

INDICE

Dedicatoria	XVII
Agradecimiento	XIX
Prólogo a la primera edición	XXI
Prólogo a la segunda edición	XXIII
Prólogo	XXV
Resumen	XXIX
Introducción	1
Capítulo I. Fundamentos de la Hologerencia Académica	
Habermas y el nuevo paradigma en sociología	10
Comité y habermas: continuidad y ruptura	11
Comte, Habermas y la crisis de la sociedad	11
Comte encarceló la razón	11
Comte, habermas y el orden social	12
Comte, habermas y el estatus de la sociología	12
¿Por qué y cómo Habermas liberó la razón?	13
La racionalidad instrumental	13
La racionalidad comunicativa	13
Tipos de racionalidad comunicativa	14
El salto a la posmodernidad	14
Hacia una sociología humanística	15
El mundo de la vida y el nuevo paradigma de habermas	15
Cómo se constituye la sociedad	15
Cultura	16
Sociedad	16
La personalidad	16
El mundo de la vida y la metodología holística de Habermas	16
El papel del lenguaje	17
El papel de la escuela y la visión holística	17
La teoría de la acción comunicativa y la teoría de sistema	17
La hermenéutica como metodología técnica	17
Habermas frente a la crisis de la sociedad	19
Expresiones de la crisis: la pérdida del sentido de la vida, anomia y psicopatologías	19
Crisis de motivación	20
Crisis de la educación	20
Las fuerzas externas que amenazan el sistema educativo	20
Las fuerzas internas que amenazan el sistema educativo	21
Crisis de identidad	21
El privatismo académico	21
La racionalidad instrumental y el currículum	22
Capítulo II: El Poder de la Gerencia	25
La gerencia: Definición y alcances	27
Definición de sistema	28
La gerencia como práctica social	29
La lógica de los procesos gerenciales	30
Procesos de investigación	30
Proceso de planificación	31

Proceso de organización	36
Implantación e integración de personal	41
Proceso de dirección	42
Proceso de control y evaluación	48
Momentos del proceso de control y evaluación	49
Tipos de evaluación	51
Formas de evaluación	52
Retroalimentación: Dinámica y dialéctica de la práctica gerencial	54
Que es la hologerencia académica	55
Capítulo III. Crisis del Paradigma Organizativo Actual del Sistema Educativo	59
Del paradigma político – social al paradigma organizativo	61
El modelo organizativo de las universidades autónomas	62
El organigrama maestro	63
Dinámica organizativa de la Universidad del Zulia	63
Legitimidad de las autoridades rectorales	65
Poder y legitimidad	66
Ruptura de la unidad de mando	67
El caso de las comisiones	68
Ruptura del tramo de control	69
El papel de los Consejos Centrales y de los secretarios coordinadores	71
La excesiva longitud de la línea de gerencia o de mando	71
El caso de los Consejos técnicos	75
El caso de los secretarios docentes	76
La concentración de poderes	77
El caso de los núcleos de Cabimas y Punto fijo	77
El caso del Proyecto Alternativo de la Educación Superior	78
El problema de la organización espacial	78
¿Departamento por Escuela o por Facultad?	79
Crisis del paradigma organizacional del Ministerio de Educación	80
La descentralización educativa y el paradigma organizativo tradicional	82
Balance: la modernidad y la estructuras educativas	82
Los cerebros de la estructura y la división del trabajo	84
La filosofía del incapaz y de la desconfianza	85
El hombre uniorganizacional	85
La racionalidad instrumental y la planificación normativa	86
Con reorganización gerencial se pueden enfrentar los retos	87
Centralismo regional es un nuevo riesgo	91
Capítulo IV: Crisis de los Modelos de Gerencia Aplicadas al Sistema Educativo	95
Modelos sin gerencia	97
Modelo economicista	97
Modelo de recursos	98
Modelo político	98
Modelo gremial	98
Modelos de funciones	98
Modelo indeterminado	99
Modelos parciales de gerencia académica	100
La gerencia como gestoría	100

