

**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO**

**Hermanos Saiz Montes de Oca**

**TÍTULO: La Dimensión Pedagógica de la Gestión y la Administración en  
las Instituciones de Educación Superior**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO  
CIENTÍFICO DE DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

**- Resumen -**

**AUTORA: Magister María Consuelo Moreno Orrego**

**TUTORA: Doctora Teresa de la C. Díaz Domínguez**

**Pinar del Río, marzo de 2001**

## INTRODUCCIÓN

Antes de ser Rectora del Instituto Tecnológico Pascual Bravo, Institución de Educación Superior Estatal, tomé parte y lideré para esta institución algunos proyectos de funcionamiento general, tales como la reforma y creación de varios programas tecnológicos y ciclos de educación y la aplicación del programa sobre medición del clima organizacional. Sin embargo, cada aspecto en el que participé no tenía con los otros una relación funcional. Pero pasar a la Rectoría representó una oportunidad única: guiar la institución a partir de la integración de los distintos procesos formativos, componentes del sistema de la educación superior. No obstante, este cometido se veía limitado por cuanto la gestión derivada de la administración, no tenía definida una estructura que además de servir de ruta o norte para conducir la institución, articulara dichos procesos. Fue así, entonces, como, desde el inicio de la administración, di comienzo a un trabajo de investigación en el que fui incorporando todas mis ideas, experiencias y conocimientos para establecer que la estructura del sistema de procesos formativos de la educación superior requería, en primer lugar, ser adicionado por un nuevo proceso y, en segundo lugar, ser unido por un aspecto capaz de involucrar todos aquellos elementos, funciones y programas que posibilitaran armónicamente el desarrollo de personal, el control financiero, la toma y ejecución de decisiones y otras actividades extra - académicas, que sin ser del quehacer propiamente académico, sí son necesarios para garantizar el funcionamiento de la institución. Este cometido lo he denominado “La Dimensión pedagógica de la Gestión y la Administración en las Instituciones de Educación Superior”.

Las Instituciones de Educación Superior al cumplir el encargo social, desarrollan aspectos fundamentales como son: Docencia, Investigación y Extensión y paralelo a ello está siempre la Administración. Estas funciones tienen una naturaleza diferente en la medida en que se fundan en concepciones filosóficas distintas, sin embargo todas constituyen medios para satisfacer intereses comunes a los usuarios y proveedores del servicio educativo: educación y formación por y para el individuo. Tanto docencia, investigación, extensión y administración ocurren simultáneamente en las Instituciones de Educación Superior cuando estas ofrecen y desarrollan la educación en este nivel y constituyen un proceso formativo.

Los procesos formativos de docencia, investigación, y extensión, sin duda, constituyen el presupuesto, el elemento y el fin de toda institución de educación superior en tanto es con su desarrollo como puede circular el conocimiento y educarse, reeducarse y formarse el individuo. La dinámica de ellos está ligada a la interrelación de los sujetos que en ella intervienen y es de estos procesos donde se nutre el proceso formativo. El conocimiento hasta ahora requerido para la ejecución de ellos se centra en el específico al área que se sirve y en el manejo y aplicación adecuada del discurso pedagógico, por lo cual el personal que a estas labores se dedica se ha listado en el acervo de los conocidos como los académicos (docentes, directivos docentes, directivos académicos, investigadores, instructores, asesores técnicos y metodológicos, entre otros). Los procesos en los cuales se involucran, están reconocidos y se comprometen, dentro de la educación superior, son la docencia, la investigación y la extensión. Sin embargo, para el buen desempeño de estos procesos es necesaria la administración, que no se encuentra articulada en la relación con estos y no es considerada un proceso, en consecuencia, la gestión de los mismos no cumple

en las Instituciones de Educación Superior un rol articulador y genera la falta de integración y una gestión ineficiente.

Teniendo en cuenta estos elementos se definió el **problema** de esta investigación:

La comunidad educativa y en especial los directivos de las Instituciones de Educación Superior, presentan dificultades en el cumplimiento de su función manifestándose en una inadecuada gestión de los procesos involucrando la Administración.

Existe una necesaria relación entre los procesos de docencia, investigación y extensión. Ellos, en si mismos, no dan cuenta de su efectividad, requieren de la administración para cumplir su misión y alcanzar sus objetivos; estos tres procesos se interrelacionan en una dinámica de gestión que será objeto de estudio de este trabajo.

El **objeto** de este trabajo de investigación, son los procesos formativos en las Instituciones de Educación Superior.

El **objetivo** es la fundamentación de un modelo de Gestión y Administración en las Instituciones de Educación Superior, desde su dimensión pedagógica que sirva como herramienta o vehículo para articular los procesos formativos y las funciones de estos, planteando una metodología de aplicación en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo.

El **campo de acción** es la dimensión pedagógica de la Gestión y la Administración en las Instituciones de Educación Superior.

La **Hipótesis** a defender es que: Si se estructura un modelo de gestión y administración que permita la integración y articulación de los procesos formativos en la Educación Superior (Docencia, Investigación, Extensión y Administración) desde el objeto y el método de la pedagogía, teniendo en cuenta que la Administración es un proceso con una dimensión pedagógica que coordina y da direccionamiento a la cultura de la Institución de Educación Superior y que la gestión es el eje articulador de los mismos, entonces se podrá diseñar una estrategia de gestión educativa en las instituciones de este nivel, que tributen a la búsqueda de alternativas para elevar la calidad del proceso formativo que estas realizan.

En relación con el objetivo expuesto se resuelven en la investigación los siguientes aspectos:

### **Primera Etapa: Fundamentación del problema**

- Del papel de las Instituciones de Educación Superior en el contexto social y los procesos formativos en estos.
- Análisis de la situación que presenta la gestión y la administración en las Instituciones de Educación superior a nivel mundial y particular en Colombia mediante la aplicación de instrumentos para recoger opiniones de dirigentes de las Instituciones de educación superior.
- Diagnóstico del problema de la gestión y la administración en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo y definición de las tendencias que se manifiestan.

### **Segunda Etapa: Construcción del modelo teórico**

- Análisis de los conceptos de gestión y administración en las Instituciones de Educación Superior.
- Fundamentación de la administración como un proceso más en la Educación Superior. Sus funciones y contenido.
- Definición de la gestión en las Instituciones de Educación Superior como integradora de los procesos.
- Definición de la gestión y la administración en su dimensión pedagógica.
- Propuesta de una estrategia de gestión para la introducción de los fundamentos de la gestión y la administración en las Instituciones de Educación Superior.

### **Tercera Etapa: Aplicación del modelo de gestión y administración desde una dimensión pedagógica, en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo**

- Elaborar una metodología con un sistema de principios, vías y métodos que sirva para la aplicación del modelo de gestión y administración desde una dimensión pedagógica en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo.

Para el desarrollo de estas tareas se emplearon básicamente métodos teóricos y métodos empíricos, estos últimos se trabajaron en el diagnóstico del problema y en la experiencia obtenida de la aplicación del modelo y los fundamentos teóricos en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo. Todo ello a partir de técnicas de entrevistas grupales e individuales, cuyo

objetivo básico era trabajar sobre la aplicación de ciertos enfoques de investigación – acción participativa que permitiera no sólo fundamentar el problema, sino también incrementar, desde la participación, la solución al mismo, teniendo en cuenta el proceso de transformación que se debía operar en los sujetos participantes en esta actividad. Lo cual ayudó a la introducción de los fundamentos teóricos en una realidad práctica vivenciada en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo.

Los **Métodos Teóricos** utilizados fueron el **histórico** y el **lógico** en la determinación de tendencias del desarrollo de la educación superior y la gestión de los procesos en las Instituciones de Educación Superior a lo largo de la investigación; el de **análisis y síntesis** en el diagnóstico efectuado, en la concreción del modelo y, para arribar a conclusiones, el **sistémico estructural** para caracterizar el objeto y campo de la investigación, determinar sus elementos constitutivos o componentes y las relaciones que se establecen entre estos; el **método dialéctico** para determinar las relaciones entre componentes de carácter contradictorios donde se establecieron aquellos que tienden a excluirse pero que a su vez no pueden existir uno sin el otro, o sea, nos permitió establecer las relaciones contradictorias en los fundamentos que se presentan y determinar la fuente del desarrollo del mismo; el de **modelación** en tanto en este trabajo de investigación se aporta un modelo de gestión y administración desde una dimensión pedagógica, para las Instituciones de Educación Superior.

El **aporte teórico** de la investigación radica en reconocer a la administración como un proceso en las Instituciones de Educación Superior que da direccionamiento a la cultura de la educación superior, creándole a la vez un modelo nuevo de administración y gestión

desde una dimensión pedagógica; ésta gestión y administración analizadas desde el objeto y el método de la pedagogía siendo la gestión el eje articulador de la administración como proceso, con los de docencia, investigación y extensión.

La **significación** o **relevancia práctica** del trabajo está dada porque a partir del modelo teórico presentado se ha podido aplicar e identificar para el Instituto Tecnológico Pascual Bravo el diseño de una estrategia de gestión educativa que tributa a la búsqueda de alternativas para elevar la calidad del proceso formativo.

