



01070
17
**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**LA GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
CALIDAD Y EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO
DOCENTE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN PEDAGOGÍA
P R E S E N T A**

NANCY RICAZO VILLASEÑOR



DIRECTORA DE TESIS: DRA. SARA ROSA MEDINA

MÉXICO D.F.

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

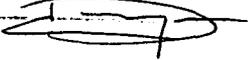
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Autorizada por la Dirección General de Subvenciones de la
UNAAE e emitida en formato electrónico e impresa en
conformidad con el artículo 10 del Reglamento

NOMBRE: Nancy Picazo Villaseñor

FECHA: 21 de noviembre 2003

FIRMA: 

A mi padre Antonio Picazo†:

Quien me enseñó siempre a mirar más allá de mis posibilidades con la plena convicción de que se es capaz de llegar muy alto.

A mi madre Josefina Villaseñor:

Con quien he compartido toda mi vida y quien me ha enseñado que con responsabilidad, constancia, valor, preparación y un poco de audacia se logra todo.

Gracias por tu comprensión ante los momentos de, duda, desesperación, entusiasmo, euforia y de calma que se suscitaron en el camino para la realización de esta tesis, tu escucha atenta tu sinceridad y análisis de las cosas siempre me ayudó.

A mi hermana Ivonne Picazo:

Con quien comparto muchas cosas incluyendo la difícil tarea de la educación, gracias por tu apoyo y ejemplo, pero sobre todo por tu paciencia.

Un especial agradecimiento a:

Dra. Sara Rosa Medina:

Mi asesora en este trabajo, por aceptar seguirme desde una fase nebulosa hasta alcanzar la claridad de mis ideas. Gracias por compartir conmigo tus conocimientos, ideas, por tus cuestionamientos, por los materiales que me proporcionaste y por las revisiones y asesorías de fin de semana, por tus palabras de aliento, por las charlas académicas que tuvimos y por aquellas más informales que también disfrute mucho.

Dr. Roberto Pérez Benítez
Dr. Marco Antonio Rigo Lemini
Mtro. Porfirio Morán Oviedo
Mtro. Alfredo Ríos Ramírez

Quienes formaron el sinodo para este trabajo, les agradezco a todos el tiempo empleado para la revisión de este trabajo, pero de forma especial les agradezco sus comentarios, sus valiosas aportaciones que complementaron de manera importante esta tesis, fue un honor compartir mi trabajo con tan distinguidos académicos.

Mtro. Víctor Palencia Gómez:

Quien, sin saberlo, ha sido el que me inspiró a realizar este trabajo porque la vivencia que tuve al estar muy cerca durante los muchos años en que fungió como directivo al frente de una institución, me permitieron ver el trabajo, la entrega, el entusiasmo y lealtad que logró en un gran equipo de personas.

Ha sido un verdadero maestro para mí. Gracias por haberme enseñado lo que es un auténtico líder, por inculcarme la importancia del valor y la lealtad hacia uno mismo y a la causa que persigue, gracias porque me dejó ser y me enseñó a crecer personal y profesionalmente.

Mtra. Luz del Carmen Dávalos:

A quien considero un gran ejemplo de liderazgo en la vida personal y profesional. Muchas gracias por demostrarme que la confianza es la base de todo, por todo tu apoyo para la culminación de este trabajo, por entusiasmarme conmigo y por valorar a mi trabajo de tesis. ¡mil gracias!

A quienes me brindaron parte de su tiempo para compartir conmigo sus experiencias y comentarios sobre el tema que ocupa esta tesis: Dr. José Antonio Nuñez, Mtro. Louis Pascal, Dra. Martha Tarasco, Lic. Sergio Paz, Lic. Ma. Del Carmen Contreras, Mtro. Víctor Palencia, Mtra. Luz del Carmen Dávalos, Mtra. Isabel Ogalde, Mtro. Alfredo Ríos.

A las autoridades de la Universidad Anáhuac por las facilidades brindadas para la culminación de este trabajo

**El verdadero descubrimiento
no consiste en buscar nuevas
tierras, sino en mirar con
nuevos ojos.**

Marcel Proust

ÍNDICE

	Página
Introducción.....	8
Capítulo 1	
La educación superior en México: una visión general sobre sus condiciones y retos.	
1.1 ¿Por qué centrarnos en la educación superior?.....	17
1.2 Caracterización de la educación superior mexicana.....	18
1.2.1 Tipología de las IES.....	19
1.2.2 Las funciones de la Educación Superior.....	20
1.2.3 La Educación Superior en cifras.....	22
1.3 Para comprender el presente y prepararse para el futuro: una breve revisión histórica de la Educación Superior Mexicana.....	24
1.3.1 Los inicios.....	24
1.3.2 Etapas en la política educativa.....	25
1.3.3 La Educación Superior en los 90.....	31
1.3.4 La política educativa foxista.....	33
1.4 Necesidades y retos para la Educación Superior hoy.....	41
1.5 Algunas transformaciones y nuevos perfiles en Educación Superior.....	45
1.6 Los obstáculos principales de la Educación Superior e indicios para la ruta de cambio.....	47
1.6.1 Los obstáculos ya detectados.....	47
1.6.2 Indicios para la ruta de cambio.....	51
Capítulo 2	
Una mirada al interior de las instituciones educativas: los componentes de la organización.	
Para comenzar, un relato.....	58
2.1 El origen de las organizaciones.....	59
2.2 Los componentes de la organización educativa.....	62
2.3 Tipos de estructura.....	69
2.4 Dimensiones de la organización.....	75
2.5 Modelos de organización Institucional presentes en la Educación Superior	78
2.5.1 Una tipología más de modelos de organización.....	83
2.6 ¿Se transforman las organizaciones?.....	87
Capítulo 3	
Los hilos de la conducción: la gestión institucional	
3.1 Algunas precisiones conceptuales.....	90
3.1.1 ¿A qué se refiere la noción gobierno?.....	90
3.1.2 ¿Qué es la gestión?.....	90
3.2 Gobierno y la gobernabilidad en nuestras instituciones.....	92
3.3 Las formas de gobierno existentes en nuestras instituciones de Educación Superior.....	93
3.4 Los actores del gobierno: aproximándose a la realidad (investigación de campo).....	99
3.4.1 La gestión vista desde los actores del gobierno institucional.....	100
3.4.2 Concluyendo sobre la visión de los actores de la gestión.....	121
3.5 Gestionan los sujetos y ¿gestionan los sistemas?.....	125
3.5.1 Los sujetos.....	125
3.5.2 Los sistemas organizacionales.....	128
3.5.3 Ética y cultura organizacional.....	129

Capítulo 4

Propuesta: La gestión para el mejoramiento de la calidad y el aprovechamiento del talento docente en Educación Superior.

Para comenzar, un relato.....	135
4.1 Componente básico 1: Calidad en la organización.....	136
4.1.1 ¿Cómo lograr calidad en la organización?.....	141
4.2 Componente Básico 2: La gestión del talento.....	153
4.2.1 Nuestras escuelas tienen los maestros que se merecen.....	153
4.2.2 El talento y el profesional con talento.....	156
4.2.3 ¿Cómo gestionar el talento?.....	161
4.3 Componente Básico 3: Gestionar la confianza.....	163
4.3.1 ¿Cómo generar confianza y lealtad?.....	164
4.4 Componente básico 4: el Talento directivo.....	165
Conclusiones.....	168
Referencias bibliográficas:.....	176

Introducción

En todos los tiempos y en todas las épocas la educación ha enfrentado grandes retos debido a los cambios económicos, políticos y sociales que se presentan en el mundo y en cada región de éste, nuestra época actual no es la excepción.

Hoy en día se discute ampliamente sobre los procesos de transformación que enfrenta la educación en todos sus niveles, entre ellos la educación superior. Existen una gran cantidad de libros, revistas y documentos en general que tratan el tema de la educación frente al nuevo milenio, la educación del futuro o la nueva universidad.

El entorno mundial y nacional nos muestra una sociedad globalizada, posmoderna, una sociedad del conocimiento marcada por los grandes avances tecnológicos, pero también por una gran violencia social, un desgaste de estructuras y un claro reclamo de calidad en los procesos y en los resultados educativos.

Entre los retos que la educación superior está enfrentando, en la actualidad, se encuentran: la cobertura con equidad, la calidad de los procesos educativos y la integración y funcionamiento del sistema educativo.

En el Programa Nacional de Educación 2001 – 2006, con referencia al rubro de integración y funcionamiento del sistema educativo, se advierte la necesidad de acciones hacia la gestión, ya que el documento precisa fortalecer la capacidad institucional para la planeación estratégica y la gestión. En otros apartados del Programa se establece la necesidad de mejorar el perfil del personal académico y de fortalecer y ampliar las funciones del director para fomentar el liderazgo y la capacidad de decisión, así como construir modelos adecuados de organización y funcionamiento de las escuelas, mejorar la administración del personal y capacitar al mismo para ofrecer servicios de calidad y trato digno, establecer mecanismos de mejora continua del servicio en el que se repartan las tareas y responsabilidades de manera que cada quien haga lo que mejor sabe hacer.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que las instituciones educativas mexicanas requieren reformas e innovaciones de orden estructural y académico que les permitan ir consolidando un proyecto educativo propio y competitivo con el entorno internacional.

Es decir, nuestras instituciones educativas deben explorar formas diferentes de organización que les permitan lograr sus propósitos de forma más enriquecedora para ellas mismas y los sujetos que en ellas participan tendiendo así una base sólida para enfrentarse a las demandas de orden internacional de una manera mas proactiva y menos reactiva.

En la actualidad se requiere de instituciones fundadas en nuevas estructuras, más dinámicas y flexibles que permitan a su vez desarrollar programas educativos de similares características, así como cuerpos docentes acordes a éstos.

La educación ha vivido durante muchas décadas centrada en la transmisión del conocimiento, ha dirigido sus esfuerzos más hacia la oferta, a las necesidades y demandas del entorno en pro de una contribución al progreso de la sociedad, de esa forma se ha preocupado por el cambio de planes y programas de estudio, por la oferta de nuevas carreras, por nuevas estrategias de aprendizaje, pero ha sido poco reflexiva e innovadora hacia su propio interior para reconocer que también se requieren cambios y mejoras de sus procesos estructurales y académicos. Ha generado pocas experiencias para la formación y el desarrollo de valores, actitudes y habilidades personales y grupales de quienes participan en ella.

El docente, pieza clave de la institución educativa, se enfrenta frecuentemente a un fenómeno que podríamos llamar de competencia desaprovechada, es decir, generalmente cuenta con conocimientos, habilidades, actitudes adecuadas y suficientes para desarrollar actividades complementarias a la docencia, sin embargo la institución no se ha preocupado por emplearlos en su justa dimensión.

Para que la mejora e innovación tenga cabida en una institución la gestión y organización de la misma deberá transformarse y dinamizarse ofreciendo así a sus profesores mejores espacios para el desempeño óptimo de su labor y mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional que se traduzcan en beneficio de los futuros profesionales que se requieren.

Esto significa crear para los profesores una serie de vías de desarrollo profesional variadas y flexibles, propiciarles la posibilidad de encontrar a través de la institución un plan de vida que los aliente al cambio y a la transformación en donde los profesores encuentren retos, tareas nuevas, acciones que descubran y desarrollen sus talentos y por ende lograrán formar a los educandos que el mundo de hoy requiere, jóvenes profesionales con gran capacidad de aprendizaje y adaptación a circunstancias diversas, que también descubran y desarrollen sus propios talentos.

Si hacemos una reflexión rápida del cómo han funcionado nuestras instituciones educativas, podemos advertir que en general han adoptado un modelo de organización burocrático, así se han tornado en organizaciones con cierta rigidez que propicia procesos lentos en la toma de decisiones y en los mecanismos de gestión, En consecuencia las instituciones se han ocupado primordialmente del control de procedimientos más que de la valoración de sus resultados académicos y de su impacto en la sociedad.

Es indudable que la gestión tiene un impacto significativo en la explicación de los resultados que alcanza la escuela.

En el presente trabajo es importante demostrar que las usuales prácticas de gestión han estereotipado y desgastado la labor docente ya que las instituciones han continuado con una organización y estructuración muy centralizada y lineal que hace supeditar, en muchas ocasiones, el trabajo académico al administrativo.

Si las instituciones desean obtener mejores resultados deben basar sus procesos de gestión y organización, en un marco de estrategia, calidad y de aprendizaje constante, en donde sus miembros encuentren un clima de confianza y de posibilidades de desarrollo que los inviten a lograr una mayor identificación con la institución, compromiso, lealtad y donde ellos sientan que son "aprovechados" en su máximo potencial.

Por ello la hipótesis de trabajo que guía esta tesis es:

"Si las instituciones educativas desarrollaran procesos de gestión más dinámicos y flexibles entonces los académicos tendrían vías de desarrollo profesional variadas y flexibles que les permitirían desplegar sus talentos para una mejora e innovación de la educación".

Las cuestiones a resolver en este trabajo son:

¿Qué características tienen los estilos de gestión que no permiten a las instituciones de educación superior enfrentar de forma efectiva los retos que el contexto actual y el futuro próximo les presenta, logrando el liderazgo de cambio?

¿Qué características tiene el estilo de gestión que permite a las instituciones de educación superior enfrentar de forma efectiva los retos que el contexto actual y el futuro próximo les presentan, logrando el liderazgo de cambio?

¿Cuáles son las condiciones de gestión de las instituciones educativas de nivel superior que impiden el pleno desarrollo del trabajo académico y cuáles son aquellas que lo posibilitan?

¿Cuáles son las estrategias de gestión que las instituciones de educación superior deben adoptar para lograr la mejora e innovación del trabajo académico?

La gestión educativa y las organizaciones ciertamente no son objeto de estudio reciente, se encuentran amplios y variados estudios sobre el tema, de igual manera sobre el estudio de los docentes.

En el estudio de la gestión y el desarrollo institucional se muestra una gran complejidad y multidimensionalidad ya que cada autor o investigador le imprime una connotación peculiar, esto se debe a que la gestión es zona de cruce de preocupaciones políticas, administrativas y pedagógicas.

Sin embargo se pueden advertir estudios agrupados en tres líneas:

1. Las investigaciones políticas: en donde se encuentran los estudios ligados al discurso académico sobre diversos aspectos de la política educativa (análisis de la educación y las propuestas de gobierno; desconcentración o descentralización; estudios de reforma y cambio burocrático; iniciativas de los rectorados de las universidades; relaciones entre la dimensión política y la gestión)
2. Las investigaciones sociológico organizacionales: en donde se encuentran estudios enfocados al análisis de la política educativa y la institución educativa en donde se advierte a la organización institucional como un reflejo del acontecer social.
3. Las investigaciones sociopedagógicas: en donde lo pedagógico está presente primordialmente para comprender los efectos formativos de la gestión institucional, en donde se privilegia un análisis de la vinculación gestión – curriculum, se encuentran también estudios de gestión vinculados a la docencia.

Recientemente encontramos en el estudio de las organizaciones los trabajos de Weick, Greenfield, Geertz, Ball, Bates, Santos Guerra y Gairín; se advierten los diferentes enfoques o paradigmas que explican a la organización: en enfoque científico – racional, el interpretativo – simbólico y el socio – crítico, los cuales presentan de alguna manera el devenir histórico de las organizaciones y que nos servirán de base para definir líneas de cambio e innovación para la organización, estructura y gestión de las instituciones.

Por parte del estudio del trabajo docente, se encuentran ya desde la década de los ochenta. estudios sobre el docente como un actor multifacético y heterogéneo (docente, profesor, maestro, investigador, técnico, científico e intelectual) cuyo punto en común es su pertenencia a las instituciones y su inscripción en las funciones de producción y transmisión de la cultura. Se han realizado estudios sobre los académicos y sus relaciones político – laborales, estudios acerca del personal académico, profesiones y mercado laboral, se han realizado numerosas investigaciones sobre la evaluación del trabajo académico, la identidad docente y la trayectoria académica. En la actualidad estudios sobre el profesorado, cultura y posmodernidad de donde se retoman las opciones y retos que para el docente se presentan en la era posmoderna, estudio que presenta Hargreaves. Por otra parte se encuentra el estudio de Jaume Bonafé sobre el profesorado y las reformas en el umbral del siglo XXI en donde el autor trata de mostrar el trabajo docente desde el punto de vista de la economía política; asimismo se encuentran los trabajos de Ernest Boyer sobre una propuesta de educación superior del futuro quien sostiene un punto de vista sobre el concepto de "Talento docente".

Algunos estudios del campo empresarial como el de Pilar Jericó establecen la liga entre gestión y talento, hasta ahora considerado el único en esta línea.

Actualmente se encuentran trabajos diversos que tratan el tema de la calidad de los centros docentes, las instituciones educativas como organizaciones que aprenden y las escuelas que queremos, así como la educación para el futuro, todos ellos temas que fueron de obligada revisión para este trabajo.

