

Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje: El Caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara

Adrián de León Arias
Andrés Valdez Zepeda
Víctor Manuel Castillo Girón
Javier Orozco Alvarado
Universidad de Guadalajara

Resumen

La gestión universitaria, como función adjetiva, y los procesos de aprendizaje, como función sustantiva, han sido analizadas tradicionalmente de forma independiente, como si fueran variables autónomas y sin relación dentro de las instituciones de educación superior (IES). Sin embargo, hay elementos empíricos que hacen suponer que el modelo de gestión universitaria existente predetermina e incide, de cierta manera, en el desarrollo de los procesos de aprendizaje, y que, a su vez, los procesos de aprendizajes también generan repercusiones en el propio modelo de gestión universitaria. Es decir, tanto las funciones adjetivas como las sustantivas están interrelacionadas y forman parte de un proceso integral, que necesita ser analizado y estudiado en sus diferentes dimensiones.

El objetivo central del trabajo es examinar la relación que existe, si es que la hay, entre los procesos de gestión académica administrativa (aquí denominada gestión universitaria) y los procesos de aprendizaje que se llevan a cabo en las IES, así como saber el impacto que genera el tipo o modelo de gestión universitaria en los procesos de aprendizaje.

Palabras clave. Gestión universitaria, procesos de aprendizaje, funciones adjetivas y sustantivas, instituciones de educación superior, México CUCEA, Universidad de Guadalajara.

1. Planteamiento

La gestión universitaria, como una función adjetiva, y el proceso de aprendizaje como función sustantiva, han sido analizadas tradicionalmente de forma independiente, como si fueran variables autónomas y sin relación dentro de las instituciones de educación superior (IES). Sin embargo, existen elementos empíricos que hacen suponer que el modelo de gestión predominante en las universidades, predetermina e incide en el desarrollo del proceso de aprendizaje, y que, a su vez, este último repercute en el estilo de gestión.

Desde esta perspectiva, las funciones adjetivas y sustantivas se interrelacionan y conforman un proceso integral, que en conjunción, necesita ser analizado y estudiado desde sus diferentes dimensiones. Por ejemplo, la gestión universitaria implica la dirección, la organización, la planeación, la evaluación y el control de los procesos escolares, orientados a generar las condiciones óptimas para el mejor aprendizaje de los alumnos. Implica, además, toma de decisiones, políticas educativas y acciones concretas relacionadas con el modelo curricular vigentes en la institución escolar.

Aunado a la diversidad de actividades de gestión, la universidad encierra una complicada red de intereses y conflictos propios que pueden incidir o afectar el proceso de aprendizaje. Los estudios realizados por Castrejon (1987), Ball (1989), Barba (1993), Taborga y Del Valle (1995), Didriksson (1996), Ibarra (1998), Borrayo (2007), entre otros, señalan que debido a la diversidad de funciones, actores y procesos, las universidades se convierten en organizaciones complejas, ambiguas y heterogéneas, por esta razón, ahora es necesario reconocer que las autoridades académicas se enfrentan a muchas dificultades, como lo señala Martínez Rizo:

Una característica distintiva de las instituciones de educación superior mexicanas, ha sido la falta de dirección de las acciones institucionales; las cuales se presentan de una forma reactiva más que pro-activa; como respuesta a las presiones internas y externas, se han visto obligadas –preparadas o no– a involucrarse en procesos de planeación y evaluación (Citado por García; 2008, p. 4).

De Vries e Ibarra (2004), afirman que las universidades trabajaron durante siglos, para bien o para mal, sin que se preocuparan por analizar sus formas de gestión o su estructura organizativa. Esto no suponía que se desempeñaran bien, pero el número de quejas era reducido y manejable, atendiendo en alguna medida a su condición de instituciones de élite.

Sin embargo, el nuevo papel de la universidad ante la sociedad, en palabras de Villa (2007), reclama: nuevas actitudes, compromisos, modelos curriculares y prácticas orientadas al trabajo en equipo, que modifiquen la planeación, la administración y la evaluación.

Desde esta perspectiva, con esta investigación se buscan mejores estrategias institucionales para la profesionalización de los alumnos, a través de un análisis diagnóstico que demuestre un impacto positivo de la administración (aquí denominada gestión universitaria) en el aprendizaje.

