

Monitores para la gestión directiva

VERÓNICA AGUSTÍN DOMÍNGUEZ

vagustin@ipn.mx

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ARNOLDO MORENO PÉREZ

amorenop@ipn.mx

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

Línea temática

Internacionalización de la educación superior

Resumen

El objetivo de esta ponencia es discutir las dificultades inherentes al confrontar los distintos criterios, a través de los cuales se conforman los mecanismos eficaces para la toma de decisiones, bajo la óptica de los organismos internacionales, cuyas directrices son de utilidad para directivos en los distintos niveles de gobierno de una institución educativa, que coadyuvan tanto a la generación del conocimiento, así como a las decisiones delegadas. Partimos de una investigación documental de las políticas educativas que se han implementado en el advenimiento del siglo XXI, precisándola en el contexto del cambio de cultura y organizaciones que aprenden, planteado hace una década en Barcelona por Joaquín Gairín Sallán. Existen varios estudios encaminados a las estrategias para especificar lo que hace falta para América Latina, contrastando con el resto del mundo, y que muestran ese importante vacío en lo concerniente a lo necesario para todos y la manera de alcanzar metas. Por ello, emprendemos un análisis básico del papel que juegan Estado, sociedad civil, agentes productivos y academia en la conformación de la construcción de escenarios posibles, probables, factibles y favorables para la construcción de un futuro basado en todo un análisis más prospectivo, orientado a la mejora sustancial de la gestión directiva a corto, mediano y largo plazo, privilegiando las acciones primordiales y emergentes para los distintos países y regiones como propósito fundamental.

Palabras clave

Monitores, gestión directiva, planeación, prospectiva, consensos.



Propósito

Introduciremos una noción de monitor como una forma de visualizar (ver más allá o “prospectar”) un contexto que se pueda acordar con organismos, tales como: la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial (BM), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que promueven y financian la educación. Se trata de enfatizar las coincidencias acordes a los mecanismos y premisas asumidos, más allá de la postura de los actores dominantes. Para ello, las Instituciones de Educación Superior (IES) propondrán un conjunto de políticas formuladas a través de estudios prospectivos relativos a la necesidad de una mayor cooperación internacional. Con lo mencionado nos referimos a mecanismos de negociación responsable basados en los distintos escenarios, jerarquizando los que puedan llevarse a cabo como una construcción colectiva.

Destinatarios

Personal involucrado en tareas de planeación de la educación superior que contribuyan a la generación del conocimiento o a la vinculación con otras instituciones u organismos.

Contexto

Se llevó a cabo un seguimiento exhaustivo de las políticas de financiamiento a la educación, establecidas por los distintos organismos internacionales, a través de documentos, estadísticas y tendencias, con la finalidad de identificar las mejores prácticas que se puedan unificar en países o regiones con una misma estructura socioeconómica.

Marco de referencia

La noción de monitor para la gestión directiva es introducida por primera vez en la literatura sobre innovación educativa para mostrar las posibilidades de proponer escenarios realistas a los distintos organismos internacionales para mejorar las políticas educativas y no únicamente aceptar pasivamente sus propuestas. Establecer monitores es la técnica de generar puentes de comunicación que permitan constituir negociaciones maduras en los aspectos más globales que puedan impactar en la internacionalización de la educación. Tendemos a una explicación amplia por tratarse de una ruptura frontal de paradigmas, no hablamos de monitores como formas de supervisar, sino de mecanismos de visualización que conlleven a la creación de liderazgos capaces de generar consensos que sean elaborados en los centros escolares y puedan negociarse en los distintos organismos internacionales.

La gestión directiva asistida por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) no se reduce solamente a estar en contacto permanente con los distintos niveles de jerarquía a través de las bondades de ésta, ni a la integración de la administración eficaz del conocimiento y la operatividad de los procesos administrativos a través de videoconferencias, grupos de trabajo,



bitácoras digitales, trámites eficientes vía Internet, ni todo lo que representa la convergencia digital al servicio de las mejores prácticas.

