



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE  
DURANGO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN EL MARCO DE LA REFORMA  
EDUCATIVA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EL SEGUIMIENTO DE  
VINCULACIÓN EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL VALLE DEL  
GUADIANA**

**Autor:**

**Alma Guadalupe Quiñones García**

**Coautor:**

**Araceli Vargas Ávila**

**Temática:**

**Evaluación del aprendizaje del desempeño docente, la investigación y la vinculación**

**Email: [aquigaral@yahoo.com.mx](mailto:aquigaral@yahoo.com.mx)**

**Cel.: 618-123-58-60**

**Agricultura 114-8, Fracc. Rincón de Agricultura  
34260 Durango, Dgo. México**

## Resumen

En la implementación de los programas de desarrollo institucional para las instituciones educativas, presentan una problemática similar en aspectos de: Insuficiente presupuesto para la innovación, mantenimiento y adecuación de infraestructura y equipo; escasa vinculación con sectores productivos; planes de estudio obsoletos; programas de capacitación limitados; falta de sistemas modernos de evaluación, selección y promoción; Hardware y software obsoleto; no se atiende la demanda potencial de educación media y superior; tendencia a certificar sus procesos administrativos y carencia de un programa de evaluación y seguimiento.

Por lo anterior, es necesario que las instituciones educativas eleven la calidad como respuesta a la demanda de la sociedad así como rediseñar y transparentar sus procesos que les permita llevar a cabo una simplificación administrativa. Se requiere de un plan administrativo perfectamente definido. Para que toda tarea administrativa cumpla con su fin, ésta debe ser planeada, organizada, ejecutada y controlada, cualquiera que sea la naturaleza y el tamaño de las instituciones educativas, éstas necesitan ser administradas, entendiéndose que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, donde la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones. (Cons, 2010).

En la educación, el proceso certificado corresponde al proceso educativo, el cual está constituido por cinco pasos estratégicos: Académico, planeación, vinculación, administración de los recursos humanos y calidad.

Se requiere de cambios sustanciales en las formas de educación, que requieren transformaciones para llenar las necesidades de desarrollo, que surgen como resultado de presiones internacionales y que exigen para ser competitivos elementos formados y educados cuyos conocimientos estén en concordancia absoluta con la actual realidad nacional. (Velázquez, 2010).

## INDICE

Introducción.....	3
Descripción del problema.....	4
Objetivo de la propuesta .....	8
Metodología.....	8
Resultados esperados.....	10
Conclusiones.....	21
Bibliografía.....	23

# **ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN EL MARCO DE LA REFORMA EDUCATIVA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EL SEGUIMIENTO DE VINCULACIÓN EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL VALLE DEL GUADIANA**

## **Introducción**

Este trabajo es producto de una intervención profesional integrada por un grupo interdisciplinario para abordar el marco conceptual y en un segundo momento de manera individual la definición de la propuesta. El objetivo del estudio se basa en las instituciones educativas para la definición de la planeación y desarrollo de estrategias educativas que les permita dar respuesta al reto que implica la aplicación de una nueva reforma y desarrollar la acción administrativa que responda a la filosofía, políticas, metas y propósitos institucionales y comunitarios que se pretenden.

El cambio y la apertura comercial en un mundo cada vez más competitivo, demandan una formación de profesionales de alto nivel, para lo cual las instituciones educativas requieren de una administración que coadyuve a mejorar su funcionamiento para dar respuesta a estos requerimientos. Se identifica entonces, el punto de enlace entre la educación y la administración tomando como base las instituciones de nivel medio superior y superior en lo referente a la formación profesional y técnica como parte importante para el sector productivo y también como un elemento fundamental en la planeación para la toma de decisiones y con esto responder a las exigencias de la competitividad.

## **Descripción del problema**

El desarrollo científico y tecnológico demanda la construcción de vínculos estrechos entre los centros generadores de conocimientos y los sectores productivos que los transforman en tecnologías propias que permita un aumento de la productividad y competitividad de los países en desarrollo. Por otra parte, la necesidad de reconocer la nueva función del conocimiento en la sociedad actual, exige a las instituciones educativas, un replanteamiento de sus funciones tradicionales en la medida en que dicha situación también demande, que además de la enseñanza, extensión y la investigación básica, se abra la institución educativa de manera innovadora, con la investigación aplicada.

En otro orden de ideas, también es necesario un cambio dentro del sector empresarial a fin de que se relacione efectiva y adecuadamente con las instituciones educativas y acceda a los conocimientos que se generan en las mismas. Pero, a la vez, para poder definir nuevos esquemas de vinculación institución educativa-sector productivo que estén guiados bajo una visión y misión organizacionales que permitan consolidar los puentes de vínculos entre dichos subsectores para la generación y transferencia de tecnologías que conlleve al desarrollo económico y social que requiere el país. (Duarte, 2010).

