

# DESAFÍOS DE LA GERENCIA Y EL LIDERAZGO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

*Antonio Nicolás Rubino*  
(UPEL/UCAB)

Recibido: 15/06/06

Aprobado: 17/11/06

## RESUMEN

Este trabajo es el producto de una modesta revisión de la literatura sobre algunas tendencias actuales en la gerencia y el liderazgo que, en el contexto latinoamericano, han estado guiadas por un enfoque reduccionista, basadas en una preparación gerencial positivista, que no ha permitido verlas como un proceso sistémico, con múltiples relaciones con el entorno y la sociedad. La gerencia y el liderazgo en el nivel superior deben desenvolverse en cuatro áreas fundamentales. No obstante, en la práctica, estas áreas están interrelacionadas, y la definición de sus límites se hace sumamente difusa. Ellas incluyen el liderazgo con elementos propios de la organización y del entorno, la adopción y desarrollo de las infraestructuras, la planificación estratégica basada en el análisis del entorno y la alineación organizacional. Se concluye que la puesta en práctica de las mismas está íntimamente relacionada con competencias, valores y principios que los líderes deben poseer y practicar.

**Palabras clave:** gerencia; liderazgo.

# CHALLENGES OF THE MANAGEMENT AND THE LEADERSHIP OF THE HIGHER EDUCATION

## **ABSTRACT**

This paper is the result of a modest revision of the literature about some current tendencies in management and leadership within the Latin American context. These tendencies have been produced as a consequence of a reductionist approach, based on a positivist managerial training that has not allowed us to conceive them as parts of a systemic process, with a lot of interrelations with the environment and society. Management and leadership in higher levels have to take place in four key areas. Nevertheless, in the practice, those areas are interconnected, and the definition of the boundaries among them is very hard. In this regard, leadership is mentioned along with elements inherent to the organization and the environment, the adoption and development of the infrastructures, strategic planning based on the environment and organizational analysis. Then, the conclusion drawn is that putting into force these practices is deeply related with the skills, values and principles that leaders must bear and put in practice.

**Key words:** Management; leadership.

## DÉFIS DE LA GESTION ET DU LEADERSHIP DE L'ÉDUCATION SUPERIEURE

### RÉSUMÉ

Ce travail est le résultat d'une modeste étude sur l'ensemble des travaux sur les tendances actuelles dans la gestion et le leadership. Dans le contexte latino-américain, ces tendances ont été guidées par une approche de réduction basée sur une formation de gestion positiviste qui n'a pas permis de les voir comme un processus systématique fait de multiples relations avec l'environnement et la société. La gestion et le leadership doivent se développer en quatre aires fondamentales. Toutefois, dans la pratique, ces aires sont étroitement liées. C'est pourquoi leurs limites sont difficiles à établir. Le leadership est encadré dans chacune de ces aires, lié à des éléments de l'organisation et de l'environnement, l'adoption et le développement des infrastructures, la planification stratégique basée sur l'analyse de l'environnement et de l'alignement organisationnel. On conclut que la mise en pratique de chacune de ces aires est étroitement liée à des compétences, valeurs et principes que les leaders doivent avoir et employer.

**Mots clés:** gestion; leadership.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como propósito establecer algunos parámetros fundamentales que deben considerarse en Educación Superior, para desarrollar en este nivel la gerencia y el liderazgo en las instituciones, que han estado guiadas por un enfoque reduccionista, basado en una preparación gerencial positivista, que no ha permitido verlos como procesos sistémicos, con múltiples relaciones con el entorno y la sociedad. Yarzabal (1999) apunta que las tareas que las instituciones de Educación Superior confrontan hoy en día están relacionadas con la redefinición de políticas, planes, principios guías, innovación en los programas y *curricula* y, fundamentalmente, con el fortalecimiento de la gerencia. Este último factor es uno de los más importantes y su déficit ha traído consecuencias negativas a nuestras instituciones. Existe falta de conocimiento y competencias, por parte de la mayoría de sus líderes y gerentes. Ello está reflejado en el ascenso a posiciones gerenciales y de liderazgo en muchas de nuestras universidades y colegios universitarios, de profesionales y docentes en áreas de conocimiento diferentes a la gerencia o administración.

