



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y
ESTUDIOS DE POSGRADO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO,
MÉXICO**



**TÍTULO:
LA RELEVANCIA DE LOS LOGROS E INNOVACIONES EN LA INSTITUCIÓN
QUE HA PERMITIDO UN EQUILIBRIO ENTRE: EL DESARROLLO DE LA
INSTITUCIÓN Y SU GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y LA
COLATERALIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DENTRO DE UN MARCO
DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD. CASO: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE QUERÉTARO**

Por:

M. en A. Raúl Iturralde Olvera[©] (442) 192 1227 rectoria@uaq.mx
Dr. Jorge Alejandro Ramos Martínez ♦ (442) 223 5894 pupetvq@yahoo.com

5ème Congrès de l'ADERSE

**“TRANSVERSALITE
DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE”**

TEMÁTICA:

**Hacia una justa responsabilidad de la empresa centrada en el
ser humano.**

Grenoble, Francia, janvier 2008

[©] **Raúl Iturralde Olvera**, Contador Público por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, Maestría en Administración Financieras por La FCA, UAQ, Profesor Investigador de la FCA, UAQ y Rector de la UAQ.

♦ **Jorge Alejandro Ramos Martínez**, Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico de Querétaro, Maestro en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, Director de Educación Continua de la UAQ., profesor e investigador de la misma, Doctor en Estudios Organizacionales por el sistema de Doctorado en Estudios Organizacionales UAM – UAQ.

INTRODUCCIÓN

El plan de trabajo establecido en la UAQ (2003-2006) contempla que la dinámica de los cambios mundiales y sus repercusiones locales y nacionales han incidido en la creación de modelos alejados de la visión de la universidad tradicional; la universidad moderna debe surgir para asumir el reto de los cambios experimentados en los procesos productivos, políticos y culturales, en los patrones de comportamiento de las poblaciones, y con una Responsabilidad Social Institucional (RSI).

En el presente trabajo se da a conocer la experiencia de las actividades de extensión y educación continua, principalmente, realizada dentro del un marco institucional. Se ha establecido de acuerdo a lo que se ha venido realizando de Responsabilidad Social Empresarial y dentro de un proceso de creación, apropiación y uso del conocimiento dentro de la administración organizacional: el conocimiento como una creencia justificada, el conocimiento como un proceso humano y dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la realidad, el conocimiento como un desarrollo humanístico organizacional.

Se presentan los logros obtenidos y las innovaciones llevadas a cabo de las formas de relación entre las instituciones de educación superior y su entorno social y productivo, centradas en la relevancia de la vinculación y el extensionismo, como funciones estratégicas de la Universidad Autónoma de Querétaro y los diversos programas, proyectos y acciones de vinculación que han fortalecido la integración y participación a través de alianzas estratégicas con diversas instituciones y organizaciones sociales, públicas y privadas con el sólo propósito de coadyuvar al desarrollo académico, social y productivo, generando una conciencia de la Responsabilidad Social Empresarial, tema de análisis longitudinal que se ha venido presentado en congresos anteriores.

El análisis está basado en la investigación realizada sobre el proceso de la creación, apropiación y uso del conocimiento dentro de la administración organizacional, conocimiento como una creencia justificada, conocimiento como un proceso humano y dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la realidad, conocimiento como un desarrollo humanístico

organizacional tomando a la información como un medio o material necesario para extraer, administrar y construir conocimiento, de manera de lograr los objetivos, tanto de la organización como un todo, como de los particulares de sus integrantes.

SUPUESTOS Y METODOLOGÍA

La administración del conocimiento se manifiesta como un proceso, a través del cual la persona se relaciona con su entorno y en el que evidencia una buena parte de sus cualidades y recursos, no demostrados como una fuerza puramente física o mecánica, sino como atributos sustentados en el conocimiento

Los individuos, manifiestan ciertas cualidades y recursos que, integrándose, pueden establecer un proceso de apropiación del conocimiento o formar parte de él y, si este conjunto de cualidades va concatenado directamente a la productividad y a la eficiente administración del mismo, puede considerarse como una característica competitiva específica.

La administración del conocimiento activa y efectiva requiere nuevas perspectivas y técnicas y alcanza prácticamente a todas las facetas de una organización. El paradigma debe cambiarse. Un nuevo enfoque sobre el conocimiento debe ser aceptado como la clave fundamental hacia un futuro exitoso.

La creatividad ha renacido en formas que deben -por definición- contribuir a la viabilidad última de una empresa o institución y sobre todo con un objetivo enfocado a transformarla hacia una **organización con vinculación social hacia la comunidad.**

En la investigación se plantearon los siguientes supuestos:

- ☉ “La administración del conocimiento se manifiesta como un proceso, a través del cual la persona se relaciona con su entorno y en el que evidencia una buena parte de sus cualidades y recursos no demostrados como una fuerza puramente física o mecánica, sino como atributos sustentados en el conocimiento “per se” que unas veces actúa y otras veces permanece latente para cuando se presente la necesidad de resolución de un conflicto o una incertidumbre en la que solamente él pueda resolverlo”.

- ☉ Las organizaciones, como en los individuos, se manifiestan ciertas cualidades y recursos que, integrándose pueden establecer un proceso de apropiación del conocimiento o formar parte de él y, si este conjunto de cualidades va concatenado directamente a la productividad y a la eficiente administración del mismo como una característica específica a la que puede considerarse como competitiva.
- ☉ Las responsabilidades de las Instituciones educativas en especial como la UAQ, que es Universidad Pública, hoy deben buscar el obtener un equilibrio entre el desarrollo del conocimiento managerial de los estudiantes y su conocimiento referente a las necesidades sociales y ambientales, destacar la importancia de la RSI como medios de la diferenciación y de la colocación estratégica y determinar en qué medida se pueden conducir para seguir esta orientación y estos logros

MARCO CONCEPTUAL

La Administración del conocimiento se presenta a las organizaciones modernas como una instancia de Administración orientada a sacar valor de una fuente de competencias que siempre se ha tenido y, hasta hoy, no ha sido considerada como tal. Por otro lado, conocer el proceso involucrado ayuda a visualizar las acciones orientadas a concretar cada uno de los objetivos de la Administración del conocimiento. Lamentablemente muchas instancias de Administración del conocimiento inician sus esfuerzos en generar mapas y estructuras sin considerar como el proceso condiciona dichos esfuerzos. Ello se ve reforzado a la hora de establecer que tipo de proyecto es necesario para cumplir con los objetivos y metas que son esperados que cumplan con la Administración del conocimiento.