En este punto debemos destacar la existencia de monitores que permiten visualizar adecuadamente el trabajo reflejado en las distintas bases de información, desde la gestión del talento humano, recuento de inventarios, aspectos financieros, transparencia organizacional. Todo ello sin importar la diversidad de los programas computacionales en que éstas fueron diseñadas o actualizadas, desarrolladas en Oracle, Access, Excel, hasta sistemas antiguos como D-Base o lenguajes primarios como Cobol. Podemos, en primera instancia, considerar que los directivos pueden aspirar al uso de monitores, no de bases, sino de informes completos de todos los colaboradores que de una manera u otra contribuyen a generar y mostrar las directrices que conciernen a todas las funciones delegadas.

Establecer monitores para la gestión directiva en las universidades significa (mediante el uso de las TIC) implementar mecanismos eficientes y eficaces para monitorear adecuadamente el desarrollo del conocimiento organizacional en su conjunto. Cabe remarcar (de una vez por todas) que no nos referimos a mecanismos de supervisión, auditoría o controles, ni tampoco consideramos que la tecnología sea la antesala de una serie de mecanismos accesibles que permitan a los directivos tener u observar un control centralizado de las cosas.

Cada institución u organización (pública o privada) asume estándares para el manejo adecuado y minucioso de sus funciones sustantivas, así como de objetivos concretos. No obstante, no es un lugar común referirse a criterios internacionales susceptibles, de certificación y mejora continua que necesariamente tengan que ser contemplados o llevados a cabo, aún limitándonos al universo de las instituciones educativas, procurando estar en consonancia con las recomendaciones de la UNESCO, OCDE y BM, sin alejarnos de las prioridades y la realidad social de los distintos países.

Procedimiento

Se hizo todo un estudio de las dinámicas propias de las universidades, donde se desarrollan Seminarios de Prospectiva Estratégica y se vinculan las conclusiones hacia los distintos actores políticos. Esto es, propuestas para mejorar las prácticas de gobierno, comunicar tendencias en lo social, ambiental y tecnológico. Se trata de una investigación basada en una confrontación de criterios de los distintos documentos emitidos por la OCDE, UNESCO, BM y BID, orientados al establecimiento de políticas y lineamientos internacionales. Para tal fin se busca presentar matrices de coincidencias y a partir de ellas construir vertientes novedosas para la gestión de los centros educativos.

Impacto y resultados

Se logró dilucidar que las instituciones educativas que hacen planeación que no considere aspectos prospectivos no tienen un rumbo claro de crecimiento de la calidad como institución y quedan rezagadas en el ámbito mundial competitivo. No puede haber una verdadera



innovación educativa sin hablar de la construcción colectiva de un futuro para la educación superior y las universidades, sin análisis de interacciones, escenarios y visiones factibles de futuro que contemplen de manera reiterativa todos los aspectos que puedan incidir y mecanismos que enriquezcan su evaluación.

Discusión

Empleamos el término “monitorear”, tácitamente, como el verbo transitivo cuyo significado es: “Observar el curso de uno o varios parámetros para detectar posibles anomalías” (López, 2012).

Monitoreo es un término no incluido en el Diccionario de la Real Academia Española (RAE). Su origen se encuentra en monitor, que es un aparato que toma imágenes de instalaciones filmadoras o sensores y que permite visualizar algo en una pantalla. Este término comúnmente nos conduce a referirnos implícitamente a un instrumento que ayuda a entender, en todo su contexto, una situación o toda una problemática. No obstante, si tomamos en cuenta la preponderancia del liderazgo en las organizaciones (más allá del papel limitativo de la alta gerencia como sinónimo de administración), se impone la noción de monitorear como recurso de participación inclusiva, responsable e integral de todo lo que ocurre en un entorno organizacional.

Ello permite darle más relevancia a la participación de todos los miembros de una institución (partiendo de la premisa de valores compartidos que conducen a alcanzar una visión global) y no así al control y supervisión de las acciones y procesos. De lo que se trata es poder dilucidar la manera en que podemos consensuar las mejores prácticas que conduzcan a una mejora continua de la gestión del conocimiento organizacional en el ámbito de las instituciones educativas públicas y privadas.

Fijar monitores de gestión directiva significa poder tener una serie de mecanismos para saber cómo orientar las directrices que conducen a un mejor aprovechamiento de la gestión del conocimiento que se origina en las universidades, tanto en lo genérico como en sus distintas ramificaciones. Actualmente se carece de una estrategia global compartida por la UNESCO, BM y OCDE que concatene la importancia de la gestión del conocimiento en las universidades, partiendo de un mismo conjunto de premisas.

