

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Doctorate of Education in Science Education
Curriculum & Instruction



INFORME N° 2

**CURRICULO POR INVESTIGACION EN EL AULA FUNDAMENTADO
EN TENDENCIAS Y TECNICAS GERENCIALES QUE
FORTALECEN EL APRENDIZAJE**

Autora: Elba Martínez

Por la presente juro y doy fe que soy la única autora del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica.

Caracas Diciembre de 2011

INDICE GENERAL

	pp.
RESUMEN.....	iv
INTRODUCCION.....	1
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	3
CAPITULO	
I	
CONCEPCIÓN CURRICULAR QUE FORTALECEN EL APRENDIZAJE	4
Base Filosóficas del Curriculum.....	5
Principios del Curriculum.....	6
Enfoque del Currículum.....	7
Curriculo e Instrucción.....	8
Grafico N°1.....	11
Grafico N°2.....	12
CAPITULO	
II	
TENDENCIA Y TÉCNICAS GERENCIALES PERTINENTES EN EL CURRÍCULO.....	13
Procesos Racionales.....	14
Valores Éticos.....	16
Reingeniería.....	16
Benchmarking.....	18
Empowerment.....	18
Coaching.....	20
Management.....	21
Organizaciones Inteligentes.....	22
Disciplina Sistémica.....	23
Pensamiento Sistémico: Dominio Personal. Modelos Mentales. Visión Compartida. Trabajo en Equipo.....	23
Aprendizaje Organizacional.....	31
Mentoring.....	32
Revolución Tecnológica.....	32
Cuadro N°1.....	34
CAPITULO	
III	
CURRÍCULO POR INVESTIGACIÓN EN EL AULA COMO ELEMENTO FORTALECEDOR DEL DESARROLLO PERSONAL-SOCIAL DEL INDIVIDUO ENMARCADO EN LAS TENDENCIAS Y TÉCNICAS GERENCIALES.....	38
Antecedentes Históricos.....	38

Currículo Por Investigación en el Aula.....	40
Grafico N°3.....	43
Grafico N°4.....	44
CONCLUSION.....	45
REFERENCIAS.....	48

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Doctorate of Curriculo & Instruction

**CURRICULO POR INVESTIGACION EN EL AULA FUNDAMENTADO
EN TENDENCIAS Y TECNICAS GERENCIALES QUE
FORTALECEN EL APRENDIZAJE**

Autora: Martínez A., Elba
Año 2011

Resumen

El currículo debe generar aprendizaje, la persona lo aprehende de manera natural, con capacidad para enfrentar el entorno dinámico de la sociedad, como sujeto crítico, que acepta con decisión el desafío del conocimiento valorado en esta era, afronta retos y aprende investigando trabajando con creatividad. El objetivo general de esta investigación es proponer el currículo por investigación en el aula para fortalecer el aprendizaje partiendo de las tendencias y técnicas gerenciales. En la actualidad autores como García y Addine, Florez, González, Duque y Álvarez han definido el currículo, desde diferentes concepciones, sus bases filosóficas, principios y enfoques, al considerar el marco educativo como un proceso integral del individuo, desde sus vivencias dirigidas a la búsqueda continua de la satisfacción de sus necesidades y del colectivo para la construcción del saber, tomando en consideración procesos racionales, valores éticos, reingeniería, benchmarking, empowerment, coach, management, organizaciones inteligente, disciplina sistémica (dominio personal, pensamiento sistémico, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo), el aprendizaje organizacional, revolución tecnológica y mentoring, para su desarrollo y adaptabilidad al facilitar la integralidad, innovación, experimentación, socialización y complementariedad. Lo señalado refleja que el currículo es una disciplina del campo de la pedagogía, vinculado a la formación que se realiza en la praxis de los ambientes de aprendizaje como relación dinámica en función de las políticas educativas, experiencias y medios, para adaptarlo a los cambios del contexto; dirigidas a definir el carácter investigativo de lo útil, funcional y transferible a situaciones similares. Con el abordaje de la tecnología de la información y comunicación para incrementar la calidad y la investigación; como mecanismos fortalecedores y acciones dirigidas a la innovación, transformación e intercambio de conocimientos entre los diferentes actores involucrados.

Palabras claves: Currículo, Investigación, Tendencias, Técnicas Gerenciales, Aprendizaje. Tecnología de la Información y Comunicación.

INTRODUCCION

En la actualidad los acelerados cambios sociales, económicos y científicos, han propiciado que en muchos países se replanteen entre diversos aspectos el concerniente a la educación, a sus políticas de formación y la traducción y concreción que estas pueden tener en los currículos. Es importante que quienes están insertos en el sector de educación y en específico en la docencia reflexionen sobre las exigencias de formación que actualmente se demandan. Requerimientos que con el uso de las nuevas tecnologías en informática se han tornado diferentes, ya que hasta hace unos años los currículos universitarios solo se referían a habilidades y conocimientos, propios del campo disciplinario de la profesión que se trabaja, y no como actualmente, que se habla de competencias, que se refieren a la convergencia de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y notorias que permitan llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una actividad o una tarea.

En el trabajo se propone el currículo por investigación en el aula para fortalecer el aprendizaje fundamentado en las tendencias y técnicas generales, se aborda la concepción curricular a partir de los enfoques que fortalecen el aprendizaje, las tendencias y técnicas gerenciales pertinentes en el currículo y la investigación en el aula como elemento fortalecedor del desarrollo personal-social del individuo, una educación integral holística, capaz de trascender.

En el capítulo I, se seleccionaron conceptualizaciones de autores que dieron origen a la concepción curricular a partir de los enfoques que fortalecen el aprendizaje, al citarlas se hizo referencia a los representantes que dieron los aportes científicos, en su construcción teórica; se abordó, a García y Addine, Florez, González, Duque y Álvarez.

El capítulo II, contempla los aspectos señalados por Deming, Harrington, Goleman, Ouchi, Higuera, Guedez, Exheverria, Koontz y Weihrich, Salazar en referencia a las tendencias y técnicas gerenciales pertinentes para fortalecer el crecimiento del hombre definido en el currículo.

El capítulo III, esta referido al currículo por investigación en el aula, como elemento fortalecedor del desarrollo personal-social del individuo enmarcado en las tendencias y técnicas gerenciales. Al construirlo como protagonista que involucran lo político, económico y sociocultural, en vía de buscar el camino para consolidarse y afrontar un nuevo compromiso, tanto en sus políticas de investigación, como en la de aprendizaje; para acercarse al desarrollo de los pueblos y poder mantener la autodeterminación, incluir temáticas que fortalezcan la labor creativa de quienes ven al hombre como la autentica fortaleza del conocimiento, tendiente a elevar la calidad como responsabilidad de la labor de formación desplegado en el currículo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer el currículo por investigación en el aula para fortalecer el aprendizaje fundamentado en las tendencias y técnicas gerenciales.

Objetivo Especifico

1. Enunciar la concepción curricular a partir de los enfoques que fortalecen el aprendizaje.
2. Describir las tendencias y técnicas gerenciales pertinentes en el currículo.
3. Definir el currículo por investigación en el aula como elemento fortalecedor del desarrollo personal-social del individuo enmarcado en las tendencias y técnicas gerenciales.

CAPITULO I

CONCEPCIÓN CURRICULAR QUE FORTALECEN EL APRENDIZAJE

Múltiples son los autores que han investigado la temática curricular, entre los que se encuentran Tyler, Taba, Florez, Barriga, Sabat, Stenhouse, Castañeda, González, Duque y Álvarez, García y Addin entre otros. Por tanto es necesario definir que conceptos se asumen de currículo.

García y Addine (2001), señalan que el currículo es un proceso educativo integral, que expresa las relaciones de interdependencia en un contexto histórico social, lo cual permite rediseñarse sistemáticamente al producirse cambios sociales, en la medida que se van presentando diversidad en el progreso de la ciencia y en las necesidades de los estudiantes, donde la educación es el agente que moldea la personalidad del ciudadano que se aspira a formar.

Florez (1998), el currículo se configura desde el exterior hacia el interior de la persona, el cual analiza la sociedad y su cultura, devela sus elementos para transformar la educación.

Así también expresan González, Duque y Álvarez (2007), que el currículo es un salida para fomentar el orden de re-construcción social, donde se exponen alternativas de acción posterior a un análisis de la sociedad y de la cultura que bordea al individuo donde deben estar presente los símbolos, mitos, lenguajes, valores, formas de producción y relación social.

Al respecto González (2011), menciona que el currículo en una organización educativa para establecer el diseño que se desea alcanzar debe considerar, el medio, donde se desenvuelven los estudiantes y profesores, con atención en las sensaciones para establecer el desarrollo de la didáctica, en concordancia con sus vivencias; y lo que se pretende generar no solo considerando la necesidad del conocimiento sino la del ser en si, lo cual va a estar determinado por la investigación dentro del aula.

Bajo estas premisas el alumno se convierte en constructor de su aprendizaje, capaz de hacer indagaciones en la búsqueda del conocimiento, tal como lo aseveran los pedagogos como Montesori, Claparède y Dewey. Cuando mencionan que el

conocimiento no se transmite, contrario a lo que concibe la educación tradicional, este se estructura en forma continua y gradual a través del tiempo, formando sus estructuras mentales a partir de esquemas elementales, para conocer y desarrollar su personalidad.

Independientemente del modo como se implemente el currículo, los alumnos durante el desarrollo de este, deben descubrir ante nuevas situaciones la posibilidad de cuando y por qué utilizar procedimientos específicos y apropiados; que le permitan en forma sistemática y continua, con libertad y autonomía, realizar reflexiones y regulaciones que lo conduzcan a establecer su proceso de aprendizaje, lo cual conduce a establecer las bases filosóficas, los principios y los enfoques del currículo.

Base Filosóficas del Curriculum

Propone un modelo de educación integral, la formación del hombre como persona y ser social, con el fin de orientar acciones para realizar su perfección representada por un alto grado de desarrollo, bajo un marco de referencia implícito en su necesidad de abordar las tres grandes áreas del saber: Conocimiento, Personalidad y fortalecimiento de las Relaciones Humanas, que logre la productividad y eficiencia para llegar al desarrollo integral.

Donde se desprende que el profesor tiene que dejar de ser informador para convertirse en un facilitador, y el estudiante de oyente transformarse en un investigador para abordar e indagar nuevos desafíos de manera tal que pueda descubrir y enfrentar cualquier situación adoptando un comportamiento requerido en función a su contexto.

Como señala Arias (2011: 68), el educador “puede acelerar o frenar el progreso, mas no puede limitar las posibilidades creativas del ser antológicamente original”. Bajo este señalamiento puede ser participe del proceso creativo, pero no puede imponer soluciones.

Toda sociedad debe partir de que es necesario el reconocimiento, la cooperación social y la responsabilidad individual, para la formación de los valores y

el desarrollo de su formación personal y social. Donde las instituciones educativas se convierten en agentes de transformación social, utilizando el currículo para fortalecer la cultura, ayudando al estudiante a adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades técnicas, que le permitan su crecimiento y el mejoramiento de la sociedad en la cual vive, y desarrollar esquemas mentales que le permitan vivir en un marco de reciprocidad e interdependencia con los demás individuos que interactúan con él.

