

## Presentación

Los procesos de planeación estratégica son fundamentales por que involucran a los tomadores de decisiones con las problemáticas existentes, así como con las posibles vías de acción para su solución. Los organismos nacionales e internacionales relacionados con la educación superior (ANUIES, UNESCO, OCDE, etc.) ubican a la “*gestión estratégica*” como uno de los desafíos de la educación.

La Universidad de Guadalajara desarrolla permanentemente procesos de planeación estratégica que incluyen a todas las dependencias y entidades que la conforman. Como parte de este proceso se da inicio a la elaboración del plan de gestión de las coordinaciones y programas educativos de pregrado de la Red Universitaria.

Las coordinaciones de pregrado juegan un papel fundamental en la gestión educativa porque son los responsables de hacer realidad la concreción del currículum, el papel que desempeñan se relaciona directamente con todo el proceso formativo de los estudiantes; por ello es importante que desarrollen procesos de planeación de forma permanente para la realización de sus actividades y cumplimiento de sus fines.

Incorporar el proceso de planeación en las coordinaciones y programas de pregrado es una labor clave y trascendente desde el momento en que permite reducir improvisación, no perder el rumbo, poseer claridad de metas y alcance, y fortalecer lo que se va priorizar. Por ello, se pone a disposición la presente guía, cuyo propósito es brindar los criterios para la elaboración del plan de gestión de las coordinaciones y programas de pregrado de la Red Universitaria.

## ¿Qué es el plan de gestión?

El plan de gestión de las coordinaciones y programas educativos de pregrado es una herramienta de planeación que contribuye a potenciar los aspectos académicos y a elevar la calidad de los programas de pregrado; permite orientar y organizar las actividades relacionadas con los planes de estudio; e identificar, calendarizar y evaluar las actividades que se pretenden llevar a cabo en un periodo determinado.

De acuerdo con la Universidad de Kansas

“Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo. Incluye los métodos convencionales de hacer diversas cosas, administrar las tareas actuales de la organización, abordar la forma en que las personas de la organización realizan su trabajo y el marco general, filosófico e intelectual, en el que estos métodos operan”.<sup>1</sup>

## Justificación

Las coordinaciones de programas de pregrado desarrollan un trabajo amplio que debe ser planeado. Si las coordinaciones y programas educativos no cuentan con un plan de gestión que ubique las acciones y actividades prioritarias a realizar, y la vinculación de estas con los objetivos y metas institucionales, estas tareas pueden ignorarse y dejarse pasar.

El plan de gestión es el núcleo central que orienta las actividades de las coordinaciones y programas educativos de pregrado, y en consecuencia, que permite tomar decisiones oportunas y hacer mucho más probable el logro de los objetivos y metas planteados.

Las coordinaciones y programas de pregrado como áreas fundamentales de la Red Universitaria requieren de un plan de gestión que:

- a) Ubique las actividades a desarrollar de forma planeada y ordenada.
- b) Articule las acciones y actividades a realizar con los documentos de planeación institucional en sus distintos niveles.
- c) Indique el tiempo en el que se van a realizar las actividades, con temporalidades y plazos definidos.
- d) Identifique los actores con los que deben realizarse las acciones y diligencias de gestión.
- e) Identifique los mecanismos e instrumentos a su alcance para el logro de los objetivos y metas proyectados.
- f) Valore la contribución, logros e impacto de la gestión de las coordinaciones de los programas de pregrado.

La elaboración del plan de gestión de las coordinaciones y programas de pregrado está sustentada en el Estatuto Orgánico de cada centro universitario, mismos que a la letra plantean lo siguiente:

Son funciones y atribuciones de los Coordinadores de Programas Docentes..., además de las establecidas por el artículo 68 de la Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara, las siguientes:

- Gestionar lo necesario para el desarrollo y operación del plan y programas de estudio que estén bajo su responsabilidad.
- Presentar ante las autoridades competentes, un programa de actividades, al inicio de cada ciclo lectivo.
- Rendir un informe de actividades, en los términos de la normatividad aplicable.

### **Objetivo general**

Generar un instrumento de planeación que permita identificar, orientar, articular, calendarizar y evaluar las actividades asociadas a las coordinaciones y programas educativos de pregrado de la Red Universitaria.

### **Etapas para la elaboración del plan de gestión**

En la literatura relacionada con las teorías de la educación y gestión encontramos diversos enfoques y distintas propuestas acerca de las etapas que debe integrar el proceso de gestión educativa, algunos autores plantean hasta 10 pasos para su desarrollo.

Por ejemplo, Rodríguez Reskala (2009), haciendo referencia a Cohen, E. y R. Franco (2005) menciona "... la gestión debe considerarse como un diseño, una operación, una implementación, control, seguimiento y evaluación de los proyectos y programas de una política pública, con la intencionalidad de una innovación y una mejora permanente, que permita internalizar aprendizajes en un proceso dinámico de sujetos, componentes y estructuras para y en la práctica de la gestión".<sup>2</sup>

Al respecto, Berigüete (2014), indica

"La gestión educativa como proceso proporciona un instrumento al gestor que le ayuda a estudiar la organización y estructura institucional, le permite orientar las funciones de planificación, dirección, coordinación y control en el funcionamiento de un programa e institución, según Solís Torres (2006) las principales funciones de la gestión educativa como proceso son: planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control".<sup>3</sup>

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COORDINACIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PREGRADO DE LA RED UNIVERSITARIA

Algunos autores señalan que el plan de gestión debe diseñarse en función de las características propias (del momento) de la institución educativa u área a la que va dirigido.

Tomando en cuenta lo anterior, la estructura del plan de gestión de las coordinaciones y programas de pregrado integra las etapas o pasos que de forma común mencionan la mayoría de los referentes teóricos de la administración y gestión educativa, y que por ende, no pueden faltar en su diseño y construcción. Éstas son las siguientes: planificación, organización, dirección, seguimiento y evaluación.

A continuación se describen las etapas y elementos de contenido que los coordinadores de pregrado pueden incorporar al plan de gestión:

### A. Introducción

De forma introductoria el plan de gestión debe iniciar con una descripción que especifique la información general y básica del programa educativo.