No es extraño ver cómo muchos gerentes educacionales llegan a puestos de dirección, con muy poca o ninguna preparación gerencial y sin conocimiento del manejo administrativo organizacional. No es raro escuchar a muchos gerentes, colocados o elegidos, decir que a medida que pase el tiempo aprenderán, sin pasarse por la idea de que mientras aprenden causan grandes perjuicios a la institución. Es un tipo de pensamiento individualista y egoísta, donde el centro está en la persona y no en la institución.

La actitud de aprender mientras pasa el tiempo está en contradicción con lo que es la gerencia y con el liderazgo organizacional, si se considera que una de las funciones primordiales de los líderes y gerentes es hacer a sus organizaciones más eficientes o efectivas. Parece adecuado revisar los conceptos de gerencia y liderazgo para proveer un marco de referencia que permita al lector la comprensión de los puntos de vista presentados en el artículo.

La gerencia puede ser definida como el proceso a través del cual se influye en los subordinados mediante mecanismos y actividades que la

organización provee, cuya meta principal es alcanzar los objetivos previamente establecidos por ésta. La gerencia es un proceso que está claramente unido a las jerarquías y posiciones que se definen en su estructura organizacional (Hickman, 1990; Kotter, 1988; Zaleznik, 1977).

Por otra parte, el liderazgo es asumido como un proceso mucho más complejo, donde las acciones de quienes lo ejercen no están claramente gobernadas por los procedimientos organizacionales, aunque se busca como fin último el bienestar y desarrollo de la institución. A este respecto, el liderazgo es visto como 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 (Yukl, 1994, p. 5).

Como puede verse, el proceso de liderazgo es más complejo y requiere de la comunión de aspectos que van más allá de la simple planificación, organización y control de actividades y procesos. Tiene que ver con las personas, con la habilidad que tiene el líder para hacer que la gente coopere y participe, con la sintonía que produce entre los miembros de la organización y los factores externos a ésta. Esta definición guía los conceptos que se describirán a continuación.

El tema de liderazgo y la gerencia en la Educación Superior puede ser dividido en cuatro áreas fundamentales. Ellas son: el liderazgo, que a su vez incluye elementos relacionados con la organización y el entorno; la adopción y desarrollo de las infraestructuras; la planificación estratégica basada en el análisis del entorno y la alineación organizacional. No obstante, en la práctica estas áreas se vinculan y la definición de los límites se hace sumamente difusa.

## **LIDERAZGO**

Lashway (2003) plantea que los roles de los líderes educacionales incluyen:

- Definir el liderazgo de la institución
- Proveer foco al liderazgo instruccional
- Liderar el cambio
- Desarrollar una estructura de liderazgo colaborativo
- Proveer un foco moral a la institución
- Responder a los retos

Estos roles apuntan a la necesidad de desarrollar valores, principios y actitudes hacia la creación de una cultura organizacional basada en el cambio y en la participación. Ellos incluyen elementos relacionados con aspectos gerenciales, técnicos y con las características personales del líder. Éstos implican que los líderes desarrollen la definición de la organización, consideren los elementos humanos, y desarrollen la cooperación entre los miembros de la institución. Un líder no será percibido como tal, a menos que promueva el desarrollo de una definición organizacional, filosóficamente coherente con la visión y misión propias de las instituciones de educación superior.

## **DEFINICIÓN ORGANIZACIONAL**

La definición organizacional implica proveer una filosofía a la organización, caracterizada por una visión, misión, valores y principios, claramente definidos y comunicados, relacionados con el desarrollo del conocimiento y los procesos administrativos institucionales. La calidad de los resultados de la actividad universitaria está estrechamente vinculada a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el trabajo. Por ello es necesario orientar a las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos de una manera racional, para que contribuyan efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo (Sander, 1996). Al respecto, CEPAL y UNESCO (1992), apuntan que:

... es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Sin embargo, aún cuando la misión política y cultural y los objetivos pedagógicos sean los elementos centrales de las instituciones de enseñanza, muchas veces el proceso administrativo para alcanzarlos es un factor crítico, pues si el proceso administrativo falla en términos de racionalidad, eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan la misión y el objetivo, los servicios y los resultados. Por lo tanto, los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos.

