

**Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje para la Calidad
Educativa:
El Caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara¹**

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

Objetivo General

Este trabajo forma parte de un estudio más amplio, cuyo objetivo central es, por una parte, el examinar la relación que existe entre los procesos de gestión académica administrativa (o universitaria) y los procesos de aprendizaje que se llevan a cabo en las Instituciones de Educación Superior (IES) y, por otra, el destacar la manera en que impacta el tipo o modelo de gestión universitaria en los procesos de evaluación y acreditación.

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 la calidad de la educación. Es decir que, tanto las funciones adjetivas como las sustantivas, están interrelacionadas y forman parte de un proceso integral, por lo que éstas necesitan ser analizadas y estudiadas en sus diferentes dimensiones.

¹ Ponencia a cargo de Javier Orozco Alvarado, elaborada para presentarse en el Sexto Congreso Nacional de Educación Turística CONAET-AMESTUR 2011, en la Cd. de Monterrey del miércoles 6 al 9 de abril del 2011. El grupo de Investigadores integran actualmente el Cuerpo Académico sobre "Gestión y Desarrollo de las Organizaciones" del CUCEA.

Objetivos particulares

Un primer objetivo es analizar, desde sus diferentes dimensiones, las funciones adjetivas y sustantivas, cuya interrelación determinan y conforman el proceso integral de la educación. 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 mejorar la calidad educativa. Implica, además, la toma de decisiones, la orientación de la política educativa y las acciones concretas en relación con modelos pedagógico y curricular vigentes en las IES.

Como segundo objetivo, pretendemos analizar la diversidad de actividades de la gestión universitaria, cuyo resultado puede incidir o afectar el proceso de aprendizaje y los estándares en la calidad de la educación. Es este proceso en el que las autoridades académicas se enfrentan a muchas dificultades, pues, como lo señala Martínez Rizo (cit. pos, García, 2008:4):

una característica distintiva de las instituciones de educación superior mexicanas, ha sido la falta de dirección de las acciones institucionales, las cuales se desarrollan de una forma reactiva más que pro-activa; en respuesta a las presiones internas y externas, por lo que éstas se han visto obligadas –preparadas o no– a involucrarse en los procesos de la planeación y la evaluación.

Para encontrar una respuesta alterna a este problema, De Vries e Ibarra (2004) afirman que las universidades trabajaron durante siglos, para bien o para mal, sin preocuparse por analizar sus formas de gestión o su estructura organizacional. Aunque esto no suponía que se desempeñaran bien, al menos 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):

requiere de ella no sólo nuevas actitudes y valores, nuevos compromisos y relaciones, nuevas prácticas de cooperación y de servicios; exige también nuevas estructuras, nuevas formas de enseñanza-aprendizaje, nuevas modalidades de educación cooperativa, nuevas concepciones curriculares, nuevos sistemas de administración, de planeación y de control.

En otras palabras, se requiere un nuevo modelo de gestión universitaria que facilite o mejore el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

Por lo anterior, si consideramos que las IES llevan a cabo una diversidad de funciones, que las convierten en organizaciones complejas, ambiguas y heterogéneas; entonces, se requieren estrategias pertinentes para afrontar la problemática y la formación de profesionales competentes desde prácticas efectivas de gestión universitaria para elevar la calidad educativa.

1. Preguntas de investigación

Este trabajo trata de dar respuesta a las siguientes preguntas e interrogantes de investigación, además de contribuir 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 para el mejoramiento de la calidad? Si existe, ¿qué tipo de relación es ésta?
2. ¿De qué manera influye la gestión universitaria como función adjetiva, en los procesos de aprendizaje (como función sustantiva) para lograr una mayor eficacia en los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior?

2. Supuestos

Existe una relación positiva entre la gestión universitaria y los procesos de aprendizaje como respuesta al seguimiento de las recomendaciones en los procesos de evaluación y acreditación de la educación. Dicha 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. Coordinación de procesos de acreditación de los programas de estudio y de certificación de la planta docente.

Sin embargo, la percepción general, principalmente entre el alumnado, es que esta relación es inexistente.

3. Metodología

Para entender los problemas que derivan del proceso de enseñanza-aprendizaje, se procedió, en primer lugar a realizar una Investigación documental, a partir de la revisión bibliográfica sobre las teorías que explican cómo se lleva a cabo el proceso administrativo y cómo se dan los procesos de aprendizaje escolar en las IES de México. Se realizó también una extensa revisión hemerográfica y en Internet de estudios y artículos sobre el proceso de gestión, el aprendizaje y la importancia de la evaluación en las universidades mexicanas. En un segundo momento, se analizó la encuesta realizada por la Coordinación General Académica en el 2008, sobre las percepciones de los alumnos y profesores acerca del modelo educativo predominante en la Universidad de Guadalajara y el CUCEA.