Principios del Currículo

Según Arias (2011), los principios fundamentales para la elaboración del currículo son los siguientes:

- Principio de Innovación, los aprendizajes son individuales y solo la creatividad fortalecen la imaginación, la cual surge al expresar dudas, esclarecer problemas y comprender el significado de sus experiencias.

- Principio de Integración, se debe visualizar bajo dos vertientes: (a) la autorrealización del individuo en su totalidad, en atención a su conocimiento, desarrollo afectivo y psicomotor; (b) la relación entre las diferentes disciplinas, es decir conectar al individuo con el entorno en función de su nivel (lo biológico, político, social, ecológico, geográfico, entre otras).

- Principio de experimentación, los aprendizajes resultan eficaces cuando es capaz de formar esquemas mentales estructurados por el mismo, partiendo de situaciones reales y concretas, a las cuales considere significativas.

- Principios de socialización, fundamentado en la necesidad de que cada individuo sea capaz de desarrollar actitudes armoniosas y equilibradas en su relación con los demás. Agruparse operativamente, supone la reciprocidad entre individuos que saben diferenciar sus puntos de vista; en orden a su inteligencia, cooperación, trabajo colaborativo e intercambio de ideas, crítica reflexiva y negociación.

- Principio de intercomplementariedad, el aprovechamiento de los recursos de la comunidad (humanos, profesionales, materiales, industriales, entre otros) para contribuir al mejoramiento institucional.

Enfoque del Currículum

González (2011), plantea cinco enfoques del curriculum a saber:

- *El currículo de re-construcción social*, parte de que la escuela es una institución social dirigida a convertirse en un agente de cambio social, donde el currículo debe partir de la cotidianidad, los valores sociales y las posiciones políticas, en función de desarrollarlo para adaptarse a la sociedad y para transformarla.

- *Teoría crítica del currículo*, Kemmis (1983), indica que en ella confluyen la técnica y la práctica del currículo, fundamentada en la teoría de Habermans, al señalar que se debe formar un hombre que interpreten el mundo de lo real, pero que sean capaces de ver en la subyacencia las formas ideológicas con que se pretende dominar al hombre y la distorsión de la comunicación, de la coerción social y se muestren autoreflexivos y dinámicos, en contra de las injusticias sociales, para poder construir un proyecto de vida en la comunidad.

- *El currículo por investigación en el aula*, según Stenhouse (1987), surge en el aula de clase cuando se trata de explorar y comprobar hipótesis, para perfeccionar el conocimiento de estudiantes y profesores desde la institución educativa, que genera conceptos y teorías al céntrico de la investigación, la comunidad y la sociedad.

- *El currículo comprensivo*, según Magendzo (1991), parte de la antropología del pluriculturalismo en la búsqueda de la forma para enfrentar la vida, utilizando la negociación, valoración, crecimiento y la confrontación entre la cultura universal y la cotidianidad, y establecer el entendimiento entre la cultura de dominación y la dominada, partiendo de una planificación situacional descentralizada mediante la investigación en aula, la cual emerge como una alternativa de participación y emancipación social.

Curriculo e Instrucción.

El termino instrucción en su concepción tradicional fue usado como sinónimo de enseñanza, como interpretación etimológica in-struere que significa edificar dentro por tanto se veía como formación intelectual, coincidiendo con el termino de enseñanza con la connotación que los saberes iban de los docentes al discípulo.

Con el surgimiento de la escuela nueva a principio de los siglo los términos enseñanza e instrucción se separaron. En la modernidad se refiere al esfuerzo conciente y deliberado para modificar el medio ambiente de un individuo de tal manera que lo induzca a participar en condiciones especificas, que incluye no solo la planificación del aprendizaje sino buscar medios, formas, pautas en la manera de hacer las cosas, buscar oportunidades de aprendizaje para identificar y establecer prioridades en los objetivos de aprendizaje que se quieran lograr.

En la actualidad entramos en un enfoque de postmodernización al participar activamente en actos de motivación por medio de las TIC's y materiales disponibles en la construcción de proyectos, donde el alumno pueda evaluar su propio progreso. La instrucción en un proceso activo y dinámico, de manera tal que se puedan evidenciar los procesos para lograr situaciones de aprendizaje y por tanto nuevos cambios en el comportamiento.

Así señala Fernández (2004), que para lograr los aprendizajes deseados es necesario tomar en cuenta el sentido temporal en una mediación dinámica que representa en los ambientes de aprendizaje. Estas acciones ubica a la instrucción como entidad separable y localizable, ubicadas en estructuras apropiadas para su planeamiento e implementación, para tomar de decisiones relacionadas con la operacionalización del currículo, el cual se traduce en acciones incluyendo funciones del facilitador que es quien establece los fundamentos, las restricciones y los limites del hacer. Así como las decisiones relativas a la administración de los eventos y objetos que se organizan dentro del aprendizaje, donde este no ocurre casualmente sino como resultado de una acción predeterminada para producir conocimiento; al ejecutar las actividades que aseguren el aprendizaje planeado.

En la postmodernidad encontramos la visión del constructivismo y el aprendizaje significativo entre otros, donde en el primero el estudiante, es constructor y único responsable de su aprendizaje y en el segundo, los contenidos son relacionados de modo no arbitrario y sustancial con lo que el estudiante ya sabe; es decir, en el proceso educativo es importante considerar que lo que el estudiante ya sabe, establezca una relación con aquello que debe aprender, no basta sólo con reproducir información nueva, también hay que asimilarla o integrarla en nuestros conocimientos previos, sólo así comprendemos y adquirimos nuevos significados o conceptos. Los estudiantes no transfieren conocimientos del mundo exterior hacia su memoria, más bien construyen interpretaciones personales del mundo, basados en las experiencias e interacciones. Ganem & Ragasol (2011), señalan que el maestro cuenta con una gran cantidad de estrategias para motivar al estudiante en su aprendizaje producto de diversas teorías, lo que le da particularidad de ser integrador o articulador, permitiendo a los estudiantes construir su aprendizaje, en este sentido, señalan tres características fundamentales:

- “- Se centra en el aprendizaje porque “es un creador de condiciones propicias para que el alumno aprenda”.
- Vincula los temas o contenidos del programa a las necesidades, intereses o experiencias cercanas al alumno.
- Logra que el alumno disfrute el aprendizaje y se vuelva autodidacta (Ganem & Ragasol, 2011: 11-14)”.

Las decisiones de un docente pueden tomarse en un momento de interacción de la acción didáctica pero también pueden tomarse en la parte preactiva y postactiva, cuando planifica o cuando evalúa. Parcerisa (2007) expresa que la creación en el ambiente de aprendizaje depende de la instrucción o decisiones tomadas por el docente para que active al estudiante en cada momento del proceso de aprendizaje en la organización de teorías, conceptos e ideas para responder a los significados que realizan.

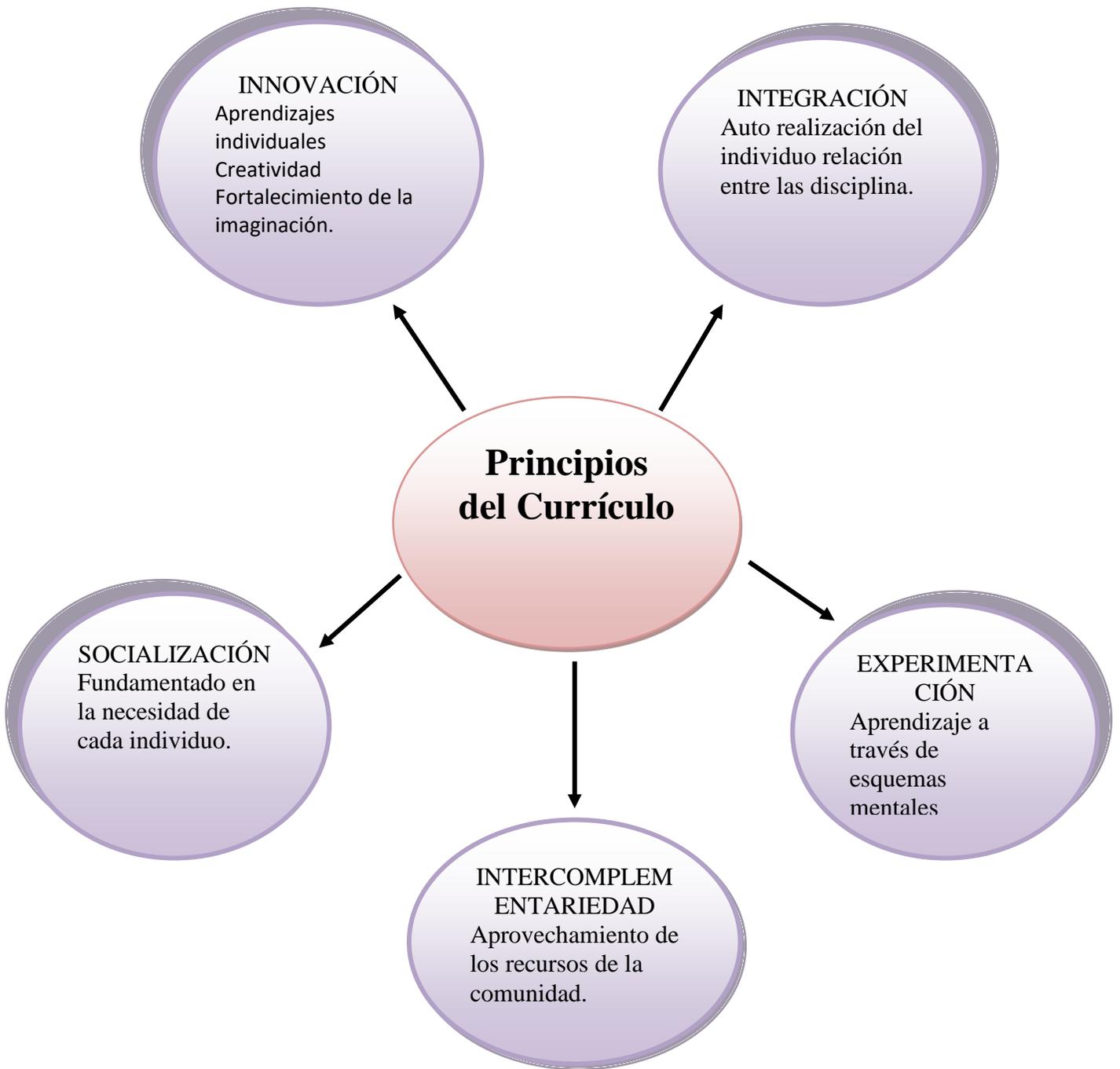
Esta perspectiva, sirve para transformar el curriculum al permitir la creación anticipada de alternativas, en este enfoque un currículo es “una alternativa para comunicar los principios y propósitos educativos de forma tal que permanezca abierto a discusiones criticas que puedan ser trasladadas con efectividad a la practica” (Stenhouse, 1991:137).