A pesar de que se encuentran grandes adelantos en investigaciones sobre dichos temas, aún no encontramos una investigación y propuesta en México que sustente los principios que se pretenden demostrar: el cruce de la gestión, el talento y la mejora o innovación en la educación.

Considerando que, como se dijo en párrafos anteriores, la gestión es zona de cruce de preocupaciones políticas, administrativas y pedagógicas es importante establecer que este trabajo se sitúa en una línea sociopedagógica en donde interesa estudiar los efectos formativos de la gestión institucional estableciendo recomendaciones específicas para las instancias con poder de decisión y ofrecer líneas de reflexión para la relación de la gestión con la docencia y el servicio educativo en general.

Se parte de la idea que si las instituciones de educación superior se proponen ofrecer proyectos educativos sólidos e innovadores en una era de cambios constantes y vertiginosos, deberán transformar sus procesos de gestión hacia esquemas dinámicos y participativos en donde los sujetos promotores del cambio sean los educadores y sus educandos, los cuales deberán tener la oportunidad de desarrollarse al máximo.

De acuerdo a lo anterior, cobra un importante papel el desarrollo del talento, del cual hablaremos ampliamente en este trabajo, pero se puede anticipar que, el profesional con talento es aquel que se compromete y pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita y que le motive.

Así pues, el propósito fundamental de este trabajo es determinar las condiciones adecuadas para el óptimo desempeño, crecimiento, mejora e innovación del trabajo académico y de la educación en general, en las instituciones de educación superior a partir del planteamiento de estrategias de gestión.

Muchos sabemos que la realidad del trabajo docente encierra un panorama de sobrecarga de tareas, aislamiento, dispersión de esfuerzo y la desesperanza continua de hacer mucho y lograr muy poco.

Si las instituciones educativas desarrollaran formas de gestión distintas a las actuales podrían lograr más y mejores beneficios de todos. Una posibilidad que se

puede considerar para el cambio es el lograr un talento organizativo que nos lleve a mejores resultados en la educación.

Para el desarrollo de este trabajo de tesis, quien la sustenta confió en sus dos grandes pasiones intelectuales que son la pedagogía y la administración, y en una experiencia de quince años en la docencia universitaria tanto en instituciones públicas como en privadas, con la finalidad de construir una propuesta que desde hace tiempo se ha venido reflexionando con la firme intención de aportar ideas para el mejoramiento de la educación.

Sin embargo, basarse sólo en la experiencia propia no es suficiente, por ello este trabajo se sustenta en un importante componente teórico que surge de la amplia investigación documental sobre los temas de educación superior, gestión, docencia, talento y calidad en educación, así como en un componente empírico dado por una investigación de campo basada en el desarrollo de entrevistas con los actores de la gestión, es decir, con directivos de instituciones de educación superior públicas y privadas, quienes fueron dando cuenta de la dinámica real que se vive en las instituciones educativas con respecto al ejercicio de la gestión. Las especificaciones necesarias y los resultados de dichas entrevistas se encuentran en el desarrollo del capítulo 3.

Dado que el presente trabajo se basa en situaciones reales que se presentan en las condiciones de trabajo de los docentes de universidades públicas y privadas, se espera que pueda constituirse en un aporte de ideas, conceptos y sugerencias positivas e innovadoras que se enuncian en la propuesta y que las instituciones pueden adoptar a la estructura y organización administrativa que ya poseen.

Ante las necesidades actuales que nos genera la sociedad es necesario un cambio en las organizaciones para que tengan más posibilidades de lograr las misiones y visiones que se proponen.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos que a continuación se describen brevemente:

El Capítulo 1: "La educación superior en México: una visión general sobre sus condiciones y retos", nos ofrece un panorama general de la educación superior en cuanto a las instituciones que conforman ese nivel, sus características generales y las determinantes de la política educativa actual. El capítulo termina con un esbozo general de la ruta de cambio que pueden tomar las instituciones para lograr una mejora en sus procesos y resultados.

El Capítulo 2: "Una mirada al interior de las organizaciones educativas: los componentes de la organización", presenta un contenido muy importante para conocer a todos los componentes de una institución educativa, nos ofrece una claridad sobre los conceptos de organización y estructura. Nos introduce en temas

tan apasionantes como el clima y la cultura organizacional, también se hace una revisión de los modelos organizativos.

El Capítulo 3: "Los hilos de la conducción: la gestión institucional", establece las precisiones conceptuales sobre gestión, gobierno y gobernabilidad de las instituciones, describe los tipos de gobierno institucional presentes en la actualidad. También nos ofrece un contenido enriquecedor: la gestión vista desde sus actores, en donde se presenta el contenido de las entrevistas realizadas a directores y rectores de diversas instituciones de educación superior de la Ciudad de México y del Estado de México tanto públicas como privadas, los cuales nos ofrecen una serie de aspectos fundamentales para comprender la realidad de las instituciones y advertir elementos de cambio. Este contenido es el componente empírico de esta investigación y es a partir de éste que se genera parte de la propuesta.

El Capítulo 4: "La gestión para el mejoramiento de la calidad y el aprovechamiento del talento docente en educación superior", comprende todos los fundamentos de la propuesta, describe sus componentes básicos y las concepciones de: calidad, talento, talento organizativo y directivo, la gestión de confianza y la calidad en el servicio.

Sobre la propuesta es importante aclarar que ésta se va conformando, por quien sustenta este trabajo, a partir de los resultados de los componentes teórico y empírico de la investigación desarrollada y que sólo queda en un nivel descriptivo ya que no fue aplicada para su validación.

Finalmente se ofrecen las conclusiones del trabajo.

Este trabajo está dirigido a todos los docentes y a las personas que se encuentran al frente de los procesos de gestión de las instituciones educativas. Para el desarrollo de la propuesta se han retomado varios elementos provenientes del mundo de la administración de empresas y se han adaptado a las instituciones educativas, ya que considero que podemos aprender de los logros ya probados en el ámbito empresarial y adaptarlos a lo que podemos considerar nuestra gran "empresa" que es educar.

Aunque, ciertamente en el fondo este trabajo se centra en la "empresa humana", la cual como dice Casado (2003, p. 4) "... es la primera y la mayor de todas las demás, ya que ha domesticado el fuego y la energía nuclear, ha prolongado la vida y ha viajado al espacio, ha desarrollado enormemente el intelecto y también la pasión, ha inventado la rueda, el lenguaje, la democracia, la computadora, la poesía. En su trayecto se ha enfrentado a múltiples cambios, muchos por ella misma provocados, se ha adaptado y sigue adelante". Para ello ha desarrollado

¹ El término *empresa*, en este contexto, debe ser entendido como una acción ardua y valerosa que se comienza como una gran misión u obra que se pretende llevar a cabo, no así como una sociedad mercantil o industrial cuya principal fin es conseguir un producto del cual se obtenga un beneficio económico o social.

algunas formas de organización social de éxito: la familia, el Estado, otras referidas al trabajo como la empresa y otras a la educación como la escuela.

La escuela sin duda se enfrenta a una época de intensos y profundos cambios en donde la empresa humana se pone a prueba.

Dicen que la vida es para disfrutarse, y si el trabajo es parte de ella, éste también debiera disfrutarse. Los hombres y mujeres que se desarrollan profesionalmente en las instituciones educativas tienen derecho a disfrutar de su trabajo porque de esa forma pueden aportar más y mejores conocimientos y experiencias, también les será posible llevar una vida más plena y enriquecedora.

Las organizaciones deben estudiarse y mejorarse ya que son los lugares donde las personas adquieren actitudes y pautas de conducta, no se diga si se trata de una organización como la escuela.

La sociedad actual es el reflejo de lo que se vive y aprende en las organizaciones, el estrés, la violencia, la indiferencia, la corrupción y otros aspectos que nos parecen indeseables e incorrectos, queramos o no, son producto de nuestras organizaciones. Estudiemos a las instituciones educativas para proyectar un plan de acción que tienda al cambio en donde la escuela se convierta en una organización óptima para el desarrollo satisfactorio del potencial humano.

LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MEXICO: UNA VISIÓN GENERAL SOBRE SUS CONDICIONES Y RETOS

- 1.1 ¿Por qué centrarnos en la educación superior?.
- 1.2 Caracterización de la educación superior mexicana.
- 1.3 Para comprender el presente y prepararse para el futuro: una breve revisión histórica de la educación superior mexicana.
- 1.4 Necesidades y retos para la educación superior hoy.
- 1.5 Algunas transformaciones y nuevos perfiles para la educación superior.
- 1.6 Los obstáculos principales de la educación superior e indicios para la ruta de cambio.

El futuro no es un lugar al que vamos, sino un lugar que estamos creando. Los caminos para llegar a él no se encuentran sino que se trazan, y su trazado cambia a la vez al que los traza y el lugar al que llevan.

Lema de la Comisión Australiana para el Futuro
Conferencia Mundial sobre educación para todos
Jönköping, Suecia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1 ¿Por qué centramos en la educación superior?

El grupo especial sobre Educación Superior y Sociedad (The Task Force on Higher Education and Society) convocado por el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) basándose en intensos debates e investigaciones llega a la conclusión de que si no se imparte más educación superior y cada vez de mejor calidad, a los países en desarrollo les será cada vez más y más difícil, beneficiarse de la economía mundial basada en el conocimiento. Y señalan: "la educación superior ya no es un bien de lujo, es un bien esencial para el desarrollo social y económico de los países"(Banco Mundial, 2000. p.11).

La educación superior nunca ha revestido tanta importancia para el futuro del mundo en desarrollo como en la hora actual. Es indudable que los sistemas de educación superior están sometidos a grandes presiones tendientes a mejorar la calidad de la educación que ofrecen, pero también a aceptar contingentes cada vez mayores de estudiantes.

La importancia de la educación para el progreso de una nación es innegable, sin embargo hay que reconocer que ni siquiera un sistema de educación superior que funcione en las condiciones más favorables puede lograr por sí solo el desarrollo social y económico de un país, entonces ¿por qué apostar a la educación? Porque los países que sigan descuidando la educación superior tenderán a marginarse cada vez más de la economía mundial; su progreso social y político se verá retardado, y tendrán grandes dificultades para ponerse al día con respecto al resto del mundo.

La educación superior puede brindar al progreso de una nación los siguientes:

- **Conocimientos:** son necesarios para la formación de científicos y diversos profesionales capaces de adoptar, desarrollar y crear tecnología y aportar soluciones.
- **Aumento de opciones:** permite el aumento de oportunidades de elección para las personas en distintos ámbitos, promueve la movilidad social y contribuye a desarrollar los talentos.
- **Formación de líderes:** al desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas técnicas en quienes ocupan posiciones dirigentes en el mundo económico y político. También contribuye a formar docentes para todo el sistema educativo nacional.
- **Crecimiento económico:** ya que contribuye a desarrollar la productividad laboral, la energía empresarial y la calidad de vida, promueve la movilidad social, la participación política, fortalece a la sociedad civil y estimula a un gobierno democrático.

Los beneficios que un país pueda obtener de la educación superior van a depender de su historia, de las características de sus instituciones, así como de su estructura social, económica y política en que se encuentren.

La educación superior tiene la gran misión de formar a los cuadros de profesionales de diversas áreas que ocuparán los puestos de trabajo en diversas instituciones, es también la responsable de formar a los investigadores y a los maestros que deberán guiar el desarrollo de nuestro país.

Por ello es tan importante ocuparse de este nivel educativo, así que haremos un breve análisis sobre el estado de la Educación Superior en nuestro país.

1.2 Caracterización de la educación superior mexicana

Es indudable que los últimos veinte años del siglo XX y el inicio del XXI han sido épocas de adaptación y cambio para la sociedad mexicana. Entre cambios mundiales y nacionales referidos a la globalización económica, el desarrollo científico y tecnológico, los cuales también han tenido sus efectos en la educación superior.

Desde el punto de vista cuantitativo, la segunda mitad del siglo XX pasará a la historia de la educación superior como la época de la más espectacular expansión de estos sistemas. El número de estudiantes matriculados en todo el mundo se multiplicó por más de seis, pasando de trece millones en 1960 a 82 millones en 1995. Este volumen de matrícula se manifestó de manera más aguda en los países desarrollados, en la actualidad más de 20 tienen lo que se denomina "megasistemas", es decir, sistemas de educación superior con más de un millón de estudiantes.

En América Latina, los países con megasistemas son Brasil, México y Argentina. Sin embargo la diversidad de la región es muy grande por lo que también podemos encontrar naciones con menos de 150 000 estudiantes, es decir, que hay sistemas grandes (entre 1 millón y 500 000 estudiantes), sistemas medianos (entre 500 000 y 150 000 estudiantes) y sistemas pequeños (menos de 150 000 estudiantes) (García Guadilla, 2002. p. 9-10).

El contexto de la Educación Superior en México está marcado por dos aspectos: la diversidad y la inmensidad, México es un mosaico de oportunidades, de paisajes, de climas, de poblaciones, de actividades, de necesidades, efectivamente tan grandes y diversas que resulta difícil pensar que podemos proponer una sola alternativa de solución a sus problemas tan variados. Por consiguiente su sistema educativo, al menos en el nivel superior, se constituye también de manera muy heterogénea.

1.2.1. Tipología de las IES

Las instituciones de Educación Superior (IES) en nuestro país, han tenido no sólo un incremento numérico sino también muy diversificado, por lo que encontramos un primer nivel de diferenciación en lo referente a su carácter: público y privado y un segundo en cuanto a su tipo: Universidades, Institutos o Escuelas.

Según datos extraídos del Plan Nacional de Educación 2001 – 2006, el sistema de educación superior (SES) está conformado por más de 1,500 instituciones públicas y particulares que tiene distintos perfiles tipológicos y misiones: universidades, universidades públicas autónomas, institutos tecnológicos, universidades tecnológicas, instituciones de investigación y posgrado, escuelas normales y otras instituciones. El SES ofrece programas educativos de técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado. Algunas de las instituciones que conforman el sistema ofrecen programas de tipo medio superior.

En el siguiente cuadro podemos advertir como están distribuidos los diversos tipos de IES.

*Diversificación de las IES de México por subsistema
1950 – 2000*

Control y subsistema	1950	1960	1970	1980	1990	1999	1999
IES Públicas	31	41	68	161	418	515	660
IES Federales y mixtas	6	13	39	119	339	151	185
Universidades	1	1	1	5	5	5	15
Institutos tecnológicos	4	7	19	65	97	102	115
Escuelas normales	0	0	0	23	200	6	6
Otras							
IES Estatales	25	28	29	42	79	364	475
Universidades e institutos	25	28	29	36	38	40	150
Institutos tecnológicos	0	0	0	0	0	45	45
Escuelas normales	0	0	0	0	28	214	214
Universidades tecnológicas	0	0	0	0	0	36	36
Otras	0	0	0	6	13	29	30
IES Privadas	8	19	41	146	358	735	873
Universidades	3	4	6	26	50	168	237
Institutos, centros, escuelas	5	15	28	77	162	382	449
Otras instituciones	0	0	7	25	26	48	50
Escuelas normales	0	0	0	18	120	137	137
Total	39	60	109	307	776	1250	1533

Instituto de Planeación y Desarrollo Educativo (INPEDI) del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN (CITA) en el marco del proyecto de investigación "El sistema de educación superior en México: un análisis de la transformación del sistema de IES en el contexto de la globalización".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Describiremos cada perfil tipológico y citaremos algunos datos referidos a su matrícula, todos ellos retomados del Programa Nacional de Educación 2001 – 2006 (SEP, 2001. p.186 -187).

Técnico superior universitario o profesional asociado: ofrece carreras de dos años en las áreas de producción y los servicios; y conducen a títulos de técnico superior universitario o profesional asociado. El 68% de la matrícula de este nivel se concentra en 44 universidades tecnológicas (UT) El resto de la matrícula de este ciclo se atiende en las universidades e institutos tecnológicos públicos y en instituciones particulares.

La Licenciatura: comprende carreras con una duración mínima de cuatro años. Su matrícula asciende a 1,664,384 estudiantes, de los cuales 1,141,898 (68.6%) se encuentran inscritos en instituciones públicas y 522,486 (31.4%) en instituciones particulares. De los estudiantes inscritos en el sistema público, 828,779 (72.6%) estudian en universidades y 313,119 (27.4%) en institutos tecnológicos públicos.

La educación normal: ofrece programas de licenciatura y posgrado para la formación de profesores de educación básica y especializada. El 60.1% de la matrícula es atendido por instituciones públicas y 39.9% por escuelas particulares.

El posgrado: comprende los estudios de especialidad, maestría y doctorado. La matrícula se distribuye por niveles en la forma siguiente: 21.9% en especialidad, 71.1% en maestría y 7% en doctorado. Las instituciones públicas atienden a 59.4% de la matrícula y las instituciones particulares al 40.6% restante.