El **nivel de actualidad del aporte teórico y práctico** así como su capacidad de ser replicado a otras Instituciones de Educación Superior, públicas y privadas, se sustenta en el hecho de que el modelo de gestión y administración desde una dimensión pedagógica aplicado en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo fue objeto de un reconocimiento público de cobertura nacional otorgado por el Gobierno Colombiano en diciembre del año 2000 (ver anexo 6 y 7). Este reconocimiento o galardón fue obtenido luego de que las personas designadas para evaluarlo, tales como el Representante en Colombia del Banco interamericano de Desarrollo –BID- señor Fernando Montenegro, el Asesor Regional de la Comisión Económica para América Latina CEPAL doctor Edgar Moncayo Jiménez y el Presidente de la Empresa Vestimundo S.A señor Carlos Manuel Echavarría Toro, lo consideraran y estimaran como un modelo de gestión y administración capaz de promover la transformación de la cultura organizacional en el marco de la excelencia administrativa; de promover, así mismo, el desarrollo de nuevos y más eficientes sistemas de gestión y gerencia y de contribuir al mejoramiento de la administración pública mediante la identificación y adaptación de nuevas tecnologías administrativas. También fue estimado



como un ejemplo para incentivar el mejoramiento continuo de las instituciones, gracias a su innovación y creatividad que a la vez le permite ser potencial de réplica a otras entidades. Además de este reconocimiento, la comunidad académica y demás personal del Instituto Tecnológico Pascual Bravo (docentes, estudiantes y administrativos en los niveles directivo, ejecutivo, asesor, profesional universitario, técnico asistencial y operativo) exaltaron la puesta en marcha y funcionalidad del modelo de gestión y administración (ver anexos 6 y 7)

El proceso de investigación científica, del cual el resultado es la preparación de este informe, ha permitido facilitar una solución viable al problema fundamentado y aquí estructurado y donde los aportes que se plantean y que podrán corroborarse en el desarrollo del trabajo pueden contribuir a que el sistema de procesos de la educación superior, compuesto por la Docencia, la Investigación, la Extensión y la Administración, se ejecute con mayor calidad y eficiencia a partir de “La Dimensión Pedagógica de la Gestión y la Administración en las Instituciones de Educación Superior”.

Se emplearon y consultaron bibliográficamente los textos y documentos que en este trabajo se reseñan. Se hizo uso de los trabajos disponibles afines a la temática, de autores nacionales y extranjeros. Y la autora se basó en su experiencia personal obtenida de su desempeño como Rectora de una Institución de Educación Superior y del hecho de haber ocupado en ella distintos cargos de rango académico y administrativo. Y, así mismo, de su participación en la Comisión Nacional para el Desarrollo de la Educación Superior en Colombia, cuyo objetivo principal fue diagnosticar el estado del modelo de educación superior colombiano, así como plantear las recomendaciones pertinentes; en su formación

académico - profesional: Pregrado en Economía, Especialización en Gerencia de la Calidad, Especialización en Gestión Universitaria del Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario IGLU y Magister en Dirección Universitaria; de su experiencia también obtenida de las visitas realizadas a más de 80 instituciones de educación superior alrededor de 35 internacionales y 45 nacionales. (ver anexo 1).

Es importante resaltar también la participación de la autora del presente documento en eventos de carácter nacional e internacional, entre los cuales se destacan los siguientes:

- DÉCIMA SEGUNDA CONFERENCIA ANUAL EUROPEAN ASSOCIATION FOR INTERNATIONAL EDUCATION EAIE/2000 “REFORMANDO LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNA VISIÓN INTERNACIONAL”. Este evento contó con la participación de más de 1600 profesionales dedicados al estudio y manejo de la educación superior. Leipzig (Alemania) noviembre 27 a diciembre 4 de 2000.
- QUINTO SEMINARIO PARA LIDERES DE UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS. Organizado por Harvard University, con la participación de más de 80 líderes de universidades latinoamericanas. Boston (USA) Agosto de 2000.
- MARKETING PARA LAS UNIVERSIDADES. Reunión de Rectores Región Caribe. Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Santo Domingo-República Dominicana. Marzo de 2000.

- PRIMERA MISIÓN DE RECTORES DE INSTITUCIONES TÉCNICAS Y TECNOLÓGICAS A FRANCIA. En esta misión se visitaron diferentes instituciones de varias ciudades del país. París, Lille, Poitiers, Lyon, octubre 23 a noviembre 6 de 1999.
- CONFERENCIA ANUAL NAFSA 97. Organizada por la Association of International Educators con la participación de cerca de mil instituciones, tanto oficiales como privadas. Vancouver- Canadá, mayo de 1997.
- PASANTIA EN LA UNIVERSIDAD DE DENVER, Coordinada por el Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU). Colorado (USA) octubre 1997.
- PRIMERA MISION COLOMBIANA DE RECTORES UNIVERSITARIOS AL ASIA PACIFICO. En esta misión se visitaron diversas universidades de Japón, Corea, China, Hong Kong y Taiwan Octubre-noviembre en 1996.
- Otros (Ver anexo 1)

Otro aspecto a resaltar son las publicaciones de la autora tales como:

- MORENO ORREGO, María Consuelo, OCAMPO LONDOÑO, Alfonso y otros. Hacia una agenda de transformación de la Educación Superior. Planteamientos y Recomendaciones. ICFES, 1996.

- Investigación sobre clima organizacional en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo, Centro de Publicaciones, 1998.
  
- Trabajo de investigación con el cual se optó al título de Magister en Dirección Universitaria: “Gestión administrativo pedagógica para las Instituciones de Educación Superior: Teoría de los procesos conscientes”. Universidad de Los Andes,1999.
  
- Reflexión acerca de una gestión administrativo 8. Instituto Tecnológico Pascual Bravo. 2000
  
- Una dimensión pedagógica de la administración en las Instituciones de Educación Superior. Artículo aprobado para ser publicado en la Revista Cintex No. 9, del Instituto Tecnológico Pascual Bravo. 2001

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA**

Este capítulo tiene como objetivo principal analizar el comportamiento de los procesos de las Instituciones de Educación Superior y la gestión de los mismos en la manifestación del problema planteado y por lo tanto fundamentado a partir de enfoques de carácter holístico, haciendo un análisis que va de lo general a lo particular, o sea hasta las particularidades del diagnóstico efectuado en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo; así como puntualiza el significado del estudio de este problema y su posible solución de acuerdo con las perspectivas de la gestión y la administración de las Instituciones de Educación Superior en el mundo y particularmente en Colombia.

### **EDUCACIÓN SUPERIOR, CONTEXTO SOCIAL Y PROCESOS FORMATIVOS**

Para la UNESCO el sistema de educación superior es un componente fundamental de la estructura social, ya que es allí donde se gesta la comunidad científica e intelectual mundial<sup>1</sup> y constituye el patrimonio cultural que sustenta las transformaciones indispensables para mejorar las condiciones de vida de las comunidades. Así mismo ha definido a través de lo que llama “*Universidad Proactiva*” lo que debe ser cada institución de este nivel de enseñanza y donde se observa una relación estructural entre los procesos universitarios concebidos como: “Docencia, Investigación y Extensión”. A esta estructura tridimensional de procesos ha de incluirse la administración como otro proceso y la gestión como eje articulador de los mismos y uno y otro desde una dimensión pedagógica.

---

<sup>1</sup> Documento sobre Políticas para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior, París, 1995. Pag. 29

## **GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Un paso trascendental en el reconocimiento de la problemática endógena de las Instituciones de Educación Superior tiene fundamento en diferentes diagnósticos realizados en la última década por varios organismos y en el reconocimiento de las condiciones de diferentes universidades del orden nacional e internacional. Esto permitió identificar las diferencias en el desarrollo económico, tecnológico y cultural de estas instituciones y de sus estilos de administración y gestión. Se pudo denotar varios problemas en la relación académico administrativa en 80 instituciones observadas. En la misma muestra, la administración y gestión del encargo social no concuerda, muchas veces, con el modelo pedagógico. Se detectaron falencias en la concepción del proceso de gestión y administración de la educación superior y su articulación con los demás procesos. También se percibió que en el proceso de extensión se requiere ofrecer al sector empresarial la oportunidad de la formación permanente para el trabajo.

### **LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL CONTEXTO COLOMBIANO**

En Colombia la problemática de la Educación Superior está sobrediagnosticada, dados los diferentes informes que se han producido y de los cuales se infiere que la educación superior requiere de un enfoque de administración y gestión y que refleje, entre otros, la capacidad de evaluación permanente y sistémica y la articulación de los procesos.

## **SITUACIÓN DIAGNÓSTICA DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO PASCUAL BRAVO**

El Instituto Tecnológico Pascual Bravo, creado en 1935, es un establecimiento público adscrito al Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Tiene dos grandes áreas: Administrativa y Académica. En la actualidad desarrolla programas de formación superior tecnológica y de especialización, en la modalidad Presencial y Semipresencial.

En los años 90, con la nueva Constitución Nacional, la política de ciencia y tecnología, el plan de apertura de la educación y la nueva legislación que en materia educativa surgió, se exigió una reorientación de la educación superior en Colombia. El Instituto no fue ajeno a estos cambios y en el año 1993 realizó una investigación para determinar la cultura organizacional y analizar factores que incidían en su desarrollo. Se analizaron, entre otras, variables como: Conocimiento de objetivos institucionales, comunicación y cooperación, liderazgo ejercido por los jefes, sentido de pertenencia, capacitación y adecuado entrenamiento y el control. Como resultado fue posible precisar la situación diagnóstica del Instituto manifestada en que: No existía una clara definición de sus objetivos, no se ofrecía un entrenamiento adecuado, no existía una identificación clara de los mecanismos de información, existía desarticulación entre las dependencias, no se contaba con espacios reales de descanso e integración. Y es desde aquí que surge la necesidad de hacer más eficiente y eficaz la Institución y con mayor efectividad en el impacto social.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **CONSTRUCCIÓN DEL MODELO TEÓRICO**

El presente capítulo tiene como objetivo analizar los conceptos de gestión y administración en las Instituciones de Educación Superior, a la vez que fundamentar la Administración desde una dimensión pedagógica como un nuevo proceso de las mismas y la manera como ésta se articula con los procesos de docencia, investigación y extensión.

#### **CONCEPCIONES DE LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN**

La gestión educativa, tiene como fundamento las teorías: Tradicional, funcionalista y tradicional interaccionista en el campo de las ciencias sociales. La administración es la conducción racional de las actividades de una organización y la comprenden la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control. A la realidad administrativa le subyacen como variables básicas esenciales las acciones o tareas que se ejecutan, la estructura organizativa de la burocracia, la habilidad técnica, el conocimiento tecnológico.

