

Congreso Iberoamericano de Educación

METAS 2021

Un congreso para que pensemos entre todos la educación que queremos
Buenos Aires, República Argentina. 13, 14 y 15 de septiembre de 2010

EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Gestión. Un recurso para que las cosas sucedan

Dora Luisa Roux Oropeza¹
María Alicia Rodríguez Gaucin
Claudio Ernesto Hernández Morales

¹ Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Centro Universitario Tampico – Madero
doraroux@hotmail.com

RESUMEN

Los cambios acelerados y las presiones por la búsqueda y permanencia de la calidad educativa, implican necesariamente que las instituciones de educación dejen de vislumbrar el futuro deseado y se pongan en acción; y si bien, la acción puede verse comprometida por una serie de factores; se requiere idealmente, del trabajo comprometido, compartido y permanente. La gestión empieza a tomar un lugar preponderante para responder a los escenarios demandantes; situación compleja, ya que cuando se habla de gestión, se involucra necesariamente de forma implícita o explícita la acción humana.

La práctica de la gestión requiere reformarse, innovarse o por lo menos revalorarse en los aspectos que competen a dos elementos sustantivos de la gestión: el gobierno y a la gobernabilidad; para que por un lado, las decisiones y acciones tomadas por el primero, sean percibidas por la comunidad como las correctas, emanadas de una imagen clara de liderazgo, de una autoridad otorgada por un proceso legitimado y, con un perfil de gestor, en donde no solo las habilidades políticas determinen los rumbos educativos; y por otro, crear un ambiente favorecedor para el cumplimiento de las metas globales. La eficacia de la gestión se relaciona con la concepción que se tenga de esta y, por ende su operatividad.

Lo anterior suministrará un marco de referencia que permitirá proporcionar argumentos o interpretaciones en relación a que sin importar como se de la dinámica de gestión, responderá esta, a que las cosas sucedan para cambiar o, simplemente que las cosas funcionen para mantener.

Palabras clave: gestión, gobierno, gobernabilidad, metas globales

1. INTRODUCCIÓN

La educación superior específicamente las universidades públicas en América Latina en general y en México en particular, enfrentan una serie de retos emanados de los procesos de globalización y con ella, la búsqueda de la calidad educativa, la certificación y acreditación.

Retos que son enmarcados en un contexto de restricción de recursos y al mismo tiempo rendición de cuentas. Si las universidades desean ser competitivas tendrán que valorar las formas de trabajo organizacional para cumplir con los indicadores cada vez más exigentes de calidad; evidenciar logros y, justificar la asignación de recursos que les permitan seguir desarrollándose y creciendo.

Una alternativa, ya sea considerada como proceso o recurso, es la gestión universitaria; dinámica que permita, responder con eficiencia a los actuales desafíos.

De lo anterior, el documento presenta primeramente, un breve repaso a los antecedentes que proporcionan un marco referencial para justificar el contexto en el cual se desenvuelven hoy las universidades públicas y, que sugieren la necesidad de implementar nuevas estrategias de organización universitaria.

Por lo que, dada su importancia, se señalaran diversas acepciones del término gestión universitaria generadas por especialistas del tema; así como, un análisis de los elementos sustantivos de esta: El gobierno y gobernabilidad.

Por último, y no obstante que la gestión es la manera en que las universidades podrían hacer posible descender y operar las políticas de educación superior, se describen una serie de problemas que dificulta su implementación y el hacer que las cosas sucedan en la universidad.

2. DESARROLLO

2.1. ANTECEDENTES

Las aceleradas transformaciones políticas, económicas y sociales desde la última década del siglo pasado; han creado un contexto en donde los procesos intensivos de la sociedad del conocimiento y la información se convierten en factores que condicionan el escenario del sistema educativo y de nuevas demandas para la calidad y eficiencia.

Las universidades son las instituciones sociales que favorecen el desarrollo de un país y hacen frente a los fenómenos de la globalización y la sociedad del conocimiento; la tarea ideal de las casas de estudio del nivel superior, sería la de prever las necesidades de cambio y actuar en concordancia, con calidad y pertinencia en todos sus procesos, particularmente los referentes a la formación de capital humano.