La Administración del conocimiento debe ser entendida como la instancia de Administración mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Es por ello que entender cómo estructurar las iniciativas de Administración del conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la organización. (Solís, 2000)

El proceso de Administración del conocimiento debe entenderse como los subprocesos necesarios para el desarrollo de soluciones orientadas a generar las bases del conocimiento de valor para la organización, el cual ayudará a descartar las instancias de conocimiento que sean no-relevantes. (Von Krogh, et al, 2000).

La Secretaría de Extensión Universitaria, la Dirección de Vinculación y La Dirección de Educación Continua Institucional de la UAQ, sin embargo, adquieren características particulares porque a través de ellas es que la universidad extiende los beneficios de la educación a la sociedad, aplicando la capacidad de sus recursos técnicos y financieros y de su Factor Humano en la extensión y divulgación del conocimiento científico y tecnológico, de atención a la comunidad mediante el servicio social, de promoción y oferta de asesoría y servicios profesionales especializados, como de extensión académica y formación continua. Enfatizan los compromisos de fortalecer los vínculos de la universidad con los diferentes sectores de la sociedad, así como el de extender la presencia universitaria a todos los municipios del estado y la promoción de la educación con nuevas formas de relación entre las instituciones de educación superior y su entorno social y productivo.

La universidad trata de encontrar un equilibrio entre el desarrollo de los conocimientos de los estudiantes y su concientización social y medioambiental con la responsabilidad que deben tener los establecimientos de enseñanza superior y de las escuelas de negocios para promover la RSE.

Los avances de nuestra Universidad han continuado siendo significativos sustancialmente en materia de expansión y diversificación (extensión vinculación y educación continua), no solamente hacia los municipios del estado de Querétaro, sino a toda la Región Centro-Bajío y al E\$stado de Guanajuato. La función estratégica que se llevó a cabo, fue evaluar el desarrollo de programas, ampliar la cobertura de acciones, abrir nuevos espacios y particularmente vincular los programas académicos con el desarrollo social y productivo de las regiones del centro, semidesierto y sierra Gorda, en el estado.

LA RELEVANCIA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA (Iturralde, 2006)

Universidad Autónoma de Querétaro, ha demostrado fehacientemente su vocación por el cambio y la renovación en un clima de abierta participación y de respeto a la diversidad de opiniones; con sentido crítico y Responsabilidad Social Institucional (RSI) generando en este aspecto, nuevos programas educativos, proyectos organizativos y desafíos sociales para sostener su pertinencia y viabilidad social.

La vorágine de los cambios mundiales y sus repercusiones locales, han incidido en la creación de modelos alejados de la visión de la universidad tradicional; la universidad moderna surge para asumir el reto de los cambios experimentados en los procesos productivos, políticos y culturales, y en los patrones de comportamiento de las poblaciones.

Frente a esta situación, hemos observado la proliferación de opciones de educación superior que buscan, con meros fines mercantiles y desatendiendo los criterios mínimos de calidad educativa, atraer a los jóvenes con deseos de continuar sus estudios. Dichos modelos vienen siendo adoptados por instituciones no pertinentes para el desarrollo social.

Por el contrario, la Universidad Autónoma de Querétaro es socialmente pertinente porque las acciones que realiza para alcanzar sus fines institucionales, se centran en la responsabilidad académica, en su Responsabilidad Social Institucional y en su función social de contribución al desarrollo sustentable de la entidad, y de esta forma satisfacer las crecientes demandas sociales y trabajando en un ámbito de colateralidad con los lineamientos educativos regionales y estatales con pertinencia acorde al desarrollo social.

La Universidad se distingue por la producción y gestión del saber, cuenta con modelos organizativos para la planeación y operación, flexibles y de calidad, que ofrecen a las estudiantes verdaderas opciones de crecimiento profesional y personal. Buscamos el desarrollo académico y social, la responsabilidad y el respeto para fomentar la vida democrática entre todos los actores sociales.

En condición de universidad pública, se aceptan los desafíos disciplinarios y sociales, generamos un modelo de educación media superior y superior acorde con la realidad de un contexto que demanda profesionales con un claro compromiso social y poseedores de diversas competencias para adecuarse a los continuos cambios. La Universidad tiene una propuesta de trabajo propia para diseñar las estrategias de abordaje e instrumentación de las acciones encaminadas a la solución de las problemáticas sociales.

El mundo contemporáneo nos demanda innovar en los campos de la docencia, la investigación y la extensión. En el plano de las funciones sustantivas, nuestros esfuerzos se orientan a la evaluación y acreditación de los planes y programas de estudio, al diseño de nuevas opciones educativas que respondan a las necesidades actuales; al desarrollo de investigaciones que resuelvan problemas apegadas a los requerimientos locales y regionales y al constante acercamiento a los distintos sectores sociales, para emprender acciones conjuntas, procurando siempre el bienestar educativo y cultural de la población.

La Universidad y la calidad académica.

La eficacia de las labores sustantivas se cristaliza tanto en el desempeño cotidiano de los actores involucrados en los procesos educativos, como en sus resultados, referidos por indicadores de competitividad y capacidad académica. Ambos aspectos se traducen en la potencia creativa de la Universidad para dar una respuesta real a las expectativas y demandas de la sociedad. De esta forma, se concibe la calidad académica como un proceso dinámico orientado por compromisos y desafíos, producto de la adecuada planeación estratégica y participativa, basada en la vigilancia de su puesta en marcha y en la evaluación de los rendimientos académicos, las aptitudes docentes y el impacto social de los programas educativos. (Iturralde, 2006)

EDUCACIÓN CONTINUA, EXTENSIÓN ACADÉMICA Y VINCULACIÓN: LOGROS CON RSI

Tomando en cuenta las transformaciones del mercado de trabajo y las necesidades de formación de profesionales para impulsar el desarrollo económico y social del Estado, este año, se

impulso la ampliación de la cobertura y diversificación de la oferta educativa creando seis nuevas opciones: el Bachillerato Semiescolarizado, la Maestría en Sistemas de Información: Gestión y Tecnología, el Técnico Superior en Ingeniería de Invernaderos en el campus Amealco, la apertura del área de Negocios Internacionales en la Maestría en Administración, la apertura de la línea de Ingeniería en Biosistemas en la Maestría en Ciencias, y la Maestría en Ingeniería de Calidad.

Se han fortalecido las acciones relativas a la atención de los estudiantes. Respecto de la movilidad académica estudiantil, 84 alumnos realizaron estudios en otras instituciones nacionales y extranjeras, y recibimos a 24 estudiantes mexicanos y extranjeros. Estos intercambios propician experiencias extracurriculares novedosas y enriquecen la formación de visitantes y visitados.

El programa de tutorías se impulsa tanto en el nivel institucional como desde las Facultades y la Escuela de Bachilleres. El 80,5% de profesores de tiempo completo participan en esta labor, atendiendo a 58% de alumnos de licenciatura y posgrado.