Muñoz y Repiso (2003) citando al Postiglione y Melchiori (2000), acotan que las nuevas tendencias pedagógicas tienen consecuencias interesantes que inciden en la practica educativa y en la eficacia de los ambientes de aprendizajes contextualizándola como: (a) una nueva función social como ente regulador que distribuye el poder del conocimiento; (b) una interpretación individual y social; (c) la dimensión ocultas, inconsciente y emocional de las experiencias; y (d) una actividad que genera y construye experiencia y conocimiento.

La práctica del curriculum se define como una disciplina compleja, que se proyecta hacia el nuevo milenio, asociada a la búsqueda del holismo y la integración; su evolución, demuestra la inclusión de varios elementos que definen su acción. Aun hoy, se habla de proyectos educativos, llego el momento de hablar del currículo virtual, que no es otra cosa que formación en la praxis; ante la actual revolución tecnológica y los cambios violento que ocurren en la sociedad, para afrontar competencias cada vez con mayor dinamismo, donde ser mas rico no es manejar grandes capitales, sino abordar el conocimiento en cada una de las situaciones que debe enfrentar.

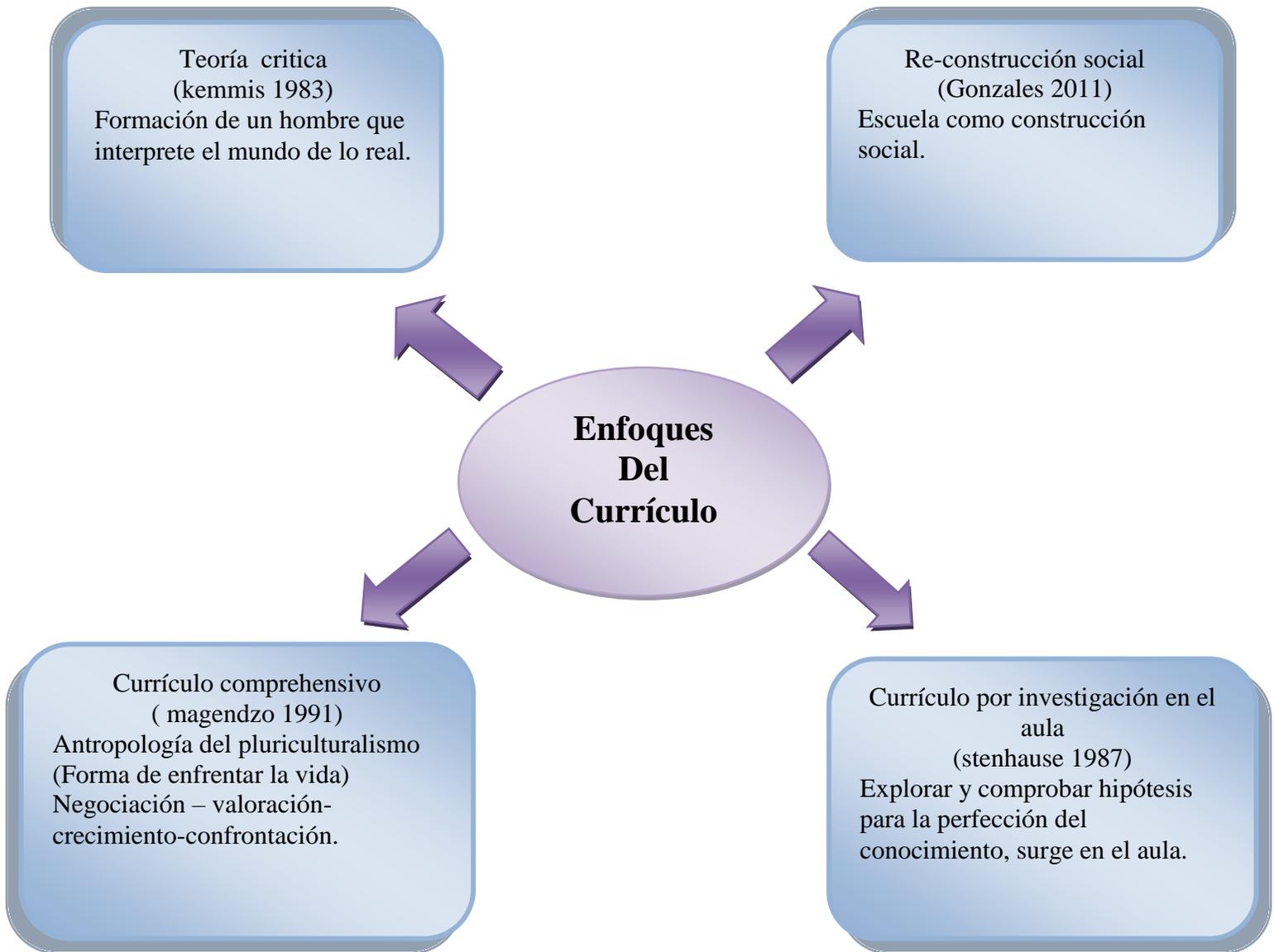
Se puede señalar que el conocimiento constituye estructuras que evolucionan en la sociedad al desarrollar actividades mentales y de comprensión, que constituyen sus cualidades internas, convirtiéndolas en capacidades de comprensión del proceso educativo.

Grafico N°1



Fuente: elaboración propia

Grafico N°2



Fuente: elaboración propia

CAPITULO II

TENDENCIA Y TÉCNICAS GERENCIALES PERTINENTES EN EL CURRÍCULO

Los nuevos sistemas de aprendizaje deben tomar en cuenta las tendencias y técnicas gerenciales para facilitar el desarrollo y los cambios de comportamiento en la institución y en el aula; donde estudiantes y docentes interactúan; los primeros aportan y reciben orientaciones como objetos, luego que internalizan el conocimiento participan en las decisiones, convirtiéndose en sujetos que interactúan en un currículo alternativo y pertinente.

Esta concepción, es trascendente pues intenta llevar las dimensiones emocionales, sociales, físicas y espirituales de las personas en armonía, realzando su papel o intervención que estimula el propio proceso de motivación personal y de un colectivo; abordando el paradigma holista que define y le otorga a cada persona una orientación de vida y el camino a la construcción de su felicidad, resaltando la importancia de mantener sentido de bienestar y salud.

En el contexto organizacional se pueden considerar varios sistemas, los cuales interactúan y se observan como un conjunto de partes o elementos interdependientes que conforman el sistema total, una combinación de recursos o partes que aun siendo interdependientes realizan una función motivacional para formar al individuo, como una integralidad. En organizaciones contemporáneas, realizan su fundamentación tanto en la información como en el conocimiento congruente para el desarrollo de la sociedad y del país. Señala Lepeley (2000), que las organizaciones modernas para trabajar en forma afectiva requieren del desarrollo armónico con una visión compartida de cada uno de los miembros que la conforman.

La ciencia de la administración y de la educación ha asumido técnicas y tendencias gerenciales que pueden abordarse de manera global y de conjunto para el crecimiento de las personas que interactúan en ella.

Estas tendencias y técnicas pueden ser aplicadas en cualquier contexto generando cambios positivos y rendimientos excelentes facilitando el mejoramiento de los procesos y de los individuos que forman parte o interactúan en la organización. También como elemento de motivación o desarrollo de los individuos que las utilizan como practica entre ellas se encuentran los procesos racionales, valores éticos, la reingeniería, el benchmarking, empowermant, coach, trabajo en equipo, Management, las organizaciones inteligente, la disciplina sistémica, el dominio personal, el pensamiento sistémico, los modelos mentales, visión compartida, el aprendizaje organizacional, revolución tecnológica, y mentoring.

Procesos Racionales

Para que el hombre pueda resolver situaciones que son imposibles de realizar por medio de la percepción directa de los objetos y fenómenos que lo rodean; es necesario utilizar un medio directo y deducir conclusiones partiendo de los conocimientos que se tienen. Esto es la actividad racional, que busca la solución a un problema utilizando los conocimientos previamente adquiridos, recordando hechos concretos.

El pensamiento es la expresión de la realidad, va más allá que la percepción y la sensación, se encuentra ligado al conocimiento sensorial, que es la fuente de origen de los conocimientos del mundo exterior. Donde la práctica da origen a la actividad racional, como criterio de veracidad del pensamiento, al igual que de las sensaciones y percepciones. Formando conceptos, que dan pie al desarrollo histórico de la sociedad, captados por el individuo en su proceso de desarrollo individual.

Los conceptos que el individuo se forma en su proceso independiente se denominan regulares o comunes, por que no abarcan lo esencial de los objetos y fenómenos, cuando son diseñados en el currículo se convierte en conocimientos científicos, se abordan conceptos sistemáticos que promueven la solución de problemas, buscando dentro de las diferentes teorías que faciliten la conexión entre la experiencia y lo aprehendido.

Aunque la mayoría de las personas se rigen por lineamientos generales la internalización se hace diferente en cada uno de los individuos en función a sus cualidades, sus intereses y necesidades, que llevan su pensamiento al crecimiento que puede ser amplio y profundo, en función de la independencia y flexibilidad ya su posibilidad personal de captar con mayor o menor rapidez su aprendizaje en los ambientes de aprendizaje.

Deming (1989) y Harrington (1998), exponen que dentro de los procesos en una institución, la gente es la clave, pues son las personas expertas que poseen convicción y sensibilidad para mejorar los procesos y eliminarlos obstáculos, mediante el compromiso progresivo y continuo, generando una nueva forma de pensar de las actividades que se realizan en forma operativa y gerenciales.

Al respecto Goleman, (1999:68) plantea que:

En un sentido muy real, tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente. Estas dos formas, fundamentalmente diferentes de conocimiento, interactúan para construir nuestra vida mental. Una, la mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a este, existe otro sistema de conocimiento: impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional.

En consecuencia se puede expresar que el pensamiento se desarrolla por medio de la actividad intelectual, cuyo producto parte de los procesos racionales de análisis, comparación, generalización, síntesis y abstracción, adquiridos de forma continua y gradual dentro de los procesos de aprendizaje sistematizados en el currículo, expresan el producto individual o colectivo de la institución donde se desarrollan, mediante el pensamiento analítico, el cual separa el todo de las parte; el pensamiento critico que evalúa los conocimientos y el pensamiento sistemático provoca la visión que deben abarcar elementos o tendencias gerenciales al interrelacionar las diferentes teorías para favorecer la academia.

Valores Éticos

Ouchi (1992), expresa que en las instituciones contienen un conjunto de valores que deben compartir todos los miembros que interactúan en ella, ellos establecen un sentimiento de confianza para generar y actuar en concordancia con esos sistemas de pensamiento, cohesionado los cuales se traducen en al cotidianidad organizacional.

Así también Hellriegel y colaboradores (1999), señalan que los gerentes pueden tomar esas medidas constructivas para formar actitudes y comportamientos éticos entre los miembros de la misma, para promover los valores éticos institucionales en esos procesos de dirección evaluación y control que debe ejercer para el fortalecimiento dentro del contexto educativo el currículo.