#### **FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN COMO PROCESO Y SU DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

Es en el proceso laboral donde el hombre logra recibir modernamente los direccionamientos del ejercicio de su profesión con un fin específico, para transformar una realidad determinada, pero a su vez le imprime al trabajo su capacidad, su saber, su innovación, elementos implícitos en el proceso de formación humana que estabiliza emocional e intelectualmente al ser que sabe, aprende, se forma. Es pues una educación laboral, educación de vida. En la misma medida en que el proceso de trabajo va



transformando la realidad institucional al ir reabriendo situaciones y procesos que son el fruto de una capacidad de administración, es también este mismo proceso el que va generando en el sujeto de esta acción una transformación valorativa en su doble dimensión. Le agrega valor al proceso de administración y ésta a su vez genera capacidad a quien la acciona. Así, el proceso de trabajo es una extensión del proceso formativo que se logra en la institución educativa, con una gran responsabilidad para las personas que laboran o hacen gestión en las Instituciones de Educación Superior, pues su encargo social lo hace de mayor vulnerabilidad, es decir de responsabilidad, porque en la Educación Superior se forman los técnicos y especialistas que harán los cambios requeridos por la sociedad.

Entonces, la Administración es un proceso en las Instituciones de Educación Superior por cuanto se constituye en las etapas o fases a través de las cuales el objeto se transforma interviniendo el mundo material u objetivo y el mundo subjetivo o humano. Es una sucesión de estado de un objeto determinado. Su condición de proceso está cualificada en tanto la Administración como proceso es un proceso pedagógico porque implica los momentos de formación desde el trabajo en la cultura de la organización educativa, que comprende tres aptitudes básicas: una instructiva, una educativa y una desarrolladora.

En ese marco es la pedagogía como ciencia de la educación que está presente en todo momento de la vida del hombre, en tanto centra la atención en el proceso de formación, es decir en el desarrollo humano, el cual lo determina no sólo la instrucción sino la formación de la personalidad, la que permite afirmar que el proceso de administración, está atravesado por una dimensión pedagógica educativa, en tanto es el sujeto de la acción el que direcciona como: Ser, saber, aprender y hacer, la organización en sus múltiples

relaciones. Y desde el objeto y el método de la pedagogía se predica que el objeto de la administración como proceso pedagógico, es la formación en el direccionamiento de la cultura, de tal suerte que cada cargo u oficio no solo requiere de conocimientos, habilidades y responsabilidad para su desempeño, sino que también requiere una comprensión y desarrollo específico que esté de acuerdo con las necesidades institucionales, las cuales son problemáticas y dialógicas, por tanto estas necesidades a las cuales le subyacen en el fondo una constante, son en el tiempo cambiantes y dinámicas.

**CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN:** La gestión se entiende, entre otros aspectos, como la acción y efecto de desarrollar o hacer evolucionar una organización o institución y se concreta en cada una de las diligencias que logran hacer los funcionarios en el ejercicio de su puesto de trabajo y que está en correspondencia dialógica, problemática y dialéctica con las variables básicas de la administración, las funciones y la calidad humana de quien gestiona o diligencia. La gestión influye en el desarrollo armónico de la Institución con las personas que actúan al interior de la organización. La gestión está asociada a aspectos como: Logro de productos, utilización de recursos y alcance de objetivos, en este sentido se puede hablar de dimensiones de la gestión, a través de las cuales esta integra los diferentes procesos en una institución.

**DIMENSIONES DE LA GESTIÓN:** La acción significativa de la gestión desde una dimensión pedagógica, es en parte una creación intencional del ser humano, en este sentido es una acción mediatizada por la intención y la acción, por el conocimiento y ejecución. Desde aquí la gestión deriva unas dimensiones que posibilitan en la estructura organizacional de la institución la dinamización de metas y objetivos. Esas dimensiones

deben abarcar el ser, el saber, el aprender y el hacer, para lograr un nivel de excelencia en una institución, esto es, ha de abarcar una dimensión en valores, otra en planeación y otra en ejecución y control. La Dimensión en valores se encuentra en tres ámbitos del mundo de la vida, referidos a la economía, precio o interés, ética estratégica y a la psicológica del término. También nos referiremos al concepto de valor con fundamento en las creencias que rigen la vida de la gente, sus percepciones. Esto fundamenta una Dirección por Valores como una de las dimensiones de la gestión. Ella tiene sustento en las teorías humanistas, desde el individuo como persona y desde el grupo y la sociedad. La Dirección por Valores nos posibilita la creación de las reglas de juego para encausar el futuro libremente, escogido en la institución y a la construcción del deber ser. Esto si partimos de considerar que la dirección de las Instituciones de Educación Superior no es instrumental, es decir administración de recursos.

La dimensión de la planeación: Ésta, en términos organizacionales, se define como la movilización de todos los recursos de una institución, tratando de lograr los objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Las teorías que en torno al proceso de planeación se han dado, han evolucionado hasta nuestros días, pasando por una serie de enfoques que van de acuerdo con los desarrollos económicos del mundo, de aquí que la dinámica social y económica que existe actualmente tiene repercusiones directas en todo tipo de organizaciones, por lo que es indispensable que las estas definan clara y objetivamente cuál es su misión en la sociedad, sustentando en procesos organizacionales de planeación, de ejecución y de evaluación, varios niveles de la capacidad de gestión y administración. Los enfoques de la planeación parten de la dinámica social y económica. El cambio de enfoque que se ha apoderado en la planeación obedece a diversas razones que van desde lo

filosófico hasta lo gerencial y es así como se puede planear dentro de un contexto social desde los servicios y en un contexto económico desde la producción de bienes. Se resaltan distintos enfoques tales como: Planeación normativa o por ideales, planeación estratégica, planeación racional ideal, planeación prospectiva y un enfoque más actual que se conoce como planeación por escenarios. Los enfoques apuntan a explicar que la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Sin embargo, no todos resultan ser para las disímiles organizaciones, lo suficientemente eficaces y capaces de posibilitar las decisiones antes de que se requiera la acción, pues no obstante estar lo suficientemente sustentados no son procesos diseñados a la medida de las condiciones particulares de las instituciones. Esto hace que la planeación llevada a las instituciones de educación superior, como organizaciones sui generis, en las que se desarrollan diferentes procesos, docencia, investigación, extensión y administración, sea un aspecto que abarque toda su dinámica en su praxis y en su teoría y no solo que se oriente a la definición de plazos y a la distribución de los recursos. Esto en razón de que en estas instituciones se da una interacción de sujetos: unos que forman y otros que son formados; unos que direccionan la cultura de la organización y otros que son direccionados desde unas capacidades: la instructiva, la educativa y la desarrolladora. Siendo esto así y luego de interrelacionar los enfoques en la evolución de la planeación con las singularidades que interactúan en las instituciones de educación superior se reconoce la planeación estratégica como la segunda dimensión de la gestión. La Planeación Estratégica comienza con un proceso de previsión que se basa en el futuro lo cual genera una estrategia conceptual, fundamentada en los valores para lograr un futuro deseado. Al proceso de previsión del futuro le sigue uno de planeación que se basa en los problemas, el cual produce un conjunto estructural y detallado de planes tácticos para

el logro de esa condición futura deseada. Después del proceso de planeación mismo sigue una fase de implementación que se fundamenta en la acción, la cual da como resultado un conjunto de pasos y procedimientos operativos y asegura que la condición futura deseada produzca los resultados esperados. Finalmente, existe una fase de aseguramiento cuando la planeación estratégica se institucionaliza como una dimensión de la gestión, basado en el futuro que implica la repetición del ciclo de todo el proceso.

Dimensión de ejecución y control. El proceso de ejecución y control permite la solución de situaciones problemáticas en diferentes contextos, que permite plasmar objetivamente aspectos administrativos que relacionan método, medios y fines, a través de formas predeterminadas de una concatenación de factores. Esta dimensión se puede hacer visible en una institución a partir de una *integración o coordinación de actividades por procesos y de una administración por proyectos*, una y otra tienen definido su alcance. La primera se constituye en el medio a través del cual se activa la gestión administrativa de la institución, basada esta en un conjunto de actos coherentes y pertinentes que agregan valor a la función. De donde un proceso es una línea de acción que transforma y a su vez es transformado por las necesidades de cada momento administrativo. La segunda, esto es, la estructura de la *Administración por Proyectos* se fundamenta en el enfoque sistémico, el integrado, el estratégico y el experimental. Y se puede decir que un proyecto es la búsqueda de una alternativa que permite dar una solución inteligente al planteamiento de un problema, tendiente a resolver una necesidad humana. La estructuración y evaluación de todo proyecto tiene como objetivo fundamental conocer su rentabilidad económica o su rentabilidad social, es decir, su beneficio económico y su beneficio social.

Como se anotó en líneas precedentes las instituciones de educación superior viven un proceso permanente de conocimiento, dinámico e interactivo, en el que interviene varias características y estas constituyen el fundamento del tipo de enfoque de planeación que a ellas debe aplicarse, y el fundamento de una Administración por Proyectos que constituye la tercera dimensión de la gestión en las instituciones de Educación Superior. La cual se sustenta en el hecho de que son los proyectos los que en una Institución de Educación Superior hacen posible su crecimiento desde los diferentes aspectos.

La Administración, así como la Docencia, la Investigación y la Extensión, es un proceso formativo de trabajo institucional que se ejecuta de manera constante y permanente y de su adecuada ejecución depende el orden, la armonía y el equilibrio institucional. A cada proceso le subyace la gestión concebida desde sus tres dimensiones: Dirección por Valores, Planeación Estratégica y Administración por Proyectos, gestión que los moviliza, en tanto transforma mejorando los procesos y las funciones de planeación, organización, dirección y control a partir de las características de los productos que logran modificar las situaciones, y es en este sentido que la administración y la gestión en las instituciones de educación superior se conciben dialógica y dialécticamente, en cuanto están articuladas a la estructura orgánica de la institución educativa. De donde la gestión es eje articulador: - de la Administración que al dinamizarse logra el direccionamiento de la cultura, - de la docencia cuyo resultado de la gestión es la conservación de la cultura, - de la investigación cuyo producto es el desarrollo de la cultura y - de la extensión cuyo fruto es la promoción de la cultura. La gestión, entonces, articula toda la organización.

