, en fin, en la formación universitaria que reciben, una educación universitaria basada en competencias, definidas éstas como: “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2012, p. 33)

A este respecto, la Comisión de Comunidades Europeas (2016) recomienda que el aprendizaje permanente en la educación universitaria supone competencias clave. Para tal propósito, se destacan entre sus recomendaciones: 1. Definir las competencias clave para la realización personal, la cohesión social y la empleabilidad en una sociedad del conocimiento; y, 2. Garantizar la adquisición y el desarrollo de competencias clave al finalizar su formación académica para seguir desarrollándolas y actualizándolas a lo largo de sus vidas.

Estos escenarios presentes en la aldea global demandan un cambio en el concepto de educación universitaria, en el que las competencias y el aprendizaje permanente radican en un saber articulado con las necesidades del momento, con una combinación dinámica de atributos, habilidades y actitudes, alineadas a su vez con una educación más flexible en contraposición con modelos rígidos y estructurados. En suma, son exigencias que determinarán un modo de pensar, sentir, hablar y actuar diferente para enfrentar los cambios desde una perspectiva orientada a lo social, a lo humano, contextualizada en un fuerte compromiso para lograr calidad, productividad y competitividad.

Por otra parte, Fergusson y Lanz (2011) advierten que aun cuando el

fenómeno de la globalización es un proceso invasivo dentro de una lógica de poder Norte-Sur, en la cual las universidades son vistas como centros para hacer negocios, esta misma globalización concibe una visión solidaria y una postura crítica contra toda hegemonía, ofreciendo una clara oportunidad para el encuentro de civilizaciones, la diversidad cultural y el diálogo de saberes. En efecto, la globalización es una excelente plataforma para “enriquecer sus patrimonios de saberes, para fecundar con la transferencia de las mejores prácticas la multiplicidad de experiencias que están portadas en la inmensa variedad de universidades en el mundo” (Fergusson y Lanz, 2011, p. 6).

Significa entonces, que la educación universitaria debería garantizar cierta capacidad interpretativa en el estudiante, que permita generar en el proceso permanente de enseñanza-aprendizaje las capacidades esperadas para la construcción de sentidos y significados de corte no sólo epistemológico, sino que también se relacione con el mundo de una manera distinta y creativa, que reconozca las diferencias culturales, haciéndose más capaz para el intercambio multicultural, siendo más participativo en la información, en el conocimiento, capaz de establecer nuevas representaciones de diálogo y de comunicación, con nuevas categorías para su comprensión en un ambiente globalizado.

Así pues, la información y el conocimiento no sólo son un fenómeno global sino que constituyen factores clave para modificar creencias, hábitos, rutinas y formas de pensar y actuar. Es entonces comprensible que las universidades, caracterizadas por ser centros en los que se genera conocimientos, donde se establece el intercambio de saberes y donde se debaten las ideas, estén expuestas a la nueva dinámica mundial, tal como lo expresa Morín (2001, citado por Sánchez, 2013) sobre el nuevo papel que deben cumplir las universidades:

... más que preocuparse por el manejo instrumental de los conocimientos disponibles; a la universidad se le exige en este siglo XXI: cambiar de formas de pensar, volver a humanizar lo humano, crear reales vínculos entre las disciplinas con tendencia a la transdisciplinariedad, conectar los conocimientos, transmitir nuevas competencias, responder al contexto en un marco de mundialización creciente, y crear aptitudes sólidas para pensar (p. 14).

Por tanto, se vive en un mundo de transformaciones que afectan a cualquier aspecto de lo que se hace, razón por la cual la sociedad demanda una educación universitaria que además de producir conocimientos, éstos puedan estar acompañados por competencias y herramientas para el crecimiento y desarrollo de las personas, de las instituciones y de las naciones. Para bien o para mal, la humanidad está en presencia de un orden global que nadie comprende del todo, pero que hace que todos sintamos sus efectos (Giddens, 2005)

Mientras tanto, Fergusson y Lanz (2011) enfatizan que una reforma universitaria debe estar comprometida “con un cierto entorno epistemológico, con una determinada visión de la academia, la educación, la ciencia y la tecnología, los saberes populares y la sociedad misma” (p. 10). Sostienen estos mismos autores que una agenda de reforma universitaria debe considerar con toda claridad, cambios en cuanto a: 1. Pertinencia social; 2. Democracia; 3. Equidad; 4. Calidad e innovación; 5. Autonomía responsable; 6. Ejercicio del pensamiento crítico; 7. Formación integral; 8. Educación humanística y crítica; y, 9. Educación a lo largo de la vida. Cambios que conviene recalcar, están en correspondencia con las tendencias educacionales en curso en la aldea global.