Se requiere de estrategias hacia dónde invertir por lo que las políticas públicas en México deben abocarse a evaluar y asignar recursos por resultados y administrar por procesos.

Las etapas de formulación, ejecución y evaluación de estrategias, hacen del modelo un proceso dinámico y continuo, que proporciona a la institución educativa su carácter de organización proactiva capaz de presentar permanentemente a la comunidad, a la cual pertenece, procesos verdaderamente significativos.

Bajo el esquema de la Reforma de Educación Superior, el reto por atender es la formación basada en competencias y la pertinencia de los planes de estudio adaptados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad con el requerimiento de una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo.

En el marco de la reforma de la educación superior tecnológica implantada en agosto de 1993 se resalta uno de los desafíos que lanza la Secretaría de Educación Pública; el que se refiere a la calidad, pertinencia, equidad y cobertura de los estudios que ofrecen, los cuales deberán estar orientados a lograr la modernización del país.

La transformación del sistema de educación superior debe ir acompañada de un esfuerzo integral y sostenido en pro de la mejora de su calidad. Se debe contar con un sistema de mayor calidad; un sistema que se caracterice por su amplia cobertura, pertinencia, equidad, alta eficiencia, vinculación con su entorno, así como por una gestión eficiente, oportuna y transparente. (ANUIES, 2010)

Las tareas sustantivas de toda institución de educación superior están referidas a la docencia la investigación y la vinculación, a esta última se le ha conferido hoy en día un papel fundamental, que tiene una doble connotación, por un lado brinda asistencia a la comunidad además de una retroalimentación constante con la realidad productiva. (DGEST, sf)

Partiendo de la idea de que la vinculación debe ser principio y propósito esencial de la docencia, la investigación y la extensión, y no necesariamente una cuarta función sustantiva, así como de que ésta debe darse en el contexto del funcionamiento global de las instituciones de educación superior, se puede considerar que la vinculación es una de las tareas que permiten a las Instituciones de Educación Superior responder a las nuevas demandas que les plantean los cambios en la estructura de la población y los requerimientos de capacitación de la fuerza de trabajo, entre otros retos.

Es en este contexto que cobra mayor importancia la tarea de vinculación, entendida como el conjunto de acciones que permiten la interrelación de la institución educativa con su entorno. Con ese motivo, se sitúa dentro del contexto de lo que se puede entender por vinculación, para después pasar a describir lo que se considera el problema para constituir una propuesta de estrategia en un proyecto específico de vinculación. Se debe tener en cuenta, la necesidad verificar cómo se llevan los procesos de vinculación, para examinar todas las opciones posibles que permitan ofrecer las soluciones más oportunas a la estrategia a implementar, alineada a la visión y misión institucional.

Se entiende la importancia de la vinculación, sin embargo cuando en la organización no se ejerce el seguimiento de las actividades, se promueve la simulación e improvisación en donde los resultados reflejan la falta de compromiso y actitud del personal.

Ante esta situación, el problema por atender se acota en lo siguiente:

**“No hay seguimiento en las actividades de vinculación en la institución”.**

Del análisis FODA de esta problemática se determinó lo siguiente:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de docentes con estudios mínimos de licenciatura.</li> <li>• Optimización de instalaciones.</li> <li>• Convenios Interinstitucionales.</li> <li>• Variedad en oferta educativa.</li> <li>• Personal docente capacitado.</li> <li>• Infraestructura y equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación administrativa inadecuada.</li> <li>• Falta de compromiso institucional en parte del personal.</li> <li>• Insuficiente presupuesto para la innovación, mantenimiento y adecuación de infraestructura y equipo.</li> <li>• Parte de la plantilla docente sin perfil.</li> <li>• Escasa vinculación con sectores productivos.</li> <li>• Limitada capacitación del personal administrativo y con poca pertinencia.</li> <li>• Falta de capacidad instalada.</li> <li>• Programas institucionales de evaluación y seguimiento ineficientes.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación con el sector productivo.</li> <li>• Ampliación de la oferta educativa.</li> <li>• Participación en desarrollo regional.</li> <li>• Acuerdos o convenios con otras organizaciones.</li> <li>• Oferta de educación virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas instituciones educativas.</li> <li>• Recorte presupuestal.</li> </ul>

**Cuadro No. 1** FODA del Instituto Tecnológico del Valle del Guadiana

De este problema organizacional, se realiza un acercamiento del sistema en el aspecto de la escasa vinculación con sectores productivos.