### **CAPITULO III**

#### **APLICACIÓN DEL MODELO TEÓRICO O EXPERIENCIA EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO PASCUAL BRAVO**

El contenido de este capítulo se refiere a la aplicación de fundamentos teóricos como un proceso de gestión desde una dimensión pedagógica en las Instituciones de Educación Superior. A partir de éstos se logran comprender las interacciones que existen entre la educación, la organización y las personas y se identifican los nexos entre las diferentes comunidades académica y administrativa, respecto de tres dimensiones, dirección por valores, planeación estratégica y administración por proyectos, definidas para la gestión y que ha sido aplicada en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo.

#### **3.1 ESTRATEGIA O APROXIMACION A LA APLICACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DESDE UNA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, Y SU APLICACIÓN EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO PASCUAL BRAVO**

La experiencia es la resultante de un proceso de construcción teórico comprensiva y fruto de una captación sensible de una realidad laboral. Como institución destinataria en la aplicación de este modelo, se tiene al referido Instituto Tecnológico Pascual Bravo.

Desde aquí se presentan válidos y múltiples acercamientos a la comprensión de la realidad en función de obtener unas características del enfoque y objeto de la experiencia con una aproximación al método participativo. Esto se acompaña de la necesidad de diseño de

proyectos para hacer también más eficientes el manejo de los recursos y con mayor efectividad en el impacto social. En un primer momento, se distinguen los cambios que se han generado en la estructura interna y en los procesos académicos y administrativos, y se propician programas de integración que potencien el desarrollo del talento humano, gestando propuestas respuestas para el presente y futuro institucional. Esto funciona como espacio de encuentro de reflexión pedagógica y cultural, fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia con la institución. Se entiende desde aquí construir canales de comunicación, donde confluyen diferentes intereses culturales, ideológicos, proponiendo un estilo de vida de la comunidad educativa institucional y que debe revertir en la organización a partir de las relaciones de coordinación en el proyecto educativo de la institución de educación superior. En un segundo momento se aplica un instrumento de medición del clima organizacional, tipo diagnóstico, el cual ha de tener una duración mínima de tres meses. En el Instituto se dirigió a 380 personas que prestan servicios a él y se tomó una muestra<sup>147</sup>, es decir el 37%, población distribuida en directivos, docentes, secretarias y auxiliares y servicios generales. Se realizaron reuniones de grupos de trabajo, donde se discutieron con libertad los problemas e inquietudes laborales. Se conformaron grupos de apoyo, donde se posibilitó el intercambio de opiniones, se generaron lazos de cooperación y colaboración. En lo referente al control, se hace necesario que no solo se evalúe y se controle, sino que se retroalimente en el proceso, esto es, aprender de los errores e implementar correctivos para que esto no vuelva a suceder.

Para la visualización de la dimensión pedagógica de la gestión y de la administración en las Instituciones de Educación Superior, se tienen en cuenta varias consideraciones: En el plano de construcción conceptual y comprensión de los hechos, se procede a la vivencia



como eje reproductivo de la cultura institucional y a la reflexión y análisis como elemento dinamizador del conocimiento y la toma de conciencia, pudiéndose así dar una objetivización conceptual y valoración subjetiva de los cotidianos. El verdadero conocimiento de las dimensiones se va construyendo y constatando en la interacción de las comunidades y grupos de trabajo. Es a través de la sistematización que se van precisando los sentidos, direcciones y significados que van posesionando las tres dimensiones (Dirección por Valores, Planeación Estratégica y Administración por Proyectos) de la gestión, de lo cual se puede decir que va generando una corriente frágil de pensamiento en los grupos y gestando actitudes y puntos de vista en los actores que son los que construyen el sentido común y de realidad administrativa.

Mas allá de las funciones de docencia, investigación y extensión de la Educación Superior, surge la necesidad de discusión del problema administrativo y de gestión, las discusiones van canalizando la problematización del objeto de estudio en el marco de una acción participativa, de carácter crítico social, donde es el espacio de la comunicación y el diálogo los que van centrando los niveles proposicionales. Se hace comprender en cada grupo las dimensiones y su estructura.

La aplicación del modelo de gestión y administración, desde una dimensión pedagógica constituye en si misma una experiencia que ha generado un cambio positivo en la institución y en ella con el entorno, la sociedad y el sector productivo, ya que dentro de la institución ha facilitado el cumplimiento del plan de desarrollo .

Por medio de encuesta de satisfacción, aplicada en el Instituto, en relación con el modelo de gestión y administración, fue posible precisar los cambios positivos que este ha generado. Los indicadores que con ella se evaluaron mostraron en las tres dimensiones una tendencia de satisfacción más positiva y que efectivamente el modelo administrativo ha venido siendo asimilado por los diferentes servidores públicos del instituto.

### **EXPERIENCIA DE LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA DE LA GESTIÓN EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO PASCUAL BRAVO – SU RESULTADO**

En el Instituto se inicia la experiencia acorde con la estrategia expresada y se desarrolla desde cada dimensión de la Gestión: Dirección por Valores, Planeación Estratégica y Administración por Proyectos.

Dirección por valores: El aporte de la pedagogía a la Dirección Institucional por valores, busca que las personas sean competentes y que la Rectoría lidere y obtenga consensos de participación consciente y flexible, permitiendo la iniciativa en todas las comunidades, a partir de los siguientes medios: Clima organizacional, Mejoramiento continuo, Grupos primarios.

Planeación Estratégica: Como campo de acción de los directivos conduce a la elaboración de políticas y estrategias para la planeación, evaluación, cambio y liderazgo, recibe de la pedagogía el hacer conscientes a los participantes de las actividades, de soporte significativo, en un Plan de Desarrollo Institucional, en el cual diferentes comunidades administrativas, académicas, docentes, discentes, de egresados, etc., actúan en la

construcción de la mision-vision, los valores y principios institucionales. La planeación estratégica se hace visible a través de los siguientes medios: Plan de Desarrollo, Parrilla estratégica, Parrilla táctica, Parrilla operativa e Informe de gestión.

La administración por proyectos: Campos de acción del nivel administrativo que actúa bajo la adopción de proyectos para darle cumplimiento a la obtención de las estrategias, constituye un elemento articulador en todo el accionar del instituto.

Las tres dimensiones de la gestión apuntan a una Pedagogía para la convivencia y la participación. La cual se ha desarrollado con una metodología tipo IAP que ha generado cambios en la estructura interna y en los procesos docente, investigativo, extensión y administración, al propiciar programas de integración que potencian el desarrollo del talento humano, gestando propuestas respuestas para el presente y futuro institucional.

## CONCLUSIONES GENERALES

Con este nuevo proceso, educar y educarse se convierte en una tarea de todos, ya que el estilo propuesto armoniza la doble y poderosa función de las Instituciones de Educación Superior (Administración y Academia) en tanto compromete a todas las personas y los estamentos de la institución. Pues no se puede cumplir eficazmente con el encargo social sin la colaboración armónica y la participación de los sujetos que la orientan, la brindan, la apoyan y la reciben.

Es claro que no basta una estructura organizacional, una planta de personal y unas partidas presupuestales para guiar los destinos de una institución de educación superior, así como tampoco es suficiente establecer planes y definir políticas, sino existe un proceso definido que articule sistemáticamente los procesos formativos de docencia, investigación, extensión y administración, inyecte a los sujetos que la ofrecen sentido y significado para cumplir el encargo social.

Sin duda, la pedagogía adoptada como marco para desarrollar la gestión en las instituciones de educación superior, contribuirá a que la formación de las personas que integran la sociedad sea un ingrediente cotidiano que se agregue al proceso de vida de cada individuo.

En resumen, las conclusiones generales se pueden recoger en los siguientes aspectos:

1. A los procesos de educación superior (Docencia, Investigación y Extensión) se suma un cuarto proceso que es el de la Administración, el cual se asume como un proceso formativo.
2. La Administración es un proceso en las Instituciones de Educación Superior, en tanto marca la sucesión de las acciones administrativas, donde esta se transforma en función de la misión de la organización, interviniendo en los recursos humanos y materiales teniendo como funciones derivadas las de coordinar y dar direccionamiento a la cultura.
3. Es además, un proceso pedagógico porque genera los momentos de formación desde el trabajo en la cultura de la organización educativa.
4. La gestión de los procesos en la Instituciones de Educación Superior es la acción y efecto de integrar los procesos para el desarrollo y evolución de una organización y se concreta en cada una de las diligencias que logran hacer los funcionarios en el ejercicio de su puesto de trabajo, Dicha gestión está en correspondencia dialógica, problémica y dialéctica con las variables básicas de la Administración (estructuras, habilidades técnicas, conocimiento tecnológico, ambiente de trabajo), las funciones (planeación, organización, dirección y control), y la calidad humana de quien gestiona o diligencia (valores personales, éticos, morales y sociales).
5. La gestión es integradora de los procesos en las Instituciones de Educación Superior en tanto unifica a aquellos, que con identidad propia presentan contradicciones a través de las cuales se estructuran las relaciones internas entre estos y la sociedad, para lograr el cumplimiento de la misión propuesta por la organización. La gestión garantiza las relaciones de un proceso con otro y de todos entre sí.
6. La gestión integradora de los procesos en las Instituciones de Educación Superior presenta tres dimensiones: Valorativa, de planeación y de ejecución y control.

La estrategia de gestión educativa derivada de estos fundamentos, permite determinar la misión y los objetivos básicos a largo plazo de la gestión misma, la adopción de planes de acción para ejecutar la gestión y la asignación de recursos para cumplir la misión, aplicada como experiencia en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo ha tributado a la búsqueda de alternativas para elevar la calidad del proceso formativo que allí se realiza, en tanto ha permitido la definición de la misión, de la gestión de cada proceso y la integración de todos los procesos dirigidos a cumplir la misión de la institución a través de una gestión superior.