2. Preguntas de investigación

La investigación trata de dar respuesta a las siguientes preguntas e interrogantes de investigación y además de intentar aportar en el debate académico sobre las relaciones e interrelaciones entre la gestión universitaria y los procesos de aprendizaje en las instituciones de educación superior:

1. ¿Existe o no relación entre la gestión universitaria y los procesos de aprendizaje en las instituciones de educación superior? Si existe, ¿qué tipo de relación es esta? ¿Son dos funciones independientes y autónomas o se encuentran interrelacionadas?
2. ¿De que manera influye la gestión universitaria, como función adjetiva, en los procesos de aprendizaje (como función sustantiva) en las instituciones de educación superior?
3. ¿De qué manera influye la gestión universitaria como función adjetiva, en los procesos de aprendizaje (como función sustantiva) en las instituciones de educación superior?

3. Supuestos

Existe una relación positiva entre la gestión universitaria y los procesos de aprendizaje. Sin embargo, la percepción general, principalmente entre el alumnado, es que la relación es inexistente. Esta relación se manifiesta a través de las siguientes actividades y acciones realizadas por la gestión universitaria:

- a. Aprobación y actualización del plan de estudios.
- b. Capacitación y actualización de la planta magisterial.
- c. Control de asistencia de los docentes y alumnos.
- d. Establecimiento de políticas y modelos académicos, centradas en el aprendizaje.
- e. Incorporación de nuevos profesores
- f. Gestión de las políticas de internacionalización de la educación.
- g. Planeación e instrumentación de la evaluación del desempeño docente y su respectiva retroalimentación.

- h. Coordinación e implementación de los programas de intervención tutorial.
- i. Facilitadores de las nuevas tecnologías en apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje
- j. Programas de mantenimiento, acondicionamiento y mejora de la infraestructura educativa.
- k. Creación y coordinación del programa de extensión y vinculación universitaria.
- l. Coordinación de acreditación de los programas de estudio y certificación de los docentes.

4. Objetivo General

Analizar la relación entre el proceso administrativo y el de aprendizaje en la universidad pública mexicana, a través de la percepción de los docentes y los alumnos del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara (CUCEA), con la finalidad de aportar argumentos para mostrar el impacto generado entre el estilo de gestión universitaria y el aprendizaje de los alumnos.

5. Metodología

En primer lugar, se procedió a realizar una Investigación documental, a partir de la revisión bibliográfica sobre las teorías que explican el proceso administrativo y su adaptación a la Organización Escolar. Asimismo, se revisaron reportes de investigación sobre gestión universitaria relativa al análisis de las funciones sustantivas y adjetivas en la universidad.

En un segundo momento, se realiza una evaluación del CUCEA, a partir del análisis de la encuesta realizada durante el 2008 por la Coordinación General Académica, sobre las percepciones de los alumnos y los profesores acerca del modelo educativo predominante.

6. Acercamiento teórico conceptual

a) Gestión universitaria

Como lo explica Koontz y Weihrich (2007), el proceso administrativo comprende la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la evaluación y el control.

Estas funciones pueden identificarse en cualquier nivel o área de actividad de la organización.

Esta sucesión de actividades racionales que se encadenan y coordinan para lograr un propósito (Cárdenas, 2002, p.367), gradualmente se han ido transformando en los componentes de la Gestión que se relaciona con las maneras específicas en que la universidad se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales (De Vries e Ibarra, 2004).

Por gestión universitaria entendemos la “capacidad de generar las mejores condiciones para que los procesos institucionales ocurran con eficiencia y eficacia, en la consecución de objetivos y metas, mediante una relación adecuada entre la estructura, las estrategias, los liderazgos y las capacidades de los recursos humanos disponibles” (Padilla, 2006).

Asimismo, puede definirse como el “conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados, de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables” (Lopera, 2004, p.618).

Las aportaciones más relevantes, derivadas de la investigación documental sobre este tema se deduce que:

El concepto de “gestión”, para hacer referencia a la función universitaria, es relativamente nuevo. La discusión en torno a su pertinencia para la organización escolar, se ha realizado desde la perspectiva del significado, debido a la confusión que genera la polisemia con administración, *management*, liderazgo, planeación y estrategia, entre otros (Palom y Raventos, y Santos Guerra, 1997).

Además, se han hecho diversos cuestionamientos sobre el aspecto organizacional, sobre todo si se considera que para el caso de las Instituciones de Educación Superior en México, la normatividad no remite al término cuando hace referencia a las funciones. Asimismo, se cuestiona ¿Quién debe realizar la función? ¿Cómo se define en la estructura de la Institución? Y ¿Es una función adjetiva?