La importancia de los valores éticos señala Higuera (2002), se fundamenta que las medidas que pueden tomar los gerentes para fomentar actitudes éticas dentro de las instituciones se encuentran (a) para operacionalizar la organización debe estar presente la honestidad, la responsabilidad y la confianza entre otros de los valores de la organización (b) mantener y seleccionar individuos o personas congruentes con estas actitudes, (c) incluirla como un valor agregado de la conducta o del comportamiento a evaluar de manera continua y (d) establecer una cultura de trabajo que denote la integridad el respeto y el deseo de hacer las cosas con actitudes interdependientes y proactivas.

Reingeniería

Reingeniería es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. Requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías

Una definición rápida de reingeniería es "comenzar de nuevo", también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor

Hammer y Champy (1994), menciona que la Reingeniería permite el replanteamiento y rediseño radical de los procesos del negocio fundamentalmente, para establecer mejoras dramáticas o medidas críticas de desempeño como costo, calidad, servicio y rapidez. En este sentido se pueden señalar cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

1. Una reingeniería buscará el porqué se está realizando algo fundamental.
2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

La optimización que la reingeniería pide se mide en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión.

La reingeniería revisa desde el principio, la labor que se realimenta, con el fin de eliminar lo superfluo y de encontrar mejores, señala la forma de hacer las cosas de forma objetiva y precisa, para producir mejoras en el diseño de cómo se debe realizar las cosas para provocar el crecimiento que se desea. Las organizaciones deben empezar por "inventar una manera mejor de hacer el trabajo" (Guedez, 1995:275).

Su propósito, no se reduce a mejorar lo que existe, ni añadir algunos cambios que permitan una continuación de sus estructuras, sino a volver a empezar en la búsqueda de cambios sorprendentes para la institución. Por ello la reingeniería define primero que debe hacerse, luego replantea como hacerlo, concretándose en el deber ser y no acepta nada por sentado.

Es importante señalar, la relevancia de la aplicación de esta técnica, por la necesidad de implementar progreso en la forma de hacer las cosas en la instrucción, y

en el contexto universitario, el cual requiere de una metodología, que explique en el curriculum como debe orientarse en la búsqueda de progresar continuamente.

Benchmarking

El benchmarking es un método sistémico y continuo que permite evaluar productos, servicios y procesos de trabajo en las instituciones que poseen las mejores prácticas, con el fin de lograr progresos organizacionales.

Exheverria (2000) y Davida (1995), expresan que esta técnica se aplica en instituciones que son consideradas las mejores, con el propósito de lograr mejoras organizacionales. Es un proceso continuo de investigación y aprendizaje que proporciona valiosa información como establecer el mejoramiento para en la práctica adaptarla a la realidad y a las necesidades de dicha organización, en este contexto al curriculum.

Empowerment

La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. El poder puede conceptualizarse como un aspecto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.

Koontz y Weihrich (1999), expresan que Empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. El sustento histórico de la idea del empowerment radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

El Empowerment combina el pensamiento crítico y las destrezas para tomar decisiones, la cual debe ser manejada u orientada por individuos con competencias para su implementación, por que ella es un arte, una ciencia y exige una amplia gama de habilidades y destrezas del líder. La cual es sensible por que se inicia en el corazón al respetar y preocuparse de manera sincera por la gente para fortalecer ese crecimiento necesario para su realización.

En este sentido las ideas se desplazan desde el poder de la posición al poder de la gente, en el cual todas las personas adoptan roles de líderes, para desplegar lo mejor de sus capacidades ello traduce a fomentar una cultura de participación creativa y sensible con el valor agregado de que “todos” estén y se sientan comprometidos para desplegar acciones que faciliten la orientación de las instituciones por medio de practicas necesarias y emergentes que viabilicen la actuación de los mismos.

Los dos criterios fortalecedores de esta técnica se evidencia en la delegación y el liderazgo para el cambio; Stoner, Fredman y Gilbert (1996), señalan que el Empowerment es el acto de asignar responsabilidades a sus pares o cualquiera de los miembros que integran el equipo autoridad para que gestiones actividades específicas, de manera que la organización actúe con eficiencia en el manejo o productividad institucional, puesto que un individuo no puede ocuparse de supervisar lo que ocurre en ella, de manera tal que al delegar en una comunicación abierta dentro de una organización las personas interactúan en ella se sienten satisfechas de emplear sus capacidades y se agradan de ser tomadas en cuenta para realizar análisis en cuanto al cumplimiento de las metas, los requerimientos de la tarea y la capacidad del individuo en su desempeño dentro de la misma.

El liderazgo para el cambio señala Putnan (1990), expresan que el proceso de negociar entre el líder y los miembros del grupo se debe fundamentar en una relación ganar-ganar, negociación en la cual deben existir perspectiva para que las dos partes sientan el mejoramiento de las actividades y actitudes desplegadas en su desempeño, las cuales les deben formar procesos integradores caracterizadas por comunicaciones

francas y empatía para poder ofrecer servicios integrales generando confianza y calidad.

Kotter (2000), aclara un poco más esta técnica, cuando indica la utilidad, al pensar que quienes ejercen cargos de dirección son personas que crean agendas con planes, conocidas en la modernidad como gestión; y visiones que fomentan el liderazgo de las personas mediante una sistematización organizada con redes susceptibles de aplicación práctica conocidas, como parte de la gestión que se debe ofrecer para establecer un conjunto de relaciones, las cuales deben estar orientadas por personas que ejerzan seguimiento y realicen su práctica, con inspiración o sentimiento, establecer mejores relaciones, mayor crecimiento y forma de hacer las cosas; en el contexto educativo esta técnica permitirá fortalecer el currículum.

Coaching

Una organización incluye estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. También está presente ayudar a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación, para mejorar el desempeño en forma permanente, en donde está implícita, una conversación que involucra al menos dos personas; que en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo, y si está incluido un cambio positivo se puede hablar de coaching.

Salazar (2000) expone, que el coaching es una técnica innovadora que facilita el aprendizaje de las personas aplicando una metodología estructurada y eficaz, que permite a la organización establecer un cambio en su aprendizaje por que transforma su entorno al buscar mejora en el desempeño al crear competencias en la formación y crecimiento de sus directivos, de sus gerentes y al personal que se desplaza para establecer la red comunicacional, con la característica de transformación aportado por el lenguaje coherente, pertinente, técnico y responsable en ese mundo de competencia

llamado organización. En el contexto educativo es un técnica que provoca acercamiento comunicación, y conocimiento del deber ser y hacer para la maduración institucional.

Al respecto Martínez (s.f.), refiere que el coaching, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran según Ruiz, Pérez, García, Garrido y Rubio (2003), en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.

2. Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.

3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación, hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

Management

El Managament es un paradigma para la administración de cambios, en cuanto a mejorar la competitividad del personal, maximizar resultados y calidad, que se encuentra al servicio de una institución, sin sacrificar la parte humana y tratar de ser objetivo, donde se puedan cumplir las actividades mejorando el desempeño en forma permanente, situación que se observa en lo expuesto por Codina (2010), quien indica que los temas relacionados con el trabajo gerencial son considerados por los especialistas del “management” que existe una conexión entre: (a) Cociente de

inteligencia vs. inteligencia emocional, (b) proceso de creatividad con el pensamiento vertical vs. pensamiento lateral, (c) la intuición vs. el análisis en la toma de decisiones y (d) dirección vs. liderazgo. Lo que permite su desarrollo en la administración del curriculum para determinar los cambios que se quieren realizar, en cuanto al mejoramiento de establecer competitividad en los miembros que interactúan en el maximizar el aprendizaje, la calidad de dichos miembros, de la institución y del producto final.

Organizaciones Inteligentes

Una organización inteligente, es aquella que de manera continua y sistemática se orienta hacia un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas.

Las organizaciones inteligentes “cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, 1995:102).

Se traduce en organizaciones que son capaces de tomar decisiones, enriquecer su visión, cumplir sus funciones; se ciñe en sus habilidades haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus cualidades y limitaciones, visualiza su pensamiento contemporáneo, debido a que el aprendizaje efectivo requiere de habilidades relevante, de actitudes positivas comprometidas, disposición al pensamiento y apertura al cambio.

Disciplina Sistémica

Conocidas en el mundo organizacional como Pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo de equipo, por que todas estén sustentadas en un enfoque psicosocial para el mejoramiento de las organizaciones

Pensamiento Sistémico

Senge (1990:15), expone que el “mundo no esta fragmentado, ni esta compuesto por fuerzas separadas, ni desconectadas”. Así también Méndez (1993) y Guedez (1995), mencionan que la idea de lo holista significa pensar y trabajar con lo unificado sin dejar de ser diferente.

El pensamiento sistémico consiste en un modo de “analizar las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas, visualiza las interrelaciones, asumir los procesos de cambio en toda su globalidad, ver las estructuras subyacentes a los fenómenos y comprender la complejidad dinámica obviando los detalles” (Carrión 2007:323).

En ese sentido, las universidades poseen componentes para funcionar en el universo social donde se encuentran, y tienen propiedades que las distinguen de otras organizaciones sociales, pero todo su desempeño interno repercute en su interior y en la sociedad, demostrándose así el funcionamiento de un sistema abierto; es por ello que el desempeño curricular debe estar actualizándose permanentemente, en consonancia con los cambios que se producen en la sociedad. El pensamiento sistémico permite observar los patrones y ayudar a modificarlo, lo cual implica una visión de conjunto, ver la totalidad en vez de las partes, además presenta un marco conceptual, un cuerpo de conocimiento y técnicas desarrolladas en los últimos años, para que los patrones puedan ser modificados y adaptar el curriculum a las necesidades del desarrollo institucional y de todos sus miembros.

Senge (1990), señala que las leyes que fundamentan el pensamiento sistémico son:

1.- Los problemas de hoy derivan de las "soluciones" del ayer. Además, quienes resuelven el nuevo problema no suelen ser quienes lo provocaron, de modo que "van de una parte a otra del sistema" sin ser detectados como una problema global.

2.- Cuanto más se presiona, más presiona el sistema, este proceso se conoce como "realimentación compensadora".

3.- *La conducta mejora antes de empeorar*, la realimentación compensadora siempre implica una "demora", un paréntesis entre el beneficio a corto plazo y el perjuicio a largo plazo.

4.- *El camino fácil lleva al mismo lugar*, se deben aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas.

5.- *La cura puede ser peor que la enfermedad*, las soluciones no sistémicas suelen padecer del síndrome de la dependencia, de modo que se convierten en hábitos adictivos impidiendo progresivamente la capacidad de la organización para solucionar sus propios problemas.

6.- *Lo más rápido es lo más lento*, todos los sistemas tienen una velocidad óptima que no es la máxima.

7.- *La causa y el efecto no están próximos en el espacio y el tiempo*.

8.- *Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias*. El pensamiento sistémico suele demostrar que las soluciones obvias no suelen funcionar.

