

# **Análisis dialéctico de procesos formativos universitarios para la función gerencial. Caso de estudio: Universidades que hacen vida en el Municipio Autónomo Caroní**

**Minerva Aristimuño**

Departamento de Organización y Gerencia. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Convenio UPM/UNEG. minerva0205@hotmail.com

## **Resumen**

*El trabajo consistió en la realización de un análisis dialéctico de procesos formativos que se implementan en instituciones de educación superior; haciendo un énfasis especial en las actividades o procesos que se lleva a cabo en diferentes universidades para la preparación de los académicos que deben ejercer la función gerencial. Preliminarmente se realizó una revisión del estado del arte de los diferentes sistemas que se han implementado en Latinoamérica, Europa y Estados Unidos para la función gerencial. El aporte innovador que se obtuvo de tal revisión fue la inexistencia de un desarrollo de este tipo de función directiva en todos los programas encontrados a nivel mundial. Este resultado le confiere mayor relevancia al estudio efectuado, cuyos datos fueron obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información provenientes de diferentes aproximaciones metodológicas: una entrevista aplicada a informantes claves y una encuesta a una muestra no probabilística de 40 profesores que han ejercido cargos de dirección en las tres universidades objeto de estudio. El análisis de resultados permitió la identificación de las principales categorías que deben tener estos procesos formativos y de las Dimensiones de las Competencias Gerenciales requeridas para el Rol de Gerente Universitario.*

**Palabras clave:** Gerencia Universitaria, Competencias gerenciales, Formación y Desarrollo, Gestión Universitaria.

## **1. El Problema**

Las nuevas realidades de la globalización y competitividad, demanda a las universidades, un cuerpo gerencial que desarrolle altos niveles de gestión y desempeño, además que posea las competencias necesarias para la generación de las transformaciones requeridas por la sociedad. La función gerencial del académico universitario ha sido relegada, los planes de formación y desarrollo del docente, en su gran mayoría están centrados en las funciones de docencia, investigación y extensión. La práctica muestra que quienes se desempeñan estos cargos, a pesar de tener amplia formación académica y profesional, tienen un desempeño limitado por carecer de competencias gerenciales, lo que evidencia la existencia de un divorcio entre la experticia técnica que maneja el docente y los requerimientos que como gerente y líder, le exige la organización. La relevancia del estudio sobre la formación gerencial para directivos universitarios, surge desde el mismo momento en que se considera que quienes ejercen los cargos de dirección son los propios académicos que acceden a los mismos por vía de la elección popular, lograda muchas veces por la adquisición de compromisos políticos e independientemente de las competencias, capacidades y experiencias necesarias para su desempeño. Es por ello que se planteó la investigación a fin de analizar dialécticamente los procesos formativos universitarios para la función gerencial, tomando como caso de estudio universidades que hacen vida en el Municipio Autónomo Caroní, Estado Bolívar en Venezuela, por lo cual se hizo énfasis especial en determinar en que medida estos programas contemplan la función gerencial o el rol del docente directivo, además de las funciones de docencia, investigación, extensión y servicios.

Los resultados del trabajo deberán contribuir a optimizar y encauzar la situación actual de la formación docente en las universidades de la región, aportando información a las unidades responsables para la planificación y ejecución de acciones de formación fundamentadas en los requerimientos o necesidades reales de las competencias requeridas o detectadas.

### 1.1. Objetivos

1. Identificar el componente gerencial en los procesos de formación y desarrollo de docentes universitarios en Universidades de Latinoamérica, Europa y Estados Unidos.
2. Realizar un abordaje descriptivo y epistemológico sobre procesos formativos de la Universidad Venezolana.
3. Caracterizar los programas de formación docente impartidos en instituciones de educación superior en Ciudad Guayana.
4. Identificar las dimensiones de las competencias gerenciales requeridas para el rol de gerente universitario

## 2. El componente gerencial en los procesos de formación y desarrollo del Docente universitario

### 2.1. La Formación del Docente Universitario

Los resultados de investigaciones realizadas en diferentes países, están relacionadas a: procesos de formación y desarrollo del personal docente; adecuación de las organizaciones universitarias ante las nuevas realidades y exigencias del entorno frente a las innovaciones institucionales; y, las competencias que en el ámbito de las funciones de investigación, docencia extensión y servicios deben desempeñar los docentes universitarios.