Las causas que más influyen en la poca, muy poca o nula frecuencia de vinculación de las empresas con las instituciones educativas son:

- La poca rapidez de la institución en la obtención de sus resultados,
- El desconocimiento de la investigación y de sus resultados (oferta) por parte de la empresa,
- La falta de recursos financieros, por parte de las empresas, para financiar estas relaciones,
- El retraso en el cumplimiento de los plazos acordados por parte de la institución y la complejidad y lentitud de los trámites administrativos de contratación.
- La falta de experiencia práctica del personal de la institución constituye, igualmente, una barrera que dificulta la relación de las empresas con la institución.

Las Instituciones carecen de estrategias de divulgación y las empresas no se preocupan por conocer dicha oferta.

Es importante que la Institución conozca su propia oferta tecnológica y de servicios, tenga organizado un inventario completo y funcional de la misma y diseñe y haga efectiva la divulgación hacia el medio de esta oferta tecnológica y de servicios.

Otra forma importante a través de la cual surge la vinculación de los empresarios y las diferentes Instituciones con las instituciones educativas, es a través de los estudiantes y egresados. El peso más importante lo tienen los estudiantes a través de la consecución de empresas para la realización de trabajos de asignatura, servicio social y residencia profesional. (Montoya, 2008)

Por otra parte, los programas institucionales de evaluación y seguimiento ineficientes requiere cubrir los criterios de la reforma educativa de calidad, pertinencia, equidad y cobertura no es suficiente producir “productos”, los procesos determinados y sus productos



pierden relevancia si no lograra una mejora apreciable en las condiciones de desarrollo y en definitiva, en el logro de los objetivos establecidos.

Se requiere de un cambio de mentalidad y de enfoque por parte del personal, de un planeamiento coherente y a largo plazo en torno a resultados, la construcción de alianzas para el cambio en los procesos de desarrollo y el fomento del conocimiento y el uso de la evidencia proporcionada por evaluaciones. Por consiguiente, será necesaria cierta capacitación.

Las actividades de seguimiento responden a una mayor concentración en efectos, cambiando hacia una medición más exacta del desempeño y un seguimiento y presentación de informes más sistemáticos; más importante aún, dichas actividades fomentan una cultura organizacional de aprendizaje, transparencia y responsabilidad

Se requiere un marco de seguimiento sólido y coherente, que promueva la mejora de los procesos y la medición del desempeño.

### **Objetivo de la Propuesta**

Elaborar una estrategia de desarrollo para el seguimiento y evaluación del proceso de vinculación con el sector productivo y social en el Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación del Instituto Tecnológico del Valle del Guadiana.

### **Metodología**

Partiendo de la idea de que la vinculación debe ser principio y propósito esencial de la docencia, la investigación y la extensión, y no necesariamente una cuarta función sustantiva, así como de que ésta debe darse en el contexto del funcionamiento global de las instituciones de educación superior, se puede considerar que la vinculación es una de las tareas que permiten a las Instituciones de Educación Superior responder a las nuevas demandas que les plantean los cambios en la estructura de la población y los requerimientos de capacitación de la fuerza de trabajo, entre otros retos.

El presente trabajo de investigación es una propuesta de intervención profesional, la cual se define como “la puesta en acto de un trabajo o acciones, a partir de una demanda social, en el marco de una especificidad profesional. Vista de esta manera, la intervención profesional presenta un aspecto necesario de destacar: su origen está atravesado por el lugar que esa profesión tiene asignado en el imaginario social. Esto es, la construcción histórico-social que de esa profesión se ha realizado: funciones, características, práctica, resultados esperados.” (Cazaniga, 1997).

El diseño de la propuesta tiene un fuerte y claro sentido de planeación, que ha de proceder necesariamente de una base conceptual que permita diseñar la estrategia general de intervención y el desarrollo de los componentes temáticos y metodológicos particulares para su posible aplicación, todo con relación a un objeto de atención específico en términos de contenido en un contexto determinado dentro del campo del sector educativo.

La intervención profesional, en tanto trabajo, quehacer o práctica específica que intenta generar algún tipo de transformación o modificación en relación con la situación que le es presentada, se expresa en una construcción metodológica, en un conjunto de mediaciones que darán cuenta de la intencionalidad de transformación y de sus cómo particulares.

La propuesta está desarrollada a partir de un análisis individual FODA de cada una de las instituciones educativas de las que formamos parte los integrantes que elaboramos tal propuesta. Después se elaboró un FODA general con los puntos coincidentes, definiendo los aspectos débiles con el propósito de iniciar el desarrollo de la propuesta que dé solución a la problemática diagnosticada.

Derivado del diagnóstico se detectó la ineficiencia en la administración de las instituciones educativas, y después se fundamentó con las teorías de la administración. Se propone la adecuación de puntos críticos encontrados en las instituciones educativas con el propósito de coadyuvar en el logro de esos objetivos a través de mecanismos de control y evaluación de los planteles y que permita ofrecer servicios de calidad y pertinencia.