En términos específicos, la definición organizacional incluye:

- Determinación de valores y principios en función de los objetivos organizacionales y de las demandas sociales.
- Establecimiento de la visión y la misión institucional.
- Comunicación de la visión y la misión.
- Seguridad de que todos en la institución comprenden, comparten y aplican la visión y la misión.
- Comunicación de la relación de estos elementos organizacionales con los personales.
- Creación, categorización y jerarquización de los objetivos en función de las áreas institucionales fundamentales.
- Desarrollo de procesos administrativos y pedagógicos al servicio de la educación de las personas asociadas a una alta pertinencia social.
- Creación de una organización con una cultura de aprendizaje continuo.
- Promoción de una concepción sistémica donde los miembros de la institución vean una clara interrelación entre los procesos administrativos y los pedagógicos y su efecto en la calidad de la educación.

En relación con estos elementos, el Consorcio Interestatal para Licenciatura de Líderes Escolares (ISLLC) citado por Leithwood y Riehl (2003), establece que los seis temas fundamentales de los líderes escolares son:

- Facilitar una visión compartida.
- Sustener una cultura institucional que conduzca al aprendizaje de los estudiantes y los empleados.
- Gerenciar la institución de manera que se produzca un ambiente de aprendizaje seguro y efectivo.
- Colaborar con las familias y los miembros de la comunidad.
- Actuar con integridad, justicia y ética.
- Influir en el contexto político, social, económico, legal y cultural.

Similarmente, la Asociación Nacional de los Estados Unidos de Directores de Escuela Elementales-NAESP (Leithwood y Riehl, 2003), en la guía para el desarrollo profesional de los directores de escuela establece que algunos de los roles fundamentales de los líderes escolares son: crear una comunidad de aprendizaje dinámica en la escuela; crear una cultura de aprendizaje continuo para los empleados; usar los datos y la información para mejorar el quehacer institucional e involucrarse activamente con la comunidad (National Association of Elementary School Principals, 2001).

Los estándares del ISLLC y NAESP representan las mejores prácticas basadas en las experiencias de los directores y administradores de escuelas. Adicionalmente, una revisión de la literatura actualizada, realizada por Leithwood y Riehl (2003) ayudó a identificar las prácticas fundamentales de los directivos, los cuales son consistentes con las especificadas por el ISLLC y el NAESP. Ellas incluyen:

- Establecer la dirección de la organización identificando y comunicando la visión, promoviendo la aceptación de los propósitos de los grupos y desarrollando altas expectativas de logro.
- Desarrollar al personal ofreciendo estimulación intelectual, apoyo individualizado y modelos de actuación, elementos apuntados por Bass y Avolio (1994) como fundamentales en el liderazgo transformacional.

- Rediseñar la organización a través del fortalecimiento de la cultura organizacional, la modificación de las estructuras organizacionales y la construcción de procesos basados en la colaboración y la cooperación.

Aunque estas prácticas fueron desarrolladas para directores de escuela, son apropiadas y aplicables a los gerentes y líderes de instituciones de Educación Superior, porque incluyen aspectos fundamentales para todas las organizaciones, como son: promover una visión compartida, desarrollar al personal, conocer cómo la organización opera en el contexto, e influir en el contexto político, social, económico y cultural de la sociedad donde la institución opera.

Dentro del área de liderazgo, la consideración de las operaciones administrativas de apoyo a los eventos académicos y los elementos curriculares, que proveen el soporte académico, deben ser considerados como prioritarios. La visión y la misión de la institución, así como sus objetivos, deben estar íntimamente relacionados a la filosofía y la cultura institucional y con los procesos de transformación que ocurren en ella. Bajo la perspectiva de un enfoque sistémico, la definición organizacional provee el soporte teórico filosófico, sobre el cual se apoyan las actividades operacionales que se reflejan en la formación de profesionales, capaces de funcionar efectivamente en el mercado de trabajo y de proveer bienestar social. La razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural, su objetivo pedagógico y sus recursos humanos.

## **DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

La calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación (Sander, 1996). El desarrollo de los recursos humanos debe ser definido como una necesidad para incrementar la calidad del servicio que presta la institución. Este servicio debe situarse dentro de dos áreas fundamentales: el que se presta directamente al estudiante, mediante la provisión de una preparación adecuada para insertarlo en el mercado de trabajo; y el servicio que produce la institución a la sociedad, en términos de generación de conocimiento y de mejoramiento de la misma, a través de procesos de extensión y servicio.