Sánchez (2001 a), plantea que cuando se habla de formación del docente universitario se asume que es un profesor que se encuentra en pleno ejercicio profesional, por lo que los programas formativos deberían considerar las propiedades de lo que en otros niveles educativos se denomina, programas de desarrollo profesional. La premisa de desarrollo profesional para el docente universitario se contextualiza entonces, en el ámbito de la carrera profesional del docente universitario y se le conoce como: perfeccionamiento; formación continua; formación permanente; entrenamiento, perfeccionamiento o formación en servicio (*in-service training*); reciclaje: etc. De éstas la de mayor aceptación es la referida al concepto “*desarrollo profesional*”, que enmarca la *formación pedagógica inicial* y la *permanente* del docente. En este sentido, el autor acoge el concepto emitido en el informe que sobre “La Formación del Profesor Universitario”, encargó el Ministerio de Educación y Ciencia de España a un equipo de expertos (MEC, 1992), que define el desarrollo profesional del docente universitario, como:

*Cualquier intento sistemático de cambiar la práctica, creencias y conocimientos profesionales del docente universitario, hacia un propósito de mejora de la calidad docente, investigadora y de gestión. Este concepto incluye el diagnóstico de las necesidades actuales y futuras de una organización y sus miembros, y el desarrollo de programas y actividades para la satisfacción de estas necesidades (p.35).*

De este concepto se derivan aspectos de fundamental importancia, a saber: El cambio va dirigido

tanto al ámbito pedagógico y profesional, como al personal y social del profesor universitario, con el objetivo de mejorar la calidad docente (investigadora y de gestión), es decir de las tres funciones principales del profesor universitario para dar respuesta tanto a las necesidades individuales como a las de la propia organización.

Sánchez (2001 b), de acuerdo a estas premisas cita a Laffitte, quien considera que “el concepto de desarrollo profesional es más amplio que el de formación permanente”, el cual debe entenderse como un proceso planificado de crecimiento y mejora, en relación con el propio conocimiento, las actitudes hacia el trabajo, la institución, y buscando la interrelación entre las necesidades de desarrollo personal con las de desarrollo institucional y social.

Enmarcado en investigaciones en el área de docencia universitaria, Sánchez (s/f c), presenta la propuesta de un programa de intervención formativa para el personal docente novel, cuyo aporte fundamental es el modelo de capacitación docente que de manera holística y concertada vincula estrategias didácticas-evaluación-observación-reflexión sobre la praxis y rutinas del docente; involucra al conjunto de profesores ya que los que tienen una mayor experiencia y practica sirven de tutores o mentores de sus colegas, facilitando la colaboración e integración entre pares.

Duarte J (2004), realizó un estudio en el que parte de la propuesta de un programa para la formación y perfeccionamiento del profesor como docente e identifica las necesidades de formación docente de los profesores de tiempo completo y tiempo parcial partiendo del marco institucional que incluye la misión, objetivos y filosofía educativa de la universidad. Este plantea un concepto de función docente para el profesorado, llegando a determinar el perfil de formación que engloba las competencias y los aprendizajes asociados a esas competencias, para que puedan ejercer en forma idónea la función docente. Estas premisas se orientan a un enfoque de integralidad, holístico y dialógico de la función del académico.

En el marco de la revisión del “estado del arte”, no se evidenció ningún programa formativo que contemple entre sus componentes el desarrollo de competencias para el ejercicio de la función gerencial o directiva.

## **2.2. Epistemología de los procesos de Gerencia y formación docente.**

La profesión del docente implica la necesidad de formación permanente, aún más acentuada en esta sociedad planetaria donde lo único permanente es el cambio y el conocimiento se vuelve obsoleto en forma rápida.

La preocupación analítica – conceptual de este estudio, está dirigida primordialmente hacia el abordaje de la formación de los cuadros directivos de la gerencia universitaria como objeto de estudio y reflexión, como mecanismo de praxis humana para interpretar y develar el sentido de la información que se maneja, haciendo que su comprensión sea posible evitando la tergiversación, y favoreciendo su adecuada función sistémica y normativa.

Romero J, (2004) presenta un análisis de los cambios que son necesarios para transformar la administración pública venezolana y el tipo de gerente o posturas gerenciales deben ser asumidos, resaltando el compromiso social, presenta un análisis epistemológico para la formación gerencial y de la categoría *gerencia* como tal, considerando, que la situación actual que vive Venezuela requiere que estas “bases epistemológicas se fundamenten en una estrategia de producción de conocimientos que sirva de base para una practica de profunda transformación“ (Pág. 96) , Se considera un enfoque sociológico de la categoría “*gerente*”, sustentada en el sistema de

valor legal-racional del modelo burocrático y se postula la incorporación de la relación ciencia tecnología y sociedad (CTS), para convertir la gerencia en un asunto verdaderamente público, a través de la compleja interacción de actores, instituciones y procesos .