9.- *Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias*, todavía existen profesores y alumnos que creen que aprender y divertirse son cosas contrapuestas y que, en la suposición de que aprender es aburrido, basan sus métodos educativos en "recompensar" el "aprendizaje" con la "recompensa".

10.- *Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños*, no siempre lo más adecuado es ver los problemas de manera global, pero imponer rígidas divisiones entre departamentos y resaltar la alta especialización, incrementan los.

11.- *No hay culpa*, las personas tienden a culpar a causa otros de los problemas que poseen.

Dominio Personal

Senge (1990) y Guedez (2004), señalan que el dominio personal permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar energías, desarrollar

paciencia y verla realizada objetivamente, al explicar que las características de las personas son una condición, son personas que aprenden fundamentadas en su propias competencias, aunque no garantice por si mismo un aprendizaje organizacional, necesitarían de una conducción o gestión para poder darse y coadyuvar su sentir hacia la organización donde se desempeña.

Carrion (2007), afirma que el dominio personal consiste en aprender y expandir la capacidad personal de las personas para crear los resultados que se desean, así como el entorno gerencial que atienda a todos y cada uno de los integrantes que la conforman, con miras a desarrollar, crear metas y planear los propósitos que sean necesario para lograr los objetivos individuales y colectivos.

Modelos Mentales

Senge (2005:224), plantea que los modelos mentales son “imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar”. Esto implica la manera contaría de la forma de ver al mundo y a las personas dentro de la organizaciones para producir los cambios que se deriven del pensamiento sistémico. Del mismo modo Carrion (2007:364), afirma que esos modelos “resultan de reflexionar, aclarar y mejorar la imagen interna del mundo, viendo como modelo los actos y decisiones de los individuos”.

Esta disciplina trasciende teóricamente, al explicar que los gerentes deben aprende a reflexionar sobre sus modelos mentales, mientras que los supuestos predominante no se expongan abiertamente no hay razones para que cambien, donde el pensamiento sistémico carecería de propósito. En tal sentido se observa que las tendencias y técnicas gerenciales son relevantes para la a planificación del currículo, puesto que permiten expandir la visión de la organización y el crecimiento de los individuos o personas que tienen la oportunidad reahondar en su desarrollo personal y organizacional.

Visión Compartida

La visión compartida es vital para las organizaciones inteligentes, puesto que brindan concentración y energía para su aprendizaje. Estas utilizan el aprendizaje generativo que aparece solo cuando la gente se esfuerza en lograr algo que le interesa por fundamento. Esa idea difunde la capacidad de crear, la cual resulta abstracta o superficial sino despierta en la gente el entusiasmo con la visión que desea alcanzar y despierta el compromiso de otros.

Señala Senge (1995), que la practica supone la actitud para lograr la visión del futuro, las cuales establecen un compromiso genuino por los líderes al motivar a su entorno para satisfacer esa necesidad de la gente y su organización.

Senge apoyado por Guedez (2004), señala que mucho más que una idea, es la presencia de una fuerza interior compartida por todo el grupo que forma parte de una institución.

Carrion (2007:380), indica que consiste en “la elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se quiere crear y los principios con los cuales se espera lograrlo”. La visión compartida incluye “la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros” (Senge, 2005:150).

Fundamentados en estos planteamientos, la visión compartida conlleva a la gente a reconocer sus altos anhelos y a escuchar los sueños de los otros dentro del marco de una misma resonancia. En el curriculum se trata de llevar a otros a la fundamentación filosóficas e ideológicas en la construcción de un país, una institución que trascienda y permanezca en el tiempo para lograr el bien común de toda la comunidad que lo conforme.

Trabajo en Equipo

Katsenbach y Smith (1993), explican la forma de formar equipo para organizar y crear resultados en la formación y el desempeño de sus miembros, al fortalecer sus

habilidades, delegar responsabilidades y asumir compromisos. Posición que refuerza Pooper (1997), al señalar que para que un equipo tenga una visión trascendentalmente ganadora, se hace necesario establecer reglas sencillas que fortalezcan el sentido de pertenencia en cada uno de sus miembros, equilibrio en el trabajo, compromiso por resultados y así eliminar el patrón de jerarquía tradicional para la comunicación y la interacción. De tal manera que el equipo se cohesione, trabajen juntos y propicien un ambiente armoniosos de confianza.

Etchevarne (1998), expresa que los aspectos claves de una buena gerencia se resumen en: (a) producir una fuerza motivadora hacia sus colaboradores, en razón a una mayor penetración e identidad grupal; (b) al espíritu grupal que genere un clima motivacional, un mayor interés y una preocupación en la actividad que se asume; (c) al clima motivacional que se manifiesta en la eficacia del funcionamiento organizacional; y (d) el gerente en su actitud de líder y conductor de sus colaboradores; a un mejor estado de animo. Desde esta perspectiva, todo gerente debe buscar mayor rendimiento, éxito en su gestión producto de un liderazgo eficaz.

Al respecto Cruz (2000), afirma que bajo la expresión de trabajo en equipo se acostumbra a englobar formas de colaboración que abarcan un espectro muy amplio; desde la ayuda mutua entre dos jefes de sección que colaboran en un asunto que afecta a sus unidades, pasando por un Círculo de Calidad, hasta el trabajo conjunto de un Comité de Directivos.

Dicho autor menciona que es importante diferenciar entre Equipo y Grupo, el primero es una colectividad de personas con una característica común; y el segundo es un grupo de personas con una misión u objetivo común que trabaja coordinadamente con la participación de todos los miembros bajo la dirección de un líder para la consecución de los intereses colectivos.

La misión de un equipo no se limita a una tarea específica, también se refiere a objetivos generales como el desempeño de un proceso completo o desarrollo de nuevos productos. Cuando se piensa en equipo y no individualmente cada persona se preocupa no sólo por hacer bien su trabajo, sino porque los demás hagan lo mismo.

De esta manera si uno ve que alguien tiene problemas le proporciona ayuda porque quiere que el trabajo salga bien para el beneficio mutuo.

Dado que en las organizaciones las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, estas se han visto en la necesidad, acertada de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que vayan más allá de los que un individuo sólo puede producir.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado.

La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. Afortunadamente, la tecnología ha servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos para lograr mayor efectividad en los equipos.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos se pueden mencionar:

1. Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

2. Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

3. Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Una de las habilidades más importantes y también una de las más provechosas y que potencia la capacidad de trabajo a límites insospechados como profesional es la de trabajar en equipo. Es una actividad que enriquece los conocimientos individuales pues genera intercambio de ideas y discusiones que permiten adquirir una visión más amplia de los problemas. Es muy importante tener presente que en un trabajo en equipo se busca aprender sobre algo a partir de la investigación individual y compartida, a partir de los conocimientos y saberes propios y ajenos. Se debe aprender a trabajar en equipo, a integrar las diferentes contribuciones y a encauzar los aportes hacia un propósito común.

Orellana y Nazar (1999), mencionan que una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Una segunda creencia fundamental es que los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos.

Los equipos son importantes por un buen número de razones: (a) gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo; (b) muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos; (c) los equipos crean sinergia. Cuarta, los equipos satisfacen las necesidades de interacción social de las personas.

El trabajo en equipo en todos los niveles de la organización implica que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos de la organización. El trabajo en equipo requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás.

Cuando se da el verdadero trabajo en equipo se obtienen los siguientes comportamientos: (a) se ofrece ayuda a los compañeros sin que estos lo soliciten; (b) se solicita ideas a otros dándoles el crédito y reconocimiento; (c) se trabaja conjuntamente en la mejora de los productos, procesos y solución de problemas; y (d) se acepta sugerencias y se realiza críticas constructivas.

Dentro de los beneficios del trabajo en equipo están: (a) fomenta la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas a la práctica; (b) genera identificación de las personas con los principios, valores e intereses de la organización y prelación de los objetivos colectivos sobre los individuales; (c) genera colaboración, confianza y solidaridad entre compañeros; (d) desarrolla habilidades multifuncionales; (e) facilita la delegación de autoridad y autonomía; (f) elimina controles innecesarios, reduce reprocesos y correcciones; (g) facilita la capacitación en las metodologías y técnicas para el mejoramiento de la calidad y la productividad; (h) elimina barreras interfuncionales y (i) promueve la retroalimentación y soporte entre personas que manejan distintas disciplinas

En la práctica cada empresa adopta la forma de trabajo en equipo que mas se adecua a las características de su organización, y las formas más comunes son:

1. Consejo de Calidad: Es el responsable de establecer las directivas para la implantación de la Calidad Total, aprobar los planes y brindar el apoyo requerido.

2 Grupos Primarios: Responsable de diseñar, implantar y mejorar los procesos de un área determinada; está conformado por el Jefe del área y un cierto número de trabajadores que dependen directamente de él.

3 Equipos de Mejoramiento: Son equipos nombrados por la empresa para realizar un proyecto determinado de mejora para la empresa.

4 Círculos de Calidad: Son equipos permanentes de trabajadores voluntarios con funciones similares al equipo de mejoramiento que aplicando técnicas de control de calidad resuelven problemas de su área o de sus puestos de trabajo.

5 Comités de Aseguramiento: Son equipos constituidos por representantes de las diferentes áreas que influyen el buen desempeño de un proceso. Su función es asegurar la satisfacción de los clientes y tomar las acciones correctivas y preventivas para evitar insatisfacciones.

6 Equipos Autodirigidos: Son equipos de personas responsables de un proceso operativo completo. Los miembros comparten muchas de las responsabilidades tradicionalmente asignadas solo a jefes.

Aprendizaje Organizacional

Una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con una nueva visión, detectando ciertas leyes que permitan entenderla y manejarla.

Guedez (1995), menciona que el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas: (a) el equipo debe aprender a extraer el potencial de muchas mentes para poder ser más inteligente que una sola; (b) el equipo debe promover una confianza operacional mientras que cada integrante debe asumir un papel de complementariedad de esas visiones y acciones de los demás y (c) existe el papel que ejerce los miembros de un equipo en un equipo diferente el cual permite la multiplicación del aprendizaje y expande los ámbitos de los enfoques de cada persona y de cada equipo al convertirse en agentes de cambio institucional, lo que llamaba Argyris y Schön (1989), teoría de acción.

La disciplina de aprendizaje en equipo “comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo de trabajo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto” (Senge, 2005:289).

El aprendizaje en equipo conduce a las instituciones actuales a un aprendizaje integral y colectivo dentro de cualquier organización, formándose un ciclo en su accionar, situación que debe estar presente en cualquier diseño curricular en la búsqueda de la formación de competencias, permanencia, pertinencia para lograr la sustentabilidad de la institución para cumplir el compromiso de responsabilidad social.

La organización en aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal vayan aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, para adquirir el compromiso al asumir responsabilidades, en la búsqueda continua para su autocrecimiento, creando sinergias en el trabajo en equipo, al generar cambios internos que les permita establecer estrategias proactivas que redunden en beneficio de su entorno social.

Al respecto Carrion (2007), plantea que deben existir la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de tal manera que los grupos desarrollen una inteligencia y una capacidad mayor que la suma del talento de sus miembros.