Con esta visión creativa y novedosa para afrontar los retos, la Universidad pone a prueba su capacidad de innovación incluyendo cambios en las formas de concebir el aprendizaje, que, a su vez, modifican los papeles tradicionales exigiendo a los estudiantes ser más activos y responsables de su proceso formativo, mientras que de los profesores y directivos se demanda mayor capacitación, dedicación y mejora continua.

Desde esta perspectiva, se creó el Campus Virtual de la Universidad como un espacio para la enseñanza abierta y a distancia, ofrecido por la unidad de Modalidades Educativas y Tecnologías para el Aprendizaje de la Dirección de Servicios Académicos, que aprovecha los avances informáticos de la Red Institucional de Comunicación, en el sitio de internet. El Campus Virtual inició con 124 cursos que apoyaron principalmente programas que se imparten en los Campus de Jalpan, Cadereyta y Amealco, así como en los planteles que tiene la Escuela de Bachilleres en Pedro Escobedo y Colón.

La extensión de la cultura y los servicios son parte integral de las tareas sustantivas que realiza la Universidad. Tres aspectos conforman las funciones de Educación Continua y de extensión: los

programas de servicios dirigidos a la comunidad en general, la creación y difusión cultural, y el fomento deportivo.

Uno de los desafíos fundamentales de las instituciones de educación superior, y de la UAQ en particular, estriba en recuperar el carácter académico de la función de extensión y su articulación con la docencia y la investigación. Con ello podrá afianzarse la integridad de la formación que reciben nuestros estudiantes, desde la óptica del modelo educativo humanístico, flexible, centrado en el aprendizaje y con innovación educativa.

Dentro de las acciones llevadas a cabo está la integración de la oferta de servicios de salud a los programas educativos de medicina, enfermería y odontología. Asimismo, las actualizaciones curriculares de los programas educativos han incorporado el servicio social en sus planes.

El servicio social en la UAQ registró 650 programas, en los cuales 2.080 alumnos prestaron sus servicios, atendiendo a las necesidades planteadas por los Gobiernos federal, estatal y municipal; por instituciones públicas de salud y educativas; y por asociaciones civiles y organismos independientes que demandaron el servicio. La calidad con que se lleva a cabo esta labor mereció que dos estudiantes de las carreras de Antropología y Enfermería, obtuvieran el premio nacional de servicio social comunitario que otorga la Secretaría de Desarrollo Social.

Todos estos servicios de extensión universitaria son una alternativa de calidad con que cuenta la población queretana, especialmente la de escasos recursos económicos.

Por su impacto social, destacan los servicios universitarios de salud que ofrecen las diferentes Clínicas Universitarias. Acudieron un total de 103.938 personas para consulta externa general, consulta especializada y cirugía. Asimismo, las Centrales de Servicio a la Comunidad de la Facultad de Psicología, ofrecieron atención psicológica a 5.695 pacientes y otorgaron asesoría psicopedagógica a instituciones educativas. Por su parte, el Bufete Jurídico de la Facultad de Derecho realizó 1.200 asesorías.

Las acciones de Educación Continua son realizadas tanto por la Secretaría de Extensión como por las Facultades. En este aspecto, la institución ofreció 126 cursos, talleres y diplomados, con fines de actualización técnico-profesional, los cuales tuvieron 2.167 asistentes.

Se ha enriquecido la formación de los estudiantes que participan en los programas de investigación, aumentando la interacción con la comunidad, enfatizando la atención con RSI, a los grupos sociales más vulnerables y desprotegidos. Estos programas tienen la finalidad de promover la enseñanza y la investigación sobre el tema de la Responsabilidad Social de la Empresa.

Con la finalidad de ampliar la cobertura del servicio que se presta en los municipios con al colaboración de las Presidencias Municipales, la Unidad de Servicios Interdisciplinarios de Formación Integral, incrementó su cobertura, además de Jalpan de Serra y Tequisquiapan, a Pinal de Amoles, Amealco, San Juan del Río y San Joaquín

El modelo de servicio social comunitario de nuestra Universidad obtuvo por tercer año apoyo económico por parte del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Querétaro (CONCYTEQ), al mantener la viabilidad y pertinencia de sus programas. Este reconocimiento alienta el trabajo que vincula a la Universidad con las comunidades que más requieren de los beneficios del conocimiento.

El programa de divulgación científica desarrollado conjuntamente con la Academia Mexicana de la ciencia y con el Concyteq, incremento la asistencia a cerca de 9,500 personas; se ofreció, además de los municipios de Querétaro, Amealco, Tequisquiapan, Pinal de Amoles y Jalpan de Serra, en el municipio de San Joaquín

Se continuó el programa solicitado por el Consejo Nacional de Fomento Educativo para sus instructores incorporando el tema de la RSE y la ética profesional. También la divulgación de la ciencia a las nuevas generaciones.

Se extendió el esfuerzo de divulgación que hace el Museo de las Matemáticas, difundir la cultura matemática entre niños y adolescentes, ofreciendo un nuevo programa de computación gratuita para niños (se tenía el que usa el lenguaje Logo), el lenguaje Micromundos Pro; es un

paquete de computación para niños de educación primaria y secundaria creado por Microsoft con el cual pueden desarrollar su creatividad, que utiliza como herramienta educativa el lenguaje Micromundos Pro en su primera etapa y un procesador de texto en la segunda. Para los jóvenes que estudian la educación secundaria, se continuó con el taller que basado en el programa el Geómetra.

Los talleres se llevan a cabo todo el año inclusive en las vacaciones de verano con la finalidad de beneficiar a un mayor número de niños en las comunidades en que se imparten. Actualmente se imparte en el municipio de San Joaquín además de Tequisquiapan, Pinal de Amoles, y Jalpan de Serra.

Se tienen además: cursos de educación abierta, cursos concertados a petición de las instituciones y organizaciones, diplomados con el objeto de profundizar en temas actuales, conferencias de ciencia, centro de cómputo de la ciencia, divulgación científica, tecnológica y humanística, libros y mundos posibles (formación de lectores), etc.

La experiencia ha brindado que se requiere desarrollar proyectos y espacios que fomenten la creatividad e innovación frente a las demandas sociales y oportunidades de desarrollo y productividad además de mantener oportunidades de aprendizaje continuo que integre a los actores educativos y a la sociedad en su conjunto, particularmente a niños y jóvenes, legos y grupos de mayor exclusión social.

Si bien la Sociedad del Conocimiento genera nuevas formas de organización social en nuestras sociedades contemporáneas, la Universidad responde y el Conocimiento centrado en su construcción y en el aprendizaje, constituye una estrategia posible para hacer de la Ciencia y Tecnología plataforma del desarrollo social.