## **Resultados Esperados**

Se pretende utilizar un solo criterio para evaluar, encontrar si un modelo formativo se asienta en la racionalidad práctica de una institución y está alineado con su misión, metas y objetivos, y si ha logrado desarrollar en docentes los conocimientos, competencias y destrezas establecidas como metas en los talleres, cursos, seminarios o diplomados que los conforman.

Al respecto, la ANUIES refiere que en la mayoría de las instituciones educativas no se cuenta con información oportuna, confiable y útil para la planeación, la evaluación y la toma de decisiones y hace falta todavía avanzar hacia la integración de la planeación, la evaluación, la programación y el presupuesto con un enfoque sistémico, integrando los procesos tanto en el interior de cada una de las instituciones de educación superior como, hacia el exterior, con otras, para alcanzar los objetivos del Sistema Educativo y de los sistemas estatales de educación superior.

- **Seguimiento**

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planeación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si se está haciendo lo planificado. (CIVICUS, sf)

A través del seguimiento y la evaluación se puede:

- Revisar el progreso (verificar y validar);
- Identificar problemas en la planificación y/o en la puesta en práctica;
- Hacer ajustes de modo que se tenga más probabilidades de generar un cambio.

Por lo anterior, se podrán implementar procesos de seguimiento y evaluación de programas en el departamento Vinculación y Gestión Tecnológica, atendiendo a cuestiones como la transparencia en las acciones, los instrumentos para corregir tendencias y la oferta de informaciones fidedignas, persiguiendo siempre en última instancia el refuerzo de recursos y resultados.

Esta estrategia, puede constituirse como un nuevo instrumento al servicio de la transparencia y de la democratización del acceso a la información y al conocimiento producido por las oficinas correspondientes. Esta propuesta tiene el potencial añadido de fortalecer el trabajo al implementar, reforzar y ampliar los instrumentos de producción de indicadores, que sirvan de apoyo efectivo para la toma de decisiones y la orientación a los programas y acciones.

El desarrollo de los objetivos de de la institución en cada una de sus áreas no puede prescindir de la toma de decisiones basada en información y evidencias. Por ello se valora la necesidad de formular e implementar una estrategia de seguimiento que permita usar información y datos en el reajuste de las acciones. Es posible hacer más eficiente y eficaz la aplicación de los recursos mediante el fortalecimiento de una cultura de transparencia y prestación de avances en la administración y mediante la utilización de los resultados del seguimiento para mejorar los resultados. (PNUD, sf)

La propuesta de esta estrategia se incluye como un esfuerzo para mejorar la gestión de la información sobre los programas y proyectos del departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica, dentro del objetivo de mejorar su rendimiento. Significa una innovación en la perspectiva de la función seguimiento como parte del proceso de gestión de los programas. Se plantean desafíos para construir y operar este sistema de seguimiento, en un contexto en que entran en juego una serie de condicionantes organizativos e institucionales, internos y externos al instituto.

No hay que confundir evaluación con inspección y control. Es necesario considerar la evaluación como una necesidad y más allá como una prioridad, ya que para los responsables de los programas el objetivo principal es, el cumplimiento de las metas. Por otra parte la producción de conocimiento, no solo se identifica la idea de investigación con

una actividad académica y no con una práctica para la producción de conocimiento que, al seguir procedimientos metodológicamente apropiados, tarda más a producir resultados.

El seguimiento consiste en el acompañamiento continuo y cotidiano, por parte del Subdirector de Planeación y Jefe de Departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica del desarrollo de los programas y proyectos en relación con sus objetivos y metas. Se trata de una función que se puede asignar o descansar en los gestores estratégicos, con capacidades para interpretar el caos de datos e informaciones a través del uso de analogías, modelos o metáforas para descubrir nuevas soluciones a los problemas y comprender los procesos. Para esto se requiere de un espacio de formación a fin de desplegar la competencia y estar en condiciones de proveer a los jefes de del programa o de oficina información y auxiliarles en la adopción de medidas correctivas para mejorar su operación.

- **El Sistema de Seguimiento**

Uno de los objetivos de la estrategia de seguimiento de los programas de vinculación es la instauración de un proceso continuo de acompañamiento del rendimiento de los programas respecto a sus objetivos, por el que los resultados pueden medirse con indicadores producidos regularmente sobre la base de diversas fuentes de datos.

Antes de su elaboración, se requiere establecer una serie de definiciones referentes a los procedimientos para obtener los datos y fuentes utilizadas. El establecimiento del sistema exige la definición de una base de datos, y el desarrollo de herramientas de información para el tratamiento de la información, como se verá a continuación.