3.2. Implicaciones del liderazgo transformacional en los procesos de cambio para la gestión universitaria

Los postulados abordados en gran medida corresponden a aspectos que trastocan el comportamiento de las personas, que por su naturaleza son subjetivos e impredecibles, comportamientos matizados por las actitudes, las motivaciones, las creencias, los valores, los hábitos, las rutinas; en fin, las maneras de pensar que condicionan las acciones. Así pues, para colocar en contexto cómo opera la gestión universitaria para producir los cambios que han sido tendencias educacionales en el mundo en plena era del conocimiento es pertinente explorar el alcance que hasta ahora ha tenido el liderazgo universitario.

En sí, los efectos de la globalización han derivado en transformaciones tecnológicas dentro de las universidades, por lo que sus objetivos son mucho más flexibles y cambiantes. Para ello, las universidades deben direccionar sus acciones hacia lo que acontece en el entorno y adaptar aquellos aspectos particulares vinculados a las condiciones y complejidades presentes dentro de ellas.

A todas luces estas acciones se derivan de un comportamiento con características propias del liderazgo transformacional. En este sentido, este liderazgo desde la gestión universitaria es un proceso que requiere articular las funciones administrativas con las habilidades personales del líder para que pueda coordinar acciones de forma cooperativa que permitan responder a los retos y producir los cambios que requiere la educación universitaria.

Al respecto, Yukl (1994) complementa esta postura, indicando que el liderazgo transformacional es un proceso que:

... afecta la interpretación de los eventos por parte de los colaboradores, la escogencia de objetivos por parte de los grupos organizacionales o de la organización, la organización de las actividades de trabajo para alcanzar los objetivos, la motivación de los colaboradores para alcanzar los objetivos, el mantenimiento de relaciones cooperativas o de trabajo en equipo, y la promoción de apoyo y cooperación por parte de personas que están fuera del grupo organizacional o de la organización (p. 5).

Así pues, esta modalidad de liderazgo desde la perspectiva universitaria envuelve cierta complejidad, puesto que incorpora aspectos de características intangibles que subyacen en el planteamiento anterior como: 1. Las actitudes, posturas que se tienen ante una situación determinada; 2. Los valores que sirven de guía para la adopción de comportamientos deseados; y, 3. Las motivaciones, que están vinculadas a los sentimientos, las emociones y los estados de ánimo.

En tal sentido, el liderazgo transformacional busca conciliar estos aspectos en las personas que hacen vida en las universidades, a fin de que los cambios puedan concretarse y es precisamente allí donde se encuentran algunas debilidades para producir estos cambios. En este tenor, Aguilar (2008) asegura en torno a la planificación estratégica corporativa como proceso para mejorar la productividad en las universidades que:

Las facultades y dependencias centrales (...) no toman un serio compromiso, y sus líderes no comunican a sus

componentes los cambios que debe y tiene que hacer la universidad de cara a una nueva realidad; no nombran equipos de trabajo que ejecuten propuestas metodológicas (...) para que en sinergia desarrollen soluciones que garanticen un destino compartido; y por ende adolecen de un liderazgo que impulse los cambios y transformaciones necesarias... (p. 16).

A este respecto, se puede entender que para poder generar estas transformaciones es imprescindible involucrar a la gente. Para tal propósito, las universidades deben disponer de líderes que apalanquen los cambios, con el suficiente potencial y capacidad para integrar al conjunto de personas que hacen vida en estas instituciones, y con sagacidad para delegar responsabilidades, generando confianza y compromiso con la visión que se desea alcanzar.

El planteamiento de Aguilar se enlaza con el de Yarzabal (1999), quien afirma que el fortalecimiento de la gestión universitaria es un aspecto de cardinal importancia; sin embargo, muchas veces no se consigue o no se han desarrollado en la institución las competencias necesarias para ejercer el liderazgo en puestos clave para garantizar los cambios que se requieren.

