

# **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GERENCIA SOCIAL EXTENSIONISTA PARA FORTALECER LA INTERACCIÓN CON LOS CONSEJOS COMUNALES**

Espc. Adriana Díaz Loyo <sup>1</sup>

## **RESUMEN**

Este artículo enfoca el tema del liderazgo transformacional y la gerencia social extensionista en la educación universitaria, a partir de una nueva visión ontológica, que tiene como propósito fundante establecer y profundizar la interacción con las organizaciones comunitarias. El liderazgo transformacional se concibe como una fuerza que potencia y transforma a la gente y la institución, con el propósito de que sus miembros integren, amplíen su visión y su comprensión, para promover el acuerdo colectivo y el diálogo con el entorno. La intención de la autora es, a mediano plazo, realizar un trabajo profundo de investigación orientado a la construcción de una nueva perspectiva de liderazgo transformacional y gerencia social orientada a fortalecer la vinculación universidad-comunidad. El trabajo que se reporta en este artículo es un eslabón en esa intencionalidad investigativa. Este estudio analiza la importancia que tiene la gerencia social extensionista, bajo una perspectiva más humanista y transformadora socialmente; es una opción renovadora, que propone la interrelación de los consejos comunales en los procesos y actividades de la universidad, con el fin de trabajar en equipo para impulsar el desarrollo comunitario. El artículo se desarrolla en varios

---

<sup>1</sup> Adriana Díaz Loyo es Licenciada en Administración, egresada de la Universidad Santa María (2002). Posee una Especialización en Gerencia Empresarial conferida por esa misma universidad (2003). Actualmente cursa el Doctorado en Ciencias Gerenciales en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA). Posee experiencia en su área de profesionalización. Correo-e: adrianadiaz327@hotmail.com

apartes. En el primero se elabora una introducción al tema que precisa su importancia. Seguidamente abordamos la gerencia social extensionista de manera de ofrecer el significado que ésta tiene en nuestra concepción. Posteriormente tratamos el liderazgo transformacional y hacemos un análisis comparativo entre sus debilidades e incongruencias con el *deber ser* visto desde la concepción de la gerencia social extensionista que proponemos en este artículo, valorándolo en el contexto de su contribución a aquella. En nuestro hilo discursivo consideramos a los consejos comunales para concluir con la propuesta aquí presentada sobre el liderazgo transformacional y la gerencia social extensionista como una vía al fortalecimiento del desarrollo comunitario desde las propias necesidades, requerimientos y anhelos de la comunidad.

**Palabras Clave:** liderazgo transformacional, gerencia social extensionista.

## **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT EXTENSION TO STRENGTHEN SOCIAL INTERACTION WITH COMMUNITY COUNCILS**

Espc. Adriana A. Díaz Loyo

### **ABSTRACT**

This paper focusses on transformational leadership and social management in higher education extensión from a new ontological view, which founding aims to establish and deepen interaction within community organizations. Transformational leadership is seen as a power and force that transforms people and institution for the purpose of its members to integrate,

expand their vision and understanding, to promote collective agreement and dialogue with the environment. The intention of the author is in the medium term, make an in-depth research aimed at building a new perspective on transformational leadership and social management aimed at strengthening university-community. The work reported in this article is a link in the research intent. This study examines the importance of social management extension under a more humanistic and social transformations, it is a renewal option, which proposes the inter-communal councils in the processes and activities of the university to work together to promote community development. The paper proceeds in several sections. The first develops an introduction that clarifies its importance. Next we address the social management extension in order to offer the meaning it has in our view. Then try transformational leadership and make a comparative analysis of weaknesses and inconsistencies about having to be seen from the conception of social management extension we propose in this article, assessed in the context of its contribution to that. Discursive thread in our community councils consider concluding with the proposal presented here on transformational leadership and social management extension as a way to strengthen community development from their own needs, wants and desires of the community.