Entendemos por gestión del conocimiento: “un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo” (Rodríguez, 2006).

La gestión del conocimiento (*Knowledge Management*) es un concepto aplicado en las organizaciones, se refiere a la transferencia del conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar donde se va a emplear (Fuentes, 2010).



El término gestión del conocimiento no tiene una definición única (al ser su campo de aplicación bastante amplio), sino que suele explicarse de distintas formas:

- Es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización (Brooking, 1996). Dentro de este tenor de las cosas se tiene la evolución natural de los conceptos: administración y gestión de recursos humanos, hacia la gestión del talento humano (Fuentes, 2010).
- Tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento, como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual (Wiig, 1997). La noción de control tiene que ver más con la posibilidad de evitar el desbordamiento de los procesos, y no así con las actividades humanas supervisadas en detalle, administración con liderazgo eficaz y empoderamiento innovador.
- Es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. (Andreu, Sieber, 1999). Mejoramiento continuo del conocimiento que aportan las instituciones en el ámbito de su competencia a la sociedad.
- La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa, en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999). Posicionamiento y crecimiento de las organizaciones vinculado al cumplimiento sustantivo de sus principales metas.

Al tratar de armonizar las premisas básicas de los organismos internacionales (UNESCO, OCDE y BM como pilares fundamentales) lo esencial es el establecimiento de un rumbo claro en torno a una propuesta global que contemple objetivos sustanciales acordes con la visión de cada uno de ellos.

Procurarnos una visión amplia del concepto y posibilidades de la gestión del conocimiento de las instituciones educativas no debe conducirnos a pensar que una noción clara y congruente descansa sobre indicadores globales y metodologías depuradas que justifican un enfoque determinístico. La complejidad actual de todos los sistemas administrativos conlleva una insuficiencia en la adopción de patrones generalizados para las más diversas situaciones.

Avanzar hacia la instauración de verdaderos monitores de la gestión directiva para la gestión del conocimiento inclusivo, relevante e innovador en las organizaciones, conduce necesariamente a la búsqueda de estrategias que promuevan el establecimiento, identificación y aprovechamiento de liderazgos generadores de consensos.



La gestión del conocimiento adquiere una dimensión lo suficientemente madura cuando se le considera como un enfoque (forma de mirar, monitorear y estar consciente de todas sus fases y desarrollo) que se propone definir orientaciones y condiciones para crear, fomentar, alentar, organizar y difundir conocimiento con la finalidad de:

- Incrementar el potencial científico y tecnológico.
- Formar especialistas y líderes con valores éticos.
- Mejorar la calidad de la educación.
- Contribuir a la resolución de problemas de la sociedad.
- Mejorar la eficiencia "inteligente" de las organizaciones sociales.
- Optimizar el uso de recursos.
- Favorecer la creatividad.
- Conocer y dirigir el potencial científico hacia metas destinadas a mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

Lo anterior es de vital importancia para las instituciones educativas que ofrecen toda una gama de opciones para satisfacer las exigencias del desarrollo y atender los diversos fines de la sociedad. La gestión del conocimiento supone un diagnóstico sobre la evolución de la sociedad, las ciencias y la tecnología, pues para proceder a una identificación plena de las prioridades y programas relevantes es menester construir mapas de conocimiento acordes a las tendencias científicas y las demandas fundamentales de la sociedad.

Monitorear en este trabajo adquiere un significado más amplio, se trata de establecer el término a través de tres vertientes:

- I. Mirar retrospectivamente (hacia atrás) las oportunidades de trabajo conjunto que se han dejado pasar, aunado a una identificación precisa de las dificultades y su posible causa.
- II. Considerar las situaciones presentes en toda su complejidad, más allá de todo determinismo.
- III. Todo un trabajo prospectivo (mirar más allá), contemplando la construcción del futuro como una acción colectiva donde se evalúan todos los actores sociales, las relaciones entre ellos y el conjunto de escenarios que pueden darse.