En este sentido, el estudiante, los colaboradores, la comunidad, la sociedad, el país y el entorno global son elementos fundamentales a describir por parte de los líderes educacionales. Esta descripción, entre otras cosas, puede incluir:

- El entorno global (hacia dónde se mueve, cuáles son las tendencias, qué requiere de nosotros, cuál es la relación que se puede establecer con él).
- La comunidad, la sociedad y el país (cuáles son sus necesidades, qué se puede proveer para ellos, con qué beneficio mutuo, cómo se refleja en el desarrollo del país).
- Al estudiante (quiénes son; qué quieren; cómo lo quieren).
- Los empleados (cuáles son sus necesidades; cómo alinear sus necesidades con las de la institución).

En relación con los empleados, el liderazgo de las instituciones de Educación Superior debe considerar su desarrollo personal, dentro del marco de desarrollo organizacional. En este sentido, el líder debe considerar los siguientes procesos:

- Autogerenciar el desarrollo personal.
- Formar de equipos de alto desempeño.
- Desarrollar una institución que aprende.
- Moverse hacia la institución-comunidad-sociedad del conocimiento.
- Desarrollar la automotivación.
- Promover en las personas la motivación personal e interdependiente, en contraposición a la motivación basada en la dependencia.
- Promover el autocontrol y la conciencia de que las consecuencias de los comportamientos de los miembros deben ser positivos para la institución.
- Promover el desarrollo de la inteligencia emocional, personal, grupal y organizacional.

Dentro del área de desarrollo del personal, toma relevancia fundamental la evaluación. Los líderes o gerentes deben evaluarse, evaluar al personal y a la organización. En este sentido, ellos necesitan:

- Crear estándares de comportamiento y criterios de gestión personal, grupal y organizacional.
- Definir criterios de gestión realistas, factibles, específicos, aceptables -personal y grupalmente diseñados-.
- Definir, de manera estratégica, un plan de desarrollo fundamentado en la evaluación de las fortalezas, oportunidades, necesidades de desarrollo y amenazas.
- Usar la evaluación de 360 grados, incluyendo al estudiante, como receptor del servicio; a los empleados, como prestatarios del servicio; a la comunidad y a la sociedad, como últimos usuarios del resultado del proceso de educación.

El desarrollo de recursos humanos, para que realicen efectivamente su trabajo, no es suficiente si no existe la infraestructura adecuada. Por ello, los líderes y gerentes deben considerar el desarrollo de la infraestructura organizacional como una prioridad.

## **ADOPCIÓN Y DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA**

La adopción y desarrollo de la infraestructura, inmobiliaria y tecnológica, es un elemento fundamental que desafía el liderazgo en nuestras instituciones de Educación Superior, especialmente en momentos en que los presupuestos gubernamentales y las contribuciones de entes privados están reducidos. No obstante, es labor de sus líderes hacer las diligencias adecuadas para garantizar la infraestructura. Es bien sabido que sin una infraestructura sólida, la labor educativa, aun realizada con la mayor y mejor intención y motivación, no producirá los resultados esperados. Adicionalmente, es importante considerar las apreciaciones que Yarzabal (1999) hace en relación con la necesidad de que el sistema educativo superior y las instituciones de este nivel sean asistidos en la identificación de las tendencias futuras y en los retos que se aproximan, para poder responder efectivamente a los eventos en las diferentes áreas que en él coexisten.

Los líderes deberán establecer redes con diversas organizaciones, públicas y privadas, con agencias sociales, que reciban a los egresados, nacionales e internacionales. La idea es que potencialmente puedan recibirlos, a través de procesos de comunicaciones institucionales, relaciones públicas, asociaciones estratégicas y convenios de intercambio, entre otros. Ello puede, en parte, lograrse a través de la cooperación internacional, del desarrollo de la ciencia y la tecnología y del lanzamiento de programas innovadores en las áreas de investigación, enseñanza y análisis de la sociedad (Yarzabal, 1999). Algunas acciones concretas que los líderes o gerentes pueden tomar, en este sentido, incluyen:

- Determinar las necesidades de infraestructura de los miembros de la institución, empleados y estudiantes, y de la comunidad.
- Crear infraestructuras que respondan a las necesidades del público en concordancia con las expectativas institucionales, sociales y globales.
- Monitorear el entorno tecnológico.
- Adoptar la tecnología en sincronía con su desarrollo.
- Promover el uso de las TIC.
- Diseñar e implementar un sistema de gerencia del conocimiento.