1.2.2. Las funciones de la Educación Superior

Los interesados en el estudio de este nivel educativo reconocen que el propósito fundamental de las IES es formar a los profesionales que requiere la vida económica, social, política, cultural y científica del país, y que ello se hace posible a partir de que realizan una o varias de las actividades siguientes: docencia, investigación científica, humanística, tecnológica; estudios tecnológicos; y extensión, preservación y difusión de la cultura, según la misión y el perfil tipológico de cada una.

Sin embargo en la actualidad podemos reconocer que no todas las IES realizan las funciones fundamentales de docencia, investigación y difusión de la cultura, por lo que nos encontramos con otro nivel de diversificación.

Al respecto de lo anterior, la ANUIES ha clasificado a las IES según las funciones que realizan y el nivel de sus programas docentes. "El esquema comprende seis tipos: los tres primeros se caracterizan porque las que pertenecen a ellos realizan

actividades tanto de docencia como de investigación. Los restantes comprenden a las IES que únicamente practican la docencia" (Martínez Rizo, 2001. p.431). A continuación se presenta un cuadro de la clasificación de las IES con base a lo anterior, para comprender la información se desglosa lo que significan las claves para cada nivel:

- IIDP Abarca las IES dedicadas primordialmente a la investigación con docencia de posgrado derivada.
- IDILD Instituciones con investigación y docencia de licenciatura y posgrado hasta doctorado.
- IDILM Instituciones con investigación y docencia de licenciatura y posgrado hasta maestría.
- IDLM Comprende instituciones con docencia de licenciatura y posgrado profesionalizante hasta maestría.
- IDEL Instituciones con docencia únicamente en el nivel Licenciatura.
- IDUT Las que ofrecen solamente programas de docencia de nivel técnico superior o profesional asociado.

IES mexicanas por tipos ANUIES, 1999

	Tipo de institución	Tipo de control		Total
		Público	Privado	
	Con docencia e investigación			
IIDP	IES de Inv. c/ Posgrado	14	4	18
IDILD	IES c/ Inv. y doc. Hasta doctorado	24	3	27
IDILM	IES c/ Inv. y doc. hasta maestría	19	9	28
	Únicamente con Docencia			
IDLM	IES c/ sólo doc. De pregrado y maestría	37	54	91
IDEL	IES c/ sólo doc. de Licenciatura sin normales	310	666	976
	Escuelas normales (resto de IDEL)	220	137	357
IDUT	Universidades Tecnológicas	36	0	36
Total		660	873	1533

Fuente: Martínez Rizo, 2001 p.431., elaborado por el autor con datos de ANUIES, 2000.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

De acuerdo a lo anterior, las IES difieren entre sí por las funciones que realizan y por los niveles que atienden, por lo que hablar de una Institución de nivel superior o de Universidad de manera genérica no es acertado.

Una implicación más es que las IES que realizan investigación se concentran en el Distrito Federal y en algunas otras pocas entidades de la República Mexicana, por lo que el Sistema de Educación Superior es muy diversificado en términos de cantidad y de calidad.

Por otra parte, si consideramos que las universidades no son sólo centros de enseñanza que otorgan diplomas o certificados y títulos, sino que son centros de desarrollo del conocimiento y la investigación, para lo cual deben contar con bibliotecas bien dotadas, con centros culturales, con laboratorios, con programas de formación del profesorado, etcétera. Ello nos hace pensar en otro nivel de diferenciación de nuestras IES, ya que no todas cuentan con campus universitarios acordes a lo anterior.

1.2.3. La Educación Superior en cifras

Según datos proporcionados en el Programa Nacional de Educación 2001 – 2006 (SEP. 2001. p. 186 – 187) se presentan las siguientes cifras:

- En el ciclo escolar 2000 - 2001, la matrícula de educación superior alcanzó la cifra de 2,197,702 estudiantes, de los cuales 2,047,895 realizaron sus estudios en la modalidad escolarizada y 149,807 en la no escolarizada. De la matrícula escolarizada, 53,633 estudiantes (2.6%) se inscribieron en programas de técnico superior universitario o profesional asociado; 1,664,384 (81.3%) en licenciatura; 200,931 (9.8%) en educación normal; y 128,947 (6.3%) en posgrado. El sistema público comprende 68% de la matrícula total, aunque esta proporción es variable entre los niveles del sistema. La matrícula escolarizada de técnico superior universitario o profesional asociado y Licenciatura representa una tasa de atención de 20% del grupo de edad 19-23 años. La participación de la mujer en el sistema escolarizado es de 49%.
- En el ciclo escolar 2000-2001 se ofrecieron más de 6,600 programas de licenciatura y 3,900 de posgrado. Para ello se cuenta con 208,692 profesores, de los cuales el 28.9% son de tiempo completo, 8.7% de medio tiempo y 62.4% por horas. De los profesores de tiempo completo, 26% cuentan con el grado de maestría y 6% con el de doctorado.
- En el periodo 1994 – 2000 la matrícula del sistema de educación superior creció a una tasa anual de 6.3% en promedio y se diversificó con la aparición de nuevas modalidades educativas y la oferta de una variedad de programas de técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura y posgrado. El número de alumnos inscritos en instituciones particulares en

Licenciatura, pasó de 301,260 en el ciclo escolar 1994-1995 a 602,844 en el 2000-2001

- Se ha avanzado en la desconcentración geográfica de la oferta de Licenciatura. Sin embargo, el posgrado continúa muy concentrado en el Distrito Federal, con 32.4% de los estudiantes.

La matrícula de educación superior ha ido en aumento, se ha mostrado un crecimiento en los sectores público y privado de este nivel educativo, con sus debidas diferencias de conformación.

Mientras la matrícula de educación superior continua aumentando, el crecimiento demográfico de México se va tornando lento y cabe esperar un mayor envejecimiento de la población, por lo que posiblemente habrá un aumento asimétrico del sistema educativo en general: mayor en los niveles más altos, educación media superior y superior, y descendente en educación primaria y secundaria.

La experiencia histórica reciente también demuestra la dificultad de mantener o mejorar la calidad cuando la matrícula crece con tal rapidez que el sistema de recepción y atención de estudiantes no sigue el paso en materia de infraestructura, de habilidades de administración escolar, de formación de profesores, y ni siquiera de reunir los mínimos consensos para el funcionamiento de una comunidad académica. Digamos, sin embargo, que éste es uno de los aspectos en que ha habido más aprendizaje por parte de las universidades, públicas, aunque no en todas por igual.

Ligado a lo anterior, pero con su propio peso, se halla la estructura académica propiamente dicha, compuesta por la exigencia escolar, la calidad de los programas y los materiales didácticos, el cuerpo de profesores y las prácticas pedagógicas. Es recomendable, entonces, trabajar en la mejora de los procesos de admisión, el tamaño de los grupos, la relación profesor -- alumnos, la superación de los académicos, la participación de estudiantes y académicos en los procesos de evaluación, el seguimiento de los resultados de los planes y programas, el perfil de las carreras, la adecuada y razonable relación con egresados y empleadores que contratan a egresados, etc. (Varela Petito, 2000. p. 40)

Es indudable que el sistema de educación superior está hoy relativamente más preparado que hace treinta años para recibir un número mayor de estudiantes, su propio proceso histórico y académico lo lleva a la consolidación de muchos aspectos, sin embargo es cierto que su crecimiento también lo ha sorprendido en áreas que aún no han alcanzado su nivel óptimo.

1.3 Para comprender el presente y prepararse para el futuro: una breve revisión histórica de la Educación Superior Mexicana

Difícilmente la conformación de la diversificación que actualmente caracteriza al sistema de educación superior en nuestro país podría entenderse al margen del proceso histórico que ha tenido.

Será muy difícil desarrollar en este breve espacio toda la historia de la educación superior en nuestro país por lo que sólo se hará mención a grandes rasgos de sus inicios y con la finalidad de tener una visión en perspectiva se presenta a continuación una breve descripción de las políticas educativas de los diferentes periodos presidenciales y los resultados de su instrumentación a partir de etapas que caracterizan el desarrollo de la educación superior y las cuales, como se verá, en ocasiones pueden abarcar más de un sexenio, para ello nos valdremos de la información que a continuación se expone en un cuadro extraído de la fuente que al pie de éste se hace referencia.

Posteriormente nos concentraremos con más detalle en la década de los noventa y en la política educativa foxista.

1.3.1. Los inicios

En 1551 se funda la Universidad de México, primera de su tipo en América Latina. El modelo asumido fue el de tradición escolástica prevaleciente en la Universidad de Salamanca, organizado a través de la relación de la filosofía con la teología.

Durante la Colonia, predominó en la Universidad de México la tradición cristiana medieval, que planteaba que la dignidad del hombre descansaba, ante todo, en ser una criatura a imagen y semejanza de Dios. Posterior al primer siglo de la Colonización española tiene lugar la influencia de los modelos educativos de Bolonia y Salamanca, los cuales mantuvieron la tradición escolástica, mientras que en Europa se adoptaban modelos más innovadores como el napoleónico.

La independencia Francesa fue la principal fuente de inspiración de cambios en la Universidad de México, asociados al auge de la escuela filosófica enciclopedista.

A partir de la independencia de México, la Universidad toma un proceso de conversión pública, el control del Estado sobre la educación exigía la abolición de la influencia de la Iglesia.

Durante la Reforma, la educación superior se sometió a un intenso proceso de disputas entre conservadores y liberales. La universidad mixta con participación del clero y del gobierno era aceptada por los conservadores; sin embargo los

liberales, consideraban que debía ser sustituida por el modelo francés y norteamericano basado en la secularización y racionalidad.

En la Constitución de 1857 queda especificado el carácter laico de la educación, el carácter de masas de la misma y se insiste en la formación de un sistema democrático.

A finales del siglo XIX, con Porfirio Díaz, la base del modelo de universidad se sustenta en los principios de orden y progreso, se crea la Escuela Nacional Preparatoria con Gabino Barreda.

Con la promulgación de la Constitución Política de 1917, el sector educativo se organiza a partir de los principios del artículo tercero constitucional. De 1917 a 1925 se crean más universidades en los estados y el proceso de conformación del sistema de educación superior de México se asocia a las exigencias de consolidación de un Estado que busca desarrollar una ideología social y consolidar a las instituciones a través de las cuales se legitimaría.

Con el Presidente Lázaro Cárdenas (1934 - 1940) se aprueba la reforma que quita el carácter laico a la educación y le confiere uno socialista. Lombardo Toledano se presentaba a favor del socialismo y Antonio Caso a favor de la Autonomía para no aceptar doctrina alguna en la educación superior. La idea de la autonomía universitaria influyó en la creación de la Universidad Obrera y el Instituto Politécnico Nacional.

La diversificación institucional progresa durante los años cincuenta con Adolfo Ruiz Cortinez (1952 - 1958), a continuación seguiremos la parte histórica en el cuadro que concentra Hernández Moctezuma (2003).

1.3.2. Etapas en la política educativa

Políticas educativas por etapas y periodos presidenciales, 1952 - 2000

Etapa	Periodo sexenal	Políticas	Objetivos	Acciones y estrategias	Etapas de desarrollo
D E S C O N C E N T R A C I O N	Adolfo Ruiz Cortinez (1952 - 1958)	<ul style="list-style-type: none"> • Desconcentración de la educación superior. • Ordenamiento de la normatividad administrativa en el artículo 3º constitucional. • Consolidación centralizada de la educación superior. • Reformas de la normal superior. 	<p>Normar con vigencia tácita a las instituciones educativas, actualizando el marco legal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de diez universidades públicas estatales. • Creación de infraestructura en universidades y tecnológicos. • Aumento del gasto público en educación y aplicación con mayor eficacia y economía de los fondos. 	<p>1950 - 1970</p> <p>Proyecto de industrialización basado en la sustitución de importaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La educación se considera como factor de movilidad social. • Cancelación del proyecto de educación socialista. • Construcción de

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Etapa	Periodo sexenal	Políticas	Objetivos	Acciones y estrategias	Etapas de desarrollo
DESCONCENTRACION	Adolfo López Mateos (1958 - 1964)	<ul style="list-style-type: none"> • Explicita necesidad de federalizar la educación superior. • Organiza la educación superior unificándola, pero a la vez evitando su uniformidad y centralización. • Establecimiento de patrones locales y regionales con apoyo de profesores, padres de familia y representantes federales, estatales y locales. 	Consolidar el sistema para satisfacer el más grande derecho humano: la educación.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Consejo Nacional Técnico de la Educación con carácter consultivo, para la unificación de la enseñanza. • Creación de centros regionales de enseñanza normal. • Se realizan estudios sobre aspectos académicos y administrativos del sistema de educación superior. • Se impulsa un esquema de planeación educativa con enfoque regional más integrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • federales. • Creación del Consejo Nacional Técnico de la Educación con carácter consultivo, para la unificación de la enseñanza. • la Ciudad Universitaria. • Se crean 17 universidades públicas: 11 en el periodo 1952 - 1958, 3 entre 1958 - 1964 y 3 entre 1964 y 1970. • La matrícula pasa de 20 mil a 200 mil estudiantes, pues de 1960 a 1969 inicia la expansión del sistema. (ver arriba periodo sexenal anterior)
Etapa	Periodo sexenal	Políticas	Objetivos	Acciones y estrategias	Etapas de desarrollo
RACIONALIDAD	Gustavo Díaz Ordaz (1964 - 1970)	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento público de las relaciones gobierno - universidades. • Reforma educativa para reordenar la demanda y la oferta de educación superior, en virtud del crecimiento del financiamiento a la educación superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abandonar los dogmatismos sobrevivientes o recientes. • Vincular la educación al desarrollo económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece una política educativa con total apego a la ley. • Se impulsa la planeación descentralizada. • Se crea la Comisión Nacional de Planeación Integral de la Educación Superior. • Se busca eliminar programas obsoletos. • Se crea el servicio social de orientación nacional. • Se reestructura la 	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Etapa	Periodo sexenal	Políticas	Objetivos	Acciones y estrategias	Etapas de desarrollo
PLANIFICACIÓN	Luis Echeverría Álvarez (1970-1976)	<ul style="list-style-type: none"> Reforma administrativa de la educación. Descentralización gradual de la educación. Creación de condiciones de planeación, evaluación, asesoría y coordinación integral. Creación del Sistema Educativo Nacional Técnico. Reforma integral y popularización. Fortalecimiento de los mecanismos de actualización docente. Ampliación y difusión de la legislación educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Vincular el sistema educativo con el productivo. Aumentar la eficiencia terminal de todo el sistema educativo. Estructurar progresivamente el Sistema de Educación Superior para garantizar una preparación científica y humanística sólida. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y actualización de los métodos y procedimientos de planeación del Sistema de Educación Superior. Ordenamiento jurídico a la Ley Federal de Educación. Creación del sistema UAM. Creación del sistema Conacyt. 	1970 - 1982 Desarrollo compartido <ul style="list-style-type: none"> Reforma educativa en los niveles básicos. Ampliación de los institutos tecnológicos. Proyecto de modernización universitaria. Surgimiento del sindicalismo universitario. Expansión y acelerada desconcentración de la matrícula. Adopción de nuevas formas de administración y gobierno menos dependientes de órganos colegiados y más de dependencias administrativas. Creación de 8 universidades públicas: 7 en el periodo 1970 - 1976 y 1 entre 1976 y 1982. Incorporación de políticas de planeación, administración científica y pedagógica pragmática. Diferenciación cualitativa de las instituciones y transformación de la composición de la matrícula.
	José López Portillo (1976-1982)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento programático de proyectos técnicos de enseñanza formal. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar el Sistema Nacional para la planificación permanente de 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de los Consejos Regionales para la Planeación de la Educación 	Etapas de desarrollo

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

C I O N		<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la calidad de la educación superior impulsando la investigación educativa. • Sectorización y fomento vinculado del sistema educativo con los procesos productivos, de acuerdo con características regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • la Educación Superior (Sinappes). • Creación de la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (Conpes). • Ampliación de la coordinación y concertación interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Superior (Corpes). • Creación de los Consejos Estatales para la Planeación de la Educación Superior (Coepes). 	
Etapa	Periodo sexenal	Políticas	Objetivos	Acciones y estrategias	Etapas de desarrollo
R A C I O N A L I D A D	Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y fortalecimiento de la calidad académica. • Racionamiento de la matrícula. • Fortalecimiento de la planeación de las instituciones educativas. • Coordinación del Sistema Tecnológico Universitario con las necesidades nacionales. • Descentralización administrativa y establecimiento de criterios de calidad para la asignación de recursos. • Establecimiento del Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del desarrollo integral del individuo a través de la educación. • Ampliar las oportunidades de todos los mexicanos a las opciones educativas. • Mejorar la prestación de los servicios educativos. • Mantener un pensamiento crítico e innovador frente a estrategias económicas y sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Racionamiento funcional de los recursos humanos, financieros y tecnológicos. • Orientación indicativa a las instituciones de Educación Superior para apoyar la aplicación de las estrategias gubernamentales de desarrollo económico y social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernización económica de mercado. • Fin del Estado benefactor. • Reducción del gasto público en educación superior y cambio en las formas de asignación de los recursos. • Ascenso de la evaluación de instituciones y del desempeño académico para la asignación diferenciada de los recursos. • Impulso a la vinculación con el sector privado. • Desaceleración del crecimiento de la matrícula de las instituciones públicas y aumento de la participación de las instituciones particulares en la matrícula nacional. • Creación del Sistema Nacional de Investigadores.
Etapa	Periodo sexenal	Políticas	Objetivos	Acciones y estrategias	Etapas de desarrollo
E V A	Carlos Salinas de Gortari	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma del sistema educativo entorno de la participación y la 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar el sistema de 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de la evaluación para 	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