#### *Información general*

- Nombre del programa de pregrado (nombre completo de acuerdo con el dictamen de creación aprobado por el CGU)
- Nombre del Centro Universitario que ofrece el programa
- Nombre completo del coordinador del programa (iniciar por nombre(s) e incluir grado)
- Tipo de programa de pregrado (licenciatura, TSU)
- Modalidad en que se imparte el programa de acuerdo con el dictamen de creación aprobado por el CGU (escolarizada, semiecolarizada, abierta y a distancia)

#### *Información básica*

- Matrícula total de estudiantes (en el ciclo escolar 2015 A)
- Eficiencia terminal al ciclo escolar 2014 B (ingreso vs egresados titulados)
- Fecha de última actualización curricular (de acuerdo a dictamen)
- Fecha de última acreditación o reacreditación a nivel nacional (de acuerdo a dictamen)
- fecha de última acreditación a nivel internacional (de acuerdo a dictamen)
- Ciclo escolar en que se incorporó al padrón de programas de licenciatura de alto rendimiento académico - EGEL de CENEVAL
- Ciclo escolar en que se incorporó al Sistema Institucional de Tutorías (SIT) - CIEP
- Ciclo escolar en que se incorporaron las prácticas profesionales como parte de la currícula
- Ciclo escolar en que se incorporó el idioma inglés como parte de la currícula
- Ciclo escolar en que se incorporó la movilidad estudiantil
- Ciclo escolar en que se incorporó la vinculación con los sectores productivos
- Ciclo escolar en que se incorporó la titulación como parte de la currícula
- Ciclo escolar en que incorporó el EGEL del CENEVAL como opción de titulación
- Ciclo escolar en que se actualizó la página web del programa de licenciatura
- Lugar que ocupa en los rankings (nacional e internacional), mencionar la institución(es) que lo realizó, la fecha de realización y el lugar que ocupa.

### B. Planificación

La planificación educativa es el proceso mediante el cual se obtiene una visión del futuro del programa educativo, permite ubicar las áreas de oportunidad y determinar el curso de acción que conduzca a la

situación deseada. La etapa de planificación incluye el desarrollo de 3 elementos de contenido: 1) elaboración del diagnóstico, 2) definición del objetivo general y 3) definición de los objetivos específicos y establecimiento de metas.

Con relación al tema, Ruiz (2014), señala

“La planificación educativa hace referencia a la previsión de las acciones que serán ejecutadas en un establecimiento educativo con el propósito de alcanzar ciertos objetivos fijados por el equipo de conducción. Tales acciones deberían estar destinadas a influir positivamente en la institución y en las condiciones de enseñanza y aprendizaje que en ella imperan”.

“En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano”.<sup>4</sup>

El plan de gestión contribuye a un fin superior, por ello debe estar perfectamente alineado con los objetivos y metas institucionales.

### 1. Elaboración del diagnóstico

El diagnóstico es el resultado que arroja el estudio, evaluación o análisis de un programa educativo. Tiene como propósito reflejar la situación o estado que guarda, para luego pasar a realizar las acciones y actividades que permitan mejorar su calidad.

El diagnóstico de un programa educativo debe tomar en cuenta, entre otras cuestiones, las directrices y compromisos establecidos a nivel institucional, y el análisis comparativo de los 3 programas educativos homólogos más representativos de calidad.

Al respecto, Barrios Ríos (2007), argumenta:

“Gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategia, acción) y los resultados que se lograrán”.<sup>5</sup>

De manera específica el diagnóstico incluye el desarrollo de 5 actividades: a) identificación de objetivos y metas institucionales relacionadas con el pregrado, b) identificación de categorías y subcategorías temáticas a incorporar, c) ubicación de posibles innovaciones a partir de la comparación con programas homólogos, d) identificación de las fortalezas y áreas de oportunidad del PE, y e) dar respuesta a cuatro preguntas clave.

A continuación se describen los criterios que los coordinadores de pregrado deben considerar para la realización de estas actividades:

- a) Identificar las metas y métricas establecidas en el PDI 2014 - 2030 para el año 2019, relacionadas con el pregrado, así como los objetivos y metas definidas en los planes de desarrollo de los centros universitarios y SUV, y en los programas generales de las dependencias de la Administración General. En el anexo 1 se ilustran los indicadores estratégicos y métricas del PDI 2014-2030 relacionados con el pregrado.

En el caso de las dependencias de la Administración General, los coordinadores de pregrado deben considerar de forma obligatoria el programa de la Coordinación General Académica (CGA), el Programa General de Pregrado (CIEP), y el Programa de la Coordinación General de Cooperación e Internacionalización (CGCI).

- b) A partir de la revisión de los documentos institucionales, se deben ubicar las categorías y subcategorías temáticas a trabajar en la estructura del plan de gestión. Las categorías y subcategorías ubicadas en el PDI 2014-2030 y en los documentos de planeación institucional mencionados en el párrafo anterior, deben ser incorporadas de forma obligatoria. En caso de no considerar la incorporación de alguna categoría o subcategoría se debe justificar la razón de ello. En el anexo 2 se muestra, a manera de ejemplo, un ejercicio de identificación y clasificación de categorías y subcategorías en orden de prioridades.

La identificación de las categorías y subcategorías temáticas tienen como finalidad contribuir al cumplimiento de las metas, objetivos, estrategias y líneas de acción de la planeación institucional. En este sentido, el plan de gestión de las coordinaciones y programas de pregrado es un plan táctico y operativo que se articula y armoniza con la planeación estratégica universitaria.

- c) Identificar otras posibles innovaciones a partir de seleccionar y comparar el programa educativo con programas homólogos representativos de calidad, con los mejor ubicados en los rankings a nivel nacional e internacional (dos a nivel nacional y uno de carácter internacional). El análisis comparativo debe comprender de forma principal los elementos y aspectos académicos de carácter curricular y co-curricular.

Las categorías y subcategorías temáticas identificadas, adicional a otras posibles innovaciones, representan áreas de oportunidad a incorporar en el programa educativo, y permiten definir el conjunto de acciones y actividades a desarrollar.

- d) Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad del programa educativo. Para realizar esta actividad el coordinador de pregrado debe apoyarse en la aplicación de algún tipo de herramienta utilizada en la planeación estratégica, por ejemplo: a) un análisis FODA que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; b) utilizar el árbol de problemas y multicausalidad que permite describir en su complejidad cada necesidad/oportunidad.