En Síntesis.

Los esfuerzos están encaminados a contribuir con el desarrollo de las personas, empresas y en general de toda la sociedad queretana y de la región. (Ramos, et al, 2006), por lo que se presenta lo realizado por la UAQ:

- ☉ Se estructuraron programas flexibles y a la medida de las organizaciones sociales, gubernamentales, etc.
- ☉ Se estructuraron programas teórico-prácticos que renueven los esquemas de información y propicien el intercambio de experiencias, con el fin de incidir en sus desempeños y competencias laborales.
- ☉ Se desarrolló una comunicación estratégica como un esfuerzo sostenido para generar confianza, armonía de intereses y respeto de equilibrio, tanto en las comunidades como dentro de la Institución.
- ☉ Se desarrollaron estrategias de Responsabilidad Social las cuales son comunicadas para motivar a las Instituciones, organizaciones, empresarios y gobierno, a sumarse a estas iniciativas para promover la cooperación entre todos los miembros de la comunidad. De igual manera se trata de motivar a los integrantes de los programas para alcanzar una conciencia de Responsabilidad Social.
- ☉ Se han fortalecido las labores de investigación en programas, se han conformado grupos de investigación en los que convergen investigadores y alumnos de distintos campos del saber con la finalidad de producir conocimiento en torno a una problemática particular.
- ☉ La presencia y la oferta de servicios comunitarios en los distintos municipios de nuestra Entidad, Se han incrementado y diversificado

CONSIDERACIONES, EXPERIENCIAS Y ACCIONES

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio

de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias.

Por lo tanto es importante sintetizar los conceptos que en la UAQ se han llevado a cabo:

- El Aprendizaje involucra cambios. Se consideraron los cambios que involucra el aprendizaje. Se requiere de la voluntad, el esfuerzo y el compromiso de los involucrados; se requiere de espacios que den la oportunidad de crecimiento y desarrollo del personal.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas. Al llevar a cabo el diagnóstico, se observaron los cambios en las conductas cuando se comenzó a brindar el aprendizaje. El personal se compromete a las tareas y objetivos Institucionales no de manera aislada, sino bajo una línea que tome en cuenta las condiciones políticas, sociales, laborales que están influyendo, así como el reconocimiento de la identidad profesional y personal de dichos recursos.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudieron haber sido originados por un instinto. Se ha monitoreado los cambios que se han llevado a cabo y la mayoría han sido permanentes; en algunos que no fueron, se volvió a analizar el comportamiento y las alteraciones que hubo con el objeto de reestructurarlos. Se hace evidente la importancia de que LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, debe de ser tratada en los claustros educativos con mayor profundidad y difundirse entre los protagonistas económicos, en la esfera política y en la opinión pública en general.

Respecto a Extensión, Vinculación y Educación Continua: (Castañeda, Barragán y Ramos, 2005) (Castro, Castañeda y Ramos, 2005) (Ramos, et al, 2006)

- Se ha puesto gran atención en que cada uno de sus programas cumpla cabalmente con las funciones importantes establecidas actualización, capacitación, especialización y desarrollo, satisfaciendo las necesidades de capacitación y actualización de los de las organizaciones y de los profesionales de las áreas y logrando los objetivos establecidos.
- Se mantuvo la estrategia basada en liderazgo en costo.

- ☉ Se logró incursionar en los otros segmentos que se deseaban (profesionistas y empresas); llevando a cabo la táctica que se determinó que consistía en identificar con precisión las necesidades que estos sectores tuvieran en materia de capacitación o actualización e implementar una fuerza de promoción personalizada con apoyos publicitarios. Se mantuvo el un nicho en el que no tenemos competencia
- ☉ Se alcanzó el ser facilitadores de los procesos académicos y sociales de la vinculación interna y externa, bajo objetivos establecidos.
- ☉ Se incrementaron los programas y acciones con el intercambio de experiencias de los participantes.

En este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando en una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas. Dentro de las que se han llevado a cabo se enumeran las siguientes:

- ☉ Hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de la planificación. (Los miembros de la organización han participado democráticamente en lo que respecta a la planeación de las actividades y acciones que se han llevado a cabo)
- ☉ Contar con un personal idóneo. (Se a tratado de tener al personal idóneo para las actividades que se llevan a cabo, con una firme selección, buscando que reúnan el perfil necesario y dándoles apoyo de formación y actualización para eficientar sus actividades)
- ☉ Ir formando el personal o en muchos casos el incentivar para que este se prepare. (Se forma y actualiza al personal constantemente y se le incentiva reconociéndoles la labor realizada, además de su remuneración)
- ☉ Concienciar a los miembros de la organización sobre la incidencia del cambio y las secuelas negativas de la no implementación de los mismos.

- ☉ Brindamos y mantenemos el respeto, la tolerancia, la responsabilidad y el compromiso con nuestras comunidades, lo que nos ha llevado a promover la educación permanente a través de la formación y actualización de conocimientos con la participación de las facultades de la U.A.Q. y de los diversos sectores: social, público y privado.
- ☉ Se ha permitido y se mantiene la difusión crítica del conocimiento descubierto, es decir, de su socialización.

CONCLUSIONES

La Universidad adquiere sentido en la práctica de la autonomía, llevando a cabo un ejercicio responsable, tanto en su labor académica, como en la administración de su patrimonio. La Universidad, por ser públicamente responsable, debe fortalecer la confianza que la sociedad le ha depositado y mantener una relación con su entorno que favorezca la generación y aplicación del conocimiento y consolide la relación Universidad-desarrollo sustentable y RSI.

“No se puede aspirar a tener una nación fuerte sin una Universidad Pública dinámica; no es posible fortalecer una nación sin afianzar la Universidad. Con orgullo y responsabilidad recuperamos la más alta tradición educativa en la Entidad, nuestra historia está íntimamente ligada a la de Querétaro, por ello somos Patrimonio Cultural. Están ustedes en una comunidad académica que, día a día, se esfuerza por ser mejor, por ofrecer las mejores opciones profesionales y por abrirse a la colaboración constante con las universidades e instituciones de educación superior de la región, del país y del mundo”. (Iturralde; 2006)

La UAQ cuenta con modelos organizativos ofrecidos por las áreas de Extensión y Educación Continua dentro de una modalidad educativa de calidad y flexible en sus programas, contenidos y métodos, innovada y recreada continuamente de acuerdo con las necesidades de los diversos sectores, brindando opciones para cualquier persona que así lo desee, puedan acceder a nuevos, actualizados y relevantes conocimientos para hacer frente a los procesos de innovación científica tecnológica para un mejor desempeño laboral, y de esta manera asumir el compromiso de RSI contribuyendo en el desarrollo de una sociedad más justa y equilibrada. En la condición de

universidad pública, se aceptan los desafíos disciplinarios y sociales, generando un modelo acorde con la realidad de un contexto que demanda profesionales con un claro compromiso social y poseedores de diversas competencias para adecuarse a los continuos cambios. Las acciones están encaminadas a la solución de las problemáticas sociales a través de las funciones de extensión, educación continua y vinculación, y su articulación con la docencia y la investigación desde la óptica del modelo educativo humanístico, flexible, centrado en el aprendizaje y con innovación educativa.