Resulta evidente entonces, que el ejercicio de un liderazgo transformacional en la gestión universitaria necesita de competencias primordiales para producir de manera efectiva los cambios esperados; por tanto, no es suficiente poseer solamente conocimientos profesionales para la consecución de objetivos y el desarrollo de tareas; se requiere también de atributos personales que propendan a transformar las actitudes, los valores y las motivaciones de las personas a fin de generar bienestar y desarrollo.

Parra y Parra (2006) coinciden con los autores antes referidos, y expresan que:

... el problema para la gran mayoría de las instituciones de educación superior radica en verificar cuál es el estilo de liderazgo (...) y cómo afecta a la base profesoral al momento de transmitir las decisiones y estrategias provenientes de la alta gerencia o autoridades rectorales, aunado a la transmisión de los valores institucionales (p. 63).

Si bien es cierto que las universidades disponen de cierta autonomía e independencia para realizar sus labores, pareciera que no existe la suficiente claridad en el ejercicio de un liderazgo que dé dirección y sentido a la gestión, comunicando de forma efectiva las decisiones y estrategias emanadas de las autoridades universitarias, así como la difusión de los valores institucionales, los cuales están comúnmente enunciados pero que en su práctica no son transmitidos, modelados, desarrollados y reforzados.

En este sentido, las actividades habituales que realiza la gestión universitaria, serán insuficientes si no se activan procesos vinculados al liderazgo transformacional que conduzcan al logro de objetivos estratégicos y de trascendencia organizativa, siendo pertinente poseer habilidades personales para influir en la gente a través de procedimientos como la motivación, la instauración de valores, el modelaje de acciones y los cambios actitudinales, a fin de producir comportamientos deseables en las personas.

Por otra parte, Lashway (2003) argumenta que para afianzar una ajustada gestión universitaria, es preciso conjugar los siguientes

aspectos: 1. Definir claramente el liderazgo (tipo y características) de la institución; 2. Proveer foco al liderazgo instruccional; 3. Liderar el cambio; 4. Desarrollar una estructura de liderazgo colaborativo; 5. Proveer un foco moral a la institución; y, 6. Responder a los retos.

Como puede apreciarse, estos aspectos dejan claramente establecido que la gestión universitaria debe apuntalar como condición ineludible a la práctica de un liderazgo que no desvíe el foco para asumir retos y producir cambios, sustentado en valores y el refuerzo de comportamientos colaborativos en estas instituciones. Desde luego que este liderazgo implica relacionar competencias profesionales, técnicas y humanas, siendo pertinente desarrollarlas en conformidad con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la institución.

Por lo tanto, la gestión universitaria debe preocuparse por asumir un liderazgo que pueda transformar su estado actual a fin de elevar la calidad educativa. Esto significa optimizar los servicios que ofrecen las universidades en cuanto a preparación del estudiante para su inserción en el mercado laboral, así como la producción de conocimientos utilitarios para la sociedad. En consecuencia, incrementar la calidad de la educación universitaria requiere de la formación y capacitación permanente del talento humano.

Para ampliar lo anterior, Rubino (2006) supone que para garantizar una educación de calidad, la gestión universitaria debe comprometerse con un liderazgo que tome en cuenta: 1. Al estudiante (quiénes son; qué quieren; cómo lo quieren); 2. A los colaboradores (cuáles son sus necesidades y cómo alinearlas o sintonizarlas con las de la institución); 3. La comunidad, la sociedad, el país (cuáles son sus necesidades, qué se puede proveer para ellos, cuáles son los beneficios mutuos, cómo se reflejan en el desarrollo del país); y, 4. El entorno global (hacia dónde se

mueve, cuáles son las tendencias, qué requiere de nosotros, cuál es la relación que puede establecerse con él).

Así pues, el modelo educativo universitario reclama cambios radicales para producir esquemas flexibles y generar conocimientos; en definitiva, una gestión universitaria que se articule con un liderazgo que facilite los cambios debidamente ajustados a criterios cónsonos de aquello que se desea transformar, asegurando la instauración de estándares de comportamientos que promuevan la excelencia en la educación universitaria, a fin de poder competir en escenarios internacionales.