El objetivo es hallar la manera de generar un futuro probable, posible y deseable donde la participación conjunta de los organismos internacionales, universidades y *think tanks* (tanques de pensamiento)¹ puedan plantear toda una planeación estratégica y prospectiva (corto, mediano y largo plazo) del rumbo de la educación a nivel mundial. Se debe conseguir implementar recomendaciones claras para todos los países, sin hacer abstracción de sus problemáticas particulares.

¹ Con este nombre se conoce a la reunión de un grupo de gente muy competente para analizar diversas situaciones y desarrollar soluciones a los problemas que se encuentren.

En el caso de alguna institución educativa en particular, las áreas centrales deben estar lo suficientemente organizadas, a tal grado que establezcan una buena comunicación, que integren e involucren las visiones prospectivas de cada unidad administrativa y las escuelas en su conjunto.

Puntualizamos:

1. Históricamente, la UNESCO se ha caracterizado por asumir como preocupación fundamental la producción, conservación e intercambio de información en red para la paz; se da a través del vínculo entre conocimiento (*know-how*) y la acción (praxis). Lo anterior puede entenderse como la gestión de los conocimientos mundiales para la paz y la equidad.

La labor de la UNESCO puede visualizarse como la acción conjunta de tres tareas fundamentales:

- Conocimiento catalizador: recopilación y producción estratégica del conocimiento que se considera relevante, preservación del patrimonio universal y promoción de los bienes públicos como respuesta a imperativos éticos establecidos por la comunidad internacional. Esto conlleva al establecimiento de normas (no necesariamente indicadores) y la creación de consenso en torno a valores e ideales comunes.
- *Broker* del conocimiento: capitalización de su experiencia acumulada, acceso privilegiado a los demás centros de conocimiento existentes y amplias redes de conocimientos.
- "Promotor *Problem-solving/Knowledge-use*": No considera ser el usuario final de los conocimientos que recoge o produce, es más bien un promotor del uso libre del conocimiento.

2. En el caso de la OCDE se conjugan e interactúan varias nociones (más tendientes a jerarquizar el valor del conocimiento como generador de economías prósperas), en vez del conocimiento mismo valuado en lo epistemológico y renovador. Lo anterior lleva a puntualizar varias vertientes (De Aparicio, 2009):

- El conocimiento puede ser tácito (aprendido con base a la experiencia personal) y explícito (susceptible de explicarse a través de algún lenguaje formal), ambos se asumen sin profundizar en un debate sobre su naturaleza como tales.
- La gerencia del conocimiento es entendida como una internalización con los procesos existentes, aunados a la capacidad de conseguir explicaciones sobre ellos.
- Al dividir el conocimiento a saber: Qué, por qué, cómo y quién, de acuerdo a los informes de la organización, el conocimiento tiene sentido en toda su complejidad si se ajusta adecuadamente a la globalización aceptada pero no consensuada.

3. En la visión del Banco Mundial: "El aumento en la codificación del conocimiento es lo que ha dado lugar a la sociedad de la información; en la que muy pronto los trabajos serán la producción, manipulación y distribución de información o conocimiento codificado. La economía del conocimiento se caracteriza más por la necesidad de aprendizaje continuo de la información y de la codificación de las competencias para el

uso de la información. Aunque la economía del conocimiento se ve afectada por la tecnología de la información no es sinónimo de la sociedad de la información.” (Varela y Vaca, 2010).

- Tanto el Banco Mundial como la UNESCO recomiendan que los países inviertan más en educación como porcentaje de su PNB (Producto Nacional Bruto) (o PIB –Producto Interno Bruto-) para tratar de asegurar el acceso a la educación para todos, diversificar los métodos de financiación para apoyar a las personas de menores recursos, educar para toda la vida, cerrar la brecha digital y la cognitiva, desarrollar planes y programas pertinentes, promover la investigación, fijar políticas para evitar la fuga de cerebros y visualizar a la educación como un sistema holístico.