Las funciones sustantivas de la universidad, como la docencia, la investigación, la difusión del conocimiento entran a una nueva dinámica de cambio, debido no solo al uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Las demandas de la sociedad actual, es mucho más receptiva a un intercambio de información, a la

aplicabilidad del saber, en contextos y situaciones que exigen prontas respuestas; y al mismo tiempo, sujetos con conciencia ética y actitudes positivas personales e interpersonales, por lo que la institución universitaria debe renovarse y adaptarse a una nueva realidad.

La gestión en la universidad se convierte en estrategia permanente para coadyuvar en la calidad institucional.

2.2. GESTIÓN UNIVERSITARIA

Si bien la gestión es reciente y se origina en el campo empresarial; más reciente lo es, en las Instituciones de educación superior, específicamente las universidades públicas. Sin embargo, y pese a que el término se utiliza actualmente con suma frecuencia en retóricas y coloquios universitarios; su comprensión, aplicación y difusión se toma a menudo con suma ligereza. O como afirma Wietse de Viries/Ibarra Colado (2004) “la gestión universitaria se trata, hasta ahora, de un campo problemático casi inexplorado, que ha quedado marginado de los debates en curso sostenidos por estudiosos y expertos de la universidad” (p. 575)

De cualquier forma, hoy el estado del arte sobre la gestión universitaria señala que esta es sin duda, una función decisiva para la renovación de las instituciones universitarias en lo que a calidad se refiere. Dada su importancia, se hace necesario mostrar algunas concepciones de gestión universitaria, para contar con referencias argumentativas de la problemática a abordar.

Lopera Palacio (2006) anota que se entiende por gestión universitaria “como el conjunto de estrategias direccionadas por personas y cuerpos colegiados, de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo institucional” (p. 4)

Por su parte Wietse de Viries/Ibarra Colado (2004) “por la gestión universitaria se entiende como las maneras específicas en que las universidades se organizan y conducen para lograr sus propósitos esenciales” (p. 575)

Orellana Peralta (2004) con una visión totalizadora, define a la gestión universitaria proceso que comprende determinadas funciones y actividades que los directivos llevan a cabo a fin de lograr los objetivos organizacionales. Implica conceptos, teorías, metodologías de aplicación en el proceso de la gestión; se refiere a los directivos y sus equipos, y en general, al personal que trabaja en la organización. La gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben contribuir de forma coherente al desenvolvimiento de la docencia, la investigación, la extensión, y conducir al desarrollo integral de la universidad como institución. (p. 2)

El mismo autor identifica tres dimensiones conceptuales de la gestión universitaria actual (p. 2):

- a) La tradicional; que implica las funciones administrativas clásicas; con énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean éstos financieros, materiales, informáticos o humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que operacionalizan y concretan los objetivos organizacionales.

- b) La directiva, que incorpora el gobierno universitario y la capacidad para definir la misión y el diseño institucionales, la orientación estratégica, la determinación de los objetivos organizacionales, las políticas que regulan el funcionamiento institucional, las características de los destinatarios de sus servicios, la definición de estándares de calidad para sus actividades, el establecimiento de criterios para la captación de recursos y su asignación en diversas funciones, el seguimiento y evaluación de la ejecución de las acciones
- c) La directiva ampliada, que introduce la idea de gobernabilidad, es decir, la capacidad de hacer efectivas las decisiones y de preservar la unidad institucional.

Y si bien Orellana, no hace referencia a los trabajos realizados con antelación por Martínez Nogueira, podrá observarse más adelante que sus aportaciones son muy similares.

Con una visión más administrativa Delgado (2002) señala que gestión...“significa usar los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos institucionales” (p. 87)

Martínez Nogueira (2000), “es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza” (p. 11)

El autor realiza un interesante análisis conceptual de la gestión universitaria, incorporando al concepto los alcances del gobierno y la administración; expandiendo la noción cuando se introduce la idea de gobernabilidad.

Lopera Palacio (2006); realiza un análisis muy similar a presentado por Nogueira. Para entender la similitud, se presentan algunos antecedentes; Lopera, habla del conflicto que se vive en una universidad de América Latina, y al referirse al conflicto se refiere a la gobernabilidad; aclarando que es “la capacidad que tiene la institución de definir las normas y mantener el ambiente necesario para garantizar que la comunidad académica gire en torno de un proyecto educativo” (p. 2) Es decir que vive una crisis en los propósitos, en el sentido y en su orientación. Para concluir la analogía, el autor señala que la gobernabilidad es el resultado de la sumatoria del gobierno y la gestión universitaria.