Mentoring

Soler (2003), menciona que el mentoring es una técnica mediante el cual una persona con mas experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos.

Revolución Tecnológica

La revolución tecnológica es uno de los paradigmas a los cuales el curriculum se debe enfrentar, debido que cada día son mas los cambios que se viene operando en forma violenta en la sociedad, dando paso a nueva formas de presentar la información, el avance de la ciencia y el conocimiento, situación que lleva a presentar alternativas para enfrentar este nuevo desafío, donde las transformaciones culturales invitan y aceleran las practicas gerenciales y por ende desarrollar competencias para enfrentar la competitividad y el desarrollo de la calidad con capacidad y dedicación en su crecimiento y desarrollo.

Con el uso de los computadores no solo en las empresa y en los hogares sino también en las instituciones educativas, se demuestra el interés de las personas por incorporarse al mundo de la informática y a los diferentes recursos que existen en la Web, de allí que los recursos pedagógicos en los ambientes de aprendizaje en apoyo al estudiante, se enfoque a la sistematización del currículo educacional, concibiéndose como una metodología acorde a los nuevos retos, que se adapte a la revolución tecnológica que vive el sistema educativo venezolano.

Señala Chiavenato (2002), que se debe realizar una evaluación critica de habilidades y competencias para demostrar lo que el gerente deben poseer para estar a la vanguardia de este desarrollo y poder facilitar la transformación cultural que

liderara los cambios organizacionales que este debe ejecutar, crear e implementar a los fines planeados por la institución, en este contexto, en el curriculum debe garantizar la formación de ese hombre, acorde con las exigencias que demanda la sociedad.

Cuadro N°1
Tendencia y técnicas gerenciales pertinentes en el currículo

Tendencias y técnicas gerenciales	Conceptualización	Autores
Procesos racionales	Comprende los procesos racionales de análisis comparación, generalización síntesis y abstracción, dentro de los procesos en una institución la gente es la clave.	Deming y Harrington(1998)
Valores éticos	Medidas que fomentan las actitudes éticas: <ul style="list-style-type: none"> - Operacionalización de la organización consideran los valores éticos (honestidad, responsabilidad y confianza). - Selección de individuos congruentes con esas actitudes éticas. - Inclusión de las actitudes como valor agregado. - Cultura de trabajo considerado las actitudes éticas. 	Higuera(2002)
Reingeniería	Replanteamiento de rediseño radical de los procesos del negocio, para establecer mejoras.	Hsinmer y Chemper(1994)

Cont...

Benchmarking	Evaluación de producto, servicio y procesos de trabajos en las instituciones. - Logros de mejorar organizacionales.	Echeveria y Dávila(2005)
Empowament	Toma de decisiones por parte de los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización sin autorización de los superiores.	Koontz y Weihrich (1999)
Coaching	Aplicación de metodología estructurada y eficaz, que permite en la organización un cambio de aprendizaje en las personas.	Salazar (2000)
Management	Paradigma para la administración de cambios mejorados los resultado, calidad y servicio de una institución. Conexión consiente de Inteligencia vs inteligencia emocional. Pensamiento vertical vs pensamiento lateral. Intuición vs análisis en la toma de decisiones. Dirección vs liderazgo.	Condina (2010)
Organizaciones inteligentes	Descubre cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.	Senge (1995:102)
Pensamiento sistemático	-Analiza la fuerza e interrelaciones que modelan su comportamiento. -Visualiza las interrelaciones de los sistemas. -Asume los procesos de cambios en forma global. -Ve las estructuras que subyacen en los fenómenos.	Corrion (2007)

Dominio personal	<ul style="list-style-type: none"> - Consiste en aprender y expandir la capacidad personal de las personas para crear resultados que se desean. - Desarrolla, crea metas y planea los propósitos que sean necesarios para lograr objetivos que sean individuales y colectivos. 	Carrion (2002)
Modelos mentales	Modelos que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.	Senge (2005:224)
Visión compartida	Es la presencia de una fuerza interior compartida por todo el equipo que integra una institución.	Guedez (2004)
Trabajo de equipo	<p>Colectividad de personas con una característica común que emplea una serie de estrategias, procedimiento y metodología para lograr las metas propuestas.</p> <p>Formas de colaboración que abarca desde la ayuda mutua entre dos jefes de sección, hasta el trabajo conjunto de un comité directivo.</p>	Cruz (2000)
Aprendizaje organizacional	Aprendizaje de la realidad con una nueva visión, detectando ciertas leyes que permitan entenderla y manejarla.	Guedez (1995)
Mentoriuz	Persona con experiencia que enseria, aconseja, guía y ayuda a otros.	Soler (2003)

Cont...

Revolución tecnológicas	Cambios vertiginosos que se presentan en la sociedad dando paso a nuevas formas de presentar la información, el avance, la ciencia y la tecnología.	Chiavenato (2002)
----------------------------	---	--------------------

Fuente. Elaboración propia

CAPITULO III

CURRÍCULO POR INVESTIGACIÓN EN EL AULA COMO ELEMENTO FORTALECEDOR DEL DESARROLLO PERSONAL-SOCIAL DEL INDIVIDUO ENMARCADO EN LAS TENDENCIAS Y TÉCNICAS GERENCIALES

Antecedentes históricos

Antecedentes históricos y temporales no muestran que el saber se construye de manera social y de las experiencias de los seres humanos; por ello, una vez establecido la base de la organización del currículo, hay que definir contenidos específicos de las diferentes áreas del saber, donde se observa el interés técnico, en la materia seleccionada y en la forma que adopta. Desde el punto de vista técnico, no solo esta limitado bajo una visión positivista, en cuanto a los contenidos; sino también, en la metodología para impartirlos; estos, vienen determinados de manera objetiva en la búsqueda de resultados positivos.

En este contexto, los profesores quieren permitirle a sus alumnos que expresen sus puntos de vista de forma descriptiva o poética, pero se encuentran con restricciones cuando prefieren que los hechos se expresen en un lenguaje preestablecido; al obviar que ellos se producen en forma real en ambientes de aprendizaje; abordando acciones estratégicas deliberadas; para cambiar esa practica e incorporar nuevas ideas y así lograr un aprendizaje dinámico, reflexivo, creativo, espontáneo y critico.

En la actualidad, la ciencia moderna ha asumido que el mundo natural existe como una realidad independiente y objetivamente cognoscible que puede ser observada, analizada, clasificada y transformada. Así, Beyer y Liston (2001), señala que utilizando el método científico, se puede construir, comprobar y confirmar o descontextualizar hipótesis, mediante la incorporación de observaciones empíricas

cada vez más exactas, deduciendo generalizaciones que son verificables y revelan leyes inmutables del universo.

Muzas, Blanchard y Sandin (2004) expresan, que la comprensividad del Sistema Educativo y los nuevos planteamientos teóricos, son clave para la búsqueda de nuevas respuestas educativas, que hacen pensar, sobre una mayor capacidad integradora de las instituciones educativas. De este modo, se genera una ciencia que permite saber con más exactitud como es el mundo, por medio de observaciones, instrumentos y generalizaciones que tienen una alta fiabilidad; considerando importante, buscar alternativas en cada caso, para obtener respuestas ajustadas a sus necesidades.

La posmodernidad recuerda, la pretensión de objetividad y certeza epistemológica, al señalar la conexión entre los hechos y los valores, entre la interpretación y la percepción; la tendencia de las comunidades homogéneas a marginar u olvidar a los que no comparten los mismos puntos de vista; así como la importancia, los intereses, condiciones locales y particulares. Sin embargo, también se ha reducido la posibilidad de solidaridad por encima de las diferencias, de conectar lo local con lo general; tanto las instituciones educativas, como los gerentes y docentes se enfrentan a opciones morales y políticas que exigen alguna clase de razonamiento, decisión y acción.

El currículo es una disciplina del campo de la pedagogía que se asocia a campos vinculados a la formación que se realiza en la praxis, sintetiza la relación dinámica que se desarrolla a partir de las intenciones de las políticas educativas, experiencias y medios, así como los resultados que se obtenga a partir de él, para adaptarlo a los cambios del contexto; dirigidas a definir el carácter investigativo de lo que pueda ser útil y funcional y a su vez transferible a situaciones similares.

Señala Arias (2011), que el diseñador del currículo, además de pedagogía, necesita conocer a sus alumnos, sus intereses y necesidades; así como, a la comunidad sociocultural a la que pertenece, de modo que resulte pertinente. Las experiencias educativas estimuladas por el diálogo, la crítica, la confrontación, negociación, en un accionar compartido en la práctica social, hacen de las

instituciones educativas una comunidad de orden investigativo; para darle respuesta a su entorno, mediante la reflexión y acción de maestros y alumnos, sobre situaciones problemáticas que emergen de la misma realidad natural y social.

El currículo por investigación en el aula

El currículo por investigación en el aula, se construye bajo la premisa de mejora, al relacionar el mundo y la institución educativa, con esté y la vida al construir proyectos; dónde interactúen los profesores, los estudiantes y la comunidad. Los problemas específicos que surgen y se insertan de la sociedad, sirven de propósitos experimentales en los ambientes de aprendizaje, donde se discuten y comprueban con sentido crítico, para generar nuevos aprendizajes para la comunidad y la sociedad.

En consecuencia, las personas deben desarrollar sus capacidades de comprensión del proceso educativo, pensar, que las virtudes se hacen necesarias para facilitar la curiosidad, paciencia, tenacidad, persistencia, apertura mental, valor intelectual, sinceridad y humildad.

De allí, que el currículo, bajo la premisa de formar una concepción y convertir a la escuela en agente de cambio social, crea un puente entre el mundo real y la posible transformación en la búsqueda del bien común en ese entorno; construido desde la cotidianidad para el fortalecimiento de las costumbres, valores sociales y la cultura. El desarrollo del individuo en esa sociedad, que se encuentra en permanente cambio, facilita la transformación de esa idea real, en la cual convergen el interés personal hacia una perspectiva política; al producir cambios sustanciales de convivencia y solidaridad.

A lo cual se apega Magendzo (1991), el cual propone un currículo comprensivo que forme condiciones para enfrentar la vida y piense en la cultura, como una gama antropológica de pluriculturismo; para el hombre que andan en la búsqueda, de formular negociación, estimule la valoración, y confronte la cultura universal con la cultura del día a día.

Un currículo que permita el análisis cultural, que atienda las necesidades para poder ejecutar una descentralización educacional, mediante la praxis de la investigación en el aula, como una alternativa de poder, de participación y de emancipación social; con capacidad para resolver problemas, comunicarse, mantener la comprensión lectora, aprender del colectivo en atención a la integración; establecer metas colectivas por medio de la creatividad individual y grupal, para el abordaje de acciones en el entorno social.