L U A C I O N	Gortari (1988-1994)	<ul style="list-style-type: none"> de la evaluación y la calidad. Seguimiento y consolidación de la descentralización educativa. Cambio en la especialización productiva a través de la innovación educativa. Orientación y apoyo a procesos de vinculación a través del fortalecimiento de la investigación y el posgrado en las instituciones de Educación Superior. Racionamiento consecutivo de la matrícula. 	<p>Educación Superior en función del cambio estructural del país, a través de la evaluación de la calidad y orientar la asignación de recursos escasos con base en estos criterios.</p> <ul style="list-style-type: none"> Impulsar la vinculación del Sistema de Educación Superior con las necesidades del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> emprender la reorganización y racionalización de las instituciones de educación superior. Apoyo de las acciones de las instituciones de educación superior orientadas a fortalecer la vinculación con los sectores productivos y sociales. Creación del fondo para la Modernización de la Educación Superior. Promoción de la diversificación de las fuentes de financiamiento de la educación superior. 	
E T A P A	Etapa	Políticas	Objetivos	Acciones y estrategias	Etapas de desarrollo
E V A L U A C I O N	Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000)	<ul style="list-style-type: none"> política aglutinadora de formación y actualización de profesores. Prioridad a proyectos multiinstitucionales. Desarrollo de nuevas modalidades educativas para ampliar las oportunidades con calidad en función del crecimiento de la demanda educativa y de las tendencias del mercado laboral. Estímulo a la autoevaluación para mejorar la calidad de las instituciones y programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura para atender la creciente demanda de oportunidades de educación superior. Calidad para mejorar la oferta de los servicios educativos. Pertinencia para lograr mayor correspondencia de los resultados del quehacer académico con las expectativas de los diferentes sectores de la sociedad, promoviendo la identidad institucional de acuerdo con el desarrollo regional. Organización y coordinación a través de programas de desconcentración 	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura. Conformar comisiones de oferta y demanda por región y entidad federativa, aumentar el peso de la educación tecnológica y promover la educación vocacional y profesional acorde con las tendencias del mercado laboral. Calidad. Promoción y desarrollo de programas integrales de becas y estímulos. Pertinencia. Organizar consejos de vinculación en todos los niveles. Organización y 	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

			n geográfica que impulsen la innovación, diversificación y mejoramiento de los programas educativos en cada entidad federativa.	coordinación. Promover programas de educación a distancia, de colaboración interinstitucional y diversificar las fuentes de financiamiento.	
--	--	--	---	---	--

Fuente: Cuadro tomado de Moctezuma Hernández, 2003, p. 102-109, que fue elaborado con base en las siguientes fuentes: Poder Ejecutivo Federal, Plan Global de Desarrollo, 1980-1982, México, 1980; Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988), México, 1983; Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, México, 1989; Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, México, 1995; Poder Ejecutivo Federal, Programa para la Modernización Educativa, México, 1989; Poder Ejecutivo Federal, Programa de Desarrollo Educativo, 1995 - 2000, México, 1995; ANUIES, Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior, México, 1987; ANUIES, la Planeación de la Educación Superior en México, México, 1979; A. Rangel, la Educación Superior en México, El Colegio de México, 1979; G. Guevara (comp.) La catástrofe silenciosa, México, FCE, 1995; C. Payán, et. al. La educación superior en México, México, ANUIES, 1995; C. Payán y J. Mendoza, "ANUIES: su pasado y su presente", Crónica Legislativa, año V, núm. 9, junio - julio de 1996, pp. 85-102; F. Solana, R. Cardiel y R. Bolaños, Historia de la Educación Pública en México, México, FCE, 1997, 2ª. reimp.

De acuerdo a la información contenida en el cuadro podemos resaltar la importancia que tuvo la educación en el modelo de desarrollo modernizador que se configura de manera contundente a partir de la segunda mitad del siglo XX con el alto crecimiento de los sistemas educativos en todas partes del mundo. Durante el segundo periodo de este siglo, la educación paso por dos transformaciones históricas importantes: la de la masificación y el planeamiento estatal, asociados a los años 1960 - 1970; y la crisis y movimiento hacia la rendición de cuentas de los años 1980 - 1990.

Otros aspectos que destacan son los procesos de planeación y coordinación que tienen lugar en la Educación Superior desde finales de los setenta al crearse el SINAPPES, Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior conformado por instancias de planeación nacional, regional estatal e institucional, teniendo así las Comisiones Estatales (COEPES) los Consejos Regionales (CORPES) Y la Coordinación Nacional (CONPES) en todo este tiempo también es importante la destacada intervención de la ANUIES, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, a través de diversas propuestas y programas para la planeación de la Educación Superior.

Sin duda, otro hecho singular fue la formulación de Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES) y del Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) durante el gobierno de Miguel de la Madrid.

El programa de modernización educativa con Salinas de Gortari asumió un cambio de dirección importante teniendo como ejes fundamentales el impulso de modelos de planeación estratégica en lugar de los anteriores de planeación sistémica, se presenta el énfasis en la evaluación de procesos y resultados y la operación de programas de apoyo al financiamiento como medios para impulsar la transformación.



1.3.3. La Educación Superior en los 90

La década de los 90 fue una época de esfuerzos del gobierno por modernizar a las instituciones de Educación Superior a través de políticas de diferenciación y evaluación destinadas a elevar la calidad y la eficiencia del sistema educativo. En dicha década hicieron su aparición los diversos programas de incentivos que pretendían inducir cambios en el perfil de desempeño de las instituciones, por ejemplo se crearon los siguientes:

FOMES: Fondo para la Modernización de la Educación Superior; SUPERA: Programa de Superación del Personal Académico; PROMEP: Programa de Mejoramiento del Profesorado de las instituciones de Educación Superior y se constituyeron organismos como el CENEVAL: Centro Nacional de Evaluación.

Sin embargo, todos estos programas representaron una inicial sacudida para las instituciones educativas las cuales pasaron al proceso de adaptación incremental y pragmático por lo que no tuvieron incidencia en la transformación de las mismas.

Por tanto, el espíritu del "Estado evaluador" no reveló resultados de impacto en la renovación y transformación de las IES.

Quizá la gran lección de las políticas públicas de educación superior en México en los años noventa sea una paradoja: por vez primera en la historia posrevolucionaria del país, el Estado intervino de manera activa en la reformulación de los modos tradicionales de sus relaciones con las IES – cuyo principio y fin era un acuerdo fincado en el respeto irrestricto a la autonomía -, pero ese neointervencionismo en poco contribuyó a modificar el perfil del sistema nacional de educación superior. (Acosta, 2002,p.110)

Al revisar a varios autores de artículos producto de investigaciones y análisis recientes sobre este periodo en la historia de la educación superior, se advierte que denominan de diversas formas las políticas públicas que en materia de educación se formularon, algunos las llaman "Neoliberales", "evaluadoras" o "modernizadoras" pero donde existe una gran coincidencia es en reconocer su debilidad para alcanzar resultados significativos en la capacidad de las instituciones para responder a los rezagos, desafíos y demandas añejas de dicho sector.

Los años dorados de la universidad pública mexicana dieron paso a los duros, grisáceos y conflictivos, con los que terminó la década y el siglo pasado. Hoy es posible advertir la existencia de agudos problemas de integración y funcionalidad de las universidades públicas que impiden o bloquean seriamente el desarrollo de sus funciones sustantivas, cuyo origen y perfil son el resultado de varios factores externos e internos. Son asuntos complejos que se han desarrollado rápidamente en las últimas dos décadas,

cuestiones que configuran el "lado oscuro" de la universidad mexicana y que ponen en riesgo su viabilidad institucional, financiera y académica en un contexto de exigencias crecientes de carácter económico, político y social. (Acosta, 2002. P. 112-113)

Las políticas de la década de los 90 propiciaron la expansión sin control de Instituciones de Educación Superior, de tal forma que el monopolio que ostentaba la universidad pública se perdió dando paso a las instituciones privadas dentro de las cuales se encuentran las de élite, pero también una gran cantidad de las llamadas "garaje" o "patito".

Por otro lado, la presencia de los programas de estímulos, evaluación y acreditación para los académicos y sus instituciones, también propiciaron el boom de los posgrados lo que lejos de llevarnos a elevar la calidad de los procesos de formación profesional y de docencia más bien ha propiciado una ola de credencialización académica a través de programas de dudosa consistencia y pertinencia social.

También es en esta década que se han aplicado más instrumentos de evaluación para el ingreso y egreso de estudiantes a las IES, pero dichos instrumentos son provenientes de instancias no universitarias como el caso del College Board y Ceneval y al mismo tiempo prevalecen en otras instituciones los "pases automáticos".

En fin, algunos autores han dado en llamar a esta década la de la modernización anárquica.

A lo largo de la última década podemos apuntar que no todas las instituciones de educación superior fueron capaces de resolver los problemas de acceso, equidad, calidad y recursos financieros. Algunas llevaron a cabo importantes reformas, mientras que otras no realizaron cambio alguno, Quienes desarrollaron reformas las llevaron a cabo en contextos de gestión rígidos, centralizados y poco flexibles. Por lo que podemos decir que procesos como los de evaluación se hicieron dentro del formato burocrático, sin que hubiera una real participación de las comunidades académicas. Es decir, se emprendieron cambios y reformas sobre la base de la misma organización.

Por otra parte, las instituciones que no realizaron cambio alguno, ahora encaran los nuevos retos que se están presentando a la educación superior pero con tensiones acumuladas por no haber realizado transformaciones tendientes a mejorar la organización ya desde la década de los 90.

El siglo XX terminó coincidiendo con una gran transición, cual es el paso de la sociedad industrial a una sociedad con alto valor educativo, teniendo un importante protagonismo la innovación, la experiencia basada en conocimientos y, sobre todo, la creatividad de los individuos. La revalorización del conocimiento en

todas las esferas coincide a su vez con el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación que están trastocando las formas de almacenar, de evaluar, de producir, distribuir y acceder al conocimiento.

1.3.4. La política educativa foxista

El final de la década de los noventa y el inicio de la siguiente están marcados por un hecho político singular: el de la alternancia en el poder, ya que después de 71 años el Partido Revolucionario Institucional (PRI) dejó de gobernar el país, se presenta un nuevo gobierno y una nueva conformación de las cámaras de diputados y de senadores.

La victoria del foxismo alentó enormes expectativas de cambio para nuestro país en todos los aspectos. En el rubro de la educación superior se esperaban cambios y replanteamientos, el presidente Vicente Fox anunciaba con entusiasmos que los proyectos de la Nación serían de vanguardia y acordes a los tiempos actuales y que en su gobierno estarían los mejores.

Ante tales circunstancias en otoño del año 2000 se anunciaba la conformación de un Documento Base para la elaboración de la política educativa durante el periodo 2001 – 2006 que fue elaborado por un equipo de transición conformado por el presidente electo.

Como ocurre con muchos gobiernos del mundo, el del presidente Fox no partió ni de un vacío histórico ni de un imaginario punto cero en términos de las políticas públicas para la educación superior. En realidad sus creencias y diagnósticos parten de los por lo menos, dos periodos anteriores (los gobiernos de Salinas y Zedillo), que fueron encaminados explícitamente a transformar las pautas de crecimiento y desarrollo del sistema de educación superior que habían prevalecido hasta finales de la década de los ochenta. El razonamiento básico de ambas administraciones era... que al final de los ochenta, muchas de las políticas de educación superior que en las décadas anteriores habían contribuido a un cúmulo de efectos positivos (movilidad social, organización política, productividad económica, etcétera) comenzaban a tener rendimientos decrecientes... Desde esta perspectiva, si en el periodo 1940 – 1988, el gran desafío del crecimiento se había convertido en el eje de las políticas del "desarrollismo educativo", ahora tocaba el turno de atender cuestiones como la calidad y la eficiencia de la educación superior. (Acosta, 2002, p. 109)

El documento elaborado por el equipo de transición señala como desafíos fundamentales que enfrentará el sistema educativo: el de la equidad y el de la calidad. En el documento se identifican seis programas que se considera que potencialmente coadyuvarán a lograr los objetivos de estos desafíos:

- 1) El sistema nacional de becas y créditos educativos.
- 2) El programa de escuelas de calidad.
- 3) La participación social de la educación.
- 4) La educación apoyada en la tecnología.
- 5) El consejo nacional de autoridades educativas.
- 6) La educación intercultural.

En lo que respecta a educación superior prácticamente se retoma la propuesta de la ANUIES integrada en el documento "La educación Superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo" (ANUIES, 2000)

En el documento de ANUIES se presenta un amplio diagnóstico sobre los problemas de la educación superior en México, algunos elementos de prospectiva, una visión general sobre las características deseables del SES hacia 2020 y una propuesta para el futuro inmediato, dividida en acciones que deben impulsar las IES, las que correspondan a la ANUIES y las que recomiendan al Ejecutivo federal. En torno al tema de coordinación y planeación se resalta el tono crítico sobre la experiencia con el SINAPPES. Sin embargo, en el terreno de las propuestas, el documento recomienda continuar con el funcionamiento de la CONPES y los COEPES, aunque transformándolos para que cuenten con capacidad de concertación de las políticas nacionales y estatales de educación superior. (Rodríguez Gómez, 2002, p. 137)

En diciembre de 2000 el Dr. Rubio Oca (hasta ese momento Secretario General de ANUIES) fue designado Subsecretario de Educación Superior e Investigación Científica de la SEP y desde esa responsabilidad le correspondió establecer el subprograma de educación superior del Programa Nacional de Educación 2001 - 2006, publicado en septiembre de 2001. En este documento se establecen, entre otros, los lineamientos de planeación y coordinación del sistema, en un apartado que titulan "Integración, coordinación y gestión del sistema de educación superior", el cual plantea a grandes rasgos tres finalidades: incrementar el gasto público en educación superior, actualizar la normativa y "conformar un sistema de educación superior abierto, integrado, diversificado, flexible, innovador y dinámico, que esté coordinado con otros niveles educativos, con el sistema de ciencia y tecnología, con los programas de artes y cultura y con la sociedad" (SEP, 2001: 213).

Por lo que se puede advertir que en dicho Programa se reconoce el funcionamiento irregular que han tenido las instancias de planeación al no constituirse como espacios estratégicos para el desarrollo del Sistema de Educación Superior en su totalidad.

A continuación se presentan algunos extractos del Programa Nacional de Educación 2001 - 2006 en donde se hace referencia a los retos que deberá afrontar la educación en los tiempos actuales y futuros, en algunos momentos aparecerán algunos textos en negritas los cuales presentan conceptos o ideas que

se consideran relacionadas con la propuesta que guía este trabajo y que el lector conocerá más adelante.

Como ya se señaló, según el Programa Nacional de Educación 2001-2006 la Educación Nacional afronta tres grandes desafíos: cobertura con equidad, calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje e integración y funcionamiento del sistema educativo. Éstos son así mismo, los retos que señala el Plan Nacional de Desarrollo y que encuentran su expresión en tres principios fundamentales: educación para todos, educación de calidad y educación de vanguardia.