Pasek, 2002, plantea un modelo teórico que denomina *interrelacionado*, el cual determina y permite comprender y explicar la formación de investigadores; al asumir la formación de investigadores considera dos dimensiones: *La Holológica y la Holopráctica* (Pág. 161). La primera contempla aspectos lógicos y cuantitativos y la holopráctica aspectos cualitativos, incluye lo subjetivo, considerando las vivencias transpersonales dándose un proceso de complementación entre ambas.

Gorodonki, Ida C. (s/f); plantea que la postura epistemológica determina la producción e interpretación de teorías, incidiendo en las prácticas docentes, incluyendo la investigación y pedagógicas. La práctica del docente es producto de las vivencias culturales inmersas en la subjetividad del docente que conforma las base epistémico y filosófica y sustentan las concepciones acerca del conocimiento, actitudes cognoscitivas.

Casi como para efectuar un cierre de los proceso de formación analizados, podemos afirmar que en ninguno se contempla explícitamente el componente humano emocional del individuo que ejerce funciones como académico; por eso quizá será extensa la referencia al trabajo de Knight (2005) como relator de la Conferencia sobre tendencias en la Gerencia de la formación de recurso humanos en Educación Superior (Conference on “Trends in the Management of Human Resources in Higher Education). Destacaremos sólo algunos puntos focales no considerados en ningún otro artículo o tesis referenciados con anterioridad:

- En el proceso de formación del profesor universitario existe una influencia de la organización
- Existe una diferencia entre el *conocimiento profesional* (Professional knowing) el cual significa que los professionals tienen un conocimiento “propositional”, de hechos, de formulas, de procedimientos, de proposiciones.... ‘know-how.
- Existe otro tipo de conocimiento, el de aprendizaje (*Professional learning*) el cual significa que existen profundas implicaciones en la manera en la cual nosotros pensamos acerca de la formación profesional, la que toma lugar cada día en el trabajo....

La traducción más libre de estas afirmaciones de Knigth (2005) sería que los mejores profesores tienen un don, mucha intuición y trabajan desde sus entrañas. Esto si es un verdadero significante de la importancia de la afectividad y las emociones para formar académicos.

## **2.2. Las Universidades Venezolanas, sus procesos de formación y desarrollo del Personal Académico**

Es complejo y multidimensional el estudio de la situación universitaria en Venezuela, no obstante es importante hacer un ejercicio de identificación y separación teórica de estas dimensiones para abordarlas en un ámbito más específico, permitiendo la contextualización del área de estudio. No obstante, se extrae de este estudio que los problemas de las universidades venezolanas, se pueden agrupar en tres grandes áreas: “Gestión, Organización y Academia” y que las áreas problemáticas, se pueden resumir en “gestión y organización, esto implica partidismo y gremialismo en el cometido, crecimiento sin planificación, administración de los recursos, estructura organizativa; además de el abordaje de problemas académicos que comprenden:

desarticulación interinstitucional, calidad y rendimiento estudiantil. Todas estas dimensiones necesariamente deben ser dominadas por los actores que fungen como autoridades y gerentes universitarios.

Por otra parte, al realizar una revisión bibliográfica acerca de los programas de formación y desarrollo de los académicos en la gran mayoría de las universidades venezolanas, encontramos que éstos se encuentran centrados solo en las funciones primigenias de docencia, investigación y extensión excluyendo la formación del docente como gerente universitario.

Todo lo anteriormente planteado, nos indica que las universidades venezolanas, en general, se han centrado en adoptar modelos de formación y gestión de acuerdo a sus prácticas y tradiciones. Los actuales cambios y requerimientos del entorno, así como las exigencias a nivel de políticas de gobierno, actualmente demandan de las universidades, contar con un docente altamente calificado y competitivo.

### **3. El diseño de la investigación y su epistemología**

El diseño es un plan que refleja como la investigadora hizo uso del instrumental metodológico: técnicas para la consecución de sus objetivos y a partir de ellos, la identificación de las vías (el instrumento) para alcanzarlos. Es una combinación de componentes tácticos y estratégicos que permite referirse a una *estrategia teórico-metodológica*.