Así, el currículo por investigación en el aula, convierte al docente en investigador de su práctica y al ambiente de aprendizaje, en un taller; donde se desarrollen proyectos como elemento fortalecedor del desarrollo personal-social del individuo, enmarcado en las tendencias y técnicas gerenciales; generando espacios para la investigación, el desarrollo integral de los educandos y la adquisición de habilidades y destrezas cognitivas, emocionales, sociales, éticas, psicológicas, ecológicas y espirituales que permitan el avance individual y social. Este interés constituirá el elemento constructivo del saber generador al propiciar la calidad, al saber actuar para hacer las cosas y que será mejor para lograrlas al convertirlas en una acción productiva eficiente y eficaz.

De allí, que cada profesor programa contenidos, métodos, estrategias y técnicas, ajustadas al desarrollo de las capacidades de sus alumnos, en atención a la diversidad, la individualidad y al colectivo. Enfoque que busca la integración de las distintas realidades que el alumno vive, al comprender las situaciones en todas sus dimensiones, en la búsqueda de respuestas concretas a las necesidades y colaboraciones de las diversas entidades sociales.

Bajo estas premisas, los nuevos planteamientos educativos, el reconocimiento y el apoyo a la diversidad, este trabajo de investigación se convierte en un principio fundamental para el currículo por investigación en el aula como elemento fortalecedor del desarrollo personal-social del individuo, enmarcado en las tendencias y técnicas gerenciales.

La renovación del currículo, debe ser un proceso continuo fundamentado en la necesidad del alumno, de la sociedad y el entorno; el cual debe concentrarse en las

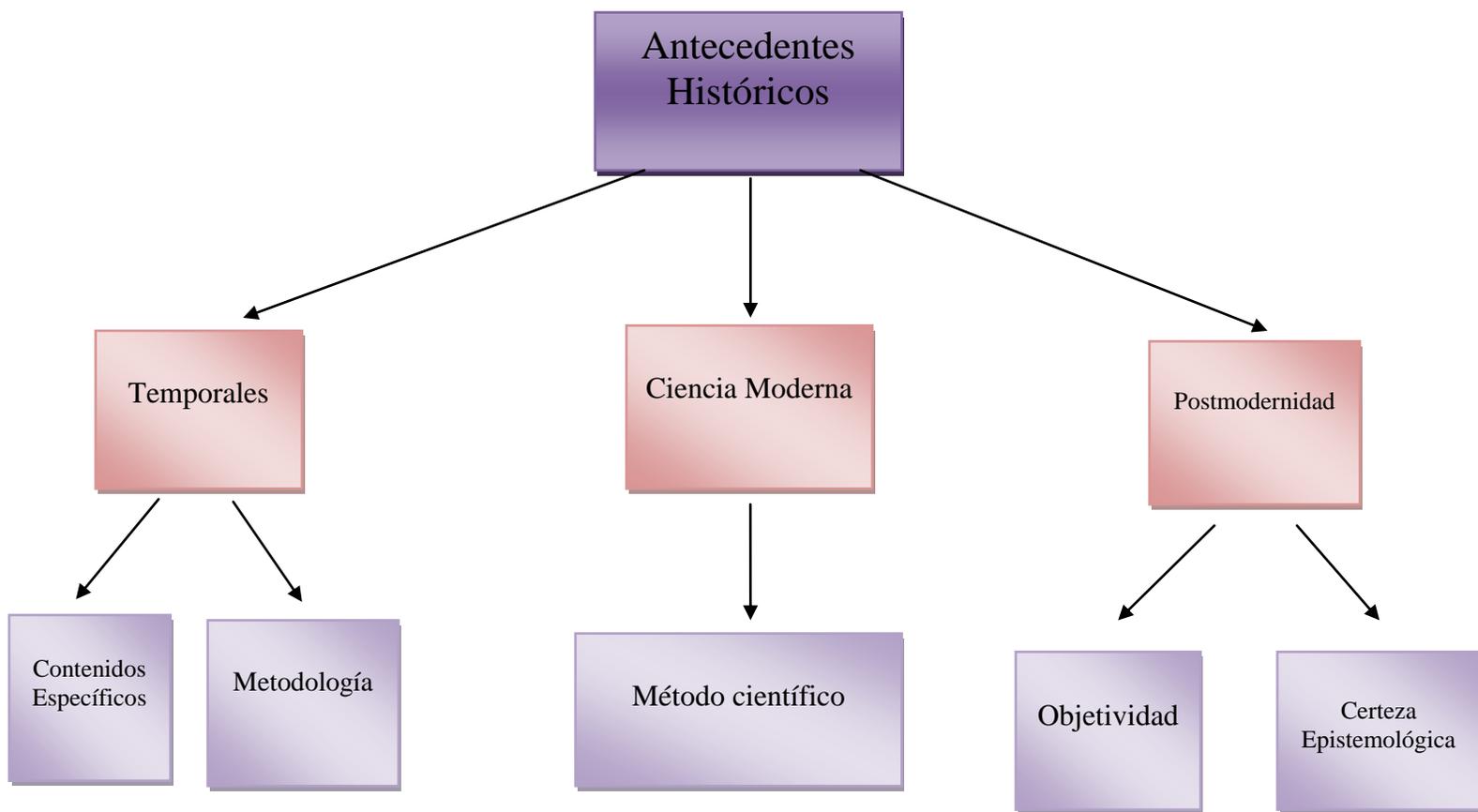
políticas, cambios y actitudes del estudiante hacia el aprendizaje, en las tendencias técnicas gerenciales que les permitan mantener disponibilidad para proseguir su crecimiento y desarrollo hasta lograr competencias que le permitan interactuar en el mundo y en la vida personal y profesional.

De allí, la importancia de mantener un proceso de cambio e innovación, al hacer de los ambientes de aprendizaje un espacio de investigación, al adecuar a la escuela a las nuevas demandas y necesidades sociales. Innovar en cuanto a las metodologías, vincular la educación al entorno; desarrollar todas las dimensiones en el ámbito de la personalidad del alumno, de manera integral; incrementar la autonomía, el sentido de pertenencia del profesorado en el diseño y desarrollo del curriculum; para que se inserte y se sienta comprometido con los cambios que favorezcan tanto a los estudiantes, como a la academia para vivir y desarrollar la capacidad de comunicación, incluso la expresión no verbal, vista como un elemento común en todos los aspectos del curriculum; así como también el desarrollo creativo, expresivo e innovador.

Hablar de curriculum virtual ante las transformaciones y cambios de la sociedad, ya no es una panacea, porque existe la tendencia en las instituciones educativas de facilitar en los ambiente de aprendizaje, la utilización de las tecnología de la información y comunicación, debido a que incrementa la calidad y productividad de la tarea y la investigación; a su vez permite robustecer el conocimiento, mediante los núcleos de investigación, los cuales aportaran mecanismos fortalecedores por medio de acciones dirigidas a la innovación, transformación, e intercambio de conocimientos y al fomento continuo del aprendizaje que concibe la comprensión, el trabajo solidario y cooperativo, entre los diferentes actores involucrados.

Grafico N°3

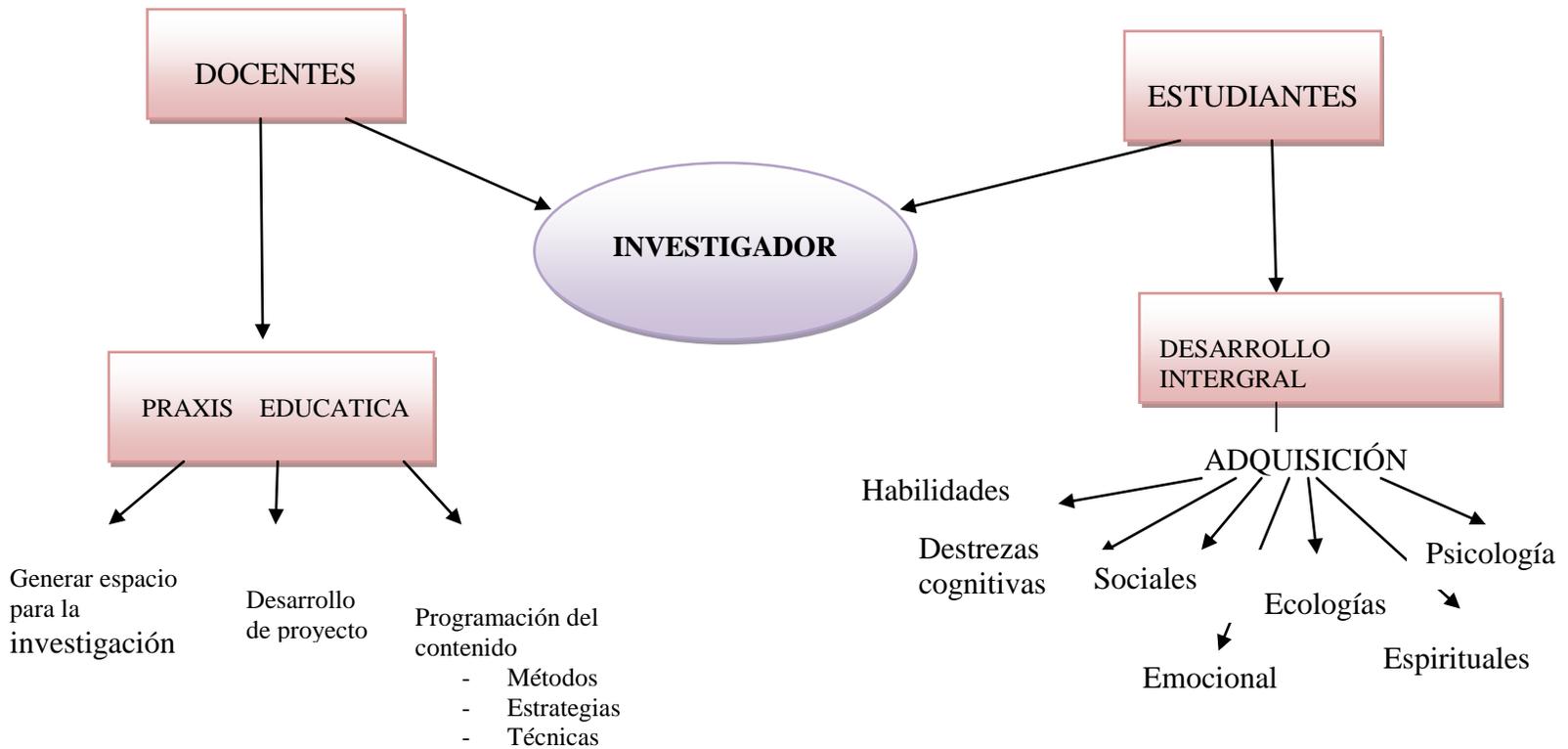
Curriculo por Investigación en el aula



Fuente: elaboración propia

Grafico N°4

Currículo por investigación en el aula Docentes- estudiantes



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Después de haber analizado los enfoques teóricos de curriculum, así como las tendencias y técnicas gerenciales se llegó a las siguientes conclusiones:

Para el objetivo 1 Enunciar la concepción curricular a partir de los enfoques que fortalecen el aprendizaje, se puede decir que el transcurrir del tiempo ha determinado cambios que han influido en su transformación, entre ellos García y Addine, Florez, González, Duque y Álvarez, señalan que el aprendizaje debe verse en el marco educativo como un proceso integral del individuo, desde sus vivencias dirigidas a la búsqueda continua de la satisfacción de sus necesidades y del colectivo para la construcción del saber, los cuales se han fundamentados en los principios de Innovación, Integración, experimentación, socialización e intercomplementariedad, fortalecido por cada uno de ellos por los enfoques de re-construcción social, teoría crítica del currículo, comprensivo e investigación en el aula.