Hasta los años sesenta, las universidades parecían funcionar bien, por lo que la gestión no formaba parte de la agenda de problemas institucionales.¹ A partir de los

¹ Las investigaciones que hacen referencia directa al concepto de “gestión”, en la organización escolar, aún no logran constituirse como un cuerpo de conocimientos consolidado, debido al

años sesenta, la preocupación por la calidad de la educación superior, significó un impulso importante para estudiar el ámbito de la gestión de las instituciones, pues se debían examinar sus formas de organización para superar la discusión y en cambio proponer nuevas prácticas. Al respecto afirma García:

Hoy día, las universidades mexicanas, perdidas en el debate y en los silogismos y en la prodigiosa lanzadera que va y viene de conceptos dialécticos, vuelven a mostrar signos de incapacidad, a pesar de los esfuerzos invertidos en ello, de responder a las demandas de la sociedad y mejorar el aprendizaje, a su entorno, y más aún, cuando en ambas se están experimentando grandes cambios, aún más relevantes que los de antaño (García, 2008, p.1).

Para revitalizarse y volverse resiliente en un entorno cada vez más competitivo, la gestión universitaria debe tomar posición y, con carácter, defender la proyección institucional, allende los intereses y tensiones internas. Está en juego su protagonismo como organización del conocimiento y como creadora de comunidades de aprendizaje (Lopera, 2004)

Es necesario, al menos, darle una oportunidad a la práctica administrativa en la gestión; procede, en consecuencia, asumirla como la alternativa viable para la formación de profesionistas y la transformación social. Cabe pensar que si esta práctica se utiliza en organizaciones de todo tipo y les permite sobrevivir, porque no posibilitaría la transformación y con ello la sobre-vivencia de la universidad (García 2008).

b. El proceso de aprendizaje

Se entiende como proceso, el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada (*input*) en elementos de salida (*output*) (Villa 2007). Además, afirma Valle (2010), que las instituciones que imparten educación y conocimientos, a través de la docencia, implica de antemano un proceso importante de gestión. En este sentido, se puede inferir que este proceso (la impartición de clases)

uso reciente. Por ello, es importante considerar que los textos especializados pueden consultarse a partir de sinónimos como los citados arriba.

supone una actividad no sólo sustantiva sino también adjetiva de la actividad operacional de la institución.

Las instituciones de educación superior vistas desde el punto de vista de la gestión, suponen también un sistema integral de procesos que son considerados como la plataforma operativa de gran parte de la organización escolar y, por su importancia, se han convertido en la base estructural, ya que permiten realizar los cambios estratégicos. De acuerdo a la clasificación que hace Zaragueti² (1999), el aprendizaje y la gestión universitaria, inciden directamente en el funcionamiento interno por lo que se consideran procesos estratégicos para las universidades.

El proceso de enseñanza-aprendizaje, definido como “una actividad conjunta e ininterrumpida del maestro y del alumno, con la cual se desarrolla una apropiación progresiva del objeto de estudio” (Tovar, 2001, p.34), no puede garantizar resultados exitosos si no cuenta con una gestión que facilite la apropiación del conocimiento a través de actividades, planeadas, coordinadas y evaluadas con claridad y precisión.

En el nuevo escenario basado en el **aprendizaje constructivista**, se rechaza la idea del alumno como mero receptor o reproductor de los saberes culturales. Tampoco es aceptada la concepción de que el desarrollo académico supone la simple acumulación de aprendizajes específicos. La teoría encauza el conocimiento a la realización de actividades contextualizadas basadas en las experiencias, la autogestión del alumno y la construcción de comunidades de aprendizaje.

Con esta propuesta educativa, los estudiantes aprenden mejor a través de la construcción del conocimiento por medio de una combinación de experiencia, interpretación e interacciones estructuradas con los integrantes del aula (compañeros de clase y profesores), (Hernández, 2008).

De esta forma, afirma Hernández (2008) cambia el esquema tradicional que se genera en el espacio áulico, donde el papel, el lápiz, el pizarrón y el profesor tienen el protagonismo principal, y se establece, en cambio, un nuevo estilo en el que se encuentran presentes las mismas herramientas y sujetos, pero añadiendo además la aplicación de las nuevas tecnologías, enfoques curriculares centrados en el aprendizaje de los alumnos y no en la enseñanza de los profesores.