- e) Con base en los ejercicios anteriores, dar respuesta a las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuáles son las 5 principales fortalezas del programa educativo?
- ¿Cuáles son las 5 principales ventajas que ofrece con respecto a los programas homólogos más representativos a nivel nacional e internacional?
- ¿Cuáles son sus 5 principales áreas de oportunidad?
- ¿Cuáles son las 5 principales consecuencias que se pueden suscitar por no atender las áreas de oportunidad?

## 2. Definición del objetivo general<sup>1</sup>

El plan de gestión debe plantear un único objetivo general con la finalidad de tener claridad en lo que se espera lograr, y con la intención de que todos los objetivos específicos contribuyan a este único propósito.

El objetivo general debe redactarse de manera cualitativa y expresarse como una situación lograda al 2018, no como un resultado deseado. A continuación un ejemplo:

---

<sup>1</sup> Por considerar del conocimiento general los términos objetivo general, objetivo específico, meta e indicador, y con la finalidad de hacer más accesible el contenido de la guía, las definiciones compartidas en el presente relacionadas con estos conceptos, se pueden ver en el anexo 3. Los interesados en ver otras definiciones relativas a estos términos, confere, acervo relacionado con la disciplina.

*Objetivo general:*

- Al 2018, la coordinación de carrera ha actualizado el plan de estudios del programa de licenciatura en Recursos Humanos, ha acreditado la carrera a nivel nacional e internacional e incorporado el programa al padrón de alto rendimiento de CENEVAL.

Con relación al tema, Borjas (2003), menciona

“Entendemos por gestión un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto”.<sup>6</sup>

### 3. Definición de objetivos específicos y establecimiento de metas e indicadores

Para medir con mayor atingencia el logro que se desea, el objetivo general debe desagregarse en objetivos específicos, y estos precisar las metas a alcanzar. El éxito del plan de gestión está determinado por el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Los coordinadores de pregrado deben definir para cada programa educativo que coordinan los objetivos específicos a lograr en orden de prioridades, y calendarizar las metas e indicadores a conseguir por año y en términos porcentuales, y cuando el caso lo amerite por ciclo escolar.

Para el logro de los compromisos asumidos y resultados esperados deben definir el número necesario de objetivos específicos, metas e indicadores. La calendarización debe comprender el periodo 2015-2018.

A continuación se presenta 3 ejemplos de objetivos específicos, metas e indicadores:

*Objetivo específico 1:*

Actualizar el plan de estudios del programa educativo de Recursos Humanos y orientar la currícula hacia la competitividad global.

*Meta:*

Al 2016 se tienen identificadas y corregidas todas las deficiencias del plan de estudios, con base en una gestión efectiva con los actores involucrados.

*Indicador:*

Plan de Gestión de la Coordinación de Recursos Humanos Programa educativo de Recursos Humanos					
Indicador	Meta				
	2014	2015	2016	2017	2018
Porcentaje elementos innovadores incorporados al programa educativo de			100%		

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COORDINACIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PREGRADO DE LA RED UNIVERSITARIA**

Recursos Humanos					
------------------	--	--	--	--	--

*Objetivo específico 2:*

Fortalecer las tutorías dirigidas a los estudiantes del programa de licenciatura en Recursos Humanos, con el fin de contribuir a la disminución de la deserción y mejorar el aprovechamiento académico.

*Meta:*

Al 2018 se cuenta con el 100% de estudiantes del programa de licenciatura en Recursos Humanos con tutor asignado en Sistema Institucional de Tutorías (SIT).

*Indicador:*

<b>Plan de Gestión de la Coordinación de Recursos Humanos</b> Programa educativo de Recursos Humanos					
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>				
	2014	2015	2016	2017	2018
Porcentaje de estudiantes que reciben tutorías		70%	80%	90%	100%

*Objetivo específico 3:*

Incorporar curricularmente la titulación, con el fin de incrementar el índice de titulación y contribuir a elevar la eficiencia terminal.

*Meta:*

Al 2018 se cuenta con el 90% de egresados del programa de licenciatura en Recursos Humanos titulados, por generación de egreso (ciclo escolar)

*Indicador:*

<b>Plan de Gestión de la Coordinación de Recursos Humanos</b> Programa educativo de Recursos Humanos					
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>				
	2014	2015	2016	2017	2018
Porcentaje de estudiantes titulados por ciclo de egreso		60%	70%	80%	90%

### **C. Organización**

Es la forma en que una institución o área organiza las actividades y personas para lograr un propósito específico. El sentido de la organización se basa en la identificación de las actividades a realizar, y en la forma como las personas se interrelacionan entre sí, con la finalidad de lograr objetivos y metas comunes.

Con relación al tema, Rojas Quiñones (2006), plantea

“... puede decirse que una *organización* es la manera como se esquematizan las diferentes tareas que han de desarrollarse para que se cumplan las actividades y los objetivos previstos en la planeación. En este orden de ideas, y siguiendo los planteamientos de Koonz y Wehrich, podemos afirmar que la labor de la *organización* consiste en 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un funcionario dotado de la autoridad necesaria para supervisarlo y 4) la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional”.<sup>7</sup>

Al respecto, la UNESCO y el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIEP), (s/f), argumentan

“La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios *organizacionales*. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”.<sup>8</sup>

La etapa de organización incluye el desarrollo de cinco elementos de contenido: 1) definición de actividades a realizar, 2) elaboración del calendario de actividades, 3) ubicación de las actividades de gestión, 4) identificación de recursos a gestionar, y 5) ubicación de temáticas de capacitación y actualización.

### 1. Definición de actividades a realizar

Los coordinadores de pregrado deben identificar para cada programa educativo que coordinan las actividades operativas a realizar a partir de las categorías y subcategorías identificadas en el diagnóstico. Las actividades a desarrollar deben ser congruentes con los objetivos específicos y metas del plan de gestión.

Para la OCDE (2010), la actividad se refiere a

“Las acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados”.<sup>9</sup>

Al respecto, Carrillo Vargas (s/f), indica

“La gestión educativa va enfocada a realizar acciones de innovación para encontrar alternativas a la solución de problemas específicos del entorno social y real de la institución”.<sup>10</sup>

El coordinador de carrera debe plantear para cada objetivo específico las actividades a desarrollar. Asimismo, de la totalidad de acciones debe identificar las prioritarias en función de la situación que guarda el programa educativo.