- **Definición de la Base de Datos**

La principal materia prima de un sistema de seguimiento son los datos operacionales de los programas. En el caso del Departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica, esos datos no se producen sólo internamente, en sus oficinas, sino también externamente, en los egresados, empresas y productores o bien con instituciones pares.

El primer paso para realizar esa recopilación de información consiste en verificar qué datos hay disponibles y dónde. Identificar quiénes son los responsables de la producción de datos

como los órganos productores o gestores de los datos, así como sus flujos y principales usuarios.

- **Desarrollo de Herramientas**

El segundo paso consiste en identificar qué herramientas y sistemas de información existen en el Departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica.

Definido lo anterior, se establece como constantes y pilares del marco estratégico: el análisis de problemas, la visión y los valores del programa de vinculación.

Para el seguimiento de vinculación y que éste pueda llevarse a cabo de manera satisfactoria para obtener los resultados esperados, se establecen tres mecanismos:

- **Mecanismos de monitoreo**

Un mecanismo de monitoreo, es un proceso estructurado y permanente de recopilación sistemática de información objetiva, concreta y fidedigna para revisar como se están llevando a cabo las acciones programadas para el cumplimiento de los objetivos.

El responsable directo es el Subdirector de Planeación para realizar las siguientes actividades:

- Recibir y examinar los informes del Departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica sobre los progresos en la aplicación del programa y formulación de sugerencias y recomendaciones.
- Recibir quejas individuales o grupales de personas a quienes se prestan los servicios de vinculación.
- Interpretar la normatividad del Departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica.
- Emitir opiniones consultivas hacia el Departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica.

Los beneficios que aporta se enuncian enseguida:

- Verificación de avances
- Planeación para la liberación de recursos

- Clasificación por grado de riesgos o problemas
- Alertar oportunamente sobre cualquier situación potencial de deterioro
- Contribuir a la detección oportuna de problemas
- **Mecanismos participativos**

En los mecanismos participativos se consideran para esta propuesta dos medios: Uso de una libreta de Campo o bitácora e informe anual de programa.

**a) Libreta de campo o bitácora**

Los gestores estratégicos como representantes de la Subdirección de Planeación deben verificar cada programa y proyecto que contribuye a los resultados estratégicos del marco de resultados estratégicos, por lo menos una vez al mes.

Se establece para el seguimiento una libreta de campo que debe ser llevada por cada uno de los jefes de oficina y Jefe del Departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica.

La libreta de campo debe prestarse atención al momento fijado para la revisión, su propósito en términos de seguimiento y qué se trata de verificar para medir avances.

Los informes de las libretas de campo son breves y orientados a la acción de las actividades programadas.

Propósito: La libreta de campo tiene por objeto la validación. Validan los resultados que se informan en los programas y proyectos, en particular cuando se trata de programas y proyectos claves y grandes que son esenciales para los efectos del marco de resultados estratégicos. Incluyen un análisis de los progresos, resultados y problemas.

En el seguimiento, debe enfatizarse la observación del avance que se hace hacia los resultados (efectos y productos) que están contribuyendo a los objetivos del marco de resultados estratégicos.

Los gestores estratégicos de la Subdirección de Planeación también deben analizar la contribución de las intervenciones de apoyo a los programas que pudieran haberse efectuado antes del seguimiento y ponderar el logro de productos y efectos.

## **b) Informe anual de Programa**

El informe anual de programa sirve de base para analizar el desempeño de programas y proyectos, considerando su contribución a los resultados deseados mediante la producción de productos y alianzas.

Propósito: El informe anual de proyecto provee de una autoevaluación del departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica y forma parte de la evaluación de la Subdirección de Planeación.

Debe proveer una actualización exacta de los resultados del programa, identificar las principales restricciones y proponer orientaciones futuras. Cada oficina del Departamento provee insumos al proceso de presentación de informes y al informe anual orientado a resultados. Analiza los factores subyacentes que contribuyen a cualquier posible falta de progreso, de modo que el Jefe de programa pueda aprender de la experiencia y mejorar el desempeño.

Este informe forma parte de las funciones de supervisión, seguimiento y gestión de programas y es un elemento esencial del informe anual orientado a resultados. Una vez que el informe ha sido distribuido, el próximo paso es celebrar consultas, que pueden tener lugar en Subdirección de Planeación o mediante observaciones escritas de los participantes. Por ejemplo, dependiendo de su contenido y enfoque, el informe anual de programa se utiliza para:

- 1) Analizar el desempeño: El análisis del desempeño de un programa está vinculado con el marco de resultados estratégicos y el informe anual orientado a resultados.