La gerencia como centralismo personalizado	101
La gerencia como figura de prestigio	101
La gerencia como figura principal que administra la crisis y/o conyuntura	102
La gerencia como política, gestoría y recursos	102
Capitulo V. Gerencia del Talento Humano de los profesores (Crítica y Propuesta)	105
Situación del personal docente y de investigación en la universidad del Zulia	109
Selección e ingreso	109
Distribución del trabajo	110
La formación	111
La rotación del personal	111
Rendimiento y producción	112
Reconocimiento y promoción	112
Servicios de apoyo y comunicación	113
Jubilación	113
Motivación, satisfacción, adaptación y socialización al trabajo	114
Motivación al trabajo (estudio de caso)	114
Percepción del trabajo académico	115
Apoyo logístico	115
El ingreso	116
Necesidad de seguridad	116
Reconocimiento de la labor docente (Necesidades sociales y de estima)	117
Autorrealización	118
Conflicto, organización y gerencia académica	118
Las huelgas	121
Capitulo VI. La Problemática de la Investigación, La Planificación, El Control y la Evaluación en la Universidad	123
La investigación gerencial	125
Planificación	126
La planificación operativa	126
La planificación estratégica	128
Fundamentación	128
Estructura de la planificación estratégica en la Universidad del Zulia	130
Crítica a la planificación estratégica	131
Crítica a los fundamentos	131
Crítica a la implantación de la planificación estratégica	131
El control y la evaluación institucional	133
Capitulo VII. Nuevo Paradigma Organizativo para el Sistema Educativo: Fundamentos y Estructuras	135
Sistema haga luz o la hologerencia académica	137
Principios del nuevo paradigma organizativo	137
Principio humanístico: el hombre como ser central del desarrollo humano organizacional	138
Principio de la experimentalidad y el cambio	140
La descentralización	141
Principio holístico	141
Principios de integralidad	142
Principios de integración	142

Principios de la pertenencia de la gerencia a la organización	142
Logicidad	142
Dinamicidad	143
Mejoramiento continuo de la calidad	143
Principio científico	143
Unión de la estrategia y la operación	144
Los directivos como Gerentes Académicos y Líderes Sociales	144
La delegación	144
La ética de la confianza	145
Redes integradas de organizaciones descentralizadas	145
Participación y toma de decisiones	146
Propósitos	146
Objetivos del sistema organizativo gerencial propuesto	147
Estructura socio – organizativo funcional propuesta	148
Estructura vertical	148
Estructura directiva	148
Estructura funcional	148
Estrategias para la aplicación del Sistema Haga Luz	154
Etapa No. I. Estrategia de formación	154
Etapa No. II. Aplicación y desarrollo del proyecto	155
Etapa No. III. Consolidación y evaluación	156
Viabilidad de la Propuesta	156
Viabilidad económica	156
Viabilidad técnica	156
Viabilidad social	156
Taller de Gerencia Académica. Programa	157
Capítulo VIII: Estructura Organizacional para la Nueva Universidad	161
Estructura organizacional	163
Estructura multipiramidal	163
Estructura educativa escalar	165
Estructuras con eslabón de enlace	165
Organización holística y las redes integrales de estructuras descentralizadas	166
CoGobierno y Gobierno (Biorganización y poder dual)	167
Ciclo integrado – participativo y comunicacional de la gerencia académica	168
La asamblea	168
Cogobierno	168
El gobierno	168
Nuevamente el cogobierno	170
La asamblea soberana	170
El papel de la unidad de formación gerencial	170
Integración organizativo – gerencial a nivel de la universidad	170
Capítulo IX. El Modelo Holístico de la Gerencia Académica. El Período Ejecutivo	173
Funciones de cogobierno universitario	175
Fundamentos organizacionales y gerenciales del tren ejecutivo	178
De la integración	178
Tipos de integración	179