Los dos últimos puntos, el uso de las tecnologías de la comunicación y la gerencia del conocimiento, cobran roles relevantes. Es necesario que los países de la región inviertan para desarrollar la infraestructura en telecomunicación e informática que le dé a las instituciones de Educación Superior la posibilidad de conectarse de manera rápida, flexible y económica con otras instituciones, para desarrollar un red global (Yarzabal, 1999), que les permita intercambiar conocimientos y experiencias en diferentes áreas.

La gerencia del conocimiento engloba aquellos mecanismos y procesos que facilitan la generación, desarrollo, almacenamiento, acceso y distribución de conceptos teóricos y prácticos que puedan ser usados para resolver situaciones problemáticas de manera previamente especificada o con construcciones novedosas para incrementar su efectividad en las organizaciones. La gerencia del conocimiento tiene que ver, de acuerdo con Fernández (1998), con la determinación de lo que la organización sabe, cómo aplica lo que sabe para ser

más eficiente, cuán rápido puede aprender y aprehender cosas nuevas que le permitan permanecer competitiva en contextos cambiantes. Una simplificación de esta definición incluiría dentro de la gerencia del conocimiento los procesos, técnicas y estrategias para hacer uso adecuado del conocimiento con el fin de desarrollar la misión y los objetivos organizacionales. También tiene que ver con la implementación de tecnologías de información y sistemas de procesamiento de información, procesos de comunicación intra e interorganizacionales y mecanismos de selección, almacenamiento y uso adecuado de la información, en combinación con otras piezas de información y en referencia a procesos específicos que incrementen la efectividad organizacional.

En instituciones de Educación Superior cobra una gran importancia cuando se demuestra que las universidades que poseen programas de gerencia del conocimiento, muestran una mayor retención de estudiantes y una mayor tasa de graduación, pueden manejar mejor la disminución de la fuerza laboral, son capaces de llevar a cabo más efectivamente los procesos gerenciales y administrativos, e incrementan su competencia a nivel nacional e internacional, en cuanto a dar respuesta a las necesidades de los estudiantes (Milan, 2001).

Al revisar las razones por las cuales los programas de gerencia del conocimiento no son implementados efectivamente, Dyer y McDonough (2001) encontraron que ellas tienen que ver con el hecho de que los empleados no tienen tiempo suficiente; la cultura organizacional no promueve la colaboración y el compartimiento de información y conocimiento; las personas no entienden claramente los beneficios de los programas de gerencia del conocimiento; la institución carece de mecanismos para medir los beneficios financieros del programa; las habilidades técnicas y los procesos organizacionales son inadecuados para un programa de gerencia del conocimiento; no hay recursos financieros suficientes; hay inexistencia de incentivos y recompensas al compartir información y conocimiento; la tecnología informática es inadecuada y hay falta de compromiso por parte de la gerencia alta para desarrollarla.

Al revisar estos factores, puede verse claramente que la mayoría de ellos pueden ser resueltos por parte de la alta gerencia y el liderazgo de las instituciones. De lo que se trata es que los líderes de nuestras instituciones educativas internalicen el valor de la gerencia del conocimiento y promuevan

activamente, a través de mecanismos políticos, relacionales y organizacionales, la implementación y uso de la gerencia del conocimiento en las instituciones de Educación Superior. La capacidad institucional para construir y distribuir el conocimiento, definido como el factor clave de los nuevos niveles de desarrollo y de la nueva estructura de relaciones sociales, tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional, es fundamental para incrementar la calidad de la Educación Superior (CEPAL/UNESCO, 1992).

Estos factores, como fue establecido antes, están interrelacionados con elementos intraorganizacionales y con otros externos a la organización. Por ello, analizar el entorno organizacional para alinearlo con la organización, es una tarea fundamental de los líderes y gerentes de Educación Superior.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL**

Los líderes de instituciones de Educación Superior no pueden realizar una planificación estratégica sin analizar el entorno, ello estaría destinado a crear una institución cerrada, que no respondería a las exigencias del mundo actual. Los sistemas y las instituciones educativas necesitan identificar los retos y cambios crecientes en la actualidad (Sander, 1996). El análisis del entorno debe realizarse alrededor de varios factores tales como:

- Económicos.
- Demográficos.
- Tecnológicos.
- Legales.
- Expectativas de prestación de servicio.
- *Benchmarking* (operativo y estratégico).