3.3. La investigación, desarrollo, innovación y transferencia tecnológica como factores críticos de éxito universitario

Otro de los aspectos que ha tenido relevancia en el ámbito mundial tiene que ver con las demandas de la sociedad del conocimiento en materia de investigación, desarrollo, innovación y transferencia tecnológica; en este escenario, la relación Estado - universidad - empresa - sociedad, así como el desarrollo de alianzas estratégicas con universidades de otros países, han sido determinantes para favorecer el incremento -en términos de cantidad y calidad- de investigaciones y registro de patentes, aspectos que sin titubeos han requerido de un liderazgo para producir estas transformaciones.

En este contexto, Japón ha sido un ícono de referencia exitosa, donde el Estado ha sido un excelente promotor para impulsar la colaboración entre las universidades y las industrias en el diseño de proyectos en conjunto sobre investigación y transferencia tecnológica, promulgando leyes sobre la promoción de estos temas que han conformado una plataforma jurídica que ha facilitado esta colaboración. Estas alianzas han

resultado favorables, generando un importante aumento en investigaciones conjuntas y reportes de innovación y registro de patentes por investigaciones universitarias. Un factor decisivo para este incremento ha sido la transparencia en los contratos de colaboración, lo cual ha permitido elevar los premios por los derechos de innovación (Barroso, 2012).

Por otra parte, Figarella (2005) comenta el rol de la Educación Superior a distancia en el nuevo contexto tecnológico del siglo XXI, asegura que en los Estados Unidos la cooperación entre las universidades y las empresas, la movilidad interinstitucional y la innovación prácticamente forman parte de los valores cotidianos, guiando el comportamiento en el estadounidense promedio que accede a la educación universitaria. Asimismo, las tecnologías de la información y comunicación han sido un paradigma exitoso de uso diario, facilitando una educación mucho más flexible y contribuyendo al aprendizaje para toda la vida, donde la labor del docente es orientadora, tutorial y de valoración al trabajo individual y en equipo, por cuanto las horas semanales de clases presenciales son hasta doce horas -a diferencia de las universidades europeas que son de hasta 25 horas semanales- y el resto de ellas a distancia.

Estas universidades hacen un esfuerzo por mantener estándares elevados de calidad en docencia e investigación, siendo las mejores clasificadas en el ámbito académico universitario en el mundo, en sistemas de evaluación como *Academic Ranking of World Universities* (conocida como Shanghai Index o AWRU), *World University Ranking del Times Higher Education Supplement*, el observatorio internacional de ranking académico y de excelencia (*International Observatory on Academic Rankings and Excellence*), entre otros.

De acuerdo a lo abordado, se puede observar que uno de los elementos

comunes en las instituciones universitarias de excelencia de estos países son los acuerdos, alianzas, asociaciones estratégicas o relaciones de cooperación que se hacen tanto con universidades de alta influencia en el mundo para adquirir nuevos conocimientos y transferencia tecnológica, como con el sector empresarial para establecer relaciones de cooperación y lograr financiamiento en I+D+i, factores que han sido determinantes para el avance científico y tecnológico de las naciones.

De hecho, la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (2009) citada por González y Urbina (2013), ha alertado que producto de los altos niveles de inversión que se requieren para realizar investigación, se ha dificultado la articulación del conocimiento que se produce en la aldea global con los problemas locales de un determinado país, motivo por el cual las alianzas estratégicas o los acuerdos de cooperación interinstitucionales son cambios que han resultado muy ventajosos.

Desde luego, para que se haya producido estos cambios ha sido necesario el ejercicio de un liderazgo transformacional en estas universidades, no solamente para cambiar las estructuras, sino de manera fundamental para cambiar los patrones de comportamiento en directivos y docentes, modificando así su forma de interpretar la realidad. Estos cambios en la gente han facilitado luego las transformaciones estructurales y funcionales de las universidades, y por ende de una región en particular o de una nación. En sí, constituyendo un liderazgo que ejerce su influencia para alinear un comportamiento universitario cónsono con los nuevos conocimientos, con los nuevos desarrollos investigativos e innovativos que están emergiendo a escala planetaria.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las transformaciones que han comenzado a surgir, producto de decisiones tomadas por naciones desarrolladas en su justo momento, han sido necesarias para crecer y prosperar. Estos países han tenido la visión de anticiparse a una nueva realidad, a un mundo regido por aquello que, en este caso, se ha denominado la sociedad del conocimiento.