Algunos ejemplos de ubicación de acciones y descripción de actividades se presentan a continuación:

<b>Acciones y actividades a desarrollar</b>
---



Acción	Actividad a realizar
<b>Impulsar el fortalecimiento curricular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de incorporaciones curriculares.</li> <li>• Análisis de incorporaciones Co-Curriculares.</li> <li>• Análisis de la incorporación de la dimensión internacional del curriculum.</li> </ul>
<b>Monitorear las unidades de aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los programas en la Web del CU.</li> <li>• Identificación de programas similares en la Red.</li> <li>• Análisis y homologación de programas a nivel Red.</li> </ul>
<b>Actualizar la difusión y comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el contenido de la página web del programa educativo.</li> <li>• Identificar los elementos que permiten homologar la información a nivel Red.</li> <li>• Actualizar la página web del programa educativo.</li> </ul>
<b>Apoyar el incremento de la titulación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de opciones de titulación.</li> <li>• Elaboración de guías académicas para apoyar la titulación.</li> <li>• Realización de seminarios y talleres para apoyar la titulación.</li> <li>• Dinamizar a los Comités de Titulación.</li> <li>• Difusión permanentemente de los apoyos e incentivos para la titulación.</li> </ul>

## 2. Elaboración del calendario de actividades

El cronograma o calendario de actividades es uno de los principales instrumentos del plan de gestión, desde el momento en que permite observar el cumplimiento de las actividades propuestas, la comparación de las actividades programadas y realizadas, y en consecuencia, comparar los logros y realizaciones con los objetivos y metas planteados.

Las coordinaciones de pregrado deben elaborar para cada programa educativo a su cargo, un calendario de actividades (previstas y por realizar) para el periodo 2015-2018. El cronograma debe contemplar el periodo en que se llevara a cabo cada actividad, ubicar la fecha de inicio (mes y año), los meses que durará cada actividad y acción, y la fecha en que concluirá (mes y año).

La realización plena de las actividades programadas permitirá el cumplimiento cabal de los compromisos asumidos.

Con relación a este punto, el Ministerio de Planeación Nacional y Política Económica de Costa Rica, menciona

“Sin importar con que cantidad de recursos se cuente, todo proyecto posee una fecha de inicio y finalización; por lo tanto, el proyecto debe tener un calendario y cada jefe de proyectos debe ser capaz de establecerlo”.<sup>11</sup>

## 3. Ubicación de las actividades de gestión

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COORDINACIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PREGRADO DE LA RED UNIVERSITARIA

La gestión es el conjunto de acciones o tramites que se realizan de forma individual o colectiva para realizar una actividad, conseguir una cosa, resolver un asunto, concretar un proyecto, atender una oportunidad, atender una necesidad o resolver un problema. La gestión tiene como objetivo primordial el conseguir el incremento de los resultados de un área de la institución u organización.

La realización de actividades de gestión no es ajena a las coordinaciones de los programas educativos de pregrado, por el contrario, por la naturaleza propia de sus funciones son instancias donde se aplica con mayor vigor el desarrollo de acciones de gestión, tanto al interior de la universidad (con las áreas académicas y de administración educativa de los centros universitarios y administración general) como del exterior.

El coordinador de pregrado con base en la identificación de las actividades a desarrollar debe ubicar las acciones de gestión a llevar a cabo. En buena medida el logro de los objetivos y metas propuestas en el plan de gestión dependen de las gestiones particulares realizadas. La gestión efectiva requiere del establecimiento de relaciones de colaboración óptima, por ello el coordinador debe ubicar el marco base para desarrollar las acciones de gestión previstas.

Los elementos que debe integrar el marco para la gestión, se presentan a continuación:

<b>Marco para la gestión de los coordinadores de pregrado</b> Elementos y actividades integrantes
<p>Identificar las actividades prioritarias que requieren de acciones de gestión. Ubicar el tipo de gestión que requiere para cada actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que requiere ser gestionado.</li> </ul> <p>Identificar con quien o quienes se tiene que hacer la gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer con qué áreas y con qué personas.</li> <li>• Definir los canales de colaboración que se requieren.</li> <li>• Identificar con quienes nos tenemos que relacionar.</li> </ul> <p>Ubicar como se le va hacer para conseguir lo que se necesita.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se va fundamentar la solicitud y el planteamiento.</li> </ul> <p>Identifique el tipo de trabajo que requiere el desarrollo de cada actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual.</li> <li>• En equipo.</li> <li>• Compartido con áreas.</li> </ul> <p>Identificar los grupos de trabajo con quienes se hará cada actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las personas con quien se comparte el trabajo.</li> <li>• Ubicar como se hará cada actividad.</li> </ul> <p>Identificar las áreas internas que participan en el desarrollo de cada actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria académica.</li> <li>• Departamentos académicos.</li> <li>• Áreas de administración educativa.</li> <li>• Etcétera.</li> </ul> <p>Identificar las áreas externas que participan en el desarrollo de cada actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CIEP.</li> <li>• Consejo consultivo del PE.</li> <li>• Etcétera.</li> </ul>
Fuente: CIEP.

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COORDINACIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PREGRADO DE LA RED UNIVERSITARIA

Con relación a este tema, Barrios Ríos (2007), argumenta

“Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno. Los sistemas operan dentro de un contexto con el cual interactúan... Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo. Por su parte, la gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos...”<sup>12</sup>

Por su parte, la UNESCO y el IPE (s/f), mencionan

“...como expresa Mucchielli “*gestión*” es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la *participación*, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales”.<sup>13</sup>

Y también indican

“Uno de los metaparadigmas nuevos y más prometedores de la era postmoderna es el de la *colaboración*, como principio articulador e integrador de la acción, la planificación,... el desarrollo, la organización...”<sup>14</sup>

Al respecto, Rodríguez Reskala (2009), haciendo referencia a Julia Mora (2009), plantea dos niveles de gestión

a) El tradicional donde es sinónimo de administración: “Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado”. Esta se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

b) El actualizado o gerencial donde refiere que la gestión es “una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (Mora 1999). En esta la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo”.<sup>15</sup>

Y también argumenta

“En este campo de implementación de las políticas públicas y educativas, se articulan gestión y educación; *colaboración y participación*. Crear comunidades de conocimiento en donde el valor de la educación fluya sin obstáculos para toda la organización y la institución involucrando sujetos, actores, procesos y objetivos institucionales; creando sentido de responsabilidad colectiva y colegiada”.<sup>16</sup>

#### 4. Identificación de recursos a gestionar

Es la generación de las condiciones para el logro de resultados. Comprende el conjunto de acciones que permiten la identificación, previsión y procuración de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para para la realización de las actividades programadas, y en consecuencia, para el logro de las metas y objetivos definidos en el plan de gestión.