De esto factores, el *benchmarking* es una estrategia organizacional fundamental que permite a los líderes y gerentes, a través de la identificación de organizaciones altamente efectivas, adoptar o adaptar sistemas operativos y estrategias exitosas. Para responder adecuadamente a las exigencias del

ambiente, los líderes de instituciones de Educación Superior necesitan estar en sintonía con lo que sucede en el entorno. Ellos deben responder preguntas como: ¿qué puede hacer la organización para crear un valor agregado a la comunidad?; ¿provee la institución un producto que se inserta en el área de trabajo?; ¿provee bienes, servicios y/o tecnologías que permiten a la sociedad desenvolverse mejor?

## **ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL**

El análisis del entorno y la planificación estratégica posibilitan la alineación contextual-organizacional. Esto significa que la institución se convierte en un componente fundamental de la sociedad, que toma información de ella para responder de manera efectiva, en términos de ofertas y proyectos que tengan pertinencia social. En este sentido, la alineación organizacional implica:

- Diseñar e implementar planes para alinear a la institución con el entorno.
- Evaluar los resultados y los procesos de la alineación.
- Buscar respuestas a las preguntas: ¿dónde estamos como personas y como institución?, ¿dónde queremos estar? y ¿dónde queremos que esté la institución?

## **CONCLUSIONES**

La puesta en práctica de los procesos de liderazgo, el desarrollo de infraestructura tecnológica y la alineación organizacional están íntimamente relacionados con competencias, valores y principios que los líderes deben poseer y practicar. Es necesario que conozcan los paradigmas gerenciales y de liderazgo que se están desarrollando nacional e internacionalmente.

Es fundamental que los líderes y gerentes exploren en nuevos paradigmas relacionados con la gerencia del conocimiento en organizaciones no educativas, y los adopten y adapten a sus propias instituciones. Es necesario que los líderes y gerentes entiendan que las organizaciones operan en un contexto de quien reciben insumos y a quien envían productos, que deben estar en consonancia con lo que la sociedad requiere.

Es importante incluir consideraciones relacionadas con principios y valores que son fundamentales para que los líderes sean efectivos. Leithwood y Riehl (2003), expresan que muchos líderes exitosos son proactivos promoviendo la calidad, la equidad y la justicia social. Es fundamental, además, que tomen en cuenta estos valores. En adición a estos valores señalados por Leithwood y Riehl, los líderes de nuestras instituciones deben conducir sus acciones considerando otros valores que incluyen:

- Democracia y participación
- Pertinencia social
- Contextualización local, regional y global
- Respeto al ser humano
- Consideración de la diversidad

El éxito de nuestras instituciones universitarias está supeditado a que sus líderes encuentren el balance entre procesos técnicos, principios y valores, considerados deseables por la mayoría, que busca que la sociedad alcance los más altos niveles éticos y morales. De esto se desprende que la gerencia y el liderazgo en Educación Superior deben orientarse a una relación balanceada que implique la administración de recursos físicos, a través de procesos gerenciales adecuados y la aplicación de factores éticos, que se adecúen a las necesidades sociales, es decir, aquellas que sean ampliamente deseables y aceptables por parte de la mayoría de las personas.

## REFERENCIAS

- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. California: Sage Publications/Thousands Oaks.
- CEPAL/UNESCO-OREALC. (1992). *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile: Autor.
- Dyer, G. y McDonough, B. (2001). The state of km: a new survey suggests that a KM investment offers hope for hard times. *Knowledge management* [Revista en línea], 4(5), 31-36. Disponible: <http://www.destinationcrm.com/km/dcrm/article.asp?id=822>. [Consulta: 2002, Mayo 25]

- Fernández, F. (1998, Marzo 13). Administrando el conocimiento o como descubrir los activos ocultos. *El Nacional*, p. C4.
- Hickman, C. F. (1990). *Mind of the manager, soul of the leader*. New York: John Wiley.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Lashway, L. (2003). *Role of the school leader. Clearinghouse on educational policy and management*. Oregon: College of Education/University of Oregon.
- Leithwood, K. y Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia: Temple University/Laboratory for Student Success.
- Milan, J. H. (2001). *Knowledge management for higher education. ERIC Digest. Curry School of Education*. Washington D.C.: University of Virginia.
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Troquel.
- Yarzabal, L. (1999). *International Higher Education, Winter 1999. Coordinating Latin American Higher Education Reform*. Boston: IESALC/Boston College.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, Mayo–Junio, 47-60.