**Key Words:** transformational leadership, management social extension.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad enfrenta nuevas y complejas realidades en un mundo en permanente cambio y transformación que se inscriben dentro de la transición a veces imperceptible de la cultura de la modernidad hacia una cultura de la postmodernidad. Esta transición ha impactado de modo

directo en la vida de las organizaciones de todo tipo, y por supuesto, en todas las manifestaciones de orden político, productivo, educativo, artístico, científico, social, ético y cultural de la humanidad.

Todas estas manifestaciones son propias de los cambios epocales y de la ruptura de paradigmas, lo cual a menudo genera confrontaciones entre lo tradicional y lo nuevo, entre lo conocido y aquello que está por conocerse, entre la certeza y la incertidumbre; y ello impone a las organizaciones la necesidad de repensarse a sí mismas y por ende propiciar revisiones a fondo de sus objetivos, misiones, valores, pero sobre todo, a repensar los procesos gerenciales que orientan la dinámica de su relación con el entorno, a ello no escapa la organización universitaria.

En estos campos del conocimiento, la universidad es concebida como la gran institución del saber y ello demanda introducir a lo interno cambios sustantivos para poder enfrentar con éxito los desafíos que impone la postmodernidad. Ello atañe no sólo a las estructuras académicas para cumplir con sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión, sino también a la visión y los modelos mentales de sus actores. Tales cambios conllevan reorientar la concepción de la gerencia y sus procesos de modo que viabilicen la interacción de la universidad con la sociedad, particularmente la extensión de la cultura con el entorno comunitario.

Sin embargo, en la actualidad se percibe que las instituciones de educación universitaria, parecieran alejarse cada vez más del contexto social, de las comunidades organizadas y de sus problemáticas más sentidas, pues, se han debilitado los mecanismos de vinculación, y en consecuencia la interacción social parece ser tan inconsistente que dificulta el desarrollo de una praxis extensionista fecunda para compartir saberes y haceres, y de este modo, construir la cultura en colectivo.

En este sentido, la intencionalidad del presente ensayo se orienta a generar una visión acerca de la liderazgo transformacional y la gerencia social extensionista en la educación universitaria desde una nueva concepción ontológica que tenga como norte fortalecer la interacción con los consejos comunales; es decir una nueva visión del mundo, en las concepciones, las preferencias y los valores de la gente, que conciba la interacción de la universidad con las organizaciones comunitarias como una experiencia y un espacio de aprendizaje social que permita a los actores de la comunidad universitaria propiciar un acercamiento con los actores de los consejos comunales para el intercambio de saberes y haceres.

Se pretende develar la complejidad relacional existente en el sistema de educación universitaria, gerencia social, extensión, individuo y comunidad a partir de una concepción sistémica integral que de cuenta del entramado de relaciones imbricadas entre la universidad y los consejos comunales y donde cada una de esas partes no puedan ser examinadas de manera independiente, aislada y por separado, pues la interacción se concreta, precisamente en la interdependencia de todos estos factores.

En este contexto es necesario que en las universidades se reconceptualice la gerencia social extensionista para fortalecer la interacción con el contexto social y comunitario, y construir puentes de diálogo permanentes a través de la convivencia y el aprendizaje social colectivo, para el reencuentro con su entorno y por esta vía, adelantar proyectos sociales conjuntos en beneficio de todos; acciones que deben guiarse en el plano axiológico por valores de solidaridad y corresponsabilidad.

De modo tal, que se trata de apostar por una nueva visión ontológica para ambos escenarios, el liderazgo transformacional y la gerencia social extensionista, orientado a armonizar las relaciones, los intereses, aspiraciones y deseos de

cada instancia, llámese instituciones de educación universitaria u organizaciones comunitarias; lo importante es que los actores sean capaces de consensuar ideas, pensamientos y acciones para transformar la realidad.

## **GERENCIA SOCIAL EXTENSIONISTA**

El desafío del siglo XXI es la generación de cambios que requieren de la calidad de liderazgo transformacional y del conocimiento estratégico del gerente más que de sus habilidades administrativas.