² **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

El potencial de aprendizaje del alumno puede valorarse a través de la denominada zona de desarrollo próximo, esta zona posee un límite inferior dado por el nivel de ejecución que logra el alumno trabajando de forma independiente o sin ayuda; mientras que existe un límite superior, al que el alumno puede acceder con ayuda de un docente capacitado (Díaz Barriga, 2000).

De esta manera, señala Díaz Barriga (2000), que en la **formación de un docente** se requiere habilitarlo en el manejo de una serie de estrategias (de aprendizaje, de instrucción, motivacionales, de manejo de grupo, etcétera), flexibles y adaptables a las diferencias de sus alumnos y al contexto de su clase, de tal forma que pueda inducir a través de ejercicios, demostraciones, pistas para pensar, retroalimentación, etcétera.

Por lo anterior, no puede prescribirse desde fuera el método de enseñanza que debe seguir el profesor, Díaz Barriga afirma que:

No hay una vía única para promover el aprendizaje, y es necesario, que el docente, mediante un proceso de reflexión sobre el contexto y características de su materia, o curso que imparte, decida qué es conveniente hacer en cada caso, considerando las características, carencias y conocimientos previos de sus alumnos, la tarea de aprendizaje a realizar, los contenidos y materiales de estudio, las intencionalidades u objetivos perseguidos, la infraestructura y facilidades existentes y el sentido de la actividad educativa y su valor real en la formación del alumno (Díaz Barriga, 2000 p.4)

c. Procesos de gestión:

Las acciones más importantes que realiza la gestión universitaria y que directa o indirectamente inciden en los procesos de aprendizaje son los siguientes:

a) Diseño, aprobación, evaluación y actualización del plan y los programas de estudios. La gestión universitaria juega un papel muy importante en la definición de los contenidos educativos que el alumno revisará en el aula, ya que los profesores tienen que dar cumplimiento y cubrir la totalidad de los temas que se indican en los programas de asignatura.

b) Formación y profesionalización docente. El proceso de actualización genera mejoras significativas en los procesos de aprendizaje y casi siempre es impulsado y organizado por las autoridades universitarias, como parte de la gestión universitaria.

c) Permanencia y puntualidad de los docentes y alumnos. Una acción específica de la gestión universitaria es el control de asistencia de los docentes y éstos, a su vez, de los alumnos. Si el alumno asiste a clases hay garantía de que el proceso de aprendizaje puede realizarse, sea este con deficiencias o no, pero si no asiste a clases la probabilidad de que este proceso se realice es muy baja.

d) Establecimiento de políticas y modelos académicos centradas en el aprendizaje. La gestión universitaria implica acciones ligadas a la política educativa nacional, regional y estatal para lograr que el diseño curricular, la práctica docente, la difusión de conocimientos y otras actividades académicas incidan favorablemente en el proceso de aprendizaje. Por ejemplo, la gestión universitaria puede promover el impulso de un modelo constructivista centrado en el aprendizaje desplazando el modelo conductista centrado en la enseñanza.

e) Incorporación de nuevos académicos. Si el acceso de los nuevos profesores se da bajo sistemas meritocráticos, esto puede repercutir en un incremento del nivel académico de la institución. La gestión adecuada renueva el claustro docente con mejores y diferentes perfiles profesionales, experiencias académicas distintas y, sobre todo, con jóvenes valores que pueden revolucionar la forma tradicional en la que se desarrolla la educación.

f) Internacionalización. El impulso de esta política más allá del cumplimiento de estándares, es una nueva forma de gestión del conocimiento que modifica las actitudes, las prácticas y las competencias profesionales. Incluye también acciones de intercambio y movilidad de alumnos y estancias de investigación de los profesores, lo que repercute como experiencias de aprendizaje y formación para ambos sujetos. Las decisiones derivadas de la gestión posibilitan un proceso de aprendizaje global con requerimientos estandarizados, rigor académico y, sobre todo, pertinencia, calidad e interculturalidad.

g) Planeación, programación y evaluación del desempeño docente y retroalimentación. Este proceso vincula las funciones de la universidad y determina la coherencia, la congruencia, la eficacia y al eficiencia del modelo de gestión

universitaria, sobre todo, ofrece resultados unificados que permiten medir la efectividad y la competitividad de la institución en el contexto no sólo local, sino estatal, nacional e internacional. Muchos son los procesos que inciden en este rubro.