Los coordinadores de pregrado deben ubicar para cada programa educativo a su cargo la gestión de recursos que se necesita para la materialización de las actividades definidas en el plan de gestión. Debe ubicar los medios que se requiere proveer para realizar de forma óptima cada actividad programada, por ejemplo: apoyo

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COORDINACIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PREGRADO DE LA RED UNIVERSITARIA

de personal, infraestructura, mantenimiento y reparación de mobiliario y equipo, reemplazo de equipo, instalación de plataforma tecnológica, integración de software, capacitación, asesoría y orientación, etcétera.

La identificación de los recursos que se necesitan permitirá a la institución estar en posibilidades presupuestar los recursos financieros para las contrataciones, servicios, compras, actualizaciones, etc., para la atención y cumplimiento de las actividades programadas.

Con relación a la temática, Tapia García (s/f), citando a Guadamuz Sandoval (1994), dice

“Se entiende por gestión educativa la fijación de prioridades y estrategias y la obtención, organización, distribución y utilización de recursos orientados a garantizar una educación de calidad para todos”.<sup>17</sup>

Por su parte, Casassus (2000), citando a Ansoff, enuncia

“La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros)”.<sup>18</sup>

Al respecto, Arana (1998), considera

Que el proceso de gestión “Anticipa las formas y procedimientos para la asignación de personal, recursos y medios materiales y técnicas, competencias y responsabilidades...”.<sup>19</sup>

Y de acuerdo con Carrillo Vargas (s/f)

La gestión escolar “Abarca integralmente las acciones administrativas, financieras y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre todos los agentes educativos, y las formas de interacción de la comunidad con la escuela”.<sup>20</sup>

### 5. Ubicación de temáticas de formación y actualización

El éxito del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de gestión, así como la realización de las actividades previstas depende, entre otros aspectos, de contar con personal con el conocimiento y capacidades necesarias para desarrollar el trabajo que se demanda.

Por lo anterior, los coordinadores de pregrado deben ubicar en el plan de gestión, de manera precisa, las temáticas de capacitación que se requieren para la gestión efectiva de los programas educativos, y contemplar las temáticas de actualización que permitan cumplir de manera eficaz tanto con las actividades, como con los y objetivos y metas programados.

El plan de gestión debe contemplar los 5 requerimientos más apremiantes en materia de formación y actualización del coordinador de pregrado. A continuación se muestran algunos ejemplos de temáticas objeto de formación u actualización:

<b>Coordinador de programa de pregrado</b> Temáticas objeto de capacitación o actualización	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planeación institucional.</li> <li>● Legislación Universitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecimiento de la calidad académica.</li> <li>● Acciones de comunicación y difusión.</li> </ul>

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COORDINACIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PREGRADO DE LA RED UNIVERSITARIA

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento curricular.</li> <li>• Fortalecimiento Co-curricular.</li> <li>• Actualización curricular.</li> <li>• Unidades de aprendizaje.</li> <li>• Trabajo en Red.</li> <li>• Gestión educativa.</li> <li>• Ética y profesionalismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de proyectos.</li> <li>• Intervención tutorial.</li> <li>• Trabajo colaborativo.</li> <li>• Movilidad estudiantil.</li> <li>• Intercambio académico.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Etcétera.</li> </ul>
Fuente: CIEP.	

Con relación al concepto tratado, Carrillo Vargas (s/f), señala

“La gestión escolar es el arte de organizar los *talentos* presentes en el sector educativo para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia que la sociedad espera de la educación...”<sup>21</sup>

Y continúa diciendo

“...para el buen funcionamiento de una institución educativa es necesario que exista un buen administrador, que sea competente y que posea las *habilidades* requeridas para desempeñar su puesto...”<sup>22</sup>

Al respecto, Borjas (2003), menciona

“Cuando nuestra intención es concretar las metas y objetivos que nos planteamos, tenemos que pensar en seleccionar los medios que nos permitirán alcanzarlos. Saber *gestionar* estos medios que pueden hacer factible una meta es una *competencia* que deben adquirir todos los educadores, tanto los que cumplen tareas de dirección en el centro educativo como los que laboran en el aula. En esta visión amplia del hecho educativo, la gestión es un asunto que incumbe a todos los actores educativos”<sup>23</sup>

Por su parte, Guerrero G. (2011), haciendo referencia a la IIPE-UNESCO (1999), señala

“La *formación de los recursos humanos* para la gestión debe incluir un fuerte contenido referido a las competencias relacionales y compromiso ético-políticos. (...) los requisitos para el desempeño en la gestión educativa reclaman no sólo el *dominio* de saberes técnicos sino también el desarrollo de *competencias* tales como liderazgo, la capacidad de negociación y un fuerte compromiso ético con la solución de los problemas provocados por los altos índices de exclusión social”<sup>24</sup>

### D. Dirección

Es la actividad que consiste en orientar las acciones de una institución, organización, área o persona hacia el logro de los objetivos y metas programados. El titular del área directiva debe tomar decisiones, guiar a sus subordinados en la elaboración e implementación del plan de gestión, y orientar para el logro de los fines y metas programados.

Con relación a la temática, Sovero Hinostroza (s/f), refiere

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COORDINACIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PREGRADO DE LA RED UNIVERSITARIA

La gestión directiva “Es el conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa, a ser llevado a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional”.<sup>25</sup>

Al respecto, Sánchez (2010), haciendo alusión a (Kotter, 1997), dice

“una organización eficiente es consecuencia de una buena gestión directiva”.<sup>26</sup>

Por su parte, Álvarez (2009), argumenta

“Hay en la gestión directiva un deber ser, que consiste en las directrices políticas e ideológicas; en la capacidad de logro de resultados con los menores recursos; acciones eficaces para acercarse a las metas propuestas; decisiones efectivas impuestas por la realidad, pertinentes y relevantes; creación permanente de condiciones favorables nuevas en el entorno y remoción o neutralización de restricciones”.<sup>27</sup>

En el caso de los centros universitarios y Sistema de Universidad Virtual (SUV), la función directiva en el ámbito académico recae en el secretario y director académico respectivamente. Por su parte, la Coordinación General Académica y Coordinación de Innovación Educativa y Pregrado son las instancias facultadas para definir los lineamientos académicos a nivel de la Red Universitaria.