Sin embargo, se plantea una nueva concepción de la gerencia que sea más social, que fomente el trabajo hacia la gente, por la gente y para la gente, cuyo compromiso radique en darle respuestas satisfactorias a las presiones y demandas del entorno. Por tal razón, es pertinente la gerencia social dentro las instituciones. En este sentido Mokate K y Saavedra, J. (2006) señalan que:

La gerencia social surge ante la necesidad de enfrentar esta demanda, ya que propone asegurar que las políticas y programas sociales respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes de la ciudadanía, promoviendo así el logro del desarrollo social de manera equitativa y sostenible. (p. 7)

Podemos decir entonces que la gerencia social permite a las organizaciones, y en este caso a las instituciones de educación universitaria, decidir la dirección de éstas en concordancia con su visión, misión y objetivos y considerando también el mejoramiento y el bienestar de los individuos, las familias, las comunidades y la sociedad en general, en un contexto de justicia y equidad. Mediante la gerencia social y la función de extensión se establece una interacción con las organizaciones sociales.

El término extensión universitaria es definido por Mendoza (2007), como:

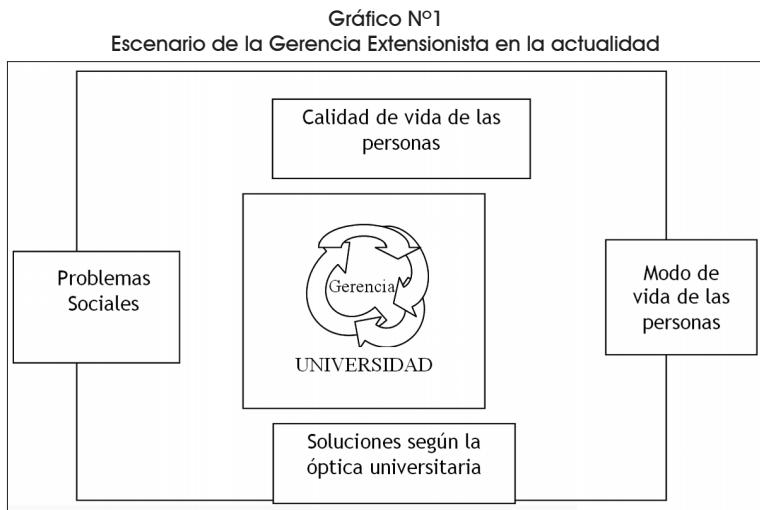
El conjunto de actividades conducentes a organizar los recursos disponibles, identificar la demanda del medio, coordinar las correspondientes acciones de transferencia y reorientar y recrear las actividades de investigaciones, a partir de la interacción dentro del tejido social. (p. 1).

Esta función permite no sólo la sobrevivencia de la organización en tanto responde a las demandas sociales, sino la vinculación con otros actores de la sociedad. Las organizaciones de educación universitaria a través del gerente social extensionista fomenta y consolida las relaciones sociales con otros representantes de la ciudadanía, favoreciendo el trabajo intersectorial, creando relaciones que reconozcan el espacio social de la población participante, y promoviendo activamente la descentralización, la desconcentración y la democratización bajo los esquemas de la corresponsabilidad.

Ahora bien, motorizar esta visión requiere una nueva cultura organizacional construida en torno a los esquemas humanistas, participativos y autónomos, cónsonos con la difusión de valores democráticos. Este cambio de cultura organizacional es un objetivo de la gerencia social extensionista, cuyo efecto multiplicador se daría a través de cada uno de sus actores.

Desde esta perspectiva las instituciones de educación universitaria dentro de sus tres funciones básicas: docencia, investigación y extensión, se orientarían a la interacción efectiva con su entorno, con el fin de contribuir a la solución de problemas puntuales de la comunidad. Esta interacción permanente con la comunidad fortalece la conciencia crítica y contribuye a elevar el nivel social, económico y cultural tanto de los miembros de la universidad como institución social, como de los miembros de las comunidades.

En la actualidad los aspectos constitutivos de la gerencia extensionista se encuentran aislados. Estas relaciones pueden visualizarse en el gráfico N° 1.