Por su parte Lolas (2006); describe de manera similar a la gestión universitaria, agregando diversos modelos de gestión apoyados en las tareas de esta: formulación de metas, establecimiento de prioridades, delegación de poder, proyección externa y control de los procesos. Y en cada modelo incluye al gobierno y gobernabilidad como elementos de intervención en las tareas de gestión.

Con las aportaciones conceptuales mostradas, se sugiere sintéticamente que la gestión universitaria, ya como práctica o recurso universitario, tiene que ver con la manera en que éstas hacen posible bien sea, el cumplimiento del proyecto educativo institucional, lograr sus propósitos esenciales, su desarrollo integral como institución, alcanzar los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza; o la posibilidad de cumplir con las tareas universitarias.

Igualmente puede entenderse que la gestión universitaria tiene que ver con la participación de la comunidad universitaria; entendiendo a esta, como el recurso humano, cualquiera que éste sea y que se involucre con la universidad; de otro modo, no hay quien opere o haga posible la gestión y únicamente se traduciría a una definición conceptual, elegantemente utilizada, pero sin indicadores evidentes de ejecución. O como señala Casassus (2000) “La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana” (p. 4)

Y se agregaría si la gestión universitaria tiene que ver con la comunidad universitaria o acción humana, se involucra necesariamente en esta relación al gobierno o autoridad como las figuras oficiales y/o virtuales obtenidas de manera democrática o tiránica, pero que son los que toman las decisiones fundamentales para el rumbo institucional; y a la gobernabilidad como la manera en que son aplicadas las políticas nacionales y el impacto o percepciones en la comunidad universitaria.

Entonces la manera en que se desenvuelve la gestión universitaria crea un ambiente que favorece o dificulta las posibilidades de la gestión. Resumiendo la gestión es la manera en que las universidades hacen posible descender y operar las políticas de educación superior; en donde el gobierno y la gobernabilidad son determinantes para conformar un clima organizacional óptimo o por lo menos equilibrado para lograr la indispensable participación de la comunidad universitaria.

2.3. PROBLEMAS DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

La complejidad de las instituciones de educación superior; como es sabido, se debe a la heterogeneidad de sus funciones y recursos humanos, la cantidad de recursos materiales y físicos requeridos, la multiplicidad de actividades que se llevan a cabo, su procesos poco claros en ocasiones, y qué decir, de la compleja red de intereses, particulares de las jerarquías que las conforman, (reales y/o virtuales) las convierte en una organización muy difícil de conducir. Ya Cohen y March en 1999 caracterizaban a las universidades como “anarquías organizadas” como consecuencia de sus metas problemáticas, su tecnología poco clara, y la participación fluida de sus miembros

Otra característica quizá distintiva de las instituciones de educación superior mexicanas, ha sido que los cambios para la “calidad” se han debido más a las “sugerencias” internas y externas; es decir de manera subordinada y, no como generadoras de cambio; lo que las ha obligado a que, preparadas o no y sobre la marcha, a involucrarse en los procesos de planeación y evaluación.

Por lo anterior, las obvias ausencias y deficiencias de una cultura específica de calidad; se diseñan planes sin información de soporte o diagnóstica, con demasiados objetivos o poco claros; lo que los hace difíciles de alcanzar, tareas confusas, sin líneas de autoridad y responsabilidad limitada; impactando en los procesos de acumulación de evidencias que den cuenta de tareas y funciones realizadas y por ende en la evaluación.

La problemática, por tanto, de la gestión universitaria no sólo refiere a la dificultad de los dirigentes de asumir nuevos roles y nuevas habilidades de gestión con ello; situación que bien pudiera; con esfuerzos puntuales e interés genuino modificarse; además, se agregará el entorno interno y el externo que plantean otro tipo y naturaleza de problemas.

Actualmente, las políticas federales asignan diferenciadamente los recursos a las instituciones de educación superior de carácter público. Lo que significa que las instituciones que pretendan seguir siendo apoyadas, deberán de cumplir con estrictos criterios de calidad, eficiencia y competitividad, y someterse a ejercicios de planeación y evaluación periódica, internos y externos.