Integración vertical	179
Integración horizontal	179
Sentido de la integración	179
Unidad de procesos	179
Misión del tren ejecutivo	180
Propósito último del tren ejecutivo	180
De la coordinación	180
Sentido de la coordinación	180
Tipos de enlace organizacional	181
Coordinación y valor funcional de las estructuras y actores sociales	181
Dimensiones del proceso de coordinación	182
Funciones del tren ejecutivo	182
El encuentro; cómo abordar la dimensión subjetiva de la gerencia	182
El perfil del gerente académico	185
¿Cómo comprender a las personas y a los grupos que hacen vida en la organización?	186
¿Cómo resolver un conflicto positivamente?	187
Capítulo X. La Investigación Gerencial Propuesta	189
Propuesta	191
La metodología a utilizar	191
Metodología multicausal y el diagrama causa – efecto	193
Formato para simplificar la investigación	197
Capítulo XI. La Planificación Holística (Propuesta)	199
Fundamentos de la planificación holística	201
Definición de planificación holística	201
Planificación normativa	201
Tipos de planificación normativa	203
Planificación de estratégica	204
Planificación de potencialidades	204
Planificación de la rutina	205
La planificación como función	205
Como Planificar	205
Las políticas	207
La justificación	207
Los objetivos	208
Las estrategias, los recursos y la organización	209
La visualidad	209
Experiencias alcanzadas	210
Capítulo XII. Gerencia del talento Humano de los Estudiantes	211
El bajo rendimiento estudiantil como problemas de la hologerencia académico	213
El currículum como problema pedagógica	214
El currículum como problema gerencial	215
Concepción integral de la educación y estructura curricular	215
Ausencia de los ejes del currículum	217
El problema de enciclopedismo, el atomismo y el cientificismo	220
Problemas en la estrategia de aplicación del currículum	221
El problema de la definición del perfil profesional	222
El perfil académico	224

Perfil de acción profesional	226
El problema del postgrado	226
El problema de la formación del perfil personal	228
El problema de la selección e ingreso de los alumnos	230
La distribución de los alumnos de la carrera	235
Problemas de distribución	236
Grados de dificultad de las materias	236
Diferentes turnos	236
Cantidad de materias por semestre	236
Problemas de la evaluación	237
Distribución del número de trabajos	237
Distribución espacial	237
Discontinuidad en la ejecución del semestre	238
La distribución de la bibliografía	238
Problemas en la distribución de las cohortes de estudiantes	239
Rendimiento estudiantil	239
Permanencia y seguimiento	240
Conducta y disciplina	241
Reconocimiento y promoción	241
Servicios de información institucional	242
Servicios de información científica	242
Servicios de mantenimiento e higiene	243
Servicios de salud	243
Servicios de transporte	243
Satisfacción y adaptación al medio universitario	243
Nivel de expectativas	244
Sistema administrativo – Gerencial de las escuelas	244
Propuestas	244
Propuestas en relación con la evaluación de los aprendizajes y la evaluación institucional	245
Situación preliminar	245
Propuesta	245
Propuesta en Relación con la Estructura Curricular Vigente	247
Propuesta A. Ajuste al proceso actual	247
Propuesta B. Cambios progresivos al proceso actual	250
Nuevo Modelo Curricular para la Universidad del Tercer Milenio	252
Del diseño curricular	253
Del perfil	253
De la estructura curricular	253
Proceso curricular	253
Del régimen de estudio	254
Investigación y curriculum	256
Situación problemática actual	256
Propuesta	257
Ejemplo de integración y coordinación	259
Nuevas tendencias curriculares	259
Capítulo XIII. Proyecto de Reforma Organizativa, Administrativa, Gerencial y Académica para la Universidad	261
Conclusiones	275

Recomendaciones	277
Anexos	279
Bibliografía	291