Fuente: Elaboración propia. Díaz Loyo, A. 2010

Como podemos apreciar en este escenario, la gerencia extensionista en la educación universitaria se encuentra desarticulada en todas sus funciones y no favorece su intento de relacionarse con la comunidad ni las investigaciones –siguiendo sus propios parámetros y exigencias académicas– para poder re-aprender de lo que hace. A ello contribuye una valoración de la realidad, que desde el punto de vista de su reflejo en la visión y misión de la organización educativa, descuida los requerimientos del entorno social y obvia la respuesta certera y oportuna a los verdaderos anhelos de la comunidad.

En el Gráfico N° 2 se visualiza el deber ser como reto de la gerencia social extensionista. En ésta se articulan las relaciones entre los procesos, la gente y la política institucional, como un

todo coherente que responde a su vez y se fundamenta en una nueva y vigorosa cultura institucional.



Fuente: Elaboración propia. Díaz Loyo, A. 2010

Este escenario ideal muestra como centro principal la relación misma entre universidad-consejos comunales, pues, es allí de donde se desprende el conocimiento mutuo de ambas organizaciones, y es desde esa relación donde se plasmarán las directrices, las estrategias a emprender, los anhelos, las necesidades de ambas instituciones, las normas que regirán esa relación, en fin, todo lo que sería la determinación de los entes comprometidos y sus alcances.

Bajo esta concepción de la gerencia social extensionista, los equipos de trabajo, se mantienen comprometidos con su función social, se crean redes de apoyo, sus actores protagonizan un juego democrático participativo, responsable y político; los procesos administrativos y las prácticas y políticas institucionales en general garantizan el ejercicio de esta capacidad institucional en todos sus procedimientos.

Otro aspecto importante es que el gerente en una perspectiva social extensionista se desenvuelve en un ambiente de trabajo complejo, de allí que asuma un liderazgo que llamaremos transformacional en la medida en que éste enfatiza el mejoramiento continuo, está comprometido con la optimización de los procesos y de los resultados, alienta el cambio como necesidad sentida, impulsa a otros, y promueve la creación de oportunidades con la gente para el logro de esta meta organizacional.

Un líder transformacional es visionario, colaborador, facilitador y está orientado a la resolución de problemas a través del consenso, y esto es justamente lo que se espera de un gerente social extensionista bajo esta concepción.

Asimismo, como organizaciones educativas del más alto nivel, las universidades deben adecuarse permanentemente a los cambios vertiginosos del mundo actual, y es indudable que en la actualidad tales organizaciones deben relegitimarse a la luz de sus respuestas a la demanda social, es por ello necesario reconceptualizar en una visión prospectiva, su misión y valores con miras al logro de la excelencia como propósito fundamental. Adicionalmente requiere formar ciudadanos dentro de una perspectiva orientada a dar respuesta a las exigencias del mundo productivo y a la revolución tecnológica para generar nuevos cambios y capacidades para abordar y solucionar problemas a corto, mediano y largo plazo, contribuyendo así, a satisfacer intereses y necesidades de la sociedad.

En este contexto la gerencia social extensionista dentro de una cultura transformadora se centra en la participación para ayudar a comprender y actuar críticamente en la sociedad en la que vivimos y tiene un papel crucial en la superación de la desigualdad y la dominación a través del trabajo creativo, innovador, la excelencia organizacional, la ética profesional, a fin de lograr una institución universitaria con excelencia y sentido más humano.

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En la actualidad el liderazgo transformacional es una de las nociones con más definiciones dada la gran cantidad de visiones y conceptos. No obstante, el ejercicio del liderazgo transformacional apunta al logro de objetivos estimulando la participación de la gente en torno a intereses comunes.

Según Bryman(1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Desde esta óptica se abandonan las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Asimismo Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformacional es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

Esta concepción se basa en la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos sentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en dirección a cambiarla. Una idea central

en esta concepción, es la del importante papel que ha de desempeñar el líder, cultivando una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

En concordancia consideramos que es el liderazgo transformacional el tipo de liderazgo requerido en las universidades de modo tal de darle apertura a los cambios que son generados a partir de la propia dinámica de los seres que se mueven, piensan y construyen el hecho educativo, de los cuales parte la dinámica universitaria y en donde confluyen una serie de elementos gravitacionales que son óptimos para la formación de nuevos líderes tanto en la universidad como en su entorno. Sin duda, a las instituciones universitarias les corresponde promover el liderazgo, la innovación y la cultura con sentido de compromiso social sin descuidar la eficacia, la eficiencia y la pertinencia en el logro de sus objetivos para enfrentar los desafíos y/o transformaciones del mundo actual.