El Subdirector de Planeación examina el informe para comprobar su exactitud y determinar si la información sobre los problemas identificados es completa y puede pedir más información si los efectos consignados no son claros. Una vez corregido, el informe anual de programa alimenta directamente el informe anual orientado a resultados. Cuando se utilizan mecanismos tales como comités directivos, para examinar el desempeño del programa, el informe anual de programa puede también proveer una base para generar consenso y tomar decisiones conjuntas con los jefes de oficina sobre los cursos de acción futuros.



El informe anual del programa debe utilizarse como base de retroalimentación sobre el desempeño del programa; Aprendizaje: El informe anual sobre el programa provee información sobre qué funcionó, qué no funcionó y por qué. Esto debe alimentar la programación anual de vinculación.

El informe anual, pueden incluir también las principales lecciones aprendidas en términos de mejores y peores prácticas, las probabilidades de éxito y las recomendaciones para encarar acciones de seguimiento cuando sea necesario.

El informe anual puede utilizarse también para compartir resultados y problemas con los beneficiarios, jefes de oficina e interesados y solicitar su realimentación.

- 2) Toma de decisiones: Se utiliza el informe anual de proyecto para planificar actividades futuras y estrategias de implementación, seguir los progresos en el efecto de productos, examinar las intervenciones de apoyo a los programas y establecer alianzas o acuerdos. El informe anual, permite buscar soluciones para los principales obstáculos que se oponen al logro de los resultados. El Subdirector de Planeación identifica las cuestiones y las señala al Jefe de departamento para que tome medidas o sirvan de insumo para la vinculación de la institución, contribuyendo a la discusión sobre los resultados obtenidos, los problemas claves y los próximos pasos.

Contenido y formato del informe anual del programa:

- Análisis del desempeño del programa durante el periodo que cubre el informe, incluyendo los productos alcanzados.
- Obstáculos al logro de resultados y las razones de dichos obstáculos.
- Los tres obstáculos principales (como máximo) para el logro de resultados.
- Las lecciones aprendidas.
- Recomendaciones claras sobre el enfoque futuro a adoptar para tratar los principales problemas que impiden el progreso.

Además del contenido mínimo, pueden añadirse elementos según lo requiera El Subdirector de Planeación, el Departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica o los jefes de oficina. Por ejemplo, algunas áreas pueden incluir cuestiones de administración tales como los gastos relacionados con productos, problemas de implementación (por ejemplo, cómo funcionan los arreglos de gestión), la adecuación de enfoques y estrategias de implementación, los factores externos que afectan la relevancia, cuestiones relativas al personal y el trabajo en equipo. Sin embargo, cuanto más elementos se agreguen más difícil resultará centrarse en las cuestiones claves.

- **Mecanismos de coordinación**

En la Subdirección de Planeación se designa como responsables de esta actividad a los gestores estratégicos que definirán en coordinación con los jefes de las oficinas de vinculación, la agenda para la presentación de reportes, avance de acciones conforme a las disposiciones emitidas por la normatividad, proyectos a desarrollar para el ejercicio en vigencia conforme las vertientes que se hayan señalado y con las necesidades específicas documentadas.

El uso de mecanismos de coordinación agrupan a los participantes con fines de examen y análisis.

Se requiere emplear mecanismos que involucren a los participantes y faciliten la discusión y los análisis periódicos en torno a efectos. Los grupos centran su atención en el seguimiento de efectos y en la contribución de los productos a los efectos. Idealmente, los grupos deben utilizar los mecanismos existentes, tales como comités directivos de programa, consejos o grupos de coordinación sectorial. Si no existen mecanismos regulares, el Departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica puede reunir a los participantes claves en reuniones periódicas. Los programas deben ser incluidos en la discusión del grupo, porque necesitan tener una visión del efecto al que en última instancia, contribuirán sus distintos productos.

Los grupos participantes aseguran un análisis continuo de los efectos que sirve de base para el marco de resultados estratégico y el informe anual orientado a resultados, a la vez que mejora el avance hacia los resultados. También promueven alianzas. La coordinación entre distintos programas vinculados con un mismo efecto compartido puede contribuir a

producir sinergia y a reforzar una estrategia común entre los programas de vinculación y los socios, hacia resultados.

- **Participación**

Los participantes en los grupos incluyen al Subdirector de Planeación, Subdirector Académico, los jefes de departamento de la subdirección de Planeación, jefes de oficina del departamento de vinculación y gestores estratégicos.

El grupo de participantes analiza el estado de los productos estratégicos como el servicio social, residencias profesionales, estancias, acuerdos, seguimiento de egresados, incubadora de empresas, estrategias de divulgación, asesoría externa, desarrollo comunitario, participación del consejo, transferencia de tecnología y conocimientos, proyectos compartidos, así como las iniciativas vinculadas de con los clientes. Lo hace examinando información de programas, informes de residentes, servicio social y otras fuentes que enriquezcan el análisis.