Los titulares de las unidades y áreas de la CIEP asesorarán en la elaboración del plan de gestión y participarán en la retroalimentación del mismo, por su parte los directivos de las áreas académicas de los centros universitarios y SUV serán los encargados de dirigir el proceso de implementación.

### E. Seguimiento y evaluación

El seguimiento es un proceso continuo por medio del cual se obtiene regularmente una retroalimentación sobre los avances para alcanzar los objetivos y metas planteados, en tanto que la evaluación es una valoración rigurosa de las actividades finalizadas y en curso, para determinar en qué medida se están cumpliendo las metas y objetivos programados.

El seguimiento y evaluación permiten la visualización integral de los logros, avances e inconvenientes surgidos, conocer los motivos o causas de incumplimiento o desviación, ejercer acciones correctivas, y por consiguiente, orientar la toma de decisiones con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en el plan de gestión.

La CIEP a través del Consejo Técnico de los coordinadores de pregrado es la instancia encargada de evaluar y dar seguimiento a los planes de gestión por coordinación y programa educativo, y será la instancia responsable de documentar el proceso. La evaluación y seguimiento se realizará periódicamente (mínimo cada ciclo escolar) y la evaluación se efectuará anualmente. En la evaluación y retroalimentación participarán previamente todos y cada uno de los coordinadores de programas educativos de pregrado de cada CU y SUV, así como los titulares de las unidades y áreas de la CIEP y CGA.

Los resultados de la evaluación y seguimiento se darán a conocer tanto a las autoridades de la Administración General a través de la CIEP, como a las autoridades de los centros universitarios y SUV a través de su representante ante el Consejo Técnico.

Con relación a la temática, Granados (2011), señala

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COORDINACIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PREGRADO DE LA RED UNIVERSITARIA

“Hablar de gestión responsable de la educación superior va más allá de los controles que proponga una norma y se requieren acciones que lleven del simple cambio a la mejora significativa...”.<sup>28</sup>

Por su parte, Rodríguez Reskala (2009), refiere

“Todo modelo de gestión debe analizarse en la idea del impacto, eficiencia, eficacia. A este respecto la propuesta de los autores se centra en el siguiente proceso: Impacto - productos/actividades...”.<sup>29</sup>

Y también, aludiendo a Cohen, E. y R. Franco (2005), menciona

“...que los distintos ámbitos de una gestión pública se establecen desde la necesidad de una planeación institucional, una operación en una estructura organizacional, un control y seguimiento, a través del uso de indicadores de actores, sujetos, usuarios, y una evaluación sobre las mejoras y cambios y las innovaciones practicadas”.<sup>30</sup>

Por último, Borrayo Rodríguez (2012), como síntesis de Cárdenas (2002), De Vries e Ibarra (2004) y haciendo referencia a Padilla (2006), entiende por *gestión universitaria*

“La capacidad de generar las mejores condiciones para que los procesos institucionales ocurran con eficacia y eficiencia, 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”.<sup>31</sup>

### Anexos

<b>ANEXO 1</b>		
<b>Plan de Desarrollo Institucional 2014 - 2030</b>		
Indicadores estratégicos y métricas relacionadas con el pregrado		
<b>Indicador</b>	<b>Métricas</b>	
	Valor 2013	Meta 2019
<b>Docencia y Aprendizaje</b>		
1. Porcentaje de PTC en educación superior evaluados y certificados	--	40%
2. Porcentaje de estudiantes que reciben tutorías	68%	100%
3. Porcentaje de crecimiento de la matrícula de la universidad en educación superior	--	40%
4. Porcentaje de matrícula en programas educativos reconocidos por su calidad (por organismos externos independientes)	85%	100%
5. Porcentaje de programas educativos que incorporan ambientes virtuales e innovadores	25%	90%
6. Porcentaje de estudiantes con alto rendimiento en el examen general de egreso de licenciatura (EGEL)	8.5	15%
7. Porcentaje de programas educativos en cuya creación y/o actualización participan los sectores sociales y productivos	--	100%
<b>Vinculación</b>		

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COORDINACIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PREGRADO DE LA RED UNIVERSITARIA**

8. Porcentaje de programas de estudio actualizados con la participación de representantes del sector social y/o productivo	--	100%
9. Porcentaje de programas de pregrado con prácticas profesionales como parte de la currícula	77%	95%
10. Porcentaje de programas de estudio que incorporan las dimensiones de innovación y emprendimiento	--	90%
<b>Extensión y difusión</b>		
11. Porcentaje de programas educativos que incluyen la formación ambiental y la sustentabilidad en la currícula	20%	80%
12. Porcentaje de programas educativos que incluyen actividades para la formación integral del estudiante (cultura, deporte, salud)	--	40%
<b>Internacionalización</b>		
13. Porcentaje de estudiantes de educación superior que han participado en acciones de movilidad (saliente) (por año)	0.6%	3%
14. Porcentaje de programas de pregrado que integren la dimensión internacional	--	50%
15. Porcentaje de alumnos de educación superior que egresan dominando un segundo idioma	--	20%
Fuente: Plan de Desarrollo Institucional 2014-2030. pp. 53-55		



**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COORDINACIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PREGRADO DE LA RED UNIVERSITARIA**