“La eficacia y eficiencia, la productividad y la competitividad como términos de usanza en el campo del desarrollo y el progreso, no tienen por que ignorar los asuntos de responsabilidad, pues recordemos nuevamente, toda acción genera reacción, y en la medida que estemos inmersos en la búsqueda de desarrollos científicos, tecnológicos y en la creación de escenarios de riqueza y mejoramientos sociales, podremos construir definitivamente los fundamentos para el bienestar de los individuos y de las mismas empresas”. (Ramos, Castañeda y Barragán, 2005).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Barros Silva, P. (1999) "Reforma da Seguridade Social no Brazil". NEPP/UNICAMP. Dezembro, 1998. Resultados de Investigación presentados al Seminario Reformas de la Política Social en América Latina. Washington, BID-CIID, 11 y 12 de mayo.
- Castro Ferrusca, Héctor, Arturo Castañeda Olalde y Jorge A. Ramos Martínez, (2005) "La Coordinación de Extensión Académica, con Responsabilidad Social extiende los beneficios de la educación y de la cultura a la sociedad con acciones de difusión y divulgación del conocimiento", ponencia presentada en la 3rd Conference Of The ADERSE Conference of The Association for the Promotion of Research and Education on Corporate Social Responsibility, Lyon, Francia.
- Delors, J. (1996). UNESCO en En "La universidad ante los retos que plantea la sociedad de la información, El papel de las TIC" Marina Thomas y otros.
- González Ibarra J. De D. y Palacios Alcocer M., (2000), El Futuro de la educación superior, UAM, Unidad Xochimilco, Edit. Casa Abierta al tiempo, 1ª. Ed., México.
- Gorey, R. M. Y Dorat, D. R. (1996): *Managing on the Knowledge Era*, Harper and Row, New York.
- Iturralde, Olvera Raúl, (2005), Propuesta de Trabajo Rectoría, 2006-2009, *Hacia una Universidad responsable*, Querétaro, Qro, Méx.
- Iturralde Olvera Raúl, (2007), Primer informe de actividades correspondiente al periodo enero-diciembre de 2006 de la Universidad Autónoma de Querétaro
- Lo Vuolo R.; A. Barbeito; L. Pautassi (1999) "Pobreza y Políticas de Sostenimiento del Ingreso. Asistencialismo Focalizado v/s Ingresos Básicos Universales". CIEPP, Septiembre, 1998, Buenos Aires Argentina. Resultados de Investigación presentados al Seminario Reformas de la Política Social en América Latina. Washington, BID-CIID, 11 y 12 de mayo.
- Olabe, Antxon, "Indicadores de Sostenibilidad en el Ambito de la Responsabilidad Social de la Empresa", en Jornadas Sobre Reponsabilidad Social, Junio, 2002.
- Ortega y gasset, José (1977). "Misión de la Universidad". La concepción de la Universidad en algunos autores clasicos. Santiago. CPU. Serie Universidad.
- Petkoski, Djordjija (Course Director) Program in: "Corporate Social Responsibility and Sustainable Competitiveness", World Bank Institute, Washington, D. C. 2004. Galicia Hernández, M. en A. Uriel, (2002) *Pr e s i d e n t e de LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR REGIÓN CENTRO SUR (ANUIES)*, en: Plan de Trabajo 2000-2004, Editorial.
- Ramos Martínez, Jorge A., Arturo Castañeda Olalde y Fernando Barragán Naranjo, (2005), "La División de Vinculación y Educación Continua a través de la educación y la investigación desarrolla una Responsabilidad Social Empresarial con la sociedad como una perspectiva humana del Cambio en las Organizaciones", ponencia presentada en la 3rd Conference Of The ADERSE Conference of The Association for the Promotion of Research and Education on Corporate Social Responsibility, Lyon, Francia.
- Ramos Martínez, Jorge A., Arturo Castañeda Olalde y Hector Castro Ferrusca, (2006), Creación Y Apropriación Del Conocimiento En Las Organizaciones Modernas; Responsabilidades De La Enseñanza De La Gestión En El Mundo Contemporáneo. Un Cambio Planeado Que Permite Encontrar Un Equilibrio Entre El Desarrollo De Los Conocimientos Y La Vinculación Con La Sociedad. Caso: Universidad Autónoma De Querétaro, en: 4th ADERSE Conference Organized in partnership with the Society for Business Ethics (SBE) and the International Society of Business, Economics and Ethics (ISBEE) "Advances in Research and Education on CSR", Bordeaux, Francia.
- Ribalta, A. y Vidal, I. (2000), Balance Social, herramienta de gestión y mecanismo de comunicación de las empresas, ponencia que se presentó en la Conferencia Europea sobre Economía Social–Economía Solidaria que se celebró en Tours (Francia) 323 y 24 de noviembre.

- Savall, Henri y Zardet, Véronique. "Modelo de gestión socio-económica y responsabilidad social de la empresa". Ponencia presentada en el Congreso ACACIA, Acapulco, México.
- Solís, Pedro "Apuntes de la clase TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES I", doctorado en estudios organizacionales I febrero 2000, Universidad Autónoma De Querétaro.
- Touraine Alain, (1997) *Pourrons-nous vivre ensemble? Égaux et différents*, Fayard, Paris.
- Valls, Cristina. "Empresas de inserción social para personas con riesgo de exclusión social", en : Política de Privacidad, CIES, 2002: www.grupcies.com
- Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, 2000, Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation, Oxford University Press, Nueva York, Estados Unidos de América.