Resulta particularmente interesante resaltar el tercer desafío que marca dicho programa: **"Alcanzar una mejor integración y una gestión más eficaz, en la perspectiva de las modernas organizaciones que aprenden y se adaptan a las condiciones cambiantes de su entorno"** (SEP, 2001:17)

El desarrollo del país requiere un sistema de educación superior con mayor cobertura y mejor calidad en el que se asegure la equidad en el acceso y en la distribución territorial de las oportunidades educativas. Es necesario lograr que todos los programas educativos sean de buena calidad para que todo mexicano, con independencia de la institución en que decida cursar sus estudios, cuente con posibilidades reales de obtener una formación adecuada. (SEP, 2001, p. 183)

La transformación del actual sistema de educación superior cerrado en uno abierto, el incremento con equidad en su tasa de cobertura, la ampliación y diversificación de la oferta educativa y su mejor distribución territorial, requieren de nuevas estructuras para su planeación y coordinación en el ámbito estatal y nacional. En consecuencia se impulsará la reestructuración del sistema vigente de planeación de la educación superior. (SEP, 2001, p. 184)

De acuerdo con el Programa Nacional de Educación, los problemas y retos que hoy enfrenta la educación superior en México se concentran en tres vertientes principales:

- a) El acceso, la equidad y la cobertura;
- b) la calidad
- c) la integración, coordinación y gestión del sistema de educación superior

Los describimos brevemente:

ACCESO, EQUIDAD Y COBERTURA

- Continuar el crecimiento del sistema de educación superior con calidad y equidad, y cerrar las brechas en las tasas de cobertura entre entidades federativas y entre grupos sociales y étnicos.
- Ampliar y diversificar las oportunidades de acceso a la educación superior y acercar la oferta educativa a los grupos sociales en situación de desventaja, así como a la población indígena del país.
- Intensificar el proceso de diversificación de los perfiles institucionales y de la oferta educativa de los estados incluyendo modalidades de educación abierta y a distancia; lograr una mayor coherencia entre la oferta educativa, las preferencias de los estudiantes y los requerimientos del desarrollo.
- Ampliar y fortalecer la oferta de posgrados de las IES situadas fuera del Distrito Federal.
- Establecer una oferta amplia y diversificada de educación continua.

CALIDAD

- Hacer más flexibles los programas educativos e incorporar en los mismos el carácter integral del conocimiento, propiciar el aprendizaje continuo de los estudiantes, **fomentar el desarrollo de la creatividad y el espíritu emprendedor, promover el manejo de lenguajes y del pensamiento lógico, resaltar el papel facilitador de los maestros** e impulsar la formación en valores, crear cultura y fortalecer las múltiples culturas que conforman el país.
- Lograr que los estudiantes culminen sus estudios en los tiempos previstos en los planes y programas de sus carreras. Que diversifiquen las opciones de titulación y simplifiquen los trámites administrativos para la titulación y la graduación.
- Asegurar que los profesionales egresados de las IES continúen desempeñando un papel fundamental en el proceso de desarrollo nacional, actualizando periódicamente los perfiles terminales de los programas, reforzando los esquemas de evaluación del aprendizaje para garantizar que los egresados cuenten con los conocimientos, competencias y valores éticos que corresponden a la profesión que eligieron.
- Propiciar la integración de las actividades de difusión con la docencia y la investigación.
- Lograr que el servicio social se consolide como un medio estratégico para enriquecer la formación, las habilidades y destrezas de los estudiantes y para influir de manera efectiva en la atención de problemas prioritarios para el país.
- Que las IES difundan ampliamente y de manera eficaz su oferta educativa y establezcan programas de apoyo académico diferenciado para afianzar la base de formación de sus alumnos de primer ingreso y con ello coadyuvar a su mejor desempeño posterior.
- Lograr que los profesores cuenten con la formación académica y pedagógica necesaria.

- Ampliar y fortalecer los cuerpos académicos en cada una de las dependencias de educación superior de acuerdo con su perfil y planes de desarrollo.
- Mejorar la calidad de los programas de posgrado, fortaleciendo los cuerpos académicos que les dan sustento y la infraestructura requerida para su operación e incrementar la matrícula de este nivel.
- Propiciar el establecimiento de mecanismos eficaces de participación de la sociedad interesada en el desarrollo de la educación superior.
- Consolidar el sistema nacional de evaluación y acreditación de programas educativos no gubernamentales, sustentado en pares académicos de reconocido prestigio y solvencia moral, que provea de referentes a las instituciones para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de sus programas educativos y coadyuve con la rendición de cuentas de las IES a la sociedad.
- Mejorar los requisitos para el otorgamiento del RVOE. Simplificar los procedimientos, fortalecer la capacidad técnica de evaluación y supervisión del gobierno federal y de los gobiernos estatales.
- Revisar los esquemas salariales del personal y del programa de estímulos del personal académico para mejorar los primeros y normar adecuadamente los segundos, de manera que se constituyan en palancas efectivas para mejorar la calidad de la docencia, la investigación y la difusión.

INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN Y GESTIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

- Establecer y operar un nuevo esquema de planeación y coordinación de la educación superior que permita integrar el sistema nacional y los sistemas de los estados.
- La transformación del sistema cerrado vigente en uno abierto donde las instituciones participen en redes estatales, regionales, nacionales e internacionales de cooperación e intercambio académico, que les permitan hacer un mejor uso de los recursos disponibles, fortalecer sus capacidades institucionales y ofrecer servicios educativos con mayor cobertura, equidad y calidad y que las estructuras y los perfiles de formación profesional sean flexibles, para facilitar el tránsito de los estudiantes entre niveles y programas educativos.
- Incrementar el financiamiento federal y estatal a la educación superior pública para consolidar su desarrollo, buscar fuentes alternas de financiamiento y establecer un nuevo modelo de subsidio simple, multivariado y equitativo.

Para enfrentar los retos, el Programa Nacional de Educación se plantea múltiples acciones, dentro de ellas sólo destacaremos aquellas que se relacionan con el tema que nos interesa en este trabajo.

Se propone:

- Asegurar el adecuado funcionamiento de la institución de acuerdo con su perfil y misión institucionales.
- Que las instituciones de educación superior formulen programas integrales de fortalecimiento institucional que les permitan alcanzar niveles superiores de desarrollo y consolidación, y que sean construidos por medio de un proceso participativo de planeación estratégica, a partir de su perfil tipológico y misión, tomando en consideración las necesidades del desarrollo nacional, estatal y regional.
- **Enfoquen la atención a la problemática institucional a partir de la mejora del perfil del personal académico y el fortalecimiento de los cuerpos académicos.**
- **Fortalezcan la capacidad institucional para la planeación estratégica, gestión, vinculación, información, evaluación y rendición de cuentas a la sociedad.**

En su última parte, la conclusión general, el Programa Nacional de Educación se refiere al Programa de Servicios Educativos del Distrito Federal y aunque una parte que se seleccionó para colocar aquí se refiere más a la educación básica, se ha decidido presentarla ya que se consideró que algunas de las problemáticas y líneas estratégicas planteadas pueden ser retomadas también para la educación superior.

Considerando que la vida de las escuelas del Distrito Federal adolece de las inercias y prácticas que limitan el desarrollo educativo y que las demandas que se hacen a los centros escolares por parte de la autoridad son excesivas y limitan las potencialidades de liderazgo de los directores y que asimismo tienen un efecto negativo sobre la supervisión y el trabajo técnico pedagógico, se advierte:

- El liderazgo de los directivos es débil debido a las limitadas posibilidades que tiene para impulsar el funcionamiento de los centros escolares.
- La tarea del supervisor se concentra más en responder formatos que en garantizar el apoyo pedagógico a las escuelas. Los equipos técnico – pedagógicos están mal distribuidos y realizan tareas dispersas.
- El ambiente escolar se caracteriza por un ceremonial excesivo y anquilosado.
- El proceso de enseñanza-aprendizaje se da a través de la repetición y está centrado en el profesor. Esta dinámica limita las posibilidades de innovación en el aula.
- El ausentismo de los profesores representa un serio problema.
- Las oportunidades de actualización no están planteadas de manera adecuada y a menudo carecen de la pertinencia deseada.
- La infraestructura y el equipamiento de los planteles son precarios en algunas zonas de la ciudad.

- La cultura de la evaluación es todavía incipiente.
(SEP, 2001. p. 259 - 260)

Así pues, la meta es crear escuelas de calidad: una escuela que asuma de manera colectiva, la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de sus alumnos y que se comprometa con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Una comunidad educativa que garantice la adquisición, por parte de los educandos, de las habilidades, competencias y actitudes necesarias para participar en el trabajo productivo, para ejercer una ciudadanía responsable y continuar aprendiendo a lo largo de la vida. (SEP, 2001. p. 260)

Para lograr lo anterior será necesario:

- **Fortalecer y ampliar las funciones del director y de los supervisores para fomentar el liderazgo y la capacidad de decisión.**
- **Reorientar las tareas de los equipos técnico – pedagógicos.**
- **Construir modelos adecuados de organización y funcionamiento de las escuelas.**
- **Crear un programa de incentivos para la innovación en el proyecto escolar.**

La organización de los servicios educativos se centra con frecuencia en la dinámica de la burocracia y no en los propósitos de la escuela. Se opera con una lógica en la que, en ocasiones, se atienden los intereses especiales de grupo por encima de las necesidades del servicio. La distribución de recursos en la escuela es inadecuada, porque responde a las necesidades del promedio y desatiende la diversidad que existe en el Distrito Federal. No se dispone de indicadores de consecuencias que orienten la programación y la presupuestación del gasto, escasamente se recurre a la evaluación de la prestación del servicio educativo y a la rendición de cuentas.

La relación de la administración con la escuela es autoritaria e ineficaz. La magnitud y la complejidad del servicio educativo no son atendidas de manera eficiente. El tiempo que consume el intercambio de información entre la autoridad y la escuela distrae la atención que los directivos debieran ocupar en actividades sustantivas. (SEP, 2001.p. 264)

Para hacer frente a esta problemática se propone:

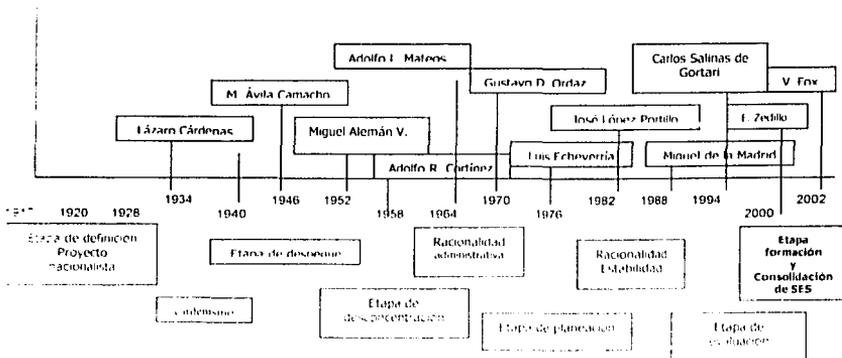
- **Orientar los procesos administrativos en función de los procesos educativos**
- **Orientar la administración al servicio de la escuela**
- **Establecer un diálogo ordenado y sustantivo escuela-autoridad.**

- Ampliar la capacidad de autogestión de los centros.
- Distribuir racional y oportunamente la matrícula educativa.
- Mejorar la administración del personal y capacitar al mismo para ofrecer servicios de calidad y trato digno.
- Crear un sistema integral de indicadores sobre cobertura, calidad y eficiencia de los servicios para la toma de decisiones que permita rendir cuentas a la sociedad de manera ordenada y sistemática.
- Acercar los servicios administrativos a los beneficiarios a través de un proceso gradual de desconcentración para establecer un mecanismo de mejora continua del servicio en el que se repartan las tareas y responsabilidades de manera que cada cual haga lo que mejor sabe hacer. (SEP, 2001.p.265)

Como puede advertirse, el documento rector de las políticas educativas de este sexenio, detalla y da cuenta de los problemas educativos y propone algunas líneas estratégicas y acciones que pueden mejorar las circunstancias diagnosticadas, sin embargo no se aclara el cómo se hará en la práctica, en la realidad cómo se buscará lograr los desafíos, cómo y quién operará cada acción de la estrategia.

En el siguiente cuadro se resume la evolución de la educación superior por etapas y periodos.

Evolución de la etapa educativa por periodos



Fonte: Rodríguez Hernández, 2003, p. 117

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1.4 Necesidades y retos para la Educación Superior hoy

Los retos y necesidades que se advierten en nuestra política educativa actual, son respuesta también a un entorno internacional que está siendo dominado por los procesos de globalización de mercados y del conocimiento.

En general los fenómenos de cambio que están irrumpiendo en este siglo tienen que ver, por un lado, con los retos de la globalización económica: exigencia de calidad, pertinencia, competitividad y ampliación en el acceso y por otro con una intensificación del conocimiento que nos lleva a pensar en una globalización educativa.

Las grandes tendencias de cambio que afectan a las instituciones de educación superior puede decirse que son:

La transformación tecnológica en todos los procesos asociados al aprendizaje: por ejemplo el acceso a Internet y el manejo de ambientes virtuales, por primera vez en la historia es posible acceder a la información desde cualquier lugar y en cualquier tiempo, por lo que ya no es imperativo la educación superior tradicional.

Con la tecnología emerge una nueva cultura adaptada a redes, interconectividad de medios, las capacidades de almacenamiento y tratamiento de la información que ofrece la tecnología, y las posibilidades de integración que brindan las metodologías transdisciplinarias, permiten superar la mera acumulación de conocimientos, facilitando tareas más abstractas como la sistematización, procesamiento de acuerdo con órdenes, jerarquías y clasificaciones diversas. Esta es una gran revolución en el conocimiento, tanto como las que hubo con la invención de la escritura y de la imprenta.

Las formas de acceso al conocimiento comienzan a ser infinitas. Las limitaciones tradicionales de recursos (cantidad indispensable de profesores, números necesarios de pupitres, de salones de clase, de edificaciones, etc.) están siendo superadas – especialmente en el nivel superior de la educación – por la liberación del tiempo y el espacio en los nuevos procesos de acceso al conocimiento. El acceso es posible desde cualquier lugar y en cualquier tiempo y de esta manera queda eliminado el imperativo geográfico de la educación superior tradicional. Ahora bien, debido a que los contenidos son cada vez más complejos y vinculados a la innovación y a la investigación, una parte de la educación presencial seguirá siendo importante, al menos hasta que surjan opciones que garanticen formas más eficientes de aprender conocimientos complejos (García Guadilla. 2002. p.95).

En definitiva estamos ante la presencia de una tercera revolución industrial caracterizada por todo el desarrollo científico y tecnológico que hoy en día advertimos y vislumbramos para el futuro, la escuela tiene que cambiar en sus procesos organizativos y en sus procesos de enseñanza.

La producción industrial hoy en día y los sistemas de fabricación flexible exigen personal creativo e innovador. Resulta claro que la escuela del futuro será muy diferente de la educación rutinaria que hoy predomina, deberá reorientarse en función del horizonte científico-tecnológico previsible para la Tercera Revolución Industrial, que demanda planes y programas de estudio abiertos y flexibles, capaces de asimilar las innovaciones, donde los niveles educativos superiores se enlacen con el trabajo científico y tecnológico de frontera. La eficiencia del egresado se medirá sobre la base de la creatividad y la destreza para desarrollar y aplicar los nuevos conocimientos a situaciones complejas... los más veloces y eficientes en el desarrollo de los productos serán quienes capten el mercado. En tal situación el factor humano tiene importancia relevante. Por ello los equipos de investigación y desarrollo hacen uso de la creatividad y del talento (Medina Martínez, 1997. p. 279)

Demanda de educación superior en actores distintos a los tradicionales, es decir, cada vez será más significativa la presencia de estudiantes con edades que no corresponden a un periodo específico como hasta ahora, esto en virtud de que la educación estará presente toda la vida y serán cada vez más las personas que desde el mundo del trabajo incursionarán en las escuelas para obtener nuevos conocimientos y habilidades para mantenerse vigentes en el mundo del trabajo.

El acceso al conocimiento se advierte como bien ilimitado, de acuerdo con los intereses y demandas individualizadas. En este sentido, se acentuará la autogestión del conocimiento, ampliándose la autonomía a partir de la disminución de las limitaciones de tiempo y espacio.

También la percepción que se tenía hasta hace algunos años de la educación escolar se ha ido transformando, cada vez más los estudiantes y profesionales nos enfrentamos a una carrera sin fin, hasta hace pocos años se requería de una Licenciatura para "ser alguien" ahora ésta es como la educación básica mínima, pues la exigencia de hoy por el posgrado es inminente para lograr estar al nivel requerido y conseguir un empleo medianamente adecuado, y en algunos casos menos generales, un buen empleo.

La carrera universitaria ya no representará la culminación de un esfuerzo sino el inicio de un aprendizaje de por vida, pues la alternancia entre estudio y trabajo constituirá la esencia de la nueva sociedad de aprendizaje continuo. El lapso inicial de la educación universitaria -el pregrado- también cambiará: ya no se tratará de enseñar a los estudiantes qué pensar, sino cómo pensar, y sobre todo a pensar. El nuevo paradigma educativo exige procesos de aprendizaje diversificados y autorregulados, con técnicas de aprendizaje

basadas en la resolución de problemas, y donde la enseñanza se centre en enseñar a aprender y a emprender (García Guadilla, 2000. p.96).

Nuevas fórmulas de educación a distancia o mixtas, intensificación de la internacionalización e intensificación de los procesos de globalización educativa, la cual puede tornarse en una oportunidad o amenaza, dependiendo de las condiciones de su entorno.