## **CONSEJOS COMUNALES**

Según la Ley de Consejos Comunales (2006) éstos son

...instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de la comunidad en la construcción de una sociedad de equidad, solidaridad y justicia social. (p. 1)

En este sentido, los consejos comunales, tienen por primera vez el verdadero lugar político que se merecen, son los protagonistas de todos los espacios sociopolíticos; no se puede negar que las asociaciones de vecinos, juntas comunales y parroquiales, tuvieron en su momento alguna importancia organizativa a nivel popular; no obstante, nunca se vieron como

verdadera instancia de poder, nunca manejaron presupuestos y sus decisiones no tenían ningún carácter vinculante.

Bajo esta perspectiva, en el Proyecto Nacional Simón Bolívar, primer Plan Socialista, se propone una democracia profunda en el país y el desarrollo económico y social de la Nación en el período 2007-2013, bajo las líneas programáticas que lo integran, a saber: Nueva Ética Socialista, la Suprema Felicidad Social, la Democracia Protagónica Revolucionaria, el Modelo Productivo Socialista y la Nueva Geometría Nacional

Todas estas reformas están orientadas a lograr que la sociedad actual esté más integrada y sea más participativa, donde todas sus instituciones –principalmente las educativas– se vinculen con los consejos comunales, tal como lo establece el plan de la Nación Simón Bolívar en su tercera directriz denominada democracia protagónica. Con relación a este aspecto, se aspira que la educación universitaria se sume a la integración y propicie a lo interno una real cultura de interacción con los consejos comunales como órganos del poder popular para establecer alianzas y promover el intercambio de saberes.

No obstante este planteamiento, las instituciones de educación universitaria en la actualidad, presentan preocupantes debilidades en cuanto al manejo de la gestión universitaria, dentro de sus tres funciones básicas: docencia, investigación y extensión, pero principalmente esta última.

Ciertamente, la extensión universitaria a partir de su surgimiento ha estado relacionada con la razón de ser de la universidad en su necesaria vinculación con la sociedad, sin embargo en el devenir histórico, dada la multiplicidad de problemáticas sociales y la complejidad de éstas, pareciera que cada día estas instituciones se encuentran más distantes de la vida de las comunidades y sus necesidades más acuciantes.

En este sentido, la visión moderna de la extensión universitaria requiere de nuevas concepciones teórico-epistemológicas para poder enfrentar la crisis que ha dejado el siglo pasado en cuanto al aislamiento de la universidad con las comunidades y las organizaciones sociales y culturales. Por consiguiente, se precisa de un nuevo enfoque en el campo de la gerencia universitaria que promueva el extensionismo social y cultural, que fomente el trabajo en equipo, con sentido de pertenencia y responsabilidad, cuyo compromiso radique en darle respuestas satisfactorias a las demandas de los consejos comunales.

## **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GERENCIA SOCIAL EXTENSIONISTA PARA FORTALECER LA INTERACCIÓN CON LOS CONSEJOS COMUNALES**

A partir del liderazgo transformacional, y en lo que respecta a la gerencia social extensionista, resultaría un paso adelante si se prepararan a los individuos involucrados, para que perfeccionen su acción con la visión y misión de servir a la institución como verdaderamente lo necesita, siguiendo los postulados gerenciales.

En tal sentido, se requiere que el gerente social extensionista se asuma como un líder transformacional y retome los elementos básicos de la naturaleza humana, entre ellos sus valores. Quien lidera, es quien está consciente de la necesidad del cambio y por lo tanto lo estimula e impulsa, sin esperar la autoridad burocrática que se disponga hacerlo.

Según Gutiérrez (2003) el liderazgo transformacional es

...un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, ya que promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus actores, centrando su atención en el desarrollo humano. (p. 32).