Cabe aquí la reflexión conceptual sobre “el modo y manera en la cual los individuos abordan/ ejecutan/ planifican la manera de generar conocimiento que es el campo de la *Epistemología* desde el soporte filosófico–conceptual y de la *Metodología*, desde la técnica y los procedimientos, todo lo cual pone al desnudo los vínculos estrechos entre ambos significantes.

#### **3.1. Lo procedimental en nuestro análisis de contenido**

La recolección de los datos y su debido procesamiento, permitió elaborar una descripción de la situación objeto de estudio. En este sentido, esta recolección se hizo bajo la modalidad de entrevistas semi estructuradas y abiertas a informantes claves, de manera intencional y no al azar, considerando como criterio, que las personas seleccionadas, ocupan cargos importantes dentro de las organizaciones universitarias, que en este caso son tres Coordinadores de las Universidades objeto de estudio Universidad de Oriente (UDO); Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG) y Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Se determinaron las características y percepciones de los responsables sobre los procesos de formación en general y acerca de las competencias gerenciales que deberían tener quienes gerencian u ocupan cargos de dirección en las universidades analizadas.

Antes de la realización de las entrevistas, se desarrolló un proceso de confrontación de la guía de preguntas y de su pertinencia en función de los objetivos que se perseguían lograr, mediante la solicitud de opinión autorizada de dos personas expertas relacionadas con el tema objeto de estudio.

Los datos obtenidos se analizaron clasificando la información por categorías preestablecidas para su posterior análisis. Hernández Sampieri, Fernández, y Baptista, (2003), citan a Krippendorff, quien determina las características de la técnica del análisis de contenidos, e indican que es necesario aplicar la codificación, como mecanismo para selección y establecimiento de las características resaltantes de cada contenido, y así las convierte en unidades que permiten su descripción y análisis. Para realizar el proceso de codificar fue necesario definir el universo,

las unidades y las categorías de análisis; para esto se siguen los siguientes pasos (tabla 1).

**Tabla 1.** Unidades de Análisis.

<b>UNIVERSO</b>	Opiniones de Coordinadores de los procesos y programas de Formación Docente, sus contenidos y las competencias gerenciales requeridas por los directivos de las instituciones universitarias
<b>UNIDADES DE ANÁLISIS</b>	Factores correspondientes a los contenidos de los programas y las competencias gerenciales requeridas
<b>CATEGORÍAS DE ANÁLISIS</b>	Frases u oraciones específicas

### 3.2. La elaboración de la encuesta

Los datos cualitativos analizados sirvieron para la elaboración de una encuesta, esta vez enmarcado en el enfoque cuantitativo; cuya validez se demostró mediante la prueba denominada “juicio de expertos”. Para el cálculo de la confiabilidad de la encuesta, se tomó en cuenta la opinión de cuarenta (40) profesores de estas tres universidades, como una muestra *no probabilística* que permitió efectuar una validación de contenido y calcular la confiabilidad del instrumento. Para analizar la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach el cual consiste en administrar el cuestionario una sola vez y produce valores que oscilan entre 0 y 1 basado en las correlaciones promedio de los ítems. Sampieri y Hernández (2001). Su fórmula de es la siguiente (1):

$$\alpha = \frac{N Pr}{1 + Pr(N - 1)} \quad (1)$$

Donde:

N: es el número de ítems de la escala

Pr: promedio de las correlaciones entre los ítems

Con la prueba de confiabilidad mediante el Coeficiente de Alfa de Cronbach el valor obtenido fue de 0,56. Dado que se obtuvo un valor de confiabilidad que se considera bajo, se procedió a realizar un proceso de reflexión epistemológico sobre los aspectos en los que se indagará la opinión de los académicos que han desempeñado cargos de dirección (gerenciales) en las universidades objeto de estudio vinculados a los procesos de diseño, planificación, ejecución y evaluación de programas de formación y desarrollo de docentes.

## 4. Análisis de los procesos y programas de formación dirigidos a docentes universitarios

### 4.1. Resultados del Análisis de Contenido

El análisis, se fundamenta, en considerar de manera textual, las respuestas emitidas por los informantes claves. Las entrevistas realizadas se sometieron al análisis de contenido, con base a los criterios planteados como objetivo de este estudio, bajo la perspectiva de las dimensiones



que en este primer momento se perfilan como lineamientos del Modelo de formación gerencial que se pretende diseñar en la tesis doctoral.