## **RECOMENDACIONES**

- 1 Generalizar y consolidar estos fundamentos al quehacer diario del Instituto Tecnológico Pascual Bravo.
- 2 Introducir este resultado en el sector público y privado, a través de un proyecto en las Instituciones de Educación Superior del Departamento de Antioquia.
- 3 Motivar entre las diferentes Instituciones de Educación Superior de Colombia, el interés por la reflexión de esta propuesta.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA AUTORA

1. MORENO ORREGO, María Consuelo, OCAMPO LONDOÑO, Alfonso y otros. Hacia una agenda de transformación de la Educación Superior. Planteamientos y Recomendaciones. Bogotá : ICFES, 1996.
2. \_\_\_\_\_ Investigación sobre clima organizacional en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo. Medellín : Centro de Publicaciones, 1998.
3. \_\_\_\_\_ Reflexión acerca de una gestión administrativo pedagógica en la educación superior. Artículo publicado en la revista Cintex No.8. Instituto Tecnológico Pascual Bravo. 2000
4. \_\_\_\_\_ Una dimensión pedagógica de la administración en las Instituciones de Educación Superior. Artículo aprobado para ser publicado en la Revista Cintex No.9, del Instituto Tecnológico Pascual Bravo.
5. \_\_\_\_\_ Trabajo de investigación con el cual se optó al título de Magister en Dirección Universitaria: “Gestión administrativo pedagógica para las Instituciones de Educación Superior: Teoría de los procesos conscientes”. Universidad de Los Andes,1999.



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. AGUILAR, Juan Francisco. De las innovaciones educativas a las alternativas pedagógicas. Bogotá : Fundación CEPECS, 1993. 112p.
2. ALDANA VALDÉS, Eduardo. Planeación y estrategia. Santa Fe de Bogotá : Universidad de Los Andes, 1998. 87p.
3. \_\_\_\_\_ Planeación, y estrategia. Santa Fe de Bogotá : Universidad de los Andes, MDU, 1995.
4. ALVARADO, Sara Victoria; GAITAN R, Carlos Arturo; VASCO, Carlos Eduardo y VASCO MONTOYA, Eloísa. Enfoques de la investigación en las ciencias sociales. Su perspectiva epistemológica y metodológica. Módulo 1 Conceptualización. Manizales : Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, 1996. 124p.
5. ALVARADO, Sara Victoria; GARTNER ISAZA, Lorena; VASCO, Carlos Eduardo y VASCO MONTOYA, Eloísa. Como elaborar un proyecto de investigación en ciencias sociales. Guía práctica. Manizales : Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, 1996. 107p.
6. \_\_\_\_\_ Como elaborar un proyecto de investigación en ciencias sociales. Guía práctica. Talleres de trabajo. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, 1996. 100p.
7. ALVAREZ, B . y BUTTEDAHL, P, (eds). Ciencia, educación superior y desarrollo en América Latina. Santa Fe de Bogotá : Cid, 1991.
8. ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos Manuel. Didáctica. La escuela en la vida. La Habana : Pueblo y Educación, 1999. P.58
9. \_\_\_\_\_ Hacia una escuela de la excelencia. La Habana : Editorial Academia, 1996.
10. \_\_\_\_\_ La escuela en la vida. La Habana : Pueblo y Educación, 1998.
11. \_\_\_\_\_ La Universidad como institución social. La Habana : Editorial Academia, 1996. P.15
12. \_\_\_\_\_ La Universidad como institución social. Bolivia : Universidad Andina Francisco Javier de Sucre, 1996. P.12.
13. \_\_\_\_\_ La escuela en la vida. Sucre : Imprenta universitaria, 1994. 277p.
14. \_\_\_\_\_ Pedagogía como ciencia o epistemología de la educación. La Habana : Editorial Félix Varela, 1998. 245p.

15. ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos y GONZALEZ AGUDELO, Elvia María. Lecciones de didáctica general. Medellín : Edinalco, 1998. P.24
16. ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos y SIERRA LOMBARDIA, Virginia. La universidad, sus procesos y su evolución institucional. La Habana : Editorial Academia, 1997. P.2.
17. ANDER-EGG, Ezequiel. Interdisciplinariedad en educación. Buenos Aires : Magisterio del Río de la Plata, 994. 93p.
18. ANTOLOGIA DE LOS VALORES Y DEL CRECIMIENTO HUMANO. Colección especial, serie antologías, Hospital Pablo Tobón Uribe. Medellín : Ediciones Gráficas Ltda, 1998. 363p.
19. ARANGO PATIÑO, Gustavo y MONTOYA TAMAYO, Diana María. Administración II. Medellín : Cooprol, 1998. 174p.
20. ARCINIEGAS, María Emilia y RAMIREZ DE ALVAREZ, Elsa. Ciencia para el despliegue de la creatividad. Bases para un plan del Programa Nacional de Estudios Científicos de la Educación. Santa Fe de Bogotá : Tercer Mundo Editores, 1993. 255p.
21. ARELLANO A., Hernando. La organización a su alcance. Santa Fe de Bogotá : Norma, 1979. 64p.
22. ARROYAVE M, Luis Carlos. Educación integral síntesis de la pedagogía moderna. Medellín : Procuraduría de Los Hermanos, 1961. 169p.
23. ARGÜELLES, Antonio. Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. Compilación de lecturas. México D.F. : Limusa, 1996.
24. AUBAD, Rafael. Hacia un marco de desarrollo de la universidad estatal, visión y acción desde la pertinencia. Santa Fe de Bogotá : ICFES–Corporación Calidad, 1998.
25. AVENDAÑO F. Luis. El control a su alcance. Santa Fe de Bogotá : Norma, 1979. 63p.
26. AVILA P., Rafael. Qué es pedagogía? 25 tesis para discusión: comentarios y desarrollos a partir de una selección de textos del profesor E. Durkheim. Bogotá : Nueva América, 1990.
27. \_\_\_\_\_ La educación y el proyecto de modernidad. Bogotá : Antropos, 1994.
28. ÁVILA PENAGOS, Rafael. Organización y Gestión de la Investigación en la Universidad. Santa Fe de Bogotá : Ediciones Antropos Ltda, 1998. 223p.

29. \_\_\_\_\_ Pedagogía y autoregulación cultural. Colección siglo XXI. Santa Fe de Bogotá D.C. : Antropos, 1991. 153p.
30. BACCA SANDOVAL, Carlos J. Hacia la pedagogía del siglo XXI. Medellín : ASOCAR, 1999. 285p.
31. BALL, Stephen J. Foucault y la educación. Disciplinas y saber. Madrid : Morata, 1993.
32. BARLEY, Stephen R., y KUNDA, Gideon. Plan y dedicación: Oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo. En : Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 1995.
33. BATISTA, Enrique. Universidad y Modelo Pedagógico. En: Revista Pedagogía y docencia universitaria. Asociación de profesores Universidad de Antioquia, 1984.
34. BECERRA, Manuel Francisco. Educación para el desarrollo. Bogotá : Oveja Negra, 1990.
35. BEDOYA, Ivan y GOMEZ, Mario. Epistemología y pedagogía. Ensayo histórico crítico sobre el objeto y método pedagógicos. Santa Fe de Bogotá : Eco ediciones, 1997.
36. BERNAL ALARCON, Hernando. Educación fundamental integral: Teoría y aplicación en el caso de ACPO. Santa Fe de Bogotá : Universidad de Los Andes, 1978, 285p.
37. BERNASCONI, Andres. Posibilidades y límites de la información pública como estrategia para mejorar la calidad de las instituciones de educación superior. Buenos Aires : Estudios Sociales, 1998. 195p.
38. BETANCUR MEJIA, Gabriel. Documento para la historia del planeamiento integral de la educación. Santa Fe de Bogotá : V Pedagógico Nacional, 1986, 3V.
39. BID-SECAB-CINDA. Vinculación universidad sector productivo. Santiago, agosto de 1990.
40. BID, World Bank, Unicef (Comité Interagencial). Educación superior en América Latina y el Caribe. Documento de estrategias, Washington D.C., 1997.
41. BLANCO, Illescas. El control integrado de gestión. México : Limusa, 1997.
42. BLANCHAR, Ken y O'Connor Michael. Administración por valores. Bogotá : Norma, 1997. 151p.

43. BRAVO SALINAS, Nestor. Pedagogía problemática. Santa Fe de Bogotá : Convenio Andrés Bello, 1997. 176p.
44. BRAVO SALINAS, Nestor y GOMEZ ISAZA, Raúl. Génesis de una pedagogía de proyectos centrada en competencias personales, culturales. En : Apuntes Pedagógicos, Universidad Pedagógica Nacional, Santa Fe de Bogotá, 1998.
45. BRUNNER, J. J. Educación superior en América Latina: una agenda para el año 2000. Santa Fe de Bogotá : Universidad Nacional-Iepri, 1995.
46. \_\_\_\_\_. Cambios y desafíos. Fondo de Cultura Económica, Chile, 1990.
47. BURTON R, Clark El sistema de educación superior: Una visión comparativa de la organización académica. Nueva imagen. Universidad futura – Universidad Autónoma Metropolitana. México : Editorial Patria, 1983 (Lib.4 A).
48. BUSTAMANTE ROLDAN, Darío. Misión nacional para la modernización de la universidad pública. Informe final. Santa Fe de Bogotá : Editorial Universidad del Valle, 1995. 170p.
49. CAMPO CABAL, Alvaro y BERNAL, Henry Yesid. Educación Superior y Acreditación en los países miembros del Convenio Andrés Bello. Santa Fe de Bogotá D.C. : Gente Nueva Editorial, 1999. 341p.
50. CARO, Blanca Lilia. Autonomía y calidad: Ejes de la reforma de la educación superior en Colombia. Bogotá : Gente Nueva, 1992.
51. CASTAÑO DE JAUSORO, Luz Elena y URREGO GIRALDO, María Idilia. Modelo Pedagógico. Serie Los Cuadernos de la Escuela, Instituto Tecnológico Metropolitano. Medellín : Editorial Marín Vieco Ltda, 1999. 66p.
52. CASTILLI, José Luis. Pedagogía tecnológica. Barcelona : Ceac, 1987.
53. CEPAL, UNESCO. Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad. Naciones Unidas, Santiago de Chile, 1992 (Lib.5)
54. \_\_\_\_\_. Desarrollo y educación en América Latina y el Caribe. Tomo 2. Buenos Aires : Kapelusz, 1987 (Dto.65)
55. CEPEDA ULLOA, Fernando y CUARTAS NIETO, Carlos. Misión nacional para la modernización de la universidad pública. Estudios de Base. Santa Fe de Bogotá : Editorial Presencia Ltda, 1996. 321p.
56. CICLO DE REFLEXIÓN PEDAGÓGICA. Seminario sobre formación integral. Dirección académica programa de desarrollo pedagógico docente. Medellín (s.n.), 1994.