Estas nuevas fórmulas de educación nos hacen considerar el virtual desvanecimiento de las etapas escalonadas de acceso al conocimiento, es decir, ahora se podrá continuar y retomar o iniciar los estudios de un cierto nivel o área a partir de las necesidades personales o profesionales y gracias a las distintas opciones de acceso al conocimiento.

La misma dinámica acelerada de cambios y transformaciones en todos los campos del saber y de la convivencia humana implican la necesidad de conocimiento permanente, a lo largo de toda la vida, por tanto los espacios educativos deberán tender a dejar de ser cerrados y verticales, y convertirse en abiertos, continuos y diversificados

Todos estos cambios implican transformaciones en los sistemas de educación superior, La prospectiva del modelo de aprendizaje para el caso de este nivel educativo, según García Guadilla (2002. p.97) implica los siguientes:

- La necesidad de una educación permanente que sea capaz de responder a las necesidades de muchos individuos a lo largo de la vida.
- El creciente flujo de conocimiento, las nuevas tecnologías que potencian lo cognitivo individual y colectivo, demandan modelos de aprendizaje flexibles, diversificados y horizontales.
- El pensamiento innovador, creativo y crítico pasa a ser indispensable en la necesaria independencia de criterio para autogestionar el conocimiento, tanto en los espacios educativos como en el trabajo, espacios que cada vez tenderán a entrelazarse de manera más relevante,
- Aprendizaje orientado a desarrollar habilidades de integración, sistematización, categorización, clasificación, comparación, más que acumulación de los conocimientos.
- Interdependencia de criterio para la autogestión
- Formación integradora de las ciencias naturales y sociales
- Formación de capacidades de comunicación planetaria y por lo tanto necesidad de conocer otras culturas y otros idiomas
- Habilidades para ser efectivo en el trabajo de equipos transdisciplinarios cada vez más interactivos.

También se pueden advertir cambios en el ámbito de la organización y gestión de las instituciones, citaremos los que consideramos fundamentales, de acuerdo con García Guadilla (2000. p.98)

- El énfasis en el aprendizaje como nueva forma de posicionamiento de los actores involucrados en la práctica de conocer también es válida para el caso de las propias instituciones académicas. Estas deben configurarse como organizaciones que aprenden, para que en diálogo permanente con su misión e identidad institucional sean capaces de responder creativamente a las condiciones cambiantes, preservando al mismo tiempo la necesaria cohesión global y unidad de propósitos, así como el cultivo de la equidad, la autonomía y la participación.
- Las instituciones deben tener plena autonomía – política, académica, administrativa – para responsablemente autogestionarse de forma creativa y pertinente. El gobierno universitario debe distribuir poder y funciones y debe crear contextos para el diálogo, la deliberación, y la coordinación a través de espacios interactivos y no burocráticos.
- La descentralización de las decisiones debe prevalecer, especialmente en instituciones grandes como es el caso de las universidades públicas.
- Una organización del conocimiento debe ser autopoietica , adaptativa y cooperativa a la vez que competitiva.
- Desde el punto de vista de la gestión surge la necesidad de descentralizar los procesos, no sólo los administrativos sino también los evaluativos, así como desburocratizar los cargos directivos.

Todos estos cambios propuestos como necesarios para las Instituciones de Educación Superior, deben ser revisados, estudiados y considerados en el entorno de cada institución, sin embargo es cierto que el esquema tradicional tanto de la organización administrativa como de la académica que hasta ahora ha prevalecido en nuestras instituciones ya se advierte insuficiente, inadecuado o poco coherente con las necesidades que se tienen ya en puerta.

Prueba de ello es que ya en el presente somos testigos de algunas transformaciones en las IES, probablemente poco reguladas y no muy planeadas en prospectiva pero que ya son una realidad, veamos cuales son algunas de estas transformaciones.

Autopoiesis: "se produce y se produce a si mismo". En la teoría de sistemas del sociólogo alemán Niklas Luhmann se define a un sistema con dos características: un sistema se caracteriza por una unidad de operación encargada de producir la diferencia con respecto al entorno, lo cual hace al sistema propiamente sistema. La segunda característica es la reproducción constante de dicha diferencia, ya que de otra forma el sistema se diluiría en el entorno. Por lo que los sistemas que son a la vez productores y producto de si mismos son llamados autopoieticos. En la teoría luhmanniana los sistemas sociales son autorreferenciales y autopoieticos, es decir, todas sus operaciones están referidas a si mismos y su objetivo es producirse a si mismos. Se recomienda leer: "Ontogenes, I" (1997) Niklas Luhmann, una visión sistémica de la sociología. En Revista Fortíes Educativas, vol. XIX, núm. 28, pp. 24-30.

1.5 Algunas transformaciones y nuevos perfiles en Educación Superior

Es muy probable que las transformaciones y nuevos perfiles de universidades o institutos de educación superior que estamos advirtiendo en nuestro medio no sean producto de una reflexión profunda y de una reforma e innovación educativa suficientemente sustentada, sino que más bien sean el reflejo de lo que algunas instituciones, grupos corporativos o particulares han venido a desarrollar como una respuesta a las necesidades ya presentes en este mundo globalizado y tecnificado y tal vez, por que no, algunas sólo obedezcan a una oportunidad de mercado.

La intención aquí no es juzgar si son las adecuadas o no, más bien el propósito es dar cuenta que ya existen y de lo que debe significar para nosotros su existencia, es decir, su presencia ya real y ahora en nuestro mercado de oferta educativa nos demuestra que la necesidad de nuevas formas de educación como las que hemos comentado anteriormente es real y que debe ser objeto de reflexión su presencia así como la permanencia de otras instituciones "clásicas" en educación superior.

En la actualidad se están produciendo nuevos modelos de universidad que ofrecen educación distinta a la convencional, entre éstas se pueden señalar a la Universidad Virtual y a la corporativa o empresarial.

Dentro de la modalidad de Universidad Virtual "se han identificado en febrero de 2001, unas 1,180 instituciones que ofrecen desde cursos hasta programas de posgrado. Se prevé que en menos de dos décadas el número de estudiantes en modalidades virtuales será mayor que en las modalidades presenciales tradicionales"(García Guadilla, 2002: 100).

La oferta virtual en universidades es bastante diferenciada, pues muchas funcionan sin control de calidad y sin respaldo de acreditaciones debidas, mientras otras están haciendo un buen trabajo. También comienzan a aparecer alianzas entre universidades virtuales.

También han comenzado a surgir un gran mercado de carreras y programas de posgrado a distancia, que puede poner en apuros a los Sistemas Educativos de nivel superior que estén poco desarrollados, así han proliferado las modalidades de e-learning o cursos en línea de los cuales encontramos que no sólo son ofrecidos por instituciones de educación superior sino por empresas, editoriales y multitud de consorcios dedicados a la capacitación e incluso algunos particulares.

El modelo empresarial ha dado lugar a las llamadas universidades corporativas, éstas pertenecen a conglomerados empresariales que requieren de personal permanentemente actualizado. Estas organizaciones expanden el espectro de la educación de adultos y sustituyen los antiguos departamentos de capacitación y

entrenamiento de las corporaciones, buscan proveer a sus empleados con conocimientos prácticos y competencias gerenciales.

Algunas de las características de las universidades corporativas están cambiando. Entre ellas el perfil de organización que asume los costos, la tendencia es ahora cobrar a los empleados como usuarios de los servicios y comercializar los materiales utilizados – impresos o en red – para usuarios externos. En principio no tenían como objetivo otorgar títulos, por lo tanto tampoco se acreditaban. Ahora la tendencia es atraer a las universidades tradicionales a incorporarse al espacio de las corporativas, entrar en alianza con ellas, creando nuevos programas con grados o títulos. Por otro lado, los modelos de aprendizaje de las IES corporativas están incorporando cada vez más modalidades a distancia, en este sentido podemos decir que, la tendencia es a una combinación de modalidades (García Guadilla, 2002. p.103).

Algunas universidades corporativas son: Sun Microsystems University, Motorola University, University of Toyota, General Electric, General Motors, Land Rover Shell, Coca Cola, Marlboro, MacDonalds, American Express, Xerox.

Otra tendencia reciente en nuestras instituciones es la de crear alianzas regionales e internacionales con otras universidades o corporativos y someterse a procesos de acreditación mundial para poder sobrevivir en los nuevos espacios de competencia.

La tendencia hacia la diversidad y flexibilidad de sistemas autogestionables es cada vez más evidente en los nuevos contextos de globalización del conocimiento.

Otro perfil que se está encontrando en algunos países es la llamada Universidad emprendedora o innovadora, esta universidad representa la versión competitiva de la universidad convencional. Uno de los aspectos que la caracteriza es que logra conciliar el creciente compromiso intelectual con el entorno nacional e internacional, con una adecuada coherencia organizativa y de gestión.

Este modelo deriva de un estudio realizado por Clark Burton (2000) en el cual investiga los procesos de transformación de varias universidades europeas, extrajo lo que había en común en esas universidades y encontró, por ejemplo que todas dieron una gran importancia a la diferenciación en la dimensión organizativa dentro de una cultura emprendedora orientada a la innovación. A partir de su estudio Clark deduce cinco dimensiones que pueden dar sentido a un nuevo paradigma de gobernabilidad universitaria:

1. Fortalecimiento de un poderoso núcleo directivo académico que forme la legítima columna vertebral de las redes de poder.

2. Expansión de una periferia de desarrollo, asegurar un flujo permanente de demandas, recursos y comunicación entre la Universidad y su entorno socioproductivo y cultural.
3. Diversificación de la base financiera, como una manera de superar la dependencia de una sola fuente.
4. Estímulo a un espacio académico estratégico, donde la innovación, la flexibilidad y la capacidad institucional den respuestas rápidas a las demandas de formación y de investigación
5. Impulsa a una cultura universitaria emprendedora.

Esta transformación y modelos de universidad ya presentes en la actualidad nos demuestran la clara necesidad que tienen nuestras instituciones de cambiar, innovar y transformarse para no sólo responder una sociedad en constante cambio sino para anticiparse a ella y guiarla hacia el mejor destino que debe alcanzar nuestro país.

1.6 Los obstáculos principales de la educación superior.

1.6.1. Los obstáculos ya detectados

Según el grupo especial sobre Educación Superior y Sociedad (The Task Force on Higher Education and Society) convocado por el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (Banco Mundial, 2000) en los países en desarrollo, la educación superior ha sido decepcionante hasta la fecha. Su aporte al desarrollo económico y social no refleja los logros alcanzados en los países desarrollados. Sus carencias son especialmente evidentes cuando se les juzga a la luz de los niveles internacionales requeridos por la economía mundial en gestación. La precaria calidad de la educación, el escaso aporte al acervo de conocimientos y la incapacidad de promover el bien común, son deficiencias demasiado frecuentes.

El grupo especial considera que en muchos países la educación superior está muy agobiada por **cuatro carencias básicas**:

1. **Falta de visión:** no se valora suficientemente la importancia social y económica de los sistemas de educación superior y de las instituciones que los conforman. No hay una visión compartida de la naturaleza y magnitud de lo que puede aportar la educación superior al desarrollo. Sin esto, a las instituciones de educación superior se les trata, a falta de una alternativa viable, igual que a otras grandes burocracias, y se las deja sin el poder necesario para mejorar su desempeño individual y colectivo.
2. **Falta de compromiso político y financiero:** Muchas veces se piensa que la educación superior no merece apoyo político porque es del dominio de la elite, la que es capaz de cuidarse perfectamente a sí misma. Si bien las inversiones

en educación superior ciertamente favorecen a muchos estudiantes adinerados, los beneficios que aporta a la sociedad sobrepasan esta consideración, pues contribuyen a aumentar el promedio de ingreso del país y a reducir la pobreza. Mientras tanto la demanda aumenta a pasos agigantados, y se hace necesario enfrentar los complejos problemas que implica manejar cualquier sistema en expansión.

3. **Condiciones iniciales desventajosas:** la educación superior en los países en desarrollo tiene la desventaja de partir de una base muy precaria, se requiere de una masa crítica de académicos y profesores así como de reformas, en vez de soluciones limitadas y asistémicas ("de parche"). El conocimiento engendra conocimiento.
4. **Trastornos provenientes de la globalización:** los mejores alumnos y académicos seguirán sintiéndose atraídos por los países más ricos; los mercados financieros harán que las fluctuaciones económicas se desplacen rápidamente alrededor del mundo, poniendo eventualmente en peligro los presupuestos institucionales. También las instituciones corren el riesgo de quedar a la zaga si no se mantienen a la par del resto del mundo en la revolución de la informática.

El grupo especial señala que, "estos males no se sanarán por sí solos, se les debe confrontar ahora y en forma resuelta. De lo contrario, los países en desarrollo desaprovecharán el poderoso impulso que la educación superior puede brindar al desarrollo, y tendrán que enfrentar barreras al mejoramiento del sistema cada vez más difíciles de derribar". (Banco Mundial, 2000 p. 108)

Ante este panorama el grupo especial hace algunas recomendaciones que agrupa en dos categorías fundamentales: aumentar los recursos y darles un uso más eficaz.

En lo referente a los recursos, a grandes rasgos señalan:

- Mejorar la infraestructura educacional, especialmente el acceso a computadora e internet; laboratorios y equipos, además de la infraestructura tradicional, como bibliotecas, salones de clase, instalaciones para uso recreativo y cultural y residencias para estudiantes.
- Elaborar e instrumentar nuevos currícula y programas académicos.
- Contratar, retener, motivar y ofrecer una buena perspectiva laboral de largo plazo a los académicos.
- Aumentar las posibilidades de acceso de la población en desventaja económica y social.
- Suministrar más y mejor educación científica tanto básica como aplicada.

También es necesario mejorar la calidad de la educación secundaria con el fin de preparar mejor a los estudiantes para ingresar a la universidad. Por otra parte, si las instituciones de educación superior gozan de mayor prestigio y se hacen más accesibles, ello incentivará a los alumnos de educación secundaria a hacer mayores esfuerzos para ingresar a la universidad (Banco Mundial, 2000: 109).

No existe un acuerdo sobre quien debiera asumir la responsabilidad de generar los recursos, pero los países deberán ocuparse de dar un uso racional y eficiente a los recursos existentes, recordando que posibles socios externos prefieren invertir su dinero donde sea bien aprovechado. Las instituciones que dilapidan los recursos y entregan una educación de mala calidad no deben sorprenderse si encuentran dificultades para atraer más financiamiento. (varios empresarios hoy en día estarán dispuestos a invertir en las escuelas si a cambio reciben profesionales talentosos.)

La falta de un financiamiento sustentable sigue limitando el crecimiento de la matrícula inclinando a la educación superior hacia programas de bajo costo y calidad mediocre.

Resulta fundamental citar uno de los mayores obstáculos que señala el grupo especial y que nos sirve de fundamento para la propuesta que en este trabajo desarrollaremos.

El grupo especial considera que la falta de eficiencia en la gestión suele ser el mayor obstáculo para estructurar una educación superior más sólida. Las prácticas administrativas pueden mejorarse considerablemente si se atienen a los principios de una correcta gestión institucional... Ello contribuirá a eliminar la innecesaria duplicidad de tareas y servirá para contrarrestar la escasa atención que se presta a los intereses sociales en áreas tales como las relativas al currículo, los materiales didácticos, los procesos de admisión y los sistemas de información (Banco Mundial, 2000: 109).

El grupo especial señala que los proyectos fracasan una y otra vez porque no se evalúan debidamente la competencia y la experiencia del personal a cargo de administrar las políticas o de gestionar cada uno de los proyectos. Otros proyectos fracasan porque al planificar, no se toma en cuenta a los interesados desde el inicio del proceso.

Vivimos un periodo histórico de profundas transformaciones sociales sin que existan uno o varios horizontes utópicos hacia donde dirigir el esfuerzo transformador. La sociedad avanza a un ritmo muy superior al de sus propias estructuras. La universidad reacciona por detrás de los acontecimientos. La universidad contemporánea debe reconocer y actuar en consecuencia con la diversificación de las sociedades en el mundo, la composición cada vez más multicultural de éstas, las características de la masificación, las estructuras de

comunicación e información, la incorporación de tecnologías en la vida cotidiana, la reducción de la distancia entre lo público y lo privado, el acceso de los ciudadanos a formas de búsqueda del conocimiento distintas a las que ella emplea, las nuevas dimensiones del trabajo basadas en la capacidad de iniciativa personal y colectiva y en la corresponsabilidad de las decisiones, la interdisciplinariedad de los puestos de trabajo y la movilidad permanente de los perfiles profesionales, la movilidad geográfica y cultural, la mutación sin pausa de la sociedad definida por la incertidumbre y la complejidad y la reducción del Estado – nación por superestructuras regionales, económicas y sociales. Todo ello conforma una globalidad epistemológica a la que se le ha venido llamando "explosión del conocimiento". (Escotet 1998:23)

¿Está respondiendo la universidad a esta explosión del conocimiento?