En las tablas siguientes se presentan la opinión de los informante-claves, que permitieron identificar las principales categorías que deben tener los programas de formación de los académicos. La tabla 2 esta referida a la primera Categoría identificada, Gestión de los Procesos y programas de formación.

**Tabla 2.** Primera Categoría identificada.

<b>Categoría</b>	<b>Análisis</b>
<b>Gestión de los procesos y programas de formación</b>	Se infiere de acuerdo a lo planteado por los informantes claves, que en las universidades estudiadas existen unidades responsables de coordinar los programas de formación docente; la razón principal de las unidades que dirigen es brindar alternativas de capacitación a los profesores.

Las respuesta recibidas de los informantes de la UNEG y UEPO, evidencia la existencia de las políticas de formación docente, las cuales estan mas definidas, por tener estas universidades una mayor experiencia y trayectoria. El funcionamiento la sede UEPO se ha visto limitado por problemas presupuestarios, ya que es no descentralizada y depende del Nucleo UDO con sede en Ciudad Bolivar. Para el Informante III (UCAB) la consolidación del programa representaba una respuesta permanente a las solicitudes recibidas tanto por profesionales internos o docentes en ejercicio, como personas ajenas a la comunidad universitaria. La UCAB sede Puerto Ordaz de reciente creación, tiene recursos presupuestarios propios, es un nucleo descentralizado de su sede principal ubicada en la ciudad de Caracas. En la tabla 3 se muestra la segunda categoria, aspectos considerados en los programas.

**Tabla 3.** Segunda Categoría identificada.

<b>Categoría</b>	<b>Análisis</b>
<b>Aspectos considerados en los Programas.</b>	La formulación de esta pregunta en la entrevista, perseguía era evaluar y comparar los aspectos considerados en los programas de formación y desarrollo docente, de acuerdo a las funciones o roles que estos desempeñan dentro de la universidad.

Es relevante señalar que los contenidos de estos programas dirigen su atención de manera preponderante al desarrollo de competencias para el ejercicio de la función docencia, se percibe así que a los Académicos, no se le suministran conocimientos ni herramientas necesarias para desempeñar las funciones de investigación, extensión y menos aun para desarrollar competencias en *lo gerencial* para su desempeño en los cargos de dirección universitaria. Se puede observa en la tabla 4 la tercera categoria identificada.

**Tabla 4.** Tercera Categoría identificada.

<b>Categoría</b>	<b>Análisis</b>
<b>Desarrollo de competencias individuales o personales.</b>	Al comparar las respuestas emitidas por los informantes, se puede inferir que en la UNEG, se está considerando la importancia de que el Académico requiere de un proceso de auto reflexión y reflexión como ser humano, en los contenidos específicos del curso de sensibilización y desarrollo se tocan aspectos referidos a: la personalidad, autoconocimiento, autovaloración, autoestima.

No obstante, en la UCAB al igual que en la UEPO, no se están considerando programas específicos de desarrollo personal para sus docentes. En la tabla 5 se muestra la Cuarta Categoría identificada.

**Tabla 5.** Cuarta Categoría identificada.

<b>Categoría</b>	<b>Análisis</b>
<b>Vinculación de los programas de formación con los objetivos organizacionales.</b>	La conclusión que se puede inferir, de acuerdo a la comparación de las opiniones de los informantes claves, es que la formación y desarrollo de los Académicos es un aspecto aislado y nada vinculante con los requerimientos organizacionales, es decir en los programas de formación, no se está dando respuestas a las necesidades de las instituciones universitarias.

Resulta importante considerar que las universidades deberían implementar mecanismos para que realmente en los planes funcionales y operativos que se realizan en los departamentos y unidades que manejan la academia, se refleje hacia donde va encaminada la universidad, de manera de hacer congruente la formación y desarrollo de sus académicos hacia ese horizonte, para poder hacer de nuestras universidades lo que realmente queremos: Centros de excelencia y calidad.

#### **4.2. Dimensiones de las Competencias Gerenciales requeridas para el Rol de Gerente Universitario**

Se tomó la decisión de finalizar la investigación tutelada con el diseño, validación y confiabilidad del instrumento cuantitativo tipo encuesta que será aplicada a la totalidad de la población. Las competencias gerenciales que deben tener los académicos se eligieron mediante una integración ecléctica de dos modelos aplicados en ambientes empresariales: el de Hay Group (1996, p. 80) y uno aplicado en la empresa básica CVG FERROMINERA ORINOCO (2006), que se muestra en la tabla 6.