Por ejemplo, para obtener una evaluación objetiva de los docentes, la opinión de los alumnos es significativa para contar con un diagnóstico correctivo que detecta los nudos problemáticos, las limitaciones y los aciertos de los profesores. Al respecto, **Borrayo** (2007), señala que la calidad de la gestión se refleja en la medida en que la Planeación posibilita el mejoramiento de los procesos de aprendizaje escolar a través de la adopción de medidas correctivas permanentes.

h) Programas de intervención tutorial. El aprendizaje es un proceso por el medio del cual se adquieren nuevos conocimientos, competencias, saberes, habilidades, conductas, valores y destrezas. Cuando se presentan problemas de aprendizaje de los alumnos, mismos que se manifiestan ya sea en reprobación, bajo aprovechamiento o deserción escolar, los estudiantes tienen como alternativa remedial acudir al programa de intervención tutorial. Este programa forma parte de las actividades que impulsa la gestión universitaria con el fin de que los docentes contribuyan con los estudiantes para poder superar la problemática específica que se presenta.

i) Programas remediales para alumnos reprobados y con problemas de aprendizaje escolar. Adicionalmente al programa de intervención tutorial, la gestión universitaria también impulsa programas remediales para alumnos reprobados o con problemas de aprendizajes escolar con el fin de poder incidir en su solución. De esta forma, por ejemplo, en el caso del CUCEA se imparten cursos remediales para reprobados en las áreas de métodos cuantitativos, economía, administración, finanzas y contabilidad, entre otros.

j) Innovación, acceso y mantenimiento de tecnologías de información y comunicación. Los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, son los nuevos espacios educativos que sustituyen a la pasividad de las bibliotecas tradicionales. Esto implica desde el establecimiento de laboratorios de cómputo, aulas digitales, cursos en línea y acceso a videoconferencias o sistemas virtuales. De esta forma, la gestión universitaria genera condiciones estructurales para que los procesos de aprendizaje escolar sean significativos y los alumnos aprovechen los avances tecnológicos para poder mejorar su formación profesional.

Una actividad particular que implica habilidades de gestión permanente y que, a simple vista, no tiene relación con el aprendizaje escolar es el mantenimiento, acondicionamiento y mejora de la infraestructura educativa, misma que incide, de cierta manera, en el mejoramiento del proceso de aprendizaje escolar.

Si las aulas, laboratorios, auditorios y demás infraestructura universitaria están en malas condiciones, sin duda, que la motivación de los alumnos para aprender es baja. Contrariamente, si las instalaciones universitarias son las adecuadas y estas reciben el mantenimiento necesario, entonces se generan condiciones para que el proceso de aprendizaje se desarrolle adecuadamente.

k) Extensión universitaria. El aprendizaje escolar implica también el manejo de competencias, habilidades y destrezas en el ámbito artístico, deportivo y cultural, así como la realización de prácticas profesionales, viajes de estudio y acciones diversas de vinculación universitaria, entre otras. Los programas y eventos impulsados desde la gestión universitaria redundan en el mejoramiento de la formación profesional de los estudiantes.

l) Coordinación de acreditación de los programas de estudio y certificación de los docentes. Finalmente, se encuentran los procesos de acreditación de programas de estudio y la certificación de los profesores que no sólo incrementan el prestigio de la institución, sino también inciden en el aprendizaje de los alumnos.

8. Conclusiones

El proceso de gestión universitaria dentro de las instituciones de educación superior está relacionado estrechamente con el proceso de aprendizaje escolar. Esta relación puede darse de manera tanto horizontal como vertical. La relación horizontal implica un mejor acercamiento, comunicación y vinculación entre los responsables de impulsar las actividades de gestión universitaria y los responsables del proceso de aprendizaje escolar. Es decir, entre los directivos y los profesores (facilitadores) y entre estos y los alumnos. La relación vertical supone, por un lado, una relación laboral entre autoridades representantes de la institución y docentes y, por el otro, una relación académica-administrativa entre autoridades, docentes y alumnos.

Este tipo de relación es de carácter positiva entre el proceso de gestión universitaria y el proceso de aprendizaje escolar. Es decir, el mejoramiento del proceso de aprendizaje escolar depende del proceso de gestión universitaria, pero también el proceso de gestión universitaria se ve condicionado, de cierta manera, por el proceso de aprendizaje escolar.