Es decir transforma a la gente y a la institución en el sentido de cambiar sus modelos de pensamiento y ampliar su visión y su comprensión con un comportamiento congruente con las creencias, principios, valores que tal visión demanda y que al mismo tiempo este permanentemente motivado al cambio.

Asimismo, Klisksberg (1997), señala que la gerencia de lo social demanda un gerente que posea

...orientación hacia el desarrollo de las capacidades de la comunidad, excelentes capacidades de concentración y negociación, aptitudes para la gestión interorganizacional, actitud de aprendizaje permanente de la realidad, manejo de las nuevas fronteras tecnológicas en gerencia, vocación de servicio, firme compromiso a fondo con los objetivos a lograr (p. 4)

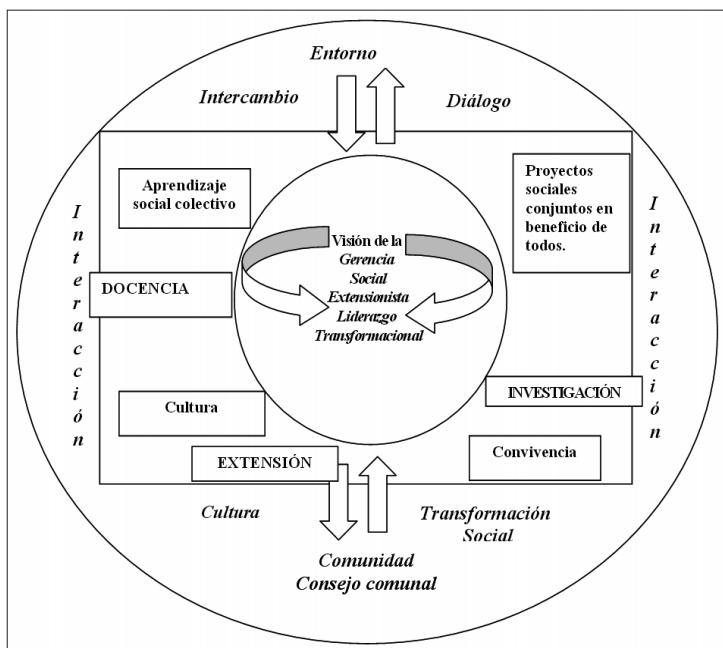
Cabe destacar, que en la combinación de estos dos elementos el gerente extensionista será capaz no solo de la recepción de información para la toma de decisiones, sino de los conocimientos, las capacidades intelectuales, los valores humanos, culturales, las habilidades, las experiencias que puedan convertirse en un potente soporte para impulsar la integración de la institución universitaria con las organizaciones comunitarias.

Es por ello, que el gerente social extensionista con una amplia visión estará habilitado para identificar y articular el talento humano y los recursos institucionales existentes tanto en la universidad como en las comunidades para establecer alianzas estratégicas con los diferentes sectores de la sociedad en las áreas de salud, recreación, etc., y con los consejos comunales, los organismos gubernamentales y los no gubernamentales que apoyan la acción educativa, para crear redes de acción bien consolidadas que en un trabajo mancomunado redunde en bienestar social y formación integral.

Esta visión integradora entre el liderazgo transformacional y la gerencia social extensionista para fortalecer la interacción con consejos comunales, tiene como centro principal la relación misma entre la universidad y la comunidad.

El gráfico N° 3 es una representación visual que da cuenta de las relaciones propuestas en esta visión integradora.

Gráfico N°3



Fuente: Elaboración propia. Díaz Loyo, A. 2010

La gerencia social extensionista ejercida a través de un liderazgo transformacional es un proceso complejo donde la cultura como mediador simbólico es un aspecto esencial para la interacción de la universidad y los consejos comunales y el sustrato base para que ambas instituciones asuman la función

protagónica del liderazgo, además de ser el hilo conductor integrador, promotor de toda una gama de experiencias y actividades conducentes al desarrollo integral de la colectividad.