Las instituciones educativas de nivel superior tienen entonces la misión de formar a los futuros cuadros de profesionales que se insertarán en el mundo del trabajo, un mundo de organizaciones laborales de diverso tipo que en la actualidad se preocupan por contar con recursos humanos altamente calificados, con iniciativa, líderes en su ramo, con una gran capacidad de aprendizaje autónomo, de trabajo en equipo e interdisciplinario, que responda, como señala antes Escotet, a la "mutación sin pausa de la sociedad". Pero ¿no será que estos recursos humanos son formados en un sistema educativo en pausa permanente o intermitente?, que ¿por qué señalamos esto?

Aun en nuestros días podemos decir que está vigente un hecho: sin duda, se educa con el ejemplo. Muchos educadores han señalado que el ambiente y las circunstancias de vida de un sujeto determinan sus posibilidades de aprendizaje, como también se ha dicho que el hombre cuenta con un cerebro de capacidades inusitadas que no hemos aprendido a emplear en toda su magnitud. Lo que queremos señalar es que el hombre tiene el potencial, por lo que los medios y agentes que le proporcionan educación debieran propiciar su mayor desarrollo.

Todos o casi todos los programas académicos de diversas instituciones educativas establecen como objetivo lograr estudiantes críticos, propositivos con una gran capacidad de innovación y liderazgo, así como trabajo en equipo. Pero ¿dichas instituciones contarán con las condiciones de infraestructura y académicas para lograrlo? ¿Las escuelas están organizadas para desarrollar al profesional que se requiere?

En realidad podemos advertir que contamos con instituciones poco innovadoras y que cuentan con un cuerpo docente muy asimétrico y desigual, es decir existen profesores de gran nivel y preparación disciplinaria y pedagógica, existen otros con un gran bagaje disciplinario pero sin preparación pedagógica, existen profesores con grandes aprendizajes y experiencia profesional que transmitir al alumno y los hay que son más bien lo que llamo "profesores de libro", sin ninguna experiencia profesional en su campo. Los hay también identificados y entregados

a su labor, pero hay otros resentidos y sin vocación que por azares del destino llegaron a la docencia.

Entonces, ¿estarán líderes formando a líderes?, ¿serán personas entregadas a la labor docente, con lealtad a su profesión y a su institución? ¿Encontraremos en las escuelas currículas actualizadas y adaptadas a las necesidades del mundo actual? ¿son los centros educativos lugares de liderazgo, desarrollo e innovación como muchas empresas o centros laborales sí lo son?

Considerando lo anterior podemos decir que las instituciones educativas deben cubrir tres condiciones:

1. Ofrecer una formación profesional acorde a las necesidades del mundo actual.
2. Ofrecer a los profesores un lugar de desarrollo personal y profesional.
3. Convertirse en un centro de investigación y desarrollo de innovaciones para la sociedad.

¿Cómo lograr lo anterior?

1.6.2. Indicios para la ruta de cambio

La situación de la realidad de la educación superior ha sido y continua siendo objeto de múltiples estudios, en los cuales podemos advertir la necesidad de establecer cambios en sus misiones, estrategias y prácticas. Algunos estudios desarrollados por diversos organismos como ANUIES, UNESCO, Banco Mundial, OCDE, entre otros, también refuerzan el hecho de que existen problemas específicos dentro de un país o región. No obstante podemos advertir algunos elementos comunes en la crisis de la educación superior de países en desarrollo:

- La continua presión por la expansión de la escolarización y la masificación estudiantil;
- La deficiencia de los sistemas de planificación, gestión y evaluación institucional;
- La cuestionada calidad de la enseñanza e investigación y la baja relevancia de los contenidos de enseñanza en función del desarrollo de la sociedad;
- La persistencia de la desigualdad de oportunidades educativas superiores;
- Las grandes necesidades de recursos materiales, económicos y tecnológicos;
- La politización de los sistemas académicos y de investigación;
- Cambio de relaciones entre la universidad y la sociedad
- Internacionalización de la educación superior

Sin duda el resolver y atender a estos campos problemáticos de la educación superior requiere de una atención multisistémica, es decir, que haría falta la participación de diversos sectores que hagan posible las adecuaciones, cambios e innovaciones necesarias para que la educación superior mejore en todos los aspectos.

Una coartada útil a las voluntades débiles universitarias es la de responsabilizar de los males de la universidad a determinados aspectos cuantitativos: los escasos recursos financieros, el aumento de la población estudiantil, el insuficiente número de profesores, etc. Sin lugar a dudas, estos factores internos y externos vulneran la calidad y el desarrollo de la universidad. Pero en tiempos de escasez y de dificultades, la comunidad universitaria debe afrontar estos hechos con imaginación e innovación para compensar estas deficiencias.

En términos generales el profesor universitario ha sido un sujeto pasivo en la búsqueda de recursos para su institución. El sentido de la iniciativa personal es mínimo y más bien se ha establecido la idea de que es una obligación de la sociedad el satisfacer la demanda de recursos de la institución universitaria. La asimilación del profesor universitario, especialmente en las instituciones públicas al papel de "funcionario" ha desvirtuado su auténtico perfil de indagador, emprendedor y luchador frente a los retos sociales y frente a la incertidumbre que generan los cambios y descubrimientos. Por ello, si bien es cierto que los recursos limitan a la universidad en cualquier país, cabría pensar que, además, los miembros de la comunidad académica han limitado su desarrollo, agotados por la sensación de desamparo y la escasez de medios. Una nueva actitud del docente e investigador universitario debe renacer en el seno de las universidades para hacer posible el logro de unos objetivos que pueden ser alcanzados, aunque no se disponga de recursos ilimitados (Escotet 1998:).

Desafortunadamente la labor del docente ha sido ya por muchos años devaluada, el trabajo de un profesor exige mucho tiempo de preparación, exige de energía, creatividad e innovación, así como de poseer un conocimiento ampliado y a su vez de otro especializado que sea suficiente para lograr los objetivos que persigue la escuela.

Es de sobra conocido que no podemos focalizar la solución de un problema a un solo factor o elemento como en este caso al docente, sin embargo es a partir de éste que se analizará, a lo largo de este trabajo, un elemento más complejo: la organización institucional, sus procesos de gestión y el impacto que éstos generan en el docente y por ende en los educandos, futuros profesionistas.

De acuerdo al contexto actual se puede considerar que nuestras instituciones educativas deben explorar formas diferentes de organización que les permitan lograr sus propósitos de forma más enriquecedora para ellas mismas y los sujetos que en ellas participan tendiendo así una base sólida para enfrentarse a las demandas de orden internacional de una manera más proactiva y menos reactiva.

En la actualidad se requiere de instituciones fundadas en nuevas estructuras más dinámicas y flexibles que permitan a su vez desarrollar programas educativos de similares características, así como cuerpos docentes acordes a éstos.

La educación ha vivido durante muchas décadas más centrada en la transmisión del conocimiento y ha generado pocas experiencias para la formación y el desarrollo de valores, actitudes y habilidades personales y grupales de quienes participan en ella.

Las instituciones han dirigido sus esfuerzos más hacia la oferta, a las necesidades y demandas del entorno en pro de una contribución al progreso de la sociedad, de esa forma se ha preocupado por el cambio de planes y programas de estudio, por la oferta de nuevas carreras, por nuevas estrategias de aprendizaje, pero ha sido poco reflexiva e innovadora hacia su propio interior para reconocer que también se requieren cambios y mejoras de sus procesos estructurales y académicos.

“El progreso del país requiere, en este sentido, personas con mentalidad emprendedora y que sean capaces de gestionar redes de cooperación y proyectos innovadores... parece claro que las instituciones de educación superior no han sido orientadas a cubrir estas necesidades, y sus capacidades institucionales clásicas están ciertamente alejadas de poder afrontar la complejidad del cambio.” (Pagés, 2001, p.153)

A pesar de todo ello, también es justo reconocer que algunas instituciones de educación superior en nuestro país han logrado avanzar mucho en aspectos clave: la vinculación con el entorno es cada día mayor, se ha producido un incremento sustancial en las actividades de investigación y de transferencia de tecnología y conocimiento, se han desarrollado algunas experiencias innovadoras en la gestión institucional, como el caso de la Universidad Tecnológica de León que realizó un cambio profundo en el ámbito de Gestión institucional que le retribuyó un premio a la Calidad educativa por parte de la Secretaría de Educación Pública, o el caso de las diez universidades analizadas y estudiadas por sus impactos y reformas logradas y revisadas en la obra de Didriksson y Herrera (2002).

Si hacemos una reflexión rápida del cómo han funcionado nuestras instituciones educativas, podemos advertir que en general han adoptado un modelo de organización burocrático al igual que la administración pública de nuestro país, así se han tornado en organizaciones con cierta rigidez que propicia procesos lentos en la toma de decisiones y en los mecanismos de gestión, En consecuencia las instituciones se han ocupado primordialmente del control de procedimientos más que de la valoración de sus resultados académicos y de su impacto en la sociedad.

El asunto es resaltar que la estructura institucional clásica fue concebida y desarrollada para dar respuesta a un entorno sencillo y estable (condiciones

propias para toda organización burocrática), sin embargo en nuestros días nos enfrentamos a una sociedad compleja y dinámica. "Los viejos esquemas de administración y gestión institucional tendrán que ser reemplazados o combinados por formas administrativas completamente diferentes a las actuales, tanto en estructura como en estilo" (Alcántara, 2000, p.83)

La gestión tiene un impacto significativo en la explicación de los resultados que alcanza la escuela y es indudable que desempeña un papel clave en el proceso de reconstrucción del trabajo docente.

Por ello nos ocuparemos de los procesos de gestión con un énfasis en el desempeño docente, ya que se advierte también la gran necesidad de formar a los cuadros docentes en una línea acorde a los requerimientos de la nueva formación profesional que debe imprimirse en los educandos.

Resulta fundamental demostrar que las usuales prácticas de gestión han desgastado la labor docente. Todos aquellos que hemos trabajado en instituciones educativas de diversos niveles, seguramente hemos sufrido de interminables trámites y desgastantes procesos de control, dedicamos más tiempo al llenado de formatos y tablas de calificaciones que el dedicar ese tiempo a trabajo con alumnos. No se diga de los procesos de evaluación constantes, de supervisión, auditoría y demás que autoridades y profesores sufren verdaderamente.

Las instituciones han continuado con una organización y estructuración muy centralizada y lineal que hace supeditar, en muchas ocasiones, el trabajo académico al administrativo.

Si las instituciones desean obtener mejores resultados deben basar sus procesos de gestión y organización, en un marco de estrategia, calidad y de aprendizaje constante, en donde sus miembros encuentren un clima de confianza y de posibilidades de desarrollo que los inviten a lograr una mayor identificación con la institución, compromiso, lealtad y donde ellos sientan que son "aprovechados" en su máximo potencial.

"En la última década hemos mantenido que los centros educativos, además de lugares de trabajo, deben configurarse como unidades básicas de formación e innovación" (Bolívar, 2000. p. 9)

El trabajo del maestro debe ir mucho más allá del aula, debe haber una mirada más amplia del trabajo y potencial del profesor, debe verse como un profesional que puede y debe participar en la toma de decisiones de la institución, trabajar colegiadamente, desarrollar investigación, actualizarse constantemente, realizar trabajo profesional en otras áreas para nutrir a sus alumnos de experiencia, escribir, participar en foros y debates. "En realidad cada vez hay más pruebas de que la atención adecuada y positiva a las cuestiones ajenas al aula puede mejorar

significativamente la calidad de lo que se desarrolla en ella. (Hargreaves, 1996. Pág. 43)

Una visión sofocante y restrictiva del trabajo académico frecuentemente lleva al agotamiento o al estancamiento en el desempeño, puesto que se espera que los académicos hagan esencialmente lo mismo año tras año.

El docente se enfrenta frecuentemente a un fenómeno que podríamos llamar de competencia desaprovechada, es decir, generalmente cuenta con conocimiento, habilidades y actitudes adecuadas y suficientes para desarrollar actividades complementarias a la docencia, sin embargo la institución no se ha preocupado por emplearlos en su justa dimensión. Lo mismo puede pasar a la inversa, bajo la sombra de la actividad de la docencia logran algunos profesionales esconder o disimular una incompetencia profesional.

Para que la mejora e innovación tenga cabida en una institución la gestión y organización de la misma debe transformarse y dinamizarse ofreciendo así a sus profesores mejores espacios para el desempeño óptimo de su labor y mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional que se traduzcan en beneficio de los futuros profesionales que se requieren.

Para contrarrestar el agotamiento o el estancamiento, se debe reconocer el trabajo académico en un sentido más completo. Esto significa crear para los profesores una serie de vías de desarrollo profesional variadas y flexibles, propiciarles la posibilidad de encontrar a través de la institución un plan de vida que los aliente al cambio y a la transformación en donde los profesores encuentren retos, tareas nuevas, acciones que descubran y desarrollen sus talentos y por ende lograrán formar a los educandos que el mundo de hoy requiere.

El cambio debe ser el punto de partida para la mejora y el alcance de los retos que están trazados para la educación superior. Las instituciones no deben tener sólo un proceso evolutivo sino un verdadero proceso de cambio e innovación. "El cambio es un componente dinámico capaz de anticiparse a la realidad futura inmediata, mientras que la evolución es una adaptación natural a una realidad ya existente" (Escotet, 1998). En general las universidades contemporáneas han evolucionado pero no han cambiado de forma integral.

Por ello nos centramos en la gestión, el más estratégico de los retos que debe enfrentar la educación superior.

La mejora de la gestión de todas las instituciones que operan en el sistema educativo y que influyen directa o indirectamente en la calidad de sus procesos y en la calidad de sus resultados es uno de los desafíos más importantes aunque también uno de los menos considerados -- de entre aquellos que la globalización plantea a la educación. (López Rupérez 2001).

La gestión, entendida en un sentido moderno, consiste en un conjunto de procesos de carácter metacognitivo, en el sentido de que supone la aplicación del conocimiento a diferentes formas de conocimiento vinculadas a la obtención de resultados. Como consecuencia, precisamente, de ese elevado estatus conceptual, la gestión se caracteriza, hoy en día, por su carácter global: concierne a los recursos, a las personas, a los procesos, a los resultados y a sus relaciones recíprocas. (López Rupérez 1994).

Independientemente de la naturaleza, de su misión, de su actividad o de su acervo de conocimientos y de valores, todas las organizaciones requieren de la gestión. Hoy más que nunca la búsqueda de la excelencia en la gestión de las instituciones es una auténtica necesidad es un elemento indiscutible para reducir las amenazas y aprovechar las oportunidades.

La mejora concierne a la administración educativa, a sus diferentes órganos directivos y sus unidades, cuyos efectos positivos o negativos se propagan en progresión, hacia los niveles inferiores. Por ejemplo en el caso de los profesores, cuyas políticas de gestión de estos recursos humanos apenas si han sufrido algún cambio.

En realidad los profesores han sufrido de una degradación de sus actividades lo cual ha minado su autoconcepto, ha degradado la propia estima sobre el prestigio de su profesión y ha afectado su estabilidad emocional y personal.

Mejorar la labor de los profesores es incuestionable ante cualquier proceso de mejora de la calidad de la educación.

Si la dignificación de la labor docente no opera se generará a mediano o corto plazo problemas en el reclutamiento de nuevos profesores y en su nivel de calidad. Sin duda la formación, evaluación, recompensas y plan de carrera profesional son estrategias de gestión de recursos humanos que las instituciones educativas deberían revalorar.

Hasta aquí ya hemos perfilado hacia donde va este trabajo, partiendo de una comprensión de las condiciones y retos que presenta hoy nuestra educación superior. Para continuar el desarrollo del mismo, en el siguiente capítulo expondremos los aspectos teóricos y conceptuales necesarios para comprender como se conforma una institución educativa, cómo se organiza y estructura, daremos un vistazo al interior de las instituciones educativas.

UNA MIRADA AL INTERIOR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS: LOS COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN

- 2.1 El origen de las organizaciones
- 2.2 Los componentes de la organización educativa
- 2.3 Tipos de estructura
- 2.4 Dimensiones de la organización
- 2.5 Modelos de organización institucional presentes en educación superior
- 2.6 ¿Se transforman las organizaciones?

Cada organización es diferente... cada escuela es diferente de otra escuela, y las escuelas como grupos, son diferentes de otros tipos de organizaciones.

Charles Handy

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

57

Para comenzar, un relato

El refugio

Era una costa peligrosa golpeada por el oleaje y los grandes huracanes: la costa había sido testigo de innumerables naufragios. La fama de la zona era reconocida por todo el mundo. Los capitanes de los grandes barcos procuraban no pasar cerca de esa costa por el peligro del naufragio. Sin embargo, cada año, varios barcos se hundían en las rocas y arrecifes de esos lugares.