ANEXO 2 Categorías y subcategorías temáticas		
Prioridades a identificar y tratar		
<p><b>Actualización de PE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos curriculares.</li> <li>• Elementos co-curriculares.</li> <li>• Formación integral.</li> <li>• Flexibilidad curricular.</li> <li>• Fortalecimiento de programas STEM.</li> </ul> <p><b>Aprendizaje - Enseñanza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de tipo práctica.</li> <li>• Prácticas didácticas centradas en el aprendizaje.</li> <li>• Recursos de aprendizaje con base en las TIC.</li> <li>• Herramientas tecnologías aplicables a la disciplina de estudio.</li> <li>• Impartición de asignaturas en modalidad virtual y semipresencial.</li> <li>• Centro de Recursos para la Enseñanza y el Aprendizaje (CREA).</li> </ul> <p><b>Tutoría académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual.</li> <li>• Colectiva.</li> <li>• Presencial.</li> <li>• En línea.</li> <li>• Sistema Integral de Tutorías (SIT).</li> </ul> <p><b>Titulación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulación curricular.</li> <li>• Guías académicas de apoyo a la titulación.</li> <li>• CENEVAL como opción de titulación.</li> <li>• Comité de Titulación.</li> </ul>	<p><b>Calidad Educativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditación nacional e internacional.</li> <li>• Rankings nacional e internacional.</li> <li>• Evaluación de resultados de aprendizaje.</li> <li>• Programa de alto rendimiento de CENEVAL.</li> <li>• Programa AHELO.</li> <li>• Pertinencia del programa educativo.</li> <li>• Estudios e indicadores de pertinencia.</li> <li>• Estudios de empleadores y de egresados.</li> <li>• Indicadores de desempeño de calidad.</li> <li>• Indicadores de segunda generación.</li> <li>• Sistema de seguimiento de calidad (SISECA).</li> <li>• Certificación docente.</li> <li>• Certificación de coordinación de pregrado.</li> <li>• Certificación institucional.</li> </ul> <p><b>Gestión Educativa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas (con las áreas de los CU y AG).</li> <li>• Articulación con departamentos académicos.</li> <li>• Actualización de perfiles docentes.</li> <li>• Externas (con los sectores social, público y privado).</li> <li>• Suscripción de convenios.</li> </ul> <p><b>Trabajo académico en Red.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de programas compartidos en Red.</li> <li>• Homologación de unidades de aprendizaje en Red.</li> </ul>	<p><b>Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de habilidades para la investigación.</li> <li>• Incorporación de estudiantes en proyectos de investigación.</li> <li>• Articulación entre la enseñanza y la investigación.</li> </ul> <p><b>Vinculación con el entorno (prácticas profesionales).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con las empresas.</li> <li>• Con las instituciones públicas.</li> <li>• Con la sociedad y ONGS.</li> </ul> <p><b>Currículum internacional.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de la dimensión internacional al currículum.</li> </ul> <p><b>Movilidad estudiantil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia dentro (Inter niveles e Inter Red).</li> <li>• Hacia Fuera (intercambio académico nacional e internacional).</li> </ul> <p><b>Información y difusión.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de información.</li> <li>• Homologación de página web de PE.</li> <li>• Programas educativos y de asignatura en la Web.</li> </ul>
Fuente: Elaborado con base en el Plan de Desarrollo Institucional 2014-2030, Programa de la Coordinación General Académica y Programa General de Pregrado CIEP.		

<b>ANEXO 3</b> <b>Objetivo específico, meta e indicadores</b> Definiciones
<p><b>Objetivo general</b> Es el enunciado que describe lo que se desea lograr de manera integral, que expresa el resultado general esperado una vez ejecutado el plan. Es la consecuencia directa de lo que se espera sucederá al realizar las actividades propuestas. El objetivo general corresponde a la finalidad genérica de una entidad, plan, programa u proyecto.</p> <p><b>Objetivo específico</b> Es un enunciado de carácter propositivo que se deriva de un objetivo general, que sin excederlo lo especifica. Indica el impacto específico que se quiere lograr. Constituyen el último o menor nivel de desagregación del objetivo general. Debe ser redactado en términos cualitativos y operativos (expresar las actividades o tareas a realizar) y seguir una secuencia lógica. Debe ser medible, orientado a una acción, realista y con un tiempo delimitado.</p> <p><b>Meta</b> Es la cuantificación del objetivo específico, de lo que se desea alcanzar en un plazo determinado. Enuncia la magnitud o grado de realización en un tiempo definido. Es la referencia inmediata para calificar el grado de avance y cumplimiento de los compromisos asumidos.</p> <p><b>Indicador</b> Es una unidad de información medida por tiempo que ayuda a mostrar los cambios ocurridos en un área, plan o proyecto. Es una medida verificable de cambio o resultado que permite darnos cuenta del avance o retroceso de las metas y objetivos establecidos. Es una variable o factor que permite medir o verificar de forma precisa los impactos generados con respecto a las metas programadas.</p>
Fuente: CIEP.

### Bibliografía citada

<sup>1</sup> Caja de Herramientas Comunitarias. Universidad de Kansas. Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 13:57 pm.

<http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal>

<sup>2</sup> Rodríguez Reskala, Martha Marcela (2009). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Maestría en políticas públicas comparadas. Tesis: *La gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente; un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas en los procesos de formación en las escuelas normales en el estado de Michoacán*. México. pp. 73, 83. Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 13:19 pm.

---

<http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/2050#.VHdwqDGG97E>

<sup>3</sup> Berigüete, Jorge A (2014). *Administración y gestión educativa: Perspectivas conceptuales y analíticas*. Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 13:27 pm.

<http://es.scribd.com/doc/26535482/Administracion-Y-Gestion-Educativa-Perspectivas-Conceptuales-y-Analiticas>

<sup>4</sup> Ruiz, Guillermo (2014). *Gestión institucional: conceptos introductorios*. Documento consultado en Internet el 27 de noviembre de 2014, 12:18 pm.

<http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91901>

<sup>5</sup> Barrios Ríos, Oscar (2007). *Gestión educacional*. Revista pedagogía, No. 13, Universidad Metropolitana de Ciencia de la Educación. Chile.

<sup>6</sup> Borjas, Beatriz (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Colección programa internacional de formación de educadores populares. Fundación Santa María (FSM), Caracas, Venezuela. p.11. Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 12:56 pm.

[http://www.feyalegria.org/images/acrobat/Folleto%2012%20La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20al%20servicio%20de%20la%20innovaci%C3%B3n\\_2813.pdf](http://www.feyalegria.org/images/acrobat/Folleto%2012%20La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20al%20servicio%20de%20la%20innovaci%C3%B3n_2813.pdf)

<sup>7</sup> Rojas Quiñones, Juan Manuel (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Editorial Magisterio, Bogotá, Colombia. p. 220

<sup>8</sup> UNESCO - Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIEP), Ministerio de Educación de la Nación, Buenos Aires (s/f). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina. p.16 Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 12:21 pm.