**Tabla 6.** Competencias Gerenciales

Autoconfianza	Trabajo en Equipo
Sensibilidad interpersonal	Liderazgo
Control cambio emocional	Gestión del Cambio y Desarrollo organizacional
Empatía	Pensamiento Estratégico
Desarrollo de personas	Identificación con la Organización

Resulta conveniente destacar que las competencias gerenciales que se van a presentar, para su validación, ante los académicos objeto de estudio, son de carácter *personal* (autoconfianza, sensibilidad interpersonal, control de cambio emocional, empatía); *organizacional* (desarrollo de personas, desarrollo y cambio organizacional, identificación con la organización) y *gerencial* (trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento estratégico, desarrollo de personal).

Cabe entonces realizar una última reflexión sobre el alcance de los resultados presentados como investigación tutelada: el objetivo logrado es la demostración de competencias investigativas; y estas se establecen mediante la utilización de técnicas y procedimientos que provienen de diferentes enfoques metodológicos. Además, este trabajo es un prelude de lo que será la tesis doctoral, para la cual la aplicación de la encuesta rediseñada será sólo uno de sus objetivos específicos.

## Referencias

Aristimuño, M (2002). Metodología para determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo del Personal docente adscrito al Departamento de Organización y Gerencia de la UNEG. Trabajo Especial de grado para optar al Título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos.

Boyatzis, R. (1982). The competent manager. New York Wiley & Sons.

CVG Ferrominera Orinoco (2006). Competencias Genéricas Personal Nivel Medio Ferrominera Orinoco C.A. Material mimeografiado.

Duarte, E (2006), Formación y perfeccionamiento del profesor como docente en la Universidad Panamericana Campus Guadalajara. <http://www.unav.es/fyl/tesisjaeng.htm>

Fernandez, C.; Dalziel (1996). Las Competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. España: Deusto.

Galindo, L. (2001). Validación de una escala sobre la efectividad del docente y sus efectos en el rendimiento académico de los alumnos. Tesis de grado de maestría no publicado. Ciudad Guayana. Venezuela. Universidad Nacional Experimental de Guayana.

García, M. (2003) Competencias en la Gestión de Recursos Humanos. [ww.gestiopolis.com](http://ww.gestiopolis.com).

García, A.; Muñoz, R. (S/F), La función docente del profesor universitario, su formación y desarrollo profesional .

González, M. (2004) La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. En Universidad 2004. 4ta Convención

Internacional de Educación Superior. La Habana, 1ro al 5 de febrero de 2004 [CD-ROM]

Gorodokin, C.I. La Formación Docente y su relación con la Epistemología. Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat- Versión en HTML.

Haygroup (1996). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A.

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, L. (1998). Metodología de la Investigación. México: McGraww-Hill Interamericana.

Ivancevich (2004). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.

Knight, P. (2005). Conference on Trends in the Management of Human Resources in Higher Education. The Institute of Educational Technology, the Open University, UK. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/17/44/35380269.pdf#search=%22university%20teacher%20%2B%20management%20formation%22>

Mindreau, J. (2000). Sistema de Benchmarking de Competencias Nucleares en Universidades. Tesis de Doctorado. Universidad Politecnica de Catalunya. [www.tdx.cesca.es/tesis-up/available/tdx-0204103-0803356//tesispdf.consulta:2006,abril15](http://www.tdx.cesca.es/tesis-up/available/tdx-0204103-0803356//tesispdf.consulta:2006,abril15)

Muro, X. (2004) Nuevas claves de inteligibilidad para la formación de equipos de dirección en las instituciones de Educación Superior. Revista Experiencia Universitaria, Vol11, Nº 2, 2004

Pasek, E. (2002). Modelo Teórico para comprender/explicar la Formación de Investigadores. UNESER. Volumen 3, Año3, Enero-julio 2002. Ediciones de Decanato de Postgrado.

Piñuel, (1999), Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social. Madrid, Ed. Síntesis. ...

Romero, J. (2004) El Nuevo Gerente Venezolano. Editorial OPSU. Venezuela.

Sánchez, J (s/f) Formación inicial para la docencia universitaria [www.rieoei.org/deloslectores/sanchez.pdf](http://www.rieoei.org/deloslectores/sanchez.pdf) 18/6/6

Sánchez, J (s/f) La Función Docente del Profesor Universitario [www.rieoei.org/dewey.uab.es/pmarques/dioe/didac\\_univ.pdf](http://www.rieoei.org/dewey.uab.es/pmarques/dioe/didac_univ.pdf)