57. CIDESCO. La autoevaluación y el mejoramiento continuo de educación superior del suroccidente colombiano (Documento de trabajo); Comité de Acreditación Universitaria, Cali, mayo de 1994 (Dcto.76 A)
58. \_\_\_\_\_ Problemas sociales de la ciencia y la tecnología. Ensayos. La Habana : Félix Varela, 1994. 154p.
59. \_\_\_\_\_ Tendencias pedagógicas contemporáneas. Ibagué : Universidad de La Habana y Corporación Universitaria de Ibagué, 1996. 177p.
60. CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Revista Universidad de Antioquia 195 años. Medellín : Editorial Universidad de Antioquia, 1998. 47p.
61. CONSTRUCCION DE NUEVOS ESCENARIOS EN LA GESTION UNIVERSITARIA. Memorias de los seminarios regionales de educación abierta y a distancia. Santa Fe de Bogotá : ICFES-UNAD-ACESAD, 1998. 154.
62. CONTRERAS B., Marco Elías. La gerencia hacia el Siglo XXI. En : Construcción de nuevos escenarios en la gestión universitaria. Memorias de los seminarios regionales de Educación abierta y a distancia. Santa Fe de Bogotá : ICFES-UNAD-ACESAD, 1998. P.31.
63. CORREA DE MEDINA, Cecilia. Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Santa Fe de Bogotá : Magisterio, 1997. 110p.
64. COVEY, Sthephen R. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Barcelona : Paidós, 1997. 383p.
65. COX, Cristian. Políticas de educación superior: Categorías para su análisis. En: Hernan Courad (Edit.) Políticas comparadas de educación superior. Santiago de Chile : Flacso, 1983.
66. CUADERNOS PEDAGOGICOS. Facultad de Educación, Universidad de Antioquia. Medellín : Editorial Zuluaga, 1998. 23p.
67. CURRICULO Y CALIDAD DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA. ICFES. Bogotá : Editora Guadalupe, 1989.
68. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta Edición. Santa Fe de Bogotá : McGraw-Hill Interamericana S.A., 1997. 880p.
69. DAVILA L, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Enfoque Crítico. Santa Fe de Bogotá : McGraw-Hill, 1997.

70. DE ARRUDA PENTEADO, José. Didáctica y práctica de la enseñanza. Santa Fe de Bogotá : McGraw-Hill, 1982. 209p.
71. DE GOMEZ, Wallis V. La educación especial como proceso integral. Venezuela : Educación Especial, 1992. Pag.9 – 34.
72. DECLARACIÓN MUNDIAL DE EDUCACIÓN PARA TODOS. Jomtiem, Tailandia, 1990.
73. DECLARACION SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe. La Habana, Cuba. 1996. 10p.
74. DE ZUBIRIA, Manuel. Fundamentos de pedagogía conceptual. Santa Fe de Bogotá : Presencia, 1989. 196p.
75. DELGADO OCAMPO, J. M. “Hacia una renovación integral de la educación superior: utopía y realidad. Valencia : Planuic, 1994. Pág. 27-33.
76. DELGADO, Araceli. Docencia para una educación humanista, un modelo dialógico de enseñanza – aprendizaje. México : Universidad Iberoamericana, 1995.
77. DELORS, Jacques y otros, La Educación encierra un tesoro. Informe UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI.
78. DE MOURA CASTRO, Claudio y LEVY, Daniel C. La Educación Superior en América Latina y el Caribe. Documento de estrategia. Washington D.C. : SDS/EDU, 1997. 53p.
79. DIAZ, DOMINGUEZ, Teresa, Enfoque del trabajo didáctico institucional para la elaboración de los proyectos educativos. Cuba : Universidad de Pinar Del Río, 1997.
80. DIAZ, DOMINGUEZ, Teresa, Modulo: Temas sobre pedagogía y didáctica de la educación superior. Santa Rosa de Cabal : Corporación Universitaria Santa Rosa de Cabal, 1998.
81. DIAZ, DOMINGUEZ, Teresa, Modulo: Prospectiva y educación. Pereira, 1999.
82. DIAZ, Mario. Contradicciones de una Pedagogía Retórica. En: Revista educación y cultura CEID-FECODE, No.4, junio de 1985.
83. \_\_\_\_\_ Una caracterización de los modelos pedagógicos. En: Revista educación y cultura CEID-FECODE No.7 y No.8, abril-julio de 1986.
84. \_\_\_\_\_ La formación académica y la práctica pedagógica. Santa Fe de Bogotá : ICFES, 1998. 231p.

85. DIAZ OSORIO, José Jaime. Elementos para evaluar la acción educativa. Medellín, 1987.
86. DI GROPELLO, E. Descentralización de la educación en América Latina: un análisis comparativo. Serie Reforma de Política Pública, No.57. Santiago de Chile : Cepal, 1998.
87. DONOLO, Danilo. Una nación en riesgo. Análisis del primer operativo nacional de evaluación de la educación '93'. Córdoba : Revista Blas Pascal, 1994. 152p.
88. DRUCKER, Peter. La revolución gerencial para el Siglo XXI. Santa Fe de Bogotá : Norma, 1994. P.158.
89. DUCCI, María Angélica. La formación profesional en el umbral de los 90. Un estudio de los cambios e innovaciones en las instituciones especializadas de América Latina. Montevideo : Cinterfor-OIT, 1990.
90. ECONOMETRÍA. Perspectivas de la educación superior en Colombia. Propuesta de estudio. Bogotá, 1994 (Dcto.86 A).
91. ESCOTET, Miguel Angel. Manual de autoevaluación de la universidad. Santa Fe de Bogotá : Universidad de Los Andes, MDU, 1998. 224p.
92. \_\_\_\_\_ Tendencias, misiones y políticas de la universidad. Managua : UNESCO, 1993.
93. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP. Misión, políticas, objetivos y plan de gestión. Bogotá : Centro de Publicaciones de la ESAP, noviembre de 1993 (Lib.25)
94. ESTUDIOS GERENCIALES. Revista Universidad ICESI No.70, enero-marzo de 1999. 107p.
95. FAJNSYLBBER, Fernando. Reflexiones sobre la transformación de los países industrializados en el ámbito productivo-tecnológico y sus implicaciones para los sistemas educativos de América Latina. En: Los requerimientos del futuro y el futuro de la educación. Santiago de Chile : CPU, 1984.
96. FAURE, Edgar. Aprender a ser: La educación del futuro. Madrid : Alianza editorial, 1983.
97. FERNANDEZ, Adalberto. Aspectos diferenciales de la educación. Barcelona : Ediciones CEAC, 1980.
98. \_\_\_\_\_ La educación: Constante y problemática actual. Barcelona : Ediciones CEAC, 1982.

99. FERRATER MORA, J. Diccionario de Filosofía. 1ª Ed. Rev. Aum por TERRICABRAS, Josep María, Barcelona : Ed. Ariel, 1994. 4T.
100. FLOREZ OCHOA, Rafael. Hacia una pedagogía del conocimiento. Santa Fe de Bogotá : McGraw-Hill, 1997. P.242-243.
101. FORERO, Carlos Hernando, LOPEZ, Hugo y otros. Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública. Estudios de Base. Editorial Presencia : Santa Fe de Bogotá, 1998.
102. FRANCO DE MACHADO, Clara. Pensar y actuar: Un enfoque curricular para la educación integral. Santa Fe de Bogotá : Magisterio, 1990. 103p.
103. FREIRE, Paulo. Pedagogía del oprimido. Medellín : Ediciones Pepe, 1990.
104. \_\_\_\_\_ La educación como práctica de la libertad. Medellín : Ediciones Pepe, 1986.
105. GALAN SARMIENTO, Luis Carlos. Evolución y perspectivas de la educación superior. Educación y Desarrollo ICFES (49-62), Bogotá, abril-junio de 1983 (Dcto.94 A).
106. GRIGERIO, Graciela, POGGI, Margarita, TIRAMONTI, Guillermina y AGUERRONDO, Inés. Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Buenos Aires : Troquel educación, serie FLACSO-Acción, 1992. 246p.
107. FUENTES, Carlos. Por un progreso incluyente. México : Instituto de estudios educativos y sindicales de América, 1997.
108. GADAMER, Hans-George. Verdad y Método. Salamanca : Sígueme, 1992. Vol.1. p.41.
109. GAGNÉ, Robert M. La planificación de la enseñanza, sus principios. México : Trillas, 1983.
110. GALE, Laurence. Educación y desarrollo en América Latina. Buenos Aires : Editorial Paidós, 1973. 103p.
111. GALEANO A., Jorge. La planeación a su alcance. Santa Fe de Bogotá : Norma, 1979. 64p.
112. GARCIA GUADILLA, Carmen. Situación y principales dinámicas de transformación de la Educación Superior. Caracas : Ediciones CRESALC/UNESCO, 1996.
113. GARCIA, Salvador y DOLAN, Shimon. La Dirección por Valores (DpV). El cambio más allá de la dirección por objetivos. Madrid : McGraw-Hill, 1997. 305p.