4. Marco referencial

Según Koontz, Harold y H. Weihrich (2007), la función administrativa comprende elementos tales como: **Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Evaluación y Control de la Calidad**, lo que, en conjunto, constituyen precisamente el llamado proceso administrativo y pueden identificarse en cualquier nivel o área de actividad de la organización, de entre los cuales se desprenden las siguientes preguntas de investigación:

- ✓ ¿Los procesos de aprendizaje son resultado de algunos elementos de la gestión universitaria como, por ejemplo, la planeación?
- ✓ ¿Se evalúan los procesos de aprendizaje?
- ✓ ¿La estructura organizacional posibilita alcanzar los objetivos institucionales; posibilitando esta estructura que se lleven a cabo los procesos de aprendizaje?

- ✓ ¿La forma de organización y evaluación del desempeño institucional contribuye al mejoramiento de la calidad educativa y las expectativas de sus integrantes?

Los procesos administrativos aquí denominados procesos de Gestión Universitaria “son la sucesión de actividades racionales que se encadenan y coordinan para lograr un propósito” (Cárdenas,2002:367). Se consideran como elementos del proceso administrativo actividades tales como: **Previsión, Planeación,² Organización, Dirección, Ejecución, Integración, Motivación. Coordinación, Control y Evaluación.**

Por gestión entendemos las maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen 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).

La gestión universitaria puede ser entendida como el “conjunto de estrategias dirigidas por personas, cuerpos colegiados y de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables. (De Vries e Ibarra, 2004; Lopera, 2004).

a. La gestión universitaria

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,

² Borrayo (2007) realiza una investigación sobre la implantación de la planeación en la educación superior mexicana y argumenta que: El nivel epistémico que se relaciona directamente con el sustento teórico, metodológico, (con mayor precisión: científico) de la planeación, parece que es el aspecto más débil porque no existe una relación entre la política, las actividades directivas y las funciones académicas. En este sentido, el análisis del proceso de institucionalización de la planeación en las universidades mexicanas no logra vincularse con los fines de la universidad, relativos a aspectos como el aprendizaje de los alumnos, la producción de conocimiento y la responsabilidad social.

debido a la confusión que genera la polisemia con administración, *management*, liderazgo, planeación y estrategia, entre otros (Santos Guerra, 1997). Además, se han hecho diversos cuestionamientos sobre el aspecto organizacional, sobre todo si se considera que para el caso de las IES 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?

Durante siglos, las universidades trabajaron, para bien o para mal, sin que nadie se preocupara por analizar sus formas de gestión o estructura organizativa. Hasta los años sesenta, las universidades parecían funcionar bien, por lo que la gestión no formaba parte de la agenda de problemas institucionales.³

A partir de los años setenta, 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 **identificar sus áreas de oportunidad** para revitalizarse y volverse resilientes en un entorno cada vez más competitivo.

Por lo anterior, se considera necesario, al menos, darle una oportunidad a la práctica administrativa en la gestión; procede, en consecuencia, asumirla como una alternativa viable para mejorar formación de profesionistas e incidir en la transformación social. Cabe pensar que si esta práctica se utiliza en organizaciones de todo tipo y les permite sobrevivir, por qué no posibilitaría la transformación y con ello la sobre-vivencia de las IES (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

³ 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 uso reciente. Por ello, es importante considerar que los textos especializados pueden consultarse a partir de sinónimos como los citados arriba.

de salida (output) (Villa 2007). Valle (2010) afirma, 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) supone una actividad no sólo sustantiva sino también adjetiva de la actividad operacional de la institución.

Desde el punto de vista de la gestión, las IES suponen también un sistema integral de procesos. Por su parte, los procesos son considerados la plataforma operativa de gran parte de las organizaciones y, por su importancia, se han convertido en la base estructural, ya que permiten realizar los cambios estratégicos en las organizaciones. De acuerdo a la clasificación que hace Zaragueti⁴ (1999), se podría afirmar que los procesos de aprendizaje y la propia gestión universitaria inciden en el desarrollo de mecanismos para la identificación de las áreas de oportunidad.

Por ello, el proceso de enseñanza-aprendizaje es definido por Tovar (2001:34) como una actividad conjunta e ininterrumpida del maestro y del alumno, con la cual se desarrolla una apropiación progresiva del objeto de estudio.

c. Formación Docente

El potencial de aprendizaje del alumno puede valorarse a través de la denominada zona de desarrollo próximo, la cual 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

⁴ **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.

forma que pueda inducir (a través de ejercicios, demostraciones, pistas para pensar, retroalimentación, etcétera) el proceso de aprendizaje.

Por lo anterior, no puede prescribirse desde fuera el método de enseñanza que debe seguir el profesor, pues, según Díaz Barriga (2000:4):

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
- El sentido de la actividad educativa y su valor real en la formación del alumno.