La tarea central es acordar un plan de seguimiento del efecto y supervisar su implementación. También sirve como equipo focal para las evaluaciones de efectos. El grupo debe ser un medio para documentar y difundir las lecciones aprendidas.

El Jefe del Departamento de Vinculación y Gestión Tecnológica es responsable de asegurar que se realicen consultas y análisis para apoyar el seguimiento de efectos.

- **Selección de los instrumentos de seguimiento**

Los enfoques e instrumentos del seguimiento que aquí se describen se aplican a proyectos, programas, efectos o cualquier otra actividad que pueda ser objeto de seguimiento en la vinculación de la institución educativa.

En el cuadro dos se consignan los instrumentos de seguimiento, divididos en tres categorías según su característica predominante.

Monitoreo	Participativos	Coordinación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe anual de programas</li> <li>• Informes Parciales</li> <li>• Planes de trabajo</li> <li>• Informes de ejecución de proyectos</li> <li>• Informes de ejecución de programas</li> <li>• Documentación sustantiva por proyecto</li> </ul> <p>Muestreo de prestación de servicios (Residencias, Servicio social, Estancias, acuerdos, seguimiento de egresados, incubadora de empresas, estrategias de divulgación, asesoría externa, desarrollo comunitario, participación del consejo, transferencia de tecnología y conocimientos, proyectos compartidos, entre otros)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libreta de campo</li> <li>• Análisis de seguimiento externo</li> <li>• Encuestas de clientes</li> <li>• Evaluación de los servicios</li> <li>• Informe Anual de Programa</li> <li>• Cuestionarios aplicados a estudiantes</li> <li>• Cuestionarios aplicados a egresados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos participantes</li> <li>• Comités integrados</li> <li>• Reuniones de interesados</li> <li>• Mecanismos directivos</li> </ul>
<p>La vinculación se fortalece con el seguimiento</p>		

**Cuadro No.2** Instrumentos de seguimiento.

Diseño Propio.

El incremento en la calidad de vida en las zonas necesitadas y mejora productiva competitiva en la región se puede atender desde diversos programas y enfoques que son prioritarios en la administración.

Entre las funciones que se desarrollan en las instituciones de educación superior, y conforme a la vocación y orientación, está precisamente la atención al entorno para dar respuesta a la problemática por medio de diversas alternativas de solución.

La vinculación con los sectores de producción favorece la investigación, capitalización de las fortalezas, formación de recursos humanos para la vinculación y desarrollo de tesis; propicia la especialización en la vocación y líneas de investigación, asignación de más y mejores presupuestos, formación de cuerpos académicos, reduce el aislamiento; genera programas para la capacitación y transferencia de tecnología, intercambio de experiencias, políticas y estrategias regionales, divulgación científico- tecnológica. En síntesis, da a conocer las instituciones al fomentar la generación y adopción de tecnologías reguladas

con la formación de recursos humanos con mayor formación así como un mayor grado de interrelación y cooperación tanto con los diferentes elementos de los sistemas regionales y centros de innovación tecnológica e instituciones de educación.

Bajo este enfoque, el seguimiento se centra en mejorar la efectividad de la asistencia del programa de vinculación, estableciendo un vínculo claro entre las intervenciones y resultados pasados, presentes y futuros. El seguimiento puede ayudar a la institución a extraer de las actividades pasadas y en ejecución información relevante, que puede ser utilizada como base para el ajuste, reorientación y planificación de la programación. Sin seguimiento, no se podría juzgar donde se está yendo o donde no se quiere ir, no se podría reivindicar progresos y éxitos ni saber cómo mejorar los esfuerzos.

Puede afirmarse que el seguimiento es la responsabilidad más importante de un Jefe de Programa. Se efectúa el seguimiento del progreso de las actividades del programa hacia los efectos buscados y selecciona los distintos enfoques para hacerlo.

## Conclusiones

- El desarrollo de esta propuesta, permite evaluar la calidad e impacto del trabajo de vinculación en relación a un plan de acción previamente establecido. La condición de seguimiento hace posible verificar el funcionamiento del sistema al tiempo que se evalúa en relación con las metas e indicadores a fin de emplear los recursos con mejores resultados y producir un cambio en el sistema de vinculación.
- El seguimiento y la evaluación de la vinculación en el Instituto Tecnológico del Valle del Guadiana comparten la misma orientación, hacia un mejoramiento a partir de aquello que se hace y cómo se hace, concentrándose en: Cobertura, Efectividad o Eficiencia, Eficacia, Impacto y Pertinencia
- A medida que pasa el tiempo se vuelve más urgente y necesaria una adecuada administración escolar en las instituciones de nivel medio superior y superior, a través de la aplicación del proceso administrativo que les permita tener una mejor visión de la situación que se desea controlar.
- La reforma educativa es perfectible porque en su revisión se encuentran vacíos, incongruencias o inadecuaciones en las organizaciones educativas.
- Al revisar el estadio de la educación en México, presenta un escenario de retos dentro de los cuales, la solución se encuentra en la administración.
- Cuando se analiza cada una de las instituciones educativas en las que laboramos, puede observarse que debido a la naturaleza del trabajo, a la falta de formación administrativa y la incertidumbre de los recursos económicos para la realización de los programas institucionales, tradicionalmente se ha generado una resistencia para implementar un proceso administrativo, por lo que se considera necesario que los