114. GARZÓN R., Augusto. La dirección a su alcance. Serie de conocimientos prácticos. Santa Fe de Bogotá : Norma, 1979. 64p.
115. GELLES, Richard J. Introducción a la Sociología. Con aplicaciones a los países de habla hispana. Nueva York : McGraw-Hill, 1997. P.68
116. GERSTNER, Louis V., Jr., SEMERAD, Roger D., PHILIP DOYLE, Denis, y JOHNSTON, William B. Reinventando la Educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas. Barcelona : Paidós, 1994. 250p.
117. GOMEZ BUENDIA, Hernando. Educación. La agenda del siglo XXI. Colombia : PNUD TM Editores. 1998
118. GOMEZ CAMPOS, Victor Manuel. Hacia una política de equidad social en la educación superior colombiana. Santa Fe de Bogotá : Ministerio de Educación Nacional-ICFES, 1996.
119. GUEDEZ, Víctor. La Calidad y la educación en el marco de los nuevos paradigmas. Revista Tablero No. 45. Santa Fe de Bogotá : Convenio Andrés Bello, 1992.
120. HABERMAS, J.C. Teoría analítica de la ciencia y la dialéctica. México : Grijalbo, 1978.
121. HACIA UNA AGENDA DE TRANSFORMACION DE LA EDUCACION SUPERIOR. Planteamientos y recomendaciones. En: Documento final de la comisión para el desarrollo de la educación superior. Santa Fe de Bogotá : ASCUN, 1996. 56p.
122. HAMERMESH, Richard G. Planeación estratégica. México D.F.: Limusa Noriega Editores, 1994. 278p.
123. HANDY, Charles...et.al. Repensando el Futuro. Bogotá : Norma, 1997. 319p.
124. HEDERICH, Christian y CAMARGO, Angela. Cultura y educación: Hacia una pedagogía diferencial. En: Revista colombiana de educación, No.25. Bogotá : CIUP-UPN, 1992.
125. HOYOS, Bernardo. Educación sin aulas. Reflexiones de trece expertos internacionales. Santa Fe de Bogotá : ICFES, 1998. 188p.
126. ICFES. Seminario permanente sobre calidad, eficiencia y equidad de la educación superior colombiana. Memorias, Tomo III, Bogotá, 1990 (Dcto. 121 A).
127. \_\_\_\_\_ Reestructuración de la educación superior en Colombia. Proyecto de Ley. Bogotá : ICFES - Ministerio de Educación Nacional, 1992.

128. ICFES-UNAD-ACESAD. Construcción de nuevos escenarios en la gestión universitaria. Memorias de los seminarios regionales de Educación Abierta y a Distancia. Santa Fe de Bogotá, 1998.
129. INSTITUTO DE GESTION Y LIDERAZGO UNIVERSITARIO IGLU. Los quince años del IGLU. Revista 13, Organización Universitaria Interamericana. Quebec : OUI, 1997. 190p.
130. \_\_\_\_\_ Una fuente de experiencias en gestión. Revista No.14, Organización Universitaria Interamericana. Quebec : OUI, 1999. 190p.
131. JARAMILLO, Rosa; RESTREPO FORERO, Gabriel y TRUJILLO PADILLA, Carlos. Misión nacional para la modernización de la universidad pública. Estudios de Base. Santa Fe de Bogotá : Editorial Presencia Ltda, 1996. 286p.
132. JARAMILLO CORREA, Juan Guillermo. Propuesta de reforma educativa integral: Para romper el molde. (et.al..) Medellín : 1982, 18h.
133. JARAMILLO G, Oscar. Autoevaluación para la autorregulación. Modelos y Experiencias. Santiago de Cali : Akros, 1997. 219p.
134. KENT, Rollin (comp.) Los temas críticos de la educación superior en América Latina. Estudios comparativos. México : Fondo de Cultura Económica, Flacso-Universidad Autónoma de Aguascalientes, 1996.
135. KHADEM, Riaz y LORBER, Robert. Administración en una página. Cómo utilizan la información para lograr sus metas. Santa Fe de Bogotá : Norma S.A., 1988. 140p.
136. KANTER, Rosabeth Moss. The change masters: Innovation and entrepreneurship in the american corporation, citado por BARLEY, Stephen R y KUNDA, Gideon. Innovar, revista 6 de ciencias administrativas y sociales. Santa Fe de Bogotá : Universidad Nacional de Colombia, 1995. P.94
137. KAUFMAN, Roger A. Planificación de sistemas educativos: Ideas básicas concretas. México : Trillas, 1983.
138. KONNIKOVA, T. E. Metodología de la labor educativa. México : Grijalbo, 1983.
139. KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. Curso de Administración Moderna. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. Bogotá : McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., 1981. 914p.
140. LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL PRÓXIMO MILENIO. Un enfoque prospectivo. Revista ESUMER 25 años. Medellín : Contrastes litográficos, 1998. 52p.

141. LA EDUCACIÓN AMBIENTAL Y LA HIPOESIS GAIA. LA EDUCACIÓN AMBIENTAL COMO ALTERNATIVA PEDAGOGICA. Serie documentos especiales, Ministerio de Educación Nacional. Santa Fe de Bogotá : OP Gráficas, 1996. 67p.
142. LA EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EL CAMBIO SOCIAL EN EL AÑO 2.000. Primer encuentro CEIPA. Medellín : Susaeta, 1984.
143. LEMASSON, Jean Pierre y CHIAPPE, Marta. La investigación universitaria en América Latina. Caracas : Ediciones IESALC/UNESCO, 1999. 328p.
144. LOPEZ JIMENEZ, Nelson Ernesto. La reestructuración curricular de la educación superior. Hacia la integración del saber. Santa Fe de Bogotá : Editorial Presencia Ltda, 1995. 113p.
145. LUCIO, Ricardo y SERRANO, Mariana. La educación superior: Tendencias y políticas estatales. Bogotá : Tercer Mundo Editores, 1992 (Lib.39).
146. MARTINEZ B., Alberto y otros. Pedagogía, enseñanza de las ciencias y modelo pedagógico. En: Revista educación y cultural CEID-FEODE No.17, marzo de 1989.
147. MARTÍ, José. Nuestra América. Miranda, Venezuela : Editorial Arte, 1977. 424p.
148. MAYORGA, Román. Cerrando la brecha. Washington, D.C. : Banco Interamericano de Desarrollo, 1997. 57p.
149. MCLAUHLAN DE AREGUI, Patricia. Educación superior en América Latina: Políticas comparadas. Notas para el debate. Lima : GRADE, 1993. (Lib.32<sup>a</sup>.)
150. MEDINA ECHAVARRÍA, José. Filosofía, educación y desarrollo. Textos del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. México : Siglo XXI Editores, 1967. 166p.
151. MEJIA, Mario. Pedagogía filosóficamente simple. Medellín : Secretaría de Educación, cultura y recreación municipal, 1981.
152. MEMORIAS CONGRESO INTERNACIONAL GERENCIA SOSTENIBLE. Un paso hacia la revolución de la efectividad organizacional pública y privada. Universidad de Antioquia. Medellín : Lito edición Ltda, 1997. 279p.
153. MESA MEJIA, Bernardo y VICTORIA MENA, Carlos Alfonso (Compiladores). Educación superior : Una visión de futuro. Colección Ventana Nuevo Milenio. Gobernación de Risaralda. Pereira : Gráficas Olímpica, 1994 (Lib.30<sup>a</sup>).
154. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Reforma educativa y proyecto educativo nacional. Informe al Congreso Nacional 1994-1998. Santa Fe de Bogotá : ICFES, 1998.

155. \_\_\_\_\_ Escuela Siglo XXI. Segundo Foro Nacional y Primera Feria Pedagógica. Plan Decenal de Educación. Santa Fe de Bogotá : Serie Memorias, 1998.
156. MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian y VOYER, John. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición Breve. México : Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1997. 641p.
157. MOCKUS, Antanas y otros. El movimiento pedagógico. Un movimiento por el saber y la cultura. Bogotá : Memorias del Congreso Pedagógico Nacional, octubre de 1987.
158. MONTERO, C. Demandas educativas de los nuevos modelos de gestión. En: Boletín Proyecto Principal de Educación, No.36. Santiago de Chile : Unesco/Orealc, abril de 1995.
159. MORSY, Zaghoul. Pensadores de la educación. Santiago de Chile : ediciones UNESCO, 1993.
160. MOTTA, Paulo Roberto. La ciencia y el arte de ser dirigente. Santa Fe de Bogotá : TM Editores, 1997. 243p.
161. MOVILIZACIÓN SOCIAL POR LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Construcción colectiva de un modelo ideal de Educación Superior. Primera fase. Santa Fe de Bogotá : ICFES, 1999. 100p.
162. MUÑOZ OVALLE, Iván. Reflexiones y políticas académicas: Hacia los inicios de un nuevo siglo. Arica : Ind. Gráfica Silk Screen, 1999. 174p.
163. NOEEL F, McGinn. "Un proyecto de innovación y acción para la descentralización de sistemas educacionales en América Latina y el Caribe. Washington D.C. . La Educación, 1987.
164. NUÑEZ LAPEIRA, Alfonso. Hacia un modelo para la educación tecnológica en Colombia. Medellín : Editorial letras, 1980.
165. NUPES, et. Al. Educación superior en América Latina: Una agenda para el año 2000. Buenos Aires : CEDES, 1995.
166. OROZCO SILVA, Carlos Dario. Pedagogía de la Educación Superior y formación en valores. Santa Fe de Bogotá : ICFES, Universidad de los Andes, 1997. 109p.
167. OROZCO SILVA, Luis Enrique. Universidad, modernidad y desarrollo humano. Caracas : CRESALC, 1994. 125p.
168. \_\_\_\_\_ Universidad y Cultura, lecturas complementarias, serie textos. Santa fe de Bogotá, 1994.