4. Relaciones e interrelaciones de la gestión universitaria, el aprendizaje y la mejora continua

La gestión universitaria implica una serie de acciones, decisiones y políticas que lleva a cabo la autoridad institucional sobre los procesos académicos y administrativos, mismos que están orientados a que las instituciones educativas cumplan a cabalidad las funciones sustantivas para lo que fueron creadas. Es decir, estas acciones, decisiones y políticas tienen como finalidad central el que las instituciones educativas instrumenten actividades administrativas de docencia, de investigación, de difusión de la cultura para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia de los sistemas educativos.

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

a) Aprobación y actualización de los planes de estudios. Los contenidos temáticos de los cursos que se imparten en el aula, el plan de estudios y el contenido curricular de los mismos, que inciden directamente en el aprendizaje de los alumnos, son propuestos, aprobados y, en su caso, actualizados de manera frecuente por los órganos de gobierno universitario. Es decir, 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) Capacitación y actualización disciplinar y pedagógica de la planta docente. La capacitación y actualización de los docentes en materia disciplinar y pedagógica, que también se realiza de manera periódica dentro de las instituciones de educación superior, es impulsada y organizada por las autoridades universitarias, como parte de la gestión universitaria, por lo que también incide en el proceso de aprendizaje de los alumnos. En muchos casos, esta actualización disciplinar y pedagógica genera mejoras significativas en los procesos de aprendizaje, ya que, generalmente, se revisan las nuevas tendencias, los paradigmas emergentes y los avances en el conocimiento en los diversos campos de especialización, así como las nuevas técnicas y modelos pedagógicos. Es decir, la gestión universitaria es la principal impulsora de la actualización disciplinar y pedagógica de los docentes, lo cual se refleja en un mejor aprendizaje de los alumnos.

c) Control de asistencia de los docentes y alumnos. Una acción específica, como parte de las actividades adjetivas de las instituciones de educación superior y que forma parte 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. De ahí, la importancia de la gestión

universitaria para garantizar condiciones básicas para la realización del proceso de aprendizaje escolar.

d) Establecimiento de políticas y modelos académicos centradas en el aprendizaje. La gestión universitaria, en su sentido más amplio, implica la definición de modelos y políticas educativas, así como de diseños curriculares y pedagógicos que inciden favorablemente en el proceso de aprendizaje. De esta forma, 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.

Para lograr el cambio de paradigma educativo, la gestión universitaria no sólo se instrumenta con los profesores y facilitadores las nuevas prácticas y roles que el modelo constructivista demanda, sino que también involucra a los alumnos en las tareas y ejercicios que el nuevo modelo centrado en el aprendizaje requiere, ya sea involucrando más a los alumnos en el aula y laboratorios, resolviendo casos prácticos, problematizando realidades y fenómenos o desarrollando competencias, habilidades y destrezas entre el alumnado, entre otros.

e) Incorporación de nuevos profesores. La incorporación de nuevos profesores a las instituciones de educación pública no sólo es un asunto de naturaleza laboral, sino también una acción de la gestión universitaria, que puede incidir positivamente en el mejoramiento de los procesos de aprendizaje. 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 incorporación de nuevos docentes a las instituciones de educación superior implica también la renovación de su claustro magisterial, el cual puede ser enriquecido con mejores perfiles profesionales, experiencias académicas distintas y, sobre todo, con jóvenes valores que pueden revolucionar la forma tradicional en la que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje. En

otras palabras, la gestión universitaria juega un papel determinante en el ingreso, promoción y permanencia de los profesores, quienes pueden incidir como facilitadores y motivadores en el aprendizaje de los estudiantes.

f) Gestión de las políticas de internacionalización de la educación. Una de las políticas que la gestión universitaria está impulsado en los últimos años es la internacionalización de las instituciones y los procesos educativos, entendida está no sólo como el cumplimiento de estándares internacionales sino también como las actitudes, la investigación, la capacidad, los aportes, las nuevas búsquedas de conocimiento y la integración con el ámbito internacional. Es decir, implica la formación de profesionales con competencias para desarrollares exitosamente en el mercado global.

La internacionalización 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.