## A MANERA DE REFLEXIÓN FINAL

Los gerentes universitarios deben tener claro que las casas de educación universitaria son instituciones cuyos propósitos son de una amplia complejidad y que tal complejidad demanda cumplir diversos roles dentro de la sociedad. No se puede pensar en universidad sin pensar en calidad de la enseñanza, en perfil del egresado, en producción, en investigación, en humanismo y todo esto encierra bien social, beneficio a la comunidad, entorno social.

Es de vital importancia entonces, que se estudie y se profundice sobre la labor social transformadora de la educación universitaria, tomando en cuenta que la universidad no es un ente vacío, y que requiere el concurso de todos para el logro de su misión. De manera que no se puede pensar que todo cuanto respecta a su actuación es competencia de sus líderes y/o gerentes, o peor aún que solo es responsabilidad de las personas que en ella laboran (desde el rector hasta la última línea de mando y ejecución de tareas). Por ello consideramos que el liderazgo transformacional, permite retomar los componentes esenciales de la naturaleza humana y sienta las bases para el involucramiento corresponsable de todos con base a la relevancia y significación de la tarea orientada a proporcionar soluciones al ser humano para el logro del bienestar social, y al mismo tiempo faculta a las universidades para que desde una perspectiva más humanizante se propicie una formación integral basada en una conciencia crítica y cimentada en valores de solidaridad, tolerancia y respeto al otro.

Estos cambios generan una necesidad de reseñarizar el modo de pensar la extensión desde una mirada que se vuelque hacia las organizaciones comunitarias, a través de la cultura, las artes, las manifestaciones artísticas propias de la comunidad, la convivencia; ello permitirá el diálogo real, fructífero que tiene como puente el intercambio de saberes. Esta nueva concepción de la gerencia social extensionista se fundamenta en la ética, el compromiso social con postura crítica e innovadora y se apoya en el liderazgo transformacional bajo criterios de respeto a los procesos individuales y colectivos y se encamina a fundamentar una transformación social con dimensión humana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- \* Bass, B. (2000): **Liderazgo y organizaciones que aprenden.** ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. En *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Disponible en [<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/>]. Consultado en Junio 2010.
- \* Bryman, A. (1996): **Charisma & leadership in organizations.** Sage Publications. Londres, Reino Unido.
- \* Gutierrez, M. (2003): **El liderazgo transformacional en el docente universitario.** En *Revista Virtual*. Vol. 1, N° 1. 72-96. Universidad Especializada de las Américas. Panamá.
- \* Kliksberg, B. (1997): **Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves**, Año 1, N°1. Centro Internacional de Educación y Desarrollo. Caracas, Venezuela. Disponible en [[http://vinculando.org/documentos/gerencia\\_social1.html](http://vinculando.org/documentos/gerencia_social1.html)]. Consultado Mayo 2010)

- \* Mendoza, M (2007): **Qué es la extensión universitaria.** En Documento electrónico de la Universidad de la Plata. Facultad de Periodismo. [Disponible [www.perio.unlp.edu.ar](http://www.perio.unlp.edu.ar)].
- \* Monagas, D. (2003): **Consideraciones sobre la Gerencia Universitaria en la Escuela de Economía de la facultad de ciencias.** Año 06, N° 06. Enero-Junio 2003. Mérida, Venezuela.
- \* Mokate, K. y Saavedra, J. (2006): **Gerencia social: Un enfoque integral para la gestión de políticas y programas.** Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Disponible en [<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2220394>]. Consultado en Junio 2010.
- \* República Bolivariana de Venezuela (2006): **Ley de Consejo comunal.** Asamblea Nacional. Comisión permanente de Participación Ciudadana, Descentralización y Desarrollo Regional. Caracas, Venezuela. Disponible en [<http://www.asuntopublico.com/documentos/LECC.pdf>]. Consultado en Mayo 2010.
- \* Silva, M. (2006): **Bitácora de un viaje por la gerencia social. Cendes-UCV.** Editorial Melvin, C.A. Caracas, Venezuela.
- \* Zambrano, L. (2008): **Desarrollo endógeno socialista y defensa popular.** Una propuesta a partir de los consejos comunales. Editorial Liven. Caracas, Venezuela.