<http://187.174.84.106/siise/procap/khtml2/files/uploads/modulo02.pdf>

<sup>9</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados 2010*. OECD por sus siglas en inglés. Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 14:05 pm. p.15

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

<sup>10</sup> Carrillo Vargas, Laura Elizabeth (s/f). *La gestión escolar en las instituciones educativas*. Synthesi S 46, punto de vista, Facultad de Filosofía y Letras/Universidad Autónoma de Chihuahua, México. p. 12. Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 13:01 pm.

[http://www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios\\_escolar.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf)

<sup>11</sup> Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. *Pasos para Realizar una Eficiente Gestión de Proyectos*. Costa Rica. p.6. Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 12:52 pm.

[http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/605b6e45-df97-4cdd-a0bc-1cfa910a75f7/pasos\\_para\\_realizar\\_una\\_eficiente\\_gestion\\_de\\_proyectos.pdf](http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/605b6e45-df97-4cdd-a0bc-1cfa910a75f7/pasos_para_realizar_una_eficiente_gestion_de_proyectos.pdf)

<sup>12</sup> Barrios Ríos (*ibidem*).

- 
- <sup>13</sup> UNESCO - IPE (*ibidem*).  
<http://187.174.84.106/siise/procap/ktml2/files/uploads/modulo02.pdf>
- <sup>14</sup> UNESCO - IPE (*ob. cit.*). p.13
- <sup>15</sup> Rodríguez Reskala (*ob. cit.*). p.73
- <sup>16</sup> Rodríguez Reskala (*ob. cit.*). p.6
- <sup>17</sup> Tapia García, Guillermo (s/f). *Administración y gestión educativa: Perspectivas conceptuales y analíticas*. Documento consultado en Internet el 5 de diciembre de 2014, 5:14 pm.  
<http://es.scribd.com/doc/26535482/Administracion-Y-Gestion-Educativa-Perspectivas-Conceptuales-y-Analiticas>
- <sup>18</sup> Casassus, Juan (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas A y B)*. Versión preliminar. UNESCO. p.9
- <sup>19</sup> Arana, María Elena (1998). *Principios y procesos de la gestión educativa*. Colección Pedagógica. Editorial San Marcos, Lima, Perú. p. 232
- <sup>20</sup> Carrillo Vargas (*ob. cit.*). pp. 6 y 7
- <sup>21</sup> Carrillo Vargas (*ibidem*).
- <sup>22</sup> Carrillo Vargas (*ob. cit.*). p.9
- <sup>23</sup> Borjas, Beatriz (*ob. cit.*). pp. 9-10
- <sup>24</sup> Guerrero, G. (2011). *Gestión educativa basada en competencias: una clave necesaria para mejorar la calidad de la educación*. Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana. Facultad de Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. pp.147-148. Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 13:57 pm.  
<http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/341/726>
- <sup>25</sup> Sovero Hinostroza, Franklin V. (s/f). *Diccionario educacional o/y glosario de 579 palabras de terminología artística biográfica, nutricional y pedagógica*. p.44 Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 11:16 pm.  
<http://www.slideshare.net/alexarmando2011/glosario-educacional-fsh>
- <sup>26</sup> Sánchez, Hugo (2010). *Administración educativa y liderazgo*. Editorial Universitaria Abya - Yala. Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. p.13. Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 12:34 pm.  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5663/1/Administracion%20educativa%20y%20liderazgo.pdf>
- <sup>27</sup> Álvarez, G., Puentes, A., Guzmán, W., Vidal, J. (2009). *Gestión: un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas*. Artículo de investigación. Entornos, No. 22. Vicerrectoría de

Investigación y Proyección Social, Universidad Surcolombiana. p.39. Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 12:39 pm.

<file:///C:/Users/Fernando/Downloads/Dialnet-GestionUnAporteParaElMejoramientoDeLasInstitucione-3631817.pdf>

<sup>28</sup> Granados Acevedo, A.; Hernández Pérez, R. (2011). "Propuesta para la gestión responsable de la educación superior." Revista soluciones de postgrado EIA, número 7, Medellín, Colombia. p. 155 Documento consultado en Internet el 26 de noviembre de 2014, 13:11 pm.

<http://revistapostgrado.eia.edu.co/Revista%20Edici%C3%B3n%20N%C2%BA.7/Soluciones%20N7%20art%209.pdf>

<sup>29</sup> Rodríguez Reskala (*ob. cit.*). p.79

<sup>30</sup> Rodríguez Reskala (*ob. cit.*). p.82

<sup>31</sup> Borrayo Rodríguez, Carmen L; Valdez Zepeda, Andrés; De León Arias, Adrián (2012). *Gestión y política educativa*. Prometeo Editores. Guadalajara, Jalisco, México. p.40

#### **Bibliografía consultada**

Best, J.W. (1994). *Cómo investigar en educación*. Séptima edición, Editorial Morata, Madrid, España.

Correa de Molina, Cecilia (2011). *Gestión y evaluación de la calidad de la educación*. Segunda edición, Editorial Magisterio, Bogotá, Colombia.

Franklin, Schargel (1996). *Como transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*. Guía práctica. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.

González García, Marcos (2002). *Administración escolar. La administración enfocada a las instituciones educativas*. Tercera edición, Ediciones C, Monterrey, Nuevo León, México.

Lepeley, Teresa María (2001) *Gestión y calidad en educación*, Editorial McGraw-Hill/interamericana. Chile.

López Rupérez, Francisco (1994). *La gestión de calidad en educación*. Editorial La Muralla, Madrid España.

Manes, Juan Manuel (2006). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Segunda edición, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

Miklos, Tomás (1998). *Criterios básicos de planeación*. Cuadernos de orientación metodológica 1. Instituto Federal Electoral, México, D.F.

Minakata Arceo, Alberto (2009). *Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción*. Sinéctica No. 32, revista electrónica de educación. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Guadalajara, Jalisco, México.

Munch, Lourdes (2010). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Editorial Pearson, México, D.F.

Munch, Lourdes (2013). *Administración de instituciones educativas*. Editorial Trillas, México, D.F.

Prawda, Juan (1984). *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*. Editorial Grijalbo, México, D.F.

Ramírez Cavassa, César (2007). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Editorial Noriega, México, D.F.

Vercher Bellver, Salvador (2001). *El plan de gestión: un método integral para su elaboración y control*, Editorial Alfaomega, México, D.F.