Por otro lado, las mismas políticas agudizan la problemática, ya que el plan que debería ser evaluado en relación a sus logros futuros, y que idealmente, debe guiar el quehacer de la comunidad universitaria, se diseña por unos cuantos y en un ambiente organizacional de resistencia pasiva en el mejor de los casos, y en el peor, resistencia activa; de tal suerte que el plan resultante, es un intento de previsión de futuro sin sentido, vano e inútil. Ningún intento de prever el futuro ideal lo es, si no es un futuro valorado, apreciado y compartido por la comunidad universitaria en pleno.

De lo anterior el problema de la gestión universitaria, quizá se base en el gobierno y gobernabilidad. El gobierno con una imagen de liderazgo real, con autoridad conferida por democracia, con un perfil de gestor que incluya no solo el conocimiento de los asuntos inherentes a la universidad, sino también conocimientos de la organización; y de habilidades de negociación; y una gobernabilidad que permita que las decisiones y acciones tomadas por el primero, sean percibidas y valoradas por la comunidad, como propias y correctas

Lo anterior condiciona la obligación de cuidar los perfiles de los candidatos a puestos de alto nivel de gestión en las universidades, los que deben de exigir, adicionalmente a los méritos académicos, competencias y habilidades administrativas. Es decir, habilidades de planeación, de conducción y control del recurso humano y financieras, entre otras. Situación difícil por el cambio de la roída manta de autonomía universitaria, por otra de intereses políticos, ajenos a los intereses y funciones universitarias.

Qué mayor problemática, si se asume que el recurso humano en las universidades se refiere a los profesores, alumnos, y personal de apoyo, y que en particular los profesores deben ser considerados en la planeación y en la toma de decisiones, ya que su colaboración y participación, como ya se comentó, en el diseño de planes específicos de mejoramiento institucional es definitiva⁷.

Sin embargo, como señala García Díaz (2008) al citar a Galaz y Vitoria (2004) y a Parra (2004), en sus correspondientes artículos, acerca de que los académicos mexicanos participan poco en la toma de decisiones, pudiera hasta cierto punto hacerse más específico y más delicado por ende, ya que puntualmente los profesores de asignatura y los alumnos, difícilmente se involucran en el quehacer institucional. Los alumnos trabajan y estudian, y les queda poco tiempo para invertirlo en otras actividades académicas que no sean las obligatorias en términos curriculares. Los profesores de asignatura por su parte, a diferencia de los de base, dedican tiempo limitado a una o dos horas de clase por semana o por mes. Tal distancia no les determina un interés genuino por participar en procesos de planeación, por muy importantes que éstos sean para la mejoría institucional.

Por otro lado, los profesores de tiempo completo, en algunas universidades ya en edad de jubilación no desean participar en los procesos de planeación; otros apelando a la libertad de cátedra, ostentan la facultad exclusiva para tomar decisiones sobre los contenidos de los programas, sistemas de enseñanza y criterios de evaluación.

Aunado a la problemática anterior, la universidad por ser considerada como botín político por algunos, ha permitido la existencia de grupos supuestamente representativos, de alumnos y profesores que tienen el poder otorgado por la citada representatividad, de entorpecer, obstaculizar cualquier intento de mejoría que perciban que afecta a sus intereses personales, sus cotos de poder y por ende sus privilegios.

La situación anterior genera otras dificultades como la negligencia, impunidad, corrupción que en algunas universidades se convierte en parte de la cultura universitaria. Es difícil hacer cambios para prever el futuro ideal, cuando la gestión universitaria se ve supeditada a un poder conferido en la mayoría de los casos, por imposición y como se ha señalado ya en diversos coloquios nos volvemos rehenes de un sistema.

CONCLUSIONES

La gestión universitaria debe platearse como un recurso o proceso para hacer que las cosas sucedan, de manera pro – activa; no como una actividad para que las cosas simplemente funcionen, de manera subordinada por sugerencias internas y/o externas, presentado resultados o evidencias “fotoshopeadas” que si bien, satisfacen necesidades mediatas, a la larga impactarán en los procesos de evaluación y con ello, en el incumplimiento de las políticas federales y la asignación de recursos.