Así pues, el crecimiento, desarrollo y competitividad global de estas naciones en la era del conocimiento también ha sido posible por los profundos cambios que han realizado sus universidades, destacando el mejoramiento en la relación Estado – universidad – empresa - sociedad, relación que ha favorecido el aumento de las investigaciones y registro de patentes; la educación orientada a aprender a aprender, adquiriendo conocimientos más competitivos y adaptados a las necesidades del momento, siendo a su vez una educación más flexible en la relación docente-estudiante; permitiendo el uso de los avances de las tecnologías de información y comunicación para aproximarse a regiones distantes; el establecimiento de asociaciones estratégicas con las empresas para lograr el financiamiento en investigación, desarrollo e innovación; los acuerdos de cooperación inter universidades y países para garantizar transferencia tecnológica; el ejercicio de un liderazgo universitario que ha permitido los cambios y transformaciones necesarias para alinearse con las tendencias educacionales que se están desarrollando en el mundo.

En este tenor, es imperativo que todas las universidades del mundo se adapten a estos temas globales, tendencias que resultan impostergables y que requieren atención inmediata en beneficio de la sociedad. Lo

contrario sería vivir en una suerte de ostracismo, que por defecto impediría el avance y progreso de sus respectivas naciones, así como la inevitable fuga de talentos hacia países que les aseguren mejores beneficios académicos, profesionales y laborales.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, P. (2008). *Los elementos de la planificación estratégica corporativa como proceso para mejorar la productividad en las organizaciones*. Manuscrito no publicado, Postgrado de Ciencias Administrativas, Doctorado en Gerencia, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Alles, M. (2012). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Barroso, T. (2012). *Tradición y occidentalización en el proceso modernizador japonés*. Observatorio Iberoamericano de la Economía, 4(13), 11-31.
- Ceballos, D., Cantarero., D., & Pascual, M. (2004). *El tratado de Bolonia y la enseñanza superior: Una experiencia comparada de introducción de las Tics en ciencias económicas*. Barcelona: Edutec.
- Comisión de Comunidades Europeas. (2016). *Recomendación del parlamento europeo y del consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente*. Disponible en: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2005\)0548_/com_com\(2005\)0548_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2005)0548_/com_com(2005)0548_es.pdf)
Fecha de consulta: 15 dic 2017.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.
- Fergusson, A., & Lanz, R. (2011). *La transformación universitaria y la*

- relación universidad-estado-mundo*. Caracas: Observatorio Internacional de Reformas Universitarias.
- Figarella, V. (2005). *La Educación Superior a distancia en el nuevo contexto tecnológico del siglo XXI*. En: Cuadernos Universitarios (pp 23-27). Caracas: Universidad Metropolitana.
- González, O., & Urbina, R. (2013). *Investigación universitaria herramienta de transformación social*. Revista Formación Gerencial, 12(2), (193-210).
- Giddens, A. (2005). *Un mundo desbocado: Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus.
- Lashway, L. (2003). *Role of the school leader. Clearinghouse on educational policy and management*. Oregon: College of Education/University of Oregon.
- Morín, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. Bogotá: Gedisa.
- Parra, E., & Parra, A. (2006). *La gerencia intermedia en la Universidad del Zulia: liderazgo y valores*. Revista Negotium, 2(6), 55-85.
- Rubino, A. (2006). *Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior*. Revista Investigación y Postgrado, 22(2), 147-163.
- Sánchez, L. (2013). *Complejidad y competitividad. Desafíos estratégicos para la transformación universitaria*. CICAG Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 10(1), 1-16.
- Vieira, J., & Vidal, J. (2006). *Tendencias en la educación superior europea e implicaciones para la orientación universitaria*. Revista Española de orientación y psicopedagogía, 17(1), 75-97.
- Yarzabal, L. (1999). *International Higher Education, Winter 1999. Coordinating Latin American Higher Education Reform*. Boston: IESALC/Boston College.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.