169. \_\_\_\_\_ La formación integral en las instituciones de educación superior. Mito y realidad. Santa Fe de Bogotá : Universidad de los Andes, MDU, 1999. 166p.
170. ORTEGA VELASQUEZ, Manuel. Tecnología educativa: Fundamentos de diseño instruccional. Medellín : U. De A., 1986.
171. PARRA SANDOVAL, Rodrigo. La calidad de la educación. Universidad y Cultura. Fundación FES. Bogotá : Tercer Mundo Editores, octubre de 1992.
172. PEÑA MOTTA, Pedro Pablo. Universidad y Acreditación. Retos para el tercer milenio. Santa Fe de Bogotá : Kimpres Ltda, 1997. 205p.
173. PEREZ GUTIÉRREZ, Luis. Universidad: Transformación o decadencia. Medellín : Universidad de Antioquia, 1990.
174. \_\_\_\_\_ Nuevos estilos de universidad. Santa Fe de Bogotá : Imprenta Nacional de Colombia, 1993. 233p
175. PLONSKY, G.A. Cooperación empresa universidad en Iberoamérica. Sao Paulo : CYTED, 1993
176. PROYECTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR: PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN. Vol.5. Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública y Fundación Getulio Vargas. México : Limusa, 1984.
177. PUIGGROS, Adriana. Universidad y Evaluación. Estado del debate. Buenos Aires : Aique editor, 1994.
178. QUINTANILLA, Miguel A. En pos de la calidad. Notas sobre una nueva frontera para el el sistema universitario español. En: Seminario autoevaluación y acreditación. Cali : Univalle, 1999.
179. RAMA, Carlos M. La universidad situada. En: Universidad y reforma. Santiago de Chile : Corporación de Promoción Universitaria, sin fecha. 20-21p.
180. RAMO, Simón. Empresas generadoras de tecnología. Administración innovadora. México D.F. : Editorial Limusa S.A, 1985. 505p.
181. RESTREPO G, Bernardo. Innovaciones educativas en Antioquia. Identificación, documentación y caracterizaciones de seis casos de innovaciones. Medellín, 1985.
182. REVISTA CUBANA DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CEPES, Universidad de La Habana, Vol.XX, No.1. 2000. 120p.
183. REVISTA SCIENTIA. Revista del centro de investigación de la Universidad Ricardo Palma. Año 1, No.1, Junio de 1999. 303p.

184. RIOUX, Georges. Elementos de psicopedagogía deportiva. Valladolid : Grijalbo, 1983.
185. RIVAS BALBOA, Celso. Paradigma alterno instruccional en educación avanzada. I taller latinoamericano sobre educación avanzada, ciencia y tecnología. La Habana, 1995.
186. RIVERA, Marcia. Una mirada desde el género. Ajuste, integración y desarrollo en América Latina. Caracas : Ediciones IESALC/UNESCO, 1999. 197p.
187. ROBLEDO CLAVIJO, Gustavo. La educación tecnológica en Colombia y su segundo ciclo. Medellín : Politécnico Colombiano, 1982.
188. RODRIGUEZ, Manuel, DAVILA, Carlos y ROMERO, Luis E. Estado actual y perspectivas de la educación y la investigación en el área de la administración. La conformación de comunidades científicas en Colombia. Misión de Ciencia y Tecnología MEN, DNP, FONADE, Tomo II, volumen 3. Bogotá : Universidad Nacional de Colombia, 1990.
189. RODRIGUEZ BECERRA, Manuel, DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos y ROMERO ORTIZ, Luis Ernesto. Gerencia privada, gerencia pública, educación en crisis. Bogotá : Tercer Mundo Editores, 1992. 221p.
190. ROLLIN, Kent. La evaluación de la educación superior en América Latina: Una comparación de cinco experiencias nacionales. Buenos Aires : Documento CEDES, Serie Educación Superior/4, 1993.
191. ROMERO, Luis Ernesto. Administración superior. Una aproximación a la modernización de la dirección Universitaria en Latinoamérica. Santa Fe de Bogotá : Universidad de los Andes, 1998.
192. ROSSELLO, Genovard. Psicología de la Educación: Una nueva perspectiva. Barcelona : Ceac, 1983.
193. SANDER, Benno. Gestión educativa en América Latina. Buenos Aires : Troquel Edición, prensa médica argentina, 1996. 159p.
194. SAVATER, Fernando. El valor de educar. Barcelona : Ariel, 1997.
195. SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. Santa Fe de Bogotá : Norma, 1990. 283p.
196. SCHERZ GARCIA, Luis. Una nueva universidad para América Latina. Maracaibo : Universidad de Zulia, 1965. P.19.

197. SEMINARIO NACIONAL TEORIA Y PRAXIS DE LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Subdirección General de Planeación, ICFES. Santa Fe de Bogotá : ICFES, 1998. 153p.
198. STENES SALENO, Cayetano. Evaluación integral por procesos : Una experiencia construida desde y en el aula. Santa Fe de Bogotá : Magisterio, 1996. 133p.
199. TAYLOR, Frederick. The principles of scientific management. Nueva York : Harper, 1911. P.158
200. TEDESCO, Juan Carlos. Estrategias de desarrollo y educación: El desafío de la gestión pública. Santiago de Chile : Orealc, 1990.
201. \_\_\_\_\_ Privatización educativa y calidad de la educación en América Latina. En: Propuesta educativa. Santiago de Chile : Flacso, 1998.
202. \_\_\_\_\_ El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna. Colección Hacer Reforma. Madrid : Alauda-Anaya, 1995.
203. COLECTIVO DE AUTORES. TENDENCIAS PEDAGOGICAS CONTEMPORANEAS. Universidad de la Habana. Ibagué : Corporación Universitaria de Ibague, 1996.
204. TOBON VILLEGAS, Jaime. El laberinto de la educación superior: Antecedentes y Comentarios. Medellín : Colección Universidad de Medellín, No.18, 1993. (Lib.69)
205. TUNNERMANN BERNHEIM, Carlos. Aproximación histórica a la universidad y su problemática actual. Santa Fe de Bogotá : Universidad de los Andes, 1997.
206. \_\_\_\_\_ Conferencia introductoria. Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe, realizada en La Habana, Cuba. Caracas : CRESAL/UNESCO, 1996. 35p.
207. \_\_\_\_\_ Ensayos sobre la teoría de la universidad. Managua : Vanguardia, 1990.
208. \_\_\_\_\_ La educación superior en el umbral del Siglo XXI. Caracas : Ediciones CRESAL/UNESCO, 1996.
209. \_\_\_\_\_ Historia de la universidad en América Latina. De la época colonial a la reforma de Córdoba. Caracas : Ediciones CRESAL/UNESCO, 1999. 178p.
210. UNESCO, Documento de política para el cambio y desarrollo de la Educación Superior. París, Francia : UNESCO, 1995. P.29.
211. \_\_\_\_\_ Perspectivas, la función del personal docente en un mundo en transformación. Francia : Oficina Internacional de Educación, No.3, Vol.XXVI, septiembre de 1996.

212. \_\_\_\_\_ El compromiso. Reunión internacional de reflexión sobre los nuevos roles de la educación superior nivel mundial. El caso de América Latina y El Caribe. Caracas : CRESALC/UNESCO, mayo de 1991.
213. \_\_\_\_\_ Diálogo: La educación superior y los desafíos del siglo XXI. No.13. Caracas : CRESALC/UNESCO, septiembre de 1993.
214. VARIOS AUTORES. Misión Nacional para la modernización de la universidad pública. Estudios de Base. Santa Fe de Bogotá D.C. : Editorial Presencia Ltda, 1996. 273p.
215. VARIOS. La reforma Educativa en Colombia. Santa Fe de Bogotá : tercer mundo editores, 1997.
216. VASCO, Carlos Eduardo. Currículo, pedagogía y calidad de la educación. En: Revista educación y cultura CEID-FECODE No.30, julio de 1993.
217. VECINO ALEGRET, Fernando. Tendencias en el desarrollo de la educación superior en Cuba. Significación del trabajo didáctico. Tesis para la obtención del grado científico de Candidato a Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana : Ministerio de Educación Superior, 1983. 192p.
218. VERGARA VERGARA, Carlos. La educación de la inteligencia como factor primordial de la educación integral. Riohacha : En puntos alternos, 1996. Pág. 43-51.
219. VILLA VAN COTTHEM, Camilo. Universidad y Región. Lectura complementarias. Santa Fe de Bogotá : Universidad de Los Andes, MDU, 1998.
220. WEBBER, Ross A. Una guía para la administración del tiempo. Santa Fe de Bogotá : Editorial Norma, 1997. 195p.
221. WRINKLER, D.R. La educación superior en América Latina: cuestiones sobre eficiencia y equidad. Documento para discusión No.77S, [BLA: 372.98 W65m; también UCF □, The World Bank, Washington D.C., 1994.
222. WULF, Christoph. Introducción a la ciencia de la educación. Entre teoría y práctica. Medellín : L. Vieco e Hijos Ltda. 195p.
223. YARZÁBAL, Luis, VILA, Ana y RUIZ, Roberto. Evaluar para transformar. Caracas : Ediciones IESAL/UNESCO, 1999. 399p.
224. ZAPATA V., Vladimir. La universidad como escenario de la formación integral. En : Seminario sobre Formación Integral. Programa de Desarrollo Pedagógico Docente. Medellín : Dirección Académica Universidad de Antioquia, 1994. 12p.



225. ZUBIZARRETA, Armando F. La aventura del trabajo intelectual: Cómo estudiar e investigar. México : Fondo Educativo Interamericano, 1983.
226. ZULETA, Estanislao. Educación y Democracia. Un campo de combate. Bogotá D.C. : Imprelínea Ltda, 1995. 198p.
227. ZULUAGA, O. L. Hacia la construcción de un campo conceptual plural y abierto para la pedagogía: Aproximaciones metodológicas. Ponencia, Santa Marta 1999. Fotocopia.