La gestión universitaria debe atender vigorosamente a sus elementos sustantivos; el gobierno y gobernabilidad. El gobierno, como se señaló, a la imagen de autoridad con liderazgo y perfil idóneo de gestor; y a la gobernabilidad, como la capacidad para que la comunidad universitaria haga propias y comparta los objetivos y metas institucionales.

Y sin ánimo de parecer utopía quizá la gestión universitaria no sea lo que procure una mejora en la educación superior y que las cosas sucedan; no lo sabremos hasta que el cambio se dé y se le dé tiempo, con la esperanza de que la transformación es posible. Es evidente, por tanto, que es en la universidad y en sus actores donde se gesta la capacidad de cambiar.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Casassus, J. *Problemas de la Gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas tipo A y el tipo B)* Versión preliminar UNESCO, 2000 p.p. 1-25
- Delgado L. F. *La Gestión Universitaria La Universidad en Perú*. Ed. Sistemas de Bibliotecas Perú. 2002
- García, D. M.A. *La problemática de la gestión universitaria. Los retos y la incapacidad para resolverlos*. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653, No. 48 (1) Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura OEI. 2008 p.p. 1 - 15)
- Krawczyk N. *La Reforma Educativa en América Latina, desde la perspectiva de los Organismos Multilaterales*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 7 (16) 2002, p.p. 626-663.
- Lolas, F. *Sobre modelos de gestión universitaria. La gestión de las instituciones de educación superior*, Publicaciones CSE 27, 2006. p.p. 35 - 45.
- Lopera, P. C. *Alternativas al gobierno de la universidad nacional de Colombia -una mirada desde el estudio de la gestión universitaria*, 2006 disponible en:

- http://www.aspucol.org/16-articulos/gobernabilidad_y_autonomia/lunes_debate_20_feb_lopera.pdf
- Lopera, P. C. *Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9 (22). 2004, p.p, 617-635
- López Y. J. *Cambiar con la sociedad, cambiar la sociedad*. Actas del 8° Congreso Interuniversitario de Organizaciones de Instituciones Educativas. Sevilla 10 – 12 noviembre de 2004. Grafitrés SL. Sevilla
- Martínez, R. F. *Nueve retos para la educación superior: funciones, actores y estructuras*, México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. 2000, p.p. 11
- Le Moigne J. L. *La ' incoherencia epistemológica' de las ciencias de la gestión*. En CUADECO. Cuadernos de Economía No. 26 [revista electrónica]. Santa Fe de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. 1997
- Mora M. J. *Transformación y gestión curricular*. Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular, Universidad de Antioquia. 1999
- Nunes, C. *Retos en la gestión para el Siglo XXI. Los líderes en cambio* (Tesis de Doctorado, Universidad Politécnica de Valencia). 2003,
- Orellana P. J. *II Diagnóstico de los objetivos PUCV. Estado Actual de la Gestión*. Asociación de Académicos Pontificia Universidad Católica de Valparaíso "La Universidad desde sus Académicos: un Debate Necesario" Chile. 2004
- Porter, L Crisis en el gobierno de nuestras universidades públicas, en: Revista electrónica de investigación educativa, 1999: vol. 1, n.º 1, disponible en: <http://redie.ens.uabc.mx/vol1no1/contenido-porter.htm1>
- (2003): La universidad de papel. México: CEIICH-UNAM.
- (2004): "La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad", en: Revista electrónica de Investigación educativa, vol. 9, n.º 22, JUL-SEP, disponible en: http://www.revistamexicanadeinvestigación_educativa.mx
- Roux O. D. L. *Análisis para determinar dimensiones e indicadores de Clima Organizacional UACJS de la UAT*. Trabajos previos para elaboración de Tesis Doctoral. 2007, p.p. 32
- Villa del Prado R. *La insostenible levedad epistemológica de las ciencias de la gestión*. 2004. Consultado en junio, 15, 2008 en <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/ciencias-de-la-gestion-y-su-epistemologia.htm>.
- Wietse de Viries/Ibarra Colado La Gestión de la Universidad. Interrogantes y problemas en búsqueda de respuestas. RIME, 9 (22). 2004, p.p. 575 - 584.