La internacionalización, producto de las decisiones de la gestión universitaria, posibilita un proceso de aprendizaje global con requerimientos estandarizados, rigor académico y, sobre todo, pertinencia, calidad e interculturalidad.

g) Planeación e instrumentación de la evaluación del desempeño docente y retroalimentación. Uno de las acciones que ayudan a apreciar el avance de los procesos de aprendizaje escolar en las instituciones de educación superior es la evaluación que los alumnos realizan sobre el desempeño docente. Esta evaluación, de carácter diagnóstica correctiva, permite a los alumnos señalar aciertos, los nudos problemáticos y deficiencias de los profesores y facilitadores, los cuales repercuten directamente en los procesos de aprendizaje escolar. De hecho, ***la evaluación de la educación es una de las estrategias de mayor incidencia en la mejora, el desarrollo y la innovación de la educación superior.***

La **cultura de la evaluación** que se da en una perspectiva de mediano y largo plazo, permite el mejoramiento continuo de la educación y, en lo particular, de los procesos de aprendizaje de los alumnos y de la propia organización escolar. Al respecto, Borrayo (2005) señala que la evaluación posibilita el mejoramiento de los procesos de aprendizaje escolar y el desarrollo de las IES, en la medida que se pueden corregir y perfeccionar los procesos de enseñanza.

h) Coordinación e implementación de los 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.

El programa de intervención tutorial supone una orientación de carácter curricular, especializante y pedagógica del docente en su función de tutor y una intervención remedial por parte especialistas, cuando los problemas de aprendizaje tienen una base emocional o está en relación con problemas de salud mental o problemas ajenos a la institución.

i) Facilitadores de las nuevas tecnologías en apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje. Otra actividad importante que se realiza desde la gestión universitaria, consiste en facilitar a los alumnos el acceso a las nuevas tecnologías que incidan en el mejoramiento del proceso de aprendizaje. Esto implica desde el establecimiento de laboratorios de cómputo, aulas digitales, cursos en línea y acceso a videoconferencias o materiales educativos en formato digital. 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.

j) 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, turismo, finanzas y contabilidad, entre otros.

De esta manera, la gestión universitaria no sólo realiza actividades para impulsar el aprendizaje escolar, sino también para solucionar problemas relacionados con casos de reprobación, deficiencias o problemas de aprovechamiento escolar por parte de los alumnos.

k) Programas de mantenimiento, acondicionamiento y mejora de la infraestructura educativa. Una actividad particular que realiza de manera permanente la gestión universitaria 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 aprovechamiento escolar.

Si las aulas, laboratorios, auditorios y demás instalaciones universitarias están deterioradas y 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.

l) Creación y coordinación del programa de extensión y vinculación universitaria. Otra de las actividades de la gestión universitaria que inciden,

de cierta manera, en el aprendizaje escolar son los diversos programas de extensión y vinculación universitaria, ya que 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.

La vinculación y extensión universitaria como actividades sustantivas de las instituciones de educación superior complementan el aprendizaje obtenido en el espacio áulico, ayudando a lograr una formación del alumnado más práctica e integral. Es decir, los programas y eventos de extensión y vinculación universitaria, impulsados desde la gestión universitaria, posibilitan un mejor aprendizaje, lo que redundará en un mejoramiento de la formación profesional de los estudiantes.

m) 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, lo que no sólo incrementan el prestigio de la institución, sino también inciden en los estándares de calidad de los programas para ser acreditados por organizaciones nacionales e internacionales, lo cual mejora las condiciones para que el proceso de aprendizaje escolar sea mucho mejor.

5. Conclusiones

El proceso de gestión universitaria dentro de las IES, está relacionado estrechamente con el proceso de organización, planeación, y certificación de los programas docentes. 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 docentes (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 por los procesos de evaluación del desempeño.

La gestión universitaria influye e impacta en el proceso de aprendizaje y la calidad educativa en las IES a través de diferentes políticas, programas o acciones específicas; sea mediante la capacitación, actualización disciplinar y pedagógica de la planta docente o por la actualización de los planes de estudio, los contenidos temáticos de los cursos y las actividades extracurriculares; a través de la planeación e instrumentación de la evaluación del desempeño o por el establecimiento de políticas y modelos académicos centrados en el estudiante.

Lista de Referencias

Cárdenas G. (2002). *Diccionario de Ciencias Económico Administrativas*. CUCEA, Universidad de Guadalajara (3ra ed.)

De Vries, W. & 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. & Hernández, G. (2000). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: McGraw-Hill Interamericana. 232 págs.

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. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/2391Miron-Maq.pdf>

Hernández, S. (2008). El modelo constructivista con las nuevas tecnologías: aplicado en el proceso de aprendizaje. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*. Octubre de 2008, 5 (2), 26-35. Disponible en: <http://www.uoc.edu/rusc/5/2/dt/esp/hernandez.pdf>

Koontz, H. & Weihrich, 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 del 2004, 9. (22), 617-635. Disponible 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.

Santos, M. A. (1997). *La Luz del Prisma para comprender las organizaciones educativas*. España: Editorial Aljibe.

Tovar, A. (2001). *El constructivismo en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. México: Instituto Politécnico Nacional. 111 págs.

Valle, M. Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. *Revista Iberoamericana de Educación*. Consultado el 25 de Agosto del 2010. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/948valle.PDF>

Zaratiegui, J. (1999) La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial N.º 330 • 1999 / VI*. Disponible en: <http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>)