La gestión universitaria influye e impacta en el proceso de aprendizaje en las instituciones de educación superior a través de diferentes políticas, programas o acciones políticas, ya sea por la capacitación y actualización disciplinar y pedagógica de la planta docente, la actualización de los planes de estudios y los contenidos temáticos de los cursos y seminarios impartidos; la planeación e instrumentación de la evaluación del desempeño docente o por el establecimiento de políticas y modelos académicos centrados en el aprendizaje, entre otros.

Finalmente, para futuras investigaciones y la consolidación de este trabajo, sería conveniente trabajar en el análisis de otros temas de polémica entre los expertos y que aún no logra la trascendencia necesaria, es el relativo a la reflexión epistémica que se convierte en un tema innovador y significativo para el quehacer universitario. Por ello, se recomienda el incremento de este tipo de estudios para que las investigaciones sobre "gestión universitaria" puedan convertirse en objeto de investigación más formal, desde el campo de formación profesional hasta la aportación de aspectos teóricos y metodológicos.³

³ *Surgen nuevas interrogantes a partir del presente trabajo, para dar respuesta a las mismas en el futuro se profundizará en identificar si existen modelos de gestión universitaria y cuál de estos son más propicios a los procesos aprendizaje. En esta ponencia se encuentra implícito, de cierta manera, un modelo "tradicional" y uno "propicio al aprendizaje", habría que ampliar la investigación para saber cuáles serían sus características y alcances.*

9. Referencias Bibliográficas

- Ball, S. (1989) *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós
- Barba, A. (1993). *Conflicto Organizacional. Estrategias Corporativas y Relaciones de Poder*. México: UAM
- Borrayo, L. (2007) *La institucionalización de la planeación en las instituciones de educación superior. Un acercamiento crítico*. Tesis Doctoral. Universidad La Salle: México.
- Cárdenas G. (2002). *Diccionario de Ciencias Económico Administrativas*. (3ra ed.)
- Castrejón J. (1987) *La Dimensión Política de la Universidad*. México: UNAM.
- De Vries, W. e Ibarra, E. (2004). La gestión de la Universidad, Interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Julio-septiembre del 2004, 9. (22), 575-584. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es.wdg.biblio.udg.mx:2048/servlet/articulo?codigo=1064986>
- Díaz Barriga, F. y Hernández, G. (2000). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: McGraw-Hill Interamericana. 232 págs.
- Didriksson, A. (1996) (coord.) *Escenarios de la educación superior en México*. México: UNAM
- García, A. (2008). La problemática de la gestión universitaria. Los retos y la incapacidad para resolverlos. *Revista Iberoamericana de Educación*. Diciembre 15 de 2008. 48 (1), 1-5. Consultado en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/2391Miron-Maq.pdf>
- Hernández, S. (2008). El modelo consturctivista con las nuevas tecnologías: aplicado en el proceso de aprendizaje. *Revista de Universidad y Sociedad del conocimiento*. Octubre de 2008, 5 (2), 26-35. Consultado en: <http://www.uoc.edu/rusc/5/2/dt/esp/hernandez.pdf>
- Ibarra, E. (1998) (coord.) *La universidad ante el espejo de la excelencia*. México: UAM
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). *Administración, Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lopera, C. M. (2004). Antinomia, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Julio-septiembre (22), pags. 617-635. Consultado en: <http://dialnet.unirioja.es.wdg.biblio.udg.mx:2048/servlet/articulo?codigo=1064990>
- Padilla R. (2006). La Gestión del cambio: El caso de la Universidad de Guadalajara, presentación del curso IGLU 2006, región México, Guadalajara, Jal. Julio 3 de 2006.

- Palom y Raventos (1991). *Magnanement en organizaciones al servicio del progreso humano*, España: Espasa Calpe.
- Santos, M. A.(1997). *La Luz del Prisma para comprender las organizaciones educativas*. España: Editorial Aljibe.
- Taborga T. H. y Del Valle, J. A. (1995). *Elementos Analíticos de la Evaluación del Sistema de Educación Superior en México*. México: ANUIES.
- Tovar, A. (2001). *El constructivismo en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. México: Instituto Politécnico Nacional,
- Valle, M. Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. *Revista Iberoamericana de Educación*. Consultado el 25 de Agosto del 2010 en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/948valle.PDF>
- Villa, A. Escotet M.A. y Goñi J.J. (2007). *Modelo de innovación de la educación Superior*. España: Universidad de Deusto.
- Zaratiegui, J. (1999) La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, N.º 330. Consultado en: <http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>)