OTRA BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Aktouf, Omar., (1998) "La administración: entre tradición y renovación", Colombia, Gætan Morin.
- Almaguer Salazar Teresa (1998) Fundamentos Sociales de la Educación . Trillas, México.
- Andrade Romo, Salvador y M. Margarita Fernández Ruvalcaba., "Las emociones como instrumentos para el D.O.", en Administración y Organizaciones, UAM-Iztapalapa, Nov. 88, Año 1, Núm 1
- Argyris, Chris & Donald Shon., (1978). Organization learning USA, Addison-Wesley.
- Argyris, Chris, (1999), On organizational learning, Second Edition, Blackwell Business, Massachusetts.
- Arias, Galicia Fernando, (1984). Técnicas de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, Trillas, México, 3ª. Ed.
- Arroyo Jiménez Gloria, (1999) La Monografía... claves para elaborarla, ©, Querétaro.
- Aubet, Nicole y Gaulejac De, Vincent, (1993), El coste de la excelencia. Barcelona: Paidós.
- Barba Álvarez, Antonio, (1987), "El análisis interorganizacional: otra cara oculta del poder". En el orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción. México: UAM-Iztapalapa.
- Barba, Álvarez Antonio, "Cambio Organizacional y cambio en los paradigmas de la administración", Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, año 20, núm. 48, ene- jun. Del 2000.
- Barba, Álvarez Antonio, "Conflicto Organizacional: Estrategias Corporativas y Relaciones de Poder, Estrategias Organizacionales", Serie de Investigación 11, U. A. M., México, 1993.
- Bennis, Warren G. (1973) Desarrollo organizacional. Su naturaleza, orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Blanco, R. (1980-1982). La resistencia al cambio y el proceso de convertirse en grupo. En Docencia universitaria y desarrollo humano. México, Distrito Federal, México: Alhambra Mexicana.
- Bueno, E. (1998), "El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual", Boletín de Estudios Económicos, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, nº 164, agosto.
- Chemosky, Noam, (1998), La Sociedad Global, Educación, Mercado y Democracia, 3ª edición, México, Joaquín Mortiz.
- Chiavenato, Idalberto: (1981) Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.
- Clarke, T. & Clegg S., (1998), Changing Paradigms, Harper Collins Business, USA.
- Clarke, Thomas y E. Monkous., (1994). Replantarse la empresa, Folio, España.
- Crosby, Phillip B., (1990), La calidad no cuesta", Continental, México.
- Crozier, M. Y E. Friedberg. (1990). El actor y el sistema. México.
- Crozier, Michel: (1962) El Fenómeno Burocrático, Trad. Eugenio Abril, 2 vol. Amorrortu editores. Buenos Aires.
- Crozier, Michel: (1992). Estado Moderno, Estrategia para el cambio FCE, . México.
- Del bono, T. "Cultura, Educación y Desarrollo". Conferencia sobre Políticas y Educación para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Educación Superior Siglo XXI. CRESALC. UNESCO. Min.Ed.Sup. La Habana, Cuba. (18-26 Nov. De 1996).

- Delors, J. (1996). UNESCO en En “La universidad ante los retos que plantea la sociedad de la información, El papel de las TIC” Marina Thomas y otros.
- Dessler, Gary. (1979), Organización y Administración. Prentice Hall/Internacional. Madrid- Editorial Dossat, S.A.,.
- Douglas Mc Gregor, (1969). El aspecto humano en las empresas, Diana, México.
- Drucker, Peter F., (1993) El cambiante mundo del directivo. Grijalbo, México.
- Durkheim, Emile., (1998) Las reglas del método sociológico, Colofón, México.
- Florez Ochoa, Rafael. (1994) Hacia una pedagogía del conocimiento. McGraww Hill. Editores.
- Foray, Dominique, (2000) L'économie de la connaissance, La Découverte, París
- French, Wendell., (1996) Desarrollo Organizacional, Prentice Hall, México.
- Galbraith, Jay., (1973) Planificación de organizaciones, FEI, EUA.
- Gallardo Vázquez, Anahí (coord.), (1995) El proceso de cambio y las organizaciones, UAM-Azcapotzalco, México.
- Gibbons, Michael, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott y Martín Trow, 1997, La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas, Ediciones Pomares-Corredor, Barcelona.
- González Ibarra J. De D. y Palacios Alcocer M., (1995) Educación superior y partidos políticos en México 1994, UAM-UAQ, México.
- Guzmán Valdivia, Isaac., (1974) La dirección de los grupos humanos", Limusa, México.
- Harvey, Pierre-Léonard y Pilles Lemire, (2001) La nouvelle éducation. NTIC, transdisciplinarité et communautaire, Les Presses de l'Université Laval, Canadá
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Huse, Edgar F. y BOWDITCH, James L.: (1976) El Comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano: Ediciones Deusto, S.A., Bilbao.
- Ibarra Colado E, (1990) Organización y sociedad, UAM-Iztapalapa, México.
- Ibarra Colado E. y Luis Montaña H., (1991) El orden organizacional, UAM-Iztapalapa, México.
- Ibarra Colado E. y Luis Montaña H., (1987) Mito y poder en las organizaciones, Trillas, México.
- Ibarra Colado E. y Luis Montaña H., (1985) Teoría de la organización en Luis Montaña Hirose: historia del pensamiento administrativo, UAM-Iztapalapa, México.
- Ibarra Puig, Vidal et. Al., (1991) Empresa, crisis y desarrollo, UAM-Iztapalapa, México.
- Kotter, John., (1990) El factor liderazgo, Díaz de Santos, Madrid.
- Kotter, John., (1997) El líder del cambio, McGraw Hill, México.
- Llano Cifuentes, Carlos., (1991) El empresario y su mundo, McGraw HILL, México.
- Llano Cifuentes, Carlos., (1994) El posmodernismo en la empresa, McGraw Hill, México.
- Mariño, E. (1996). Enfoque centrado en la persona: Utopía o realidad en los equipos de trabajo organizacionales. Ponencia en el 8° Encuentro Latinoamericano del Enfoque Centrado en la Persona. Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Martínez Ávila, Alejandra, (1996) Ciencias sociales aplicadas a la organización, McGraw Hill, México.
- Martínez Ávila, Alejandra, (1997) Sociología de las organizaciones, Mc. Graw – Hill, México.
- MC GREGOR, Douglas (1989) El aspecto humano en las empresas. .Diana, México.
- Meade Daniel, (2000) ¿Administración del Cambio o Cambio de la Administración?, IV Congreso de Administración en México: Teoría y Praxis, ITESM, Monterrey.
- Mintzberg Henry/Ahlstrand Bruce/Lampel Joseph; (1999) Safari a la Estrategia; Editorial GRANICA; traducido de la primera edición en inglés, Argentina.
- Mintzberg Henry/Brian Quin; (1993) El proceso Estratégico conceptos, contextos y casos; traducido de la segunda edición en inglés; Editorial PRENTICE may, México.
- Mintzberg, Henry., (1989) Mintzberg y la dirección., Díaz de Santos, Madrid.
- Montaña Hirose Luis, “Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias”, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, año 20, núm. 48, ene- jun. Del 2000