directivos, administradores y líderes, comprendan los objetivos educativos e identifiquen el proceso administrativo con sus funciones básicas para llevarlas a cabo.

- Un organismo social como las instituciones educativas, depende para su éxito de una adecuada administración, ya que sólo a través de ella, es como se optimizan mejor los recursos.
- Es recomendable la reconfiguración de la organización para promover la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación al tiempo que facilitan el seguimiento de las actividades.
- Para alentar el desarrollo de la institución se requiere de talentos y competencia de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos; con potencia para ordenar e interpretar el caos de datos e informaciones.
- Como parte del seguimiento se genera de manera activa lecciones aprendidas, asegura el aprendizaje mediante los instrumentos de seguimiento, adapta estrategias acordes y se evita repetir errores del pasado.
- Con nuestra participación podemos contribuir con las Instituciones educativas en la formación de estudiantes de alta calidad académica, capaces de concebir, promover y desarrollar innovación, en el contexto de los nuevos escenarios internacionales.

## BIBLIOGRAFIA

ANUIES. (2010). *La Educación Superior en el Siglo XXI*. Recuperado el 12 de Junio de 2010, de <http://ses2.sep.gob.mx/somos/de/f5.htm>

Catarina. (2010). *udlap*. Recuperado el 23 de marzo de 2010, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/pino\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/pino_m_a/capitulo2.pdf)

Cázares, A. A. (2010). *Propuesta de Evaluación del Programa de Capacitación Docente en la Universidad de Guadalajara*. Recuperado el 21 de marzo de 2010, de <http://sincronia.cucsh.udg.mx/cazaresfall06.htm>

CIVICUS. (sf). *Seguimiento y evaluación*. Recuperado el 30 de junio de 2010, de <http://www.civicus.org/new/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

DGEST. (sf). *Manuales de Vinculación*. México.

Duarte, J. E. (2010). Recuperado el 4 de 05 de 2010, de <http://www.fundacite-aragua.gob.ve/archivos/pdf/pf20050902-01.pdf>

Filho, L. (1974). *Organización y administración escolar*. Buenos Aires Argentina: Kapeluz.

Gámez Jimenez, L. (1979). *La administración escolar*. México: Galpe.

Gámez, J. L. (1980). *Tecnología Educativa*. México: Galve.

Koontz, H. O. (1977). *Elementos de la administración moderna*. México: Mc Graw-Hill.

Moncayo, G. L. (1999). *Actualización didáctica*. Guadalajara, Guadalajara, México: U. de G.

Montoya, S. O. (2008). *Redalyc Sistema de Información Científica*. Recuperado el 23 de junio de 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/849/84903849.pdf>

Muñoz, A. P. (1998). *Introducción a la administración Pública*.



Naisbitt, J. y. (1985). *Re-inventando la empresa*. Nueva York: Warner Books.

Ortuzar, O. (1990). *Planificación y Organización*. UNC.

Pinto, V. R. (1992). *Proceso de capacitación*. México: Diana.

PNUD. (sf). *Manual de evaluación*. Recuperado el 30 de junio de 2010, de <http://www.preval.org/documentos/00815.pdf>

Porter, L. W. (1979). *The etiology of the initial stages of employee-organizational reactions*. Unpublished manuscript. Graduate School of Administration, University of California at Irvine.

Russel, A. (1980). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa.

Saunders, G. (1991). *El compromiso empresarial*. Colombia: Fondo Editorial LEGIS.

Soto, L. (2010). *Educación Media Superior en México*. Recuperado el 21 de marzo de 2010, de (<http://www.mitecnologico.com/Main/EducacionMediaSuperiorEnMexico>

UJED. (07 de Agosto de 2002). Reforma Institucional. *Reforma Institucional* . Durango, Durango, México: UJED.

Velázquez, M. G. (2010). *sectur*. Recuperado el 26 de 04 de 2010, de [http://www.sectur.gob.mx/Congreso\\_de\\_Investigacion/ponencias/UABC.GudalaupeVelazquez.pdf](http://www.sectur.gob.mx/Congreso_de_Investigacion/ponencias/UABC.GudalaupeVelazquez.pdf)