Los que vivieron en esa parte decidieron establecer un pequeño rancho sencillo en la costa, con un equipo de salvamento. Hicieron campañas año tras año para recoger fondos y así sostener el pequeño refugio.

El equipo de salvavidas se volvió experto con mucha práctica, y el número de personas perdidas iba disminuyendo. La fama del pequeño refugio iba creciendo y varios ricos de buena voluntad dejaron en herencia dinero para mantenerlo. Al final se notó que los fondos del refugio eran ya muchos. Fue necesario nombrar un tesorero y un comité para controlar bien el dinero. Así lo hicieron.

Un día, un barco de primera categoría con pasajeros ricos se hundió allá cerca del refugio. Los salvavidas salieron en sus lanchas para salvar a los pasajeros. Cuando los llevaron al refugio, tenían vergüenza de las condiciones tan pobres del lugar.

En la próxima reunión del comité por mantenimiento, decidieron mejorar las condiciones del refugio para poder recibir a los pobres naufragos. A la vez tomaron la decisión de dar sueldos a los salvavidas (que antes eran voluntarios) para poder servir mejor a esos mismos naufragos. Decidieron conseguir un decorado interior para hacer el refugio más presentable y poder recibir mejor a pobres naufragos. El decorador hizo bien su trabajo y el edificio resultó muy bello.

La fama del refugio iba creciendo, mientras tanto muchas personas pidieron ser miembros del comité y del equipo de salvavidas, aunque fueran solo miembros honorarios. Contribuyeron ellos con fondos especiales para mantener el lugar. Uno de ellos hizo una bandera para el refugio y otro, con mucha iniciativa, sugirió un lema y un cambio de nombre del refugio, así como un reglamento específico. Así, la institución pasó a llamarse El Club del Refugio.

El comité hizo un libro especial reuniendo todos los reglamentos y las tradiciones más importantes para los miembros. Fue igualmente organizado un rito de iniciación para admisión de los nuevos miembros del Club. La fama del Club del Refugio creció

aún más. En el sitio se ubicó un gran restaurante para atender a los socios. Progresivamente aparecieron canchas de tenis, salones de fiestas, etcétera.

Un día, durante la reunión – almuerzo semanal de los miembros -, ocurrió un naufragio. El equipo de salvavidas salió a salvar a las víctimas. Cuando llegaron estaban mojados, sucios. Entre los naufragos había blancos, negros, de toda clase de gente, porque la nave que se había hundido era un barco que llevaba trabajadores pobres que iban a buscar trabajo a otra parte. Al ver las víctimas, la dirección del Club se reunió en asamblea de urgencia y proporcionó el garaje para alojamiento de los naufragos, asimismo, por un corto periodo, y que el sitio será pronto usado para recibir a los invitados a las fiestas nocturnas del Club.

Esa noche, en una sesión extraordinaria, se decidió que si algunos miembros quieren hacer entrar tales tipos al refugio, sería mejor construir un pequeño rancho sencillo más allá de la costa, para salvar a los naufragos futuros. (Botero, 1982, p.48-49)

La parábola del refugio nos invita a reflexionar sobre diversas cuestiones, pero resalta en particular como nos ilustra sobre el origen de las organizaciones.

Vamos a revisar en este capítulo cómo se origina una organización, qué elementos la conforman, algunos modelos clásicos de organización, desde que perspectivas teóricas se estudia y cómo puede ser transformada.

2.1 El origen de las organizaciones

Al hacer una revisión del concepto organización simplemente encontramos que "organización es la acción y efecto de organizar" (Salvat, 1996) y organizar equivale a preparar, ordenar, disponer alguna cosa de manera conveniente. Podríamos también decir que organización es disponer de ciertos medios y personas para lograr un fin determinado.

Según Gil y Alcover (2003, p. 35) una organización es un conjunto de personas que llevan a cabo ordenadamente ciertas actividades – que funcionan con ciertos medios o recursos - para alcanzar un fin determinado. De manera más precisa señalan: "Las organizaciones se definen como sistemas sociales estructurados compuestos por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, orientados hacia la consecución de unos objetivos específicos, con unos límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo".

Desde el hombre de las cavernas advertimos el nacimiento de la organización, cuando una vez reconocido el medio que le rodeaba y teniendo presentes las necesidades básicas para sobrevivir, dispuso de ciertos medios para cazar y alimentarse, así como obtener protección y abrigo. Detentaba en la mujer otras funciones y defendía su territorio, sus presas y sus crías, se organizaba en grupos donde existía un líder y se ejercía poder sobre otros.

Las organizaciones existen porque los individuos aislados no pueden ofrecer un producto o un servicio de una forma tan eficaz, eficiente y rentable como un conjunto de personas unidas a través de una estructura con ese objetivo. Desde los modelos artesanales de trabajo en los que una persona hacía todo el conjunto de operaciones y concluía por sí mismo su trabajo, hasta el momento actual, en el que cientos de personas intervienen en un proceso, se han creado un gran número de alternativas de estructuras en la búsqueda de mejores soluciones (Municio, 1996, p.137).

El proceso de creación de una estructura sigue un camino similar al proceso que ha sufrido el trabajo artesanal hasta llegar a la producción en serie. El primer paso consiste en dividir las tareas de manera que cada persona realice el menor número posible de éstas y por tanto se especialice en una de ellas consiguiendo una mayor cantidad y calidad en los resultados. El aumento de esta división de tareas provoca la falta de coordinación entre las personas y la necesidad de que un miembro realice esta labor de coordinación. Aparece de esta forma un trabajo no productivo directo que nos lleva a una división vertical. Su labor implica capacidad de coordinación y de decisión en situaciones en las que aparece el conflicto o pueden presentarse diversas interpretaciones.

Así, la situación se complica cuando la organización aumenta de tamaño y necesita establecer normas de funcionamiento, manuales que regulen los procedimientos o reglamentos de convivencia. Como lo advertimos en *El refugio*.

También es importante señalar que, en grandes organizaciones parte de sus miembros dedican sus esfuerzos a actividades que no tienen nada que ver con el objetivo de producción sino con actividades como mantenimiento, seguridad, comedores, limpieza, oficina. La estructura se hace más diversificada y difícil de analizar con los mismos criterios de otra menos compleja.

El refugio también nos muestra como en la transformación de una organización se puede perder el principal objetivo, la razón de su existencia, su verdadera misión.

El origen de una institución parte de una necesidad que se convierte en un objetivo. fin o meta a alcanzar por un grupo de personas, las cuales casi de manera natural comienzan a definir una identidad para la institución y conforman un lema, una bandera, un emblema, que les procura una identidad y advierten la necesidad de reglamentar algunas de sus acciones.

Las instituciones al consolidarse en organizaciones comienzan a desarrollar un clima y una cultura muy propias, que en ocasiones las puede llevar a desviar o deformar los objetivos que originalmente se habían planteado.

En una organización un objetivo se transforma en una misión (qué productos o servicios va ofrecer a la sociedad); enseguida se definen los valores, creencias y principios que compondrán sus señas de identidad, la diferenciarán y marcarán su estilo de actuación (tipo de cultura). Se deben establecer los mecanismos de operación de la organización, es decir, cómo se van a lograr los objetivos, que nos llevará a definir las estrategias; con que técnicas, recursos y métodos se va a trabajar; qué características, formación, personalidad deben tener los miembros de la organización y cómo se definirán las acciones, cómo se asignarán y coordinarán, ello conformará la estructura; también será importante determinar cómo se relacionará la organización con el entorno.

Conocer todo el proceso que implica una organización me parece fundamental si deseamos comprender el funcionamiento de las instituciones educativas y reconocer en que aspectos podemos incidir para que sus fines sean alcanzados de tal manera que sus miembros y los beneficiarios de sus servicios estén plenamente satisfechos con los resultados.

Una organización es una estructura específica dirigida al cumplimiento de determinados fines.

Todas las organizaciones son sociales dado que su origen y sentido tan solo se encuentra en lo social, adquieren con el tiempo adjetivos específicos en función de la tarea social que asumen. Así hablamos de organizaciones políticas, culturales, económicas, educativas, etc.

Las instituciones educativas son una construcción social ya que se ordenan de acuerdo con una estructura que refleja intereses de grupos y que muestra la dominancia de unos planteamientos sobre otros.

La perspectiva histórica nos resalta el hecho de que las instituciones educativas, sea cual sea su tipología, no son un producto aislado, sino más bien el resultado de circunstancias históricas que pueden explicar las funciones que se les han asignado y el nivel de desarrollo organizativo alcanzado. Asimismo cabe considerar que internamente también están sujetas a la propia historia, que condiciona las respuestas que como organizaciones dan a las demandas internas o externas que se les hacen. (Gairín, 1996, p. 19)

Una institución educativa es una realidad concreta, integrada por una comunidad educativa, así toda acción debe efectuarse desde la consideración a la intervención interna y externa. Los elementos que componen esos dos ámbitos y sus interacciones son los que conforman la estructura organizativa del centro.

Las instituciones educativas pueden ser vistas en un aspecto bidimensional: el superficial, formal que se refiere a lo administrativo – legal y el profundo, dinámico, real, interno que define la esencia misma de la vida de la institución, es decir, nos permite advertir los aspectos estructurales, la historia y desarrollo, el clima escolar, el mundo de las relaciones y comunicaciones a su interior.

De acuerdo con Gairín (1996) organizar instituciones educativas es disponer y relacionar los diferentes elementos de una realidad para conseguir la mejor realización de un proyecto educativo.

Los elementos habitualmente considerados necesarios para una organización son:

- Presencia de un fin u objetivo común
- Un conjunto de hombres y de medios
- Esfuerzos combinados
- Sistema de dependencias y relaciones

También es importante señalar que una vez definida la organización institucional, ésta cobra vida a través de una serie de procedimientos y acciones internas propias de la vida escolar, así aparece la noción de organización escolar.

La organización escolar es la noción técnica y administrativa que reagrupa y articula los diversos elementos que concurren en el funcionamiento del sistema escolar. Es la disciplina más cercana al hecho escolar propiamente dicho y guarda relación y dependencia con la política educativa, la legislación escolar, la planificación educativa y la administración educativa. (Carbonell, 1996, p.74)

La organización escolar se encarga de articular las etapas, niveles y ciclos educativos, así como los contenidos, horarios, métodos, técnicas y materiales. Se preocupa del perfeccionamiento del profesorado y de la mejora de las condiciones de la vida escolar.

La organización escolar también se aplica a los subsistemas educativos con el fin de investigar metódicamente la coherencia máxima en el funcionamiento de los diversos elementos para lograr los objetivos fijados en la institución.

La organización escolar se aplica, igualmente, a la descripción de las relaciones jerárquicas y funcionales (staff and line).

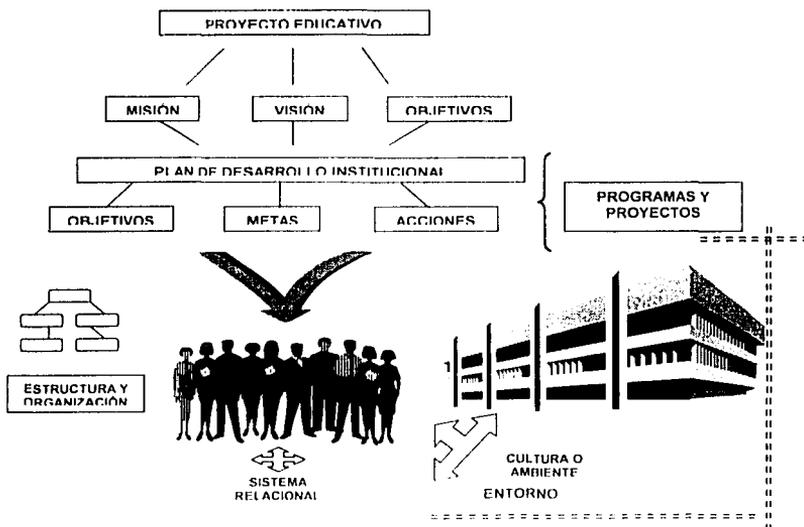
2.2 Los componentes de la organización educativa

Como ya nos referimos anteriormente, organizar es equivalente a colocar, distribuir, clasificar, disponer de medios y recursos para lograr el objetivo que nos

proponemos, además es plantear de manera coherente, estructurada y racional cualquier proyecto.

De todo lo anterior, podemos deducir que la organización pretende: alcanzar unos objetivos comunes, delimitar con claridad el alcance de éstos, dividir el trabajo de forma equilibrada, atribuir las funciones y tareas al personal más idóneo, ahorrar esfuerzos, simplificar los planteamientos de gran complejidad, estudiar los mejores tiempos para llevar a cabo las actividades y verificar el grado de implicación de cada uno de los responsables en los diferentes sectores organizativos. (García Requena, 1997, p.23)

A continuación vamos a revisar cuáles son los elementos que pueden considerarse necesarios en la conformación y análisis de una organización educativa, los cuales se encuentran representados en la siguiente figura. A lo largo de su explicación encontraremos una descripción y operacionalización más detallada de cada uno.



Es importante señalar que no todas las organizaciones educativas definen todos los elementos que aquí se presentan, ni los precisan en la forma y tiempo en que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se debiera, lo que hace aún más compleja su operación y funcionamiento, sin embargo partiremos de la idea de que toda organización reconoce como necesarios los siguientes:

Proyecto educativo

Una organización educativa establece cuál será su actuación ante la sociedad de la cual forma parte, se plantea una serie de propósitos y objetivos a cumplir, éstos los define y espera lograr a partir de una concepción de hombre, de sociedad y de educación, con la cual está de acuerdo y que además considera la mejor para los fines que pretende, de esa forma se constituye un proyecto educativo.

Buscar y perfilar lo que ha de ser la identidad de la institución educativa, tener en claro que se quiere en cuanto a la formación que se ofrece y acordar los aspectos organizacionales y funcionales del mismo. He aquí las tres grandes cuestiones que cada centro educativo tendría que tener claro, para asegurar una cierta coherencia interna y establecer un marco referencial para evaluar la marcha del mismo. Ese es el propósito esencial de elaborar un proyecto educativo en cada institución educativa, habida cuenta que este proyecto es como la declaración general de principios educativos, psicológicos, antropológicos y organizacionales que rigen su funcionamiento y reflejan su identidad o modo de ser. (Ander - Egg, 1993, p.116)

El proyecto educativo es el "eje vertebrador y la referencia básica de toda la vida de la comunidad educativa del centro...es lo que permite una acción coordinada y coherente y un funcionamiento satisfactorio" (Antúnez, 1992) Puede decirse que el proyecto educativo responde a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué pretendemos? y ¿cómo nos organizamos?.

Serafín Antúnez define con gran claridad los aspectos sustanciales de un proyecto educativo:

- Sintetiza una propuesta de actuación en un centro escolar, explicando su identidad o principios, sus objetivos y su estructura organizativa.
- Resume los planteamientos ideológicos del centro educativo.
- Se elabora y se aplica de manera participativa.
- Nace del consenso y de la confluencia de intereses diversos.
- Establece medios y marcos de actuación racionalmente fundamentados.
- Es de aplicación posible, ya que se sitúa en una perspectiva realista, sin olvidar las dosis de utopía siempre necesarias en educación.
- Tiene un planteamiento prospectivo.
- Es singular, propio y particular de cada centro.
- Se fundamenta en su coherencia interna.
- Establece el patrón de referencia para cualquier discusión y evaluación de la acción educativa que se desarrolla en el centro educativo.

- Es el marco de referencia para el despliegue del currículum y los sucesivos planes de centro. (Antúñez, 1992)

De la formulación del proyecto educativo se derivan la Misión y Visión institucional así como los objetivos que se persiguen.

La misión

Cada institución educativa tiene una misión, explícita en las disposiciones legales y en su proyecto educativo e implícita en la mente de cuantos forman parte de su comunidad.

La misión es el fin trascendente de la organización, a diferencia de los objetivos que se derivan de ella, los cuales son definidos en un tiempo determinado y en un nivel de alcance específico, la misión tiende a ser permanente.

Para definir y formular este componente tan importante para la organización deben considerarse:

- El ámbito actual y futuro de los servicios que ofrece
- Los usuarios posibles a atender
- La cobertura geográfica
- La cobertura de acción
- La forma en la que la institución pretende alcanzar su liderazgo
- Considerar sus ventajas competitivas

La visión

Es el futuro deseado por y para la organización. Es imaginar cómo funcionará esa estructura en un momento futuro. La visión de cómo deberá ser la organización supone el punto de confluencia de todos los esfuerzos, iniciativas y creatividad de los miembros.

En el enfoque estratégico de planeación se sugiere que la visión se defina abarcando un horizonte que vaya de cinco a diez años.

Sin la visión es inevitable el desorden y el conflicto.

La **misión** y la **visión** de la institución son el origen de la forma que adopta la organización, son los componentes que expresan el rumbo de una organización ya que ésta se mueve