Por otro lado, se observa a la instrucción como un esfuerzo consciente y deliberado para modificar el medio ambiente de un individuo, que incluye la planificación del aprendizaje, los medios, formas y pautas, en la búsqueda de oportunidades de aprendizaje, que identifiquen y establezcan prioridades en los objetivos que se quieran lograr. Así también Fernández, establece que para lograrlos, es necesario tomar en cuenta el sentido temporal, bajo la mediación dinámica que existe en los ambientes de aprendizaje

Con respecto al 2 objetivo: describir las tendencias y técnicas gerenciales pertinentes en el currículo, se puede decir que estas permiten abordar de manera global y de conjunto el crecimiento de las personas que interactúan en las instituciones educativas.

Estas tendencias y técnicas pueden generar cambios positivos y rendimientos que facilitan el mejoramiento de los procesos y de las personas. También como elemento de motivación o desarrollo de los individuos que las utilizan como practica pedagógicas para el desarrollo, adaptabilidad, pertinencia, fomentar valores, crear climas asertivos dentro de la comunidad educativa, que faciliten las relaciones

interpersonales, la cultura organizacional, el liderazgo proactivo, la comunicación asertiva, que coadyuven al entendimiento y la solidaridad.

Entre ellas se encuentran los procesos racionales, valores éticos, la reingeniería, el benchmarking, empowerment, coach, management, las organizaciones inteligentes, la disciplina sistémica (el dominio personal, el pensamiento sistémico, los modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo), el aprendizaje organizacional, revolución tecnológica y mentoring, de manera tal que contribuyan a compartir los mismos significados con actitud coherente y responsable para cumplir con el encomiable servicio de brindar oportunidades en el aprendizaje significativo de los estudiantes y la comunidad circunscrita al entorno social de las instituciones educativas.

En referencia al objetivo 3: Definir el currículo por investigación en el aula como elemento fortalecedor del desarrollo personal-social del individuo enmarcado en las tendencias y técnicas gerenciales, el saber emerge de las realidades sociales y de las experiencias de los seres humanos, al sentar las bases de la organización; el currículo debe definir contenidos específicos que fortalezcan las áreas del saber. Mediante el método científico, que es quien permite construir lineamientos teóricos para comprobar, confirmar o descontextualizar hipótesis por medio de observaciones empíricas inspiradas en reflexiones o generalizaciones verificables, las cuales revelan leyes que no admiten cambios, por ser producto de la misma naturaleza.

El currículo es una disciplina del campo de la pedagogía vinculado a la formación que se realiza en la praxis de los ambientes de aprendizaje al constituir una relación dinámica desarrolladas en función de las políticas educativas, experiencias y medios, para adaptarlo a los cambios del contexto; dirigidas a definir el carácter investigativo de lo que pueda ser útil, funcional y transferible a situaciones similares.

Las instituciones educativas deben tener la disposición de facilitar en los ambientes de aprendizaje, la utilización de las tecnologías de la información y comunicación, para incrementar la calidad, así como también de la investigación; aportando mecanismos fortalecedores con acciones dirigidas a la innovación,

transformación e intercambio de conocimientos entre los diferentes actores involucrados.

El currículo, como agente de cambio social crea un vínculo entre lo real y su transformación y ofrece el bien común y colectivo; desde la cotidianidad, sus costumbres, valores sociales y culturales. Desde esta perspectiva se reviste de características que ofrecen una naturaleza activa y participativa, relevante para el sujeto y su contexto.

Donde la investigación en el aula, transforma al docente y al estudiante en un investigador debido a su práctica y al ambiente de aprendizaje como espacio, para desarrollar sus proyectos, fortalecido por las tendencias y técnicas gerenciales; que crean su desarrollo integral con habilidades y destrezas cognitivas, emocionales, sociales, éticas, psicológicas, ecológicas y espirituales como elemento constructivo del saber que definen su comportamiento.

La perspectiva de la investigación en aula, realiza un acercamiento directo al contexto donde están inmersas las instituciones educativas, lo cual constituye una alternativa como punto de partida para la formación permanente del docente y el estudiante.

Los planteamientos anteriores conducen a proponer el currículo por investigación en el aula, para fortalecer el aprendizaje fundamentado en las tendencias y técnicas gerenciales objetivo general de esta investigación, en donde el currículo debe ser estructurado como un proceso de renovación continuo fundamentado en la necesidad del alumno y la sociedad, al concentrarse en las políticas, cambios y actitudes hacia el aprendizaje, que les permite mantener y proseguir su crecimiento hasta lograr las competencias para enfrentarse al mundo en su vida personal y profesional.

REFERENCIAS

- Arias, E. (2011). **Educación para Ser**. Disponible en <http://educacion-para-ser.com/curriculo.html>.
- Argyris C. y Schön D. (1989). **Participatory Action Research and Action en Science Compared a Commentary Behavioral**. California. Estados Unidos.
- Beyer, L. y Liston, E. (2001). **El Currículo en Conflicto: Perspectivas sociales, propuestas educativas y reforma escolar progresista**. Ediciones Akal S. A. Madrid, España.
- Carrion, J. (2007). **Estrategias: de la Visión a la Acción**. edit. ESIC. Madrid, España. 2da ed.
- Codina, A. (2010). **Hemisferios Cerebrales en el Trabajo Gerencial**. Disponible en: <http://pensarde nuevo.org/los-pensamientos-cerebrales-en-el-trabajo-gerencial/>
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Mc-Graw-Hill Interamericana. Santa Fe de Bogota: Colombia.
- Cruz, N. (2000) **Calidad Total** <http://www.elprisma.com/apuntes/administracionde empresas /calidadtotalTQM/default.asp>.
- Davida, T. (1995). **Managent. Estrategias de Mercado**. Madrid-España.
- Deming, E. (1997). **Los Principios Deming de la Autosuperación**. McGraw-Hill. México.
- Echeverría, E. (2000). **La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación**. edit. Granica, S.A.
- Etchevarne, C. (1998). **Calidad Gerencial**. edit. Granica. Buenos Aires-Argentina.
- Fernández, A. (2004). **Universidad y Currículo en Venezuela: Hacia el Tercer Milenio**. edit. Comisión de Estudios de Postgrado. UCV, Caracas-Venezuela.
- Florez, R. (1998). **Currículo y pedagogía**. McGraw-Hill. 2da ed. Santa Fe de Bogotá.
- García Addine. (2001). **Diseño Curricular**. Edit. Varela, La Habana-Cuba.

- García S. y Dolan S. (1997). Dirección por Valores (DpV). El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos. McGraw-Hill Interamericana de España S.A. Madrid-España.
- Góleman, D. (1999). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Vergara. Buenos Aires- Argentina.
- González. E.; Duque, M.; Alvarez, M. (2007) **Un Modelo de Evaluación Curricular Alternativo y Pertinente con el Diseño Curricular Basado en la Solución de Problemas para la Formación de Profesionales: Caso programa Contaduría pública de la Universidad de Antioquia.** Disponible en: <http://contaduria.udea.edu.co/proyecto/archivos/rec/doc/Un%20modelo%20de%20evaluacion%20-%20Gonzalez%20-%20Duque%20y%20Alvarez.pdf>. Consultado el 6/08/2011
- Guédez, V. (1995). Gerencia, Cultura y Educación. Fondo Editorial Tropycos CLACDEC. Caracas: Venezuela.
- Hammer, M. y Champy.J. (1994). Reingeniería. Editorial Norma.
- Hellriegel, H. y colaboradores. (1999). Comportamiento organizacional. México: Internacional Thomson Editores. S.A. de C.V.
- Higuera, F. (2002). Valores Éticos y su Relación con el Proceso de Tomas de Decisiones del Personal Directivo. Trabajo Doctoral Inédito. Maracaibo-Venezuela.
- Katzenbach y Smith. (1993). The Wisdom o Teams: Creating the High-performance Organization. (Boston) Harvard Business School Press. P 562.
- Kemmis, S. (1998). El Currículo más Allá de la Teoría de la Reproducción. edit. Morata. Madrid, España. 2da ed.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). Administración, Una Perspectiva Global. edit. Mc Graw Hill. México. 11ª. Edición.
- Kotter, J. y Heskette. (1992). Corporate Culture and Performance. Nueva Cork. The Fee Press. P 5.
- Lepeley M. (2000). Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación. McGraw-Hill Interamericana. Santiago de Chile: Chile.
- Magabdzo, A. (1191). Currículo y Cultura en America Latina. edit. PIIIE. Santiago de Chile, 2da ed.

- Martínez (s.f.), Coaching. Consultado el 10-05-2006. Consultado el 15-05-2006 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/coachingjennifer.htm>.
- Méndez E. (1993). Gerencia Académica. La Construcción de la Educación del III Milenio. Ediluz. La Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo: Venezuela.
- Muñoz, M. y Repiso, J. (2003). *Mejorar Procesos, Mejorar Resultados en Educación*. edit. Mensajero. Ministerio de Educación Cultura y Deporte, Universidad de Deusto. Bilbao
- Muzas, D., Blanchard, M. y Sandin, M. (2004). *Adaptación del Currícula al contexto y al aula*. edit. Narcea S. A. Madrid, España.
- Orellana, C. y Nazar, G. (1999). *Fundamentos del Desarrollo Organizacional*. [Documento en Línea] Disponible en: http://www.tc.umn.edu/~cana0021/1-5/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL_PROCESO%20E%20INTERVENCIONES%20DEL%20DO.pdf. [Consulta: 2006, Febrero 27]
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desarrollo*. Colombia. Fondo Educativo Interamericano.
- Parcerisa, A. (2007). *Didáctica en la Educación Social: Enseñar y Aprender Fuera de la Escuela*. edit. Grao. Barcelona-España.
- Popper, K. (1997). *Sistemas Gerenciales Humanos*. edit. Limusa. México.
- Putman. (1990). *Negociación en Organizaciones*. V 11 Greenwich. CT: JA1.
- Ruiz, E.; Pérez, D.; García, A.; Garrido, A. y Rubio, M. (2003). *Coaching Gerencial*. Consultado el 20-05-2006. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15/coaching-gerencial/coaching-gerencial.shtml>.
- Salazar, J. (2000). Coaching en Acción. Mc. Graw Hill. Colombia.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina*. edit. Granica S. A. Buenos Aires.
- Soler, M. (2003). *Mentoring Estrategias e Recursos Humanos*. Barcelona-España. Gestión 2000. Epise Training Club.
- Stenhouse, L. (1987). *Investigación y Desarrollo del Curriculum*. edit. Morata. Madrid, España. 2da ed.

Stoner, Freeman y Gilbert. (1996). Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.