Las políticas educativas para este milenio parten de ciertas directrices que han asumido distintos organismos (Agustín, 2012):

- El Banco Mundial (BM) pone énfasis en la eliminación de “subsídios regresivos” de los gobiernos, emanados de la oferta indiscriminada de educación superior gratuita. Promueve el cobro de matrícula, la diversificación de fuentes de financiamiento, vía el fortalecimiento de las instituciones privadas y la vinculación con las empresas. De igual forma, considera que la educación superior no puede verse como algo estrictamente del ámbito público, dadas las condiciones de competitividad.
- La OCDE también propone diversificar el financiamiento, vinculación estrecha con el sector productivo y menor participación de los gobiernos. Se fortalece toda una lógica de mercado orientada hacia la privatización de la educación superior.
- Para la UNESCO, a mayor inversión en educación se tiene mayor fortalecimiento en la competitividad económica, desarrollo cultural y cohesión social. El financiamiento debe ir de la mano con la oferta educativa, privilegiando la cultura y cohesión social por encima de las cuestiones económicas, impulsando la cooperación internacional, encaminados a la libertad académica y autonomía de las instituciones.
- El BID establece que la educación superior debe estar vinculada al desarrollo nacional y que el Estado debe participar activamente en la misma. Se debe poner atención en el alcance y la calidad de los resultados, interesándose principalmente en proyectos que incluyen componentes sólidos y factibles de reforma.

Además:

- La rectoría de la educación en general debe darse desde el Estado con el fin de salvaguardar la calidad, la pertinencia y el rumbo en beneficio de la sociedad en su conjunto. La oferta de educación a distancia y sus modalidades más cercanas deben crecer, pero no en detrimento de la calidad, ni a costa de un ahorro ilusorio en materia de recursos pues debe ir de la mano con el compromiso de superar la brecha digital con el resto del mundo, dándole la importancia que merece.
- La pertinencia de las propuestas de los distintos organismos internacionales de financiamiento debe ser contemplada a la luz de la generación de consensos entre los diversos actores que intervienen en el mejoramiento de la educación y su vinculación al

desarrollo nacional en su conjunto. La prospectiva estratégica necesita estar presente en la planeación de la educación en todos los niveles (aún para dilucidar lo que podemos o no emprender, y en qué condiciones) y la investigación en todas las ciencias.

Si tratamos de discernir acerca de estas posturas tenemos que considerar lo que afirman Villalobos (2000) y González (2010) cómo primera crítica a considerar, antes de desplegar cómo podría darse todo un juego de interacción de actores. Textualmente apuntan:

La contradicción principal en la que llegan a incurrir los organismos internacionales, cuando recomiendan a los países en desarrollo una menor participación del Estado en el financiamiento a la educación superior, es visible. Los países desarrollados hacen lo contrario, aumentan su participación en ese sentido. Lo ideal, sería que los planteamientos de los distintos organismos y la manera de llevarlos a cabo, no constituyesen una política general en sí misma, sino que emanaran de las distintas realidades geopolíticas que inciden.

Por otro lado, Gairín señala lo siguiente:

Las organizaciones, por lo tanto, no son sólo estructuras, son también formas de entender las relaciones sociales, son procesos de legitimación, son sistemas de significados. Si la cultura es un sistema de significados compartido, la participación es la mejor herramienta para fortalecer la cultura organizacional. Una cultura colaborativa es aquella donde el funcionamiento organizativo y el proceder de las personas invitan a participar. Fomentar una cultura colaborativa requiere crear condiciones para la participación en los centros. La participación hace posible la colaboración y ésta a su vez da sentido a la participación (Gairín, 2000).

En virtud de lo anterior, las recomendaciones de trabajo en equipo, colaboración, elaboración y confrontación de escenarios (recomendadas por estos autores) no deben restringirse a su aplicación en los centros de estudio educativos, sino ser extensivos a las reuniones de negociación de los organismos internacionales, por lo menos a nivel de un capitalismo solidario.

Conclusión

Lo que se consolida con la introducción de la terminología monitores para la gestión directiva no es un conjunto de procedimientos de fiscalización del trabajo de las entidades generadoras del conocimiento, indicadores superfluos ni procedimientos de auditoría extrema. Vemos cómo el Banco Mundial y la UNESCO tienen varias coincidencias en la manera de manejarse como motores básicos para el impulso de la generación del conocimiento, sin buscar beneficios traducibles en integración tecnológica o económica en sí misma como premisa fundamental. La OCDE pone mucho énfasis en el conocimiento llamado útil.