- Montaño Hirose Luis, "La Modernidad Organizacional. Una Aproximación al Estudio de las Realidades Locales, Estrategias Organizacionales", Serie de Investigación 11, U. A. M., México, 1993.
- Montaño Hirose Luis, "Modernidad postmodernismo y organización, una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática", *Argumentos para un debate sobre modernidad*, Serie de Investigación 13, U. A. M., México, 1994.
- Montaño Hirose, Luis, (1994), *Argumentos para un debate sobre la modernidad*", UAM-Iztapalapa, México.
- Montaño Hirose, Luis, (1993) *Estrategias organizacionales*, UAM-Iztapalapa, México.
- Montaño Hirose, Luis, (1988) *La informalidad en los procesos del modernismo organizacional*, en *Administración y Organizaciones*, UAM-Iztapalapa, México.
- Montaño Hirose, Luis, "La investigación en la administración", en *Administración y Organizaciones*, UAM-Iztapalapa, Año 1, núm. 2.
- Montaño Hirose, Luis, "La Modelos organizacionales y crisis. La experiencia reciente en japon'", en *Administración y Organizaciones*, UAM-Iztapalapa, 2001
- Moreno, S. (1993). *El trabajo en equipo*. En *Guía del aprendizaje participativo: Orientación para estudiantes y maestros*, Distrito Federal, Trillas, México .
- Moreno, S. (1993). *La participación en el trabajo en equipo*. En *Guía del aprendizaje participativo: Orientación para estudiantes y maestros*. Distrito Federal, México: Trillas, México.
- Namakaforoosh, M. N., (1983), *Mercadotecnia Social*, Limusa, 1ª. Ed., México.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford Press.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.
- OCDE, (1996) *The Knowledge-Based Economy*, París
- Ortega Y Gasset, José (1977). *Misión de la Universidad. La concepción de la Universidad en algunos autores clásicos*. CPU. Serie Universidad, Santiago.
- Ouchi, William., (1982), *Teoría Z.*, FEI, México.
- Pacheco Llanes Luis Felipe, "Hacia una reconstrucción de la agenda de los recursos humanos", *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, año 20, núm. 48, ene- jun. Del 2000
- Pacheco Llanes, Luis., (1996) *Reingeniería de procesos en sistemas flojamente acoplados*, fotocopia, México.
- Pariante Fragoso José Luis, (2000). *Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas*, Fomento Editorial de la U. A. de T., 1ª. Ed. México.
- Pariante, Fragoso, José Luis. (2000) *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*. UAT, Cd. Victoria.
- Peters, Thomas J. y Waterman Jr., Robert H.: (1984), *En busca de la excelencia*. Lasser Press, México.
- Pipitone Ugo, "La salida del atraso: un estudio histórico comparativo", en Luis Montaño Hirose, *Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias*, *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, año 20, núm. 48, ene- jun. Del 2000.
- Porter, Michael (1982), *Estrategia competitiva*, CECSA, México.
- Rendon Cobien Marcela y Montaño Hirose Luis. (1987). *Poder, conflicto y mediación en las organizaciones, o la propuesta siempre postergada del amor*, en *El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción*, UAM-Iztapalapa, México.
- Rojas Soriano Raúl, (2000), *Formación de Investigadores Educativos*, Edit. Plaza y Valdez, 9ª. Ed. México.
- Savall Henri.; (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod-Bordas, Paris.
- Senge, Peter M, (1998) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Ediciones Juan Granica, Barcelona España.

- Senge, Peter M., (1992) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Ed. Granica, Barcelona, España.
- Sexton, William P.: (1977), *Teoría de las Organizaciones*. Trillas, México.
- Simon, Herbert A.: (1979), *El comportamiento administrativo*, Aguilar, 2ª Ed., Buenos Aires.
- Solís Pérez Pedro C. y Carlos Pérez, (ponencia), “La nueva educación en una sociedad del conocimiento: un enfoque transdisciplinario de comunidades virtuales”, en VI CONGRESO NACIONAL Y I INTERNACIONAL EN INVESTIGACION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, “Paradigmas emergentes de la administración en las sociedades del conocimiento”, Academia de Ciencias Administrativas, México, D. F. 2002.
- Solís Pérez Pedro C., “Cultura organizacional y transferencia de modelos organizacionales: un proceso complejo de carácter tecnológico y cultural, *Argumentos para un debate sobre modernidad*”, Serie de Investigación 13, U. A. M., México, 1994.
- Solís Pérez Pedro C., “Organizaciones Modernas: Nuevos Retos para el Diseño de Estructuras y Procesos de Decisión, Estrategias Organizacionales”, Serie de Investigación 11, U. A. M., México, 1993.
- Solís Pérez, Pedro., "Los retos de las ciencias administrativas y de las organizaciones en el siglo XXI", en *Administración y Organizaciones*, UAM-Iztapalapa, Año 1, Núm. 2
- Steiner George A. (1983); *Planeación estratégica*, Editorial CECSA, traducido de la primera edición en inglés, México.
- Stewart, T.A. (1998): *La nueva riqueza de las organizaciones: El Capital Intelectual*. Granica, Barcelona.
- Stewart, Thomas A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Currency/Doubleday, New York, NY.
- Toffler, Alvin., (1996). *El cambio del poder*, Plaza & Janes, Barcelona.
- Toffler, Alvin., ., (1996). *El shock del futuro*, Plaza & Janes, Barcelona.
- Toffler, Alvin., (1993), *La empresa flexible*, Plaza & Janes, Barcelona.
- Toffler, Alvin., (1993), *La tercera ola*, Plaza & Janes. Barcelona.
- Toffler, Alvin., (1998), *Las guerras del futuro*, Plaza & Janes, Barcelona.
- Tomaz Suárez, Roldan, “An inquiry into the historical meaning of “the fifth discipline”, en *Systemic Practice and Action Research*, Vol. II, No. 5. pp. 483-502.
- Tzu Sun, *El Arte de la Guerra*, Coyoacan, México.
- Uriz, Javier: (1995). *La subjetividad de la Organización, “El poder mas alla de las estructuras”*. Siglo XXI de España editores, S.A.
- Vidal Martínez, Isabel. “Reflexiones sobre la responsabilidad social como estrategia empresarial”. *JORNADAS: Responsabilidad Social. Balance Social: instrumento de gestión para la empresa social*. Madrid, 19 y 20 de junio de 2002.
- Waterman, Robert., (1987), *Renovación hacia la excelencia*, Lasser Press, México.
- Weick, Karla E. and Frances Westley, (1999), *Organizational learning: affirming an oxymoron*, en S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña.
- YIN, Robert., (1991), "Case study research", SAGE, USA.

SITIOS WEB

- Ackermann, E. (1996). *Tools for teaching: The World Wide Web and a Web Browser*. en <http://www.mwc.edu/ernie/facacad/WWW-Teaching.html> .
- Administración y Organización*, UAM, Año 1, No. 1, noviembre de 1998.
- Arellano Norka, en “El Súper aprendizaje”, norkalog@hotmail.com Pág. Web: www.monografias.com
- Cantón Mayo Isabel, en “Nueva organización escolar en la sociedad del conocimiento” correo isabelcanton@terra.es Pág. Web: www.gestiondelconocimiento
- Del Castillo, A; Martínez, J; Pisanty, A. (2001). *Medios y Tecnologías para la Educación a Distancia*. <http://enlínea.unam.mx:8080/gsp/rifet/piloto/tema9c.jsp>

Didriksson Axel, “LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA LATINOAMERICANA”, en <http://ute.edu.ec/~cex/prospectiva/Axel.doc>.

Espinosa Infante, Elvia y Rebeca Pérez Calderón “Liderazgo y valores culturales en México”, en: <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art12>.

Fernández, N. (2001). La eficacia educativa por medio de la conferencia interactiva. Recomendaciones para la educación continua, en <http://enlínea.unam.mx:8080/gsp/rifet/piloto/tema9c.jsp>

Flores Vivar Jesús, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ¿NUEVA ESTRATEGIA EMPRESARIAL O SIMPLE CONCEPTO DE MODA?, en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/jesusflores.htm>

Fonseca Pérez Juan José. en “El diseño curricular flexible y abierto: Una vía de profesionalización del docente”. jjfonsecacu@yahoo.com Pág. Web: www.gestiondelconocimiento.com

Galindo, E. (2001). Videoconferencia interactiva. <http://enlínea.unam.mx:8080/gsp/rifet>

García González Fidel, La Universidad del siglo XXI como un modelo de industria de la Información y el Conocimiento en Pág. Web: www.gestiondelconocimiento.com .

Gutiérrez Leal, Pedro, “Producción del conocimiento”, en: <http://www.monografias.com/trabajos7/proco/proco.shtml>

Guzmán Juan F. 2000, El trabajo como método pedagógico, en Pág. Web: www.gestiondelconocimiento.com

Herreros de las Cuevas Carlos, Cómo crear Organizaciones que Aprenden, en pág. Web www.gestiondelconocimiento.com .

LA TRANSICIÓN HACIA UNA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO en www.lagazeta.com.

Lara José Luis, (2000), Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre Gestión del Conocimiento, en <http://www.gestiondelconocimiento.com/index.php3>.

López de Wills, María en “La Relajación Y Otras Estrategias Del Superaprendizaje Y Su Valor Trascendental En El Aula”. Pág. Web: www.maseducativa.com

Malhotra, Yogesh. (1996). Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview [Internet] Knowledge Management & Organizational Learning, en <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>

Márquez A. (2001 a) Videoconferencia, <http://enlínea.unam.mx:8080/gsp/rifet/piloto/>

Márquez, A. (1998). Videoconferencia interactiva. Guía breve para el ponente. <http://enlínea.unam.mx:8080/gsp/rifet/piloto/tema9c.jsp>

Márquez, A. (2001 b.). Videoconferencia interactiva. <http://enlínea.unam.mx:8080/gsp/rifet>

Martínez, P. (2001). Dos modelos extremos en educación a distancia, en <http://enlínea.unam.mx:8080/gsp/rifet/piloto/tema9c.jsp>

Mestre Gómez Ulises, Convertir al estudiante en protagonista de su aprendizaje: una tarea actual, en Pág. Web: www.gestiondelconocimiento.com .

Rivas Tovar, Luis Arturo y Juan Carlos Bonilla Cerón, La Gestión del Conocimiento de la investigación en Universidades: El caso de la Escuela de Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, Pág. Web: www.gestiondelconocimiento.com .

Rivera Olga, 2001 La Gestión del Conocimiento en el Mundo Académico: ¿Cómo es la Universidad de la Era Del Conocimiento? En Pág. Web: www.gestiondelconocimiento.com .

Rosario Yslado Mendez, en “Videoconferencia interactiva una tecnología para la educación a distancia”, correo: Yslado1@terra.com.pe , Pág. Web: www.gestiondelconocimiento.com .

Seely, J. B. Duguid, P. (1995). University in the Digital Age, [Internet] Work in Progress, en <http://www.parc.xerox.com/ops/members/brown/papers/university.html> Cantón Mayo Isabel, 2002. Nueva organización escolar en la sociedad del conocimiento, en www.gestiondelconocimiento.com

Sociedad del Conocimiento en: http://www.todoparaweb.com/temas/sociedad_del_conocimiento.htm

Universidad Autónoma de México. (2001). Videoconferencia interactiva. <http://enlinea.unam.mx/decisiones/módulo5/vc/tsld011.htm>

Universidad Autónoma de Tamaulipas (2001). Distance Education Technology Video Conferencing. <http://eduint.uat.mx/doctorado/tecnología/principal.htm>

Viedma Martí José María, El Capital Intelectual en Pág. Web: [www.gestiondelconocimiento](http://www.gestiondelconocimiento.com) .

FOROS, LEYES, REVISTAS Y OTRAS FUENTES

CONACYT, Programa de Ciencia y Tecnología 1995-2000

Conceptualización de la función docente y mejoramiento de la Educación Superior. Pedagogía Universitaria en América Latina. Edit. CINDA. Monografía editada en la ciudad de Santiago de Chile. 1988.

CONCyTEQ, Programa de Ciencia y Tecnología 1995-2000

Consejo Estatal de Población, *Diagnóstico Sociodemográfico de Querétaro*, Gobierno del Estado de Querétaro, Edit. 1993.

Informe 2003 de La Academia Mexicana de Ciencias, se terminó de imprimir en abril de 2004, la composición tipográfica y la producción Editorial estuvieron a cargo de Literal, S D R. L. Mi. La Edición consta de 2000 ejemplares y estuvo a cargo de Claudia Jiménez de la AMC.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática." Encuesta Nacional de Empleo Urbano". *La Sombra de Arteaga*, Tomo LXXIV, Num. 27, 3 de Julio de 1941, Ley 74.

OCDE, 1996, *The Knowledge-Based Economy*, París

Plan Institucional de Desarrollo 2000 - 2100 de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Secretaría de Educación, *Carpeta: Educación, Cultura y Deporte*, Septiembre de 1998, Querétaro.

SEP, Ley General de la Educación, México, 1994.

UNESCO (1995) Documento de Política para el cambio y el Desarrollo de la Educación Superior, París. UNESCO

Universidad Autónoma de Querétaro, *Enciclopedia Temática del Estado*, Tomo I.

Universidad Autónoma de Querétaro, Plan Institucional de Desarrollo 2000-2005, Querétaro, 2000.