Si contemplamos a los monitores de la gestión directiva como un conjunto de dinámicas de negociación y mejora de entendimiento entre estas tres organizaciones interesadas (a su manera) en la dimensión clara del crecimiento de la educación e investigación científica seremos capaces de observar, diagnosticar y consensuar verdaderos liderazgos generadores de acuerdos claros, siendo ésta la misión del nuevo concepto establecido en este trabajo.

Si bien la generación del conocimiento es medular en las instituciones educativas, se requiere de toda una cultura de planeación para conseguirla, administrarla, compartirla y ponerla a beneficio de la sociedad.

Para conseguir un verdadero consenso en materia educativa se requiere:

- a) Tomar en cuenta la opinión de la academia, el Estado, los agentes productivos y la sociedad civil.
- b) Entender lo que cada país necesita para implementar esquemas razonables de ayuda.
- c) Promover toda una cultura para que los gobernantes sepan comunicar la manera en que todos podemos participar en la construcción de un mejor futuro.
- d) Continuar con las políticas de eliminación del racismo, discriminación y analfabetismo.
- e) Debemos partir de la premisa: Hay más cosas por resolver que las ya resueltas.
- f) Es más viable pensar en la cooperación internacional que en forzar esquemas a los países que todavía no han podido alcanzarlos.
- g) Las universidades tecnológicas (entre las cuales puede considerarse al Instituto Politécnico Nacional) pueden ser pioneras en el impulso de Centros Internacionales de Prospectiva, contemplados como parte de su estructura y como entidades claramente promotoras de la internacionalización de la educación.

Referencias documentales

Agustín Domínguez, Verónica. *Prospectiva de la educación superior en México*, PER 124, pp. 1278-1287, Universidad 2012, 8º. Congreso Internacional de Educación Superior. La Universidad por el Desarrollo Sostenible, 13 al 17 de febrero de 2012, Palacio de Convenciones de la Habana, Cuba, Memorias, ISBN: 978-959-1614-34-6, organizado por el Ministerio de Educación Superior y las Universidades de la República de Cuba.

Andreu, R. & Sieber, S. (1999): La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje, *Economía Industrial*, no. 326.

Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital Core Asset for Their Millenium Enterprise*, ed. Esp. (1997), Madrid: Paidós.

Bueno, E. (1999): Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual, *Boletín del Club Intelectual*, número 1, enero. Madrid.

De Aparicio, Xiomara P. La gestión del conocimiento y las TIC en el siglo XXI, *CONHISREMI Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico*, vol. 5, número 1, 2009, p. 21, Dirección URL:



<http://conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ART1000008.pdf> (Consultada el viernes 15 de marzo de 2013).

Fuentes Morales, Bulmaro Adrián (2010). *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico.*

Gairín Sallán, Joaquín. *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*, Educar, 2000, pp. 31-85.

González Ledesma, Miguel Alejandro. *Neoliberalismo y educación superior en México*. Tesis de Licenciatura en Estudios Latinoamericanos dirigida por Renate Marsiske Schulte. México, 2010. Colegio de Estudios Latinoamericanos de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México. URL: <http://www.rebellion.org/docs/127041.pdf> (Consultado el 21 de noviembre de 2011).

López, Nora (2012). *Monitorear. El diccionario en castellano de contenido libre*, URL: <http://es.wiktionary.org/wiki/monitorear> (Consultado el viernes 15 de marzo de 2013).

Rodríguez Gómez, David. *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*, Educar 37, 2006, pp. 25-39. URL: <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/vsbsp.htm> (Consultado el viernes 15 de marzo de 2013).

Villalobos Monroy, Guadalupe. *Políticas de financiamiento de los organismos internacionales (BM, OCDE, BID y UNESCO) a la educación superior en México, 1970–2000*. Ponencia presentada en el 1^{er} Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Universidad. Mesa E, días 12, 13 y 14 de octubre de 2000 en Guadalajara, Jalisco, México. Hotel Villa Primavera de la Universidad de Guadalajara. URL: http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%201/Mesa%20E/mesa-e_10.pdf (Consultado el 21 de noviembre de 2011).

Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*. (2006) Recuperado de <http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn37p25.pdf> (Consultado el viernes 15 de marzo de 2013).

Varela Salas y Baca Pumarejo, La gestión del conocimiento, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, noviembre, 2010.

Wiig, K. (1997), Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management, *Long Range Planning*, vol. 30, número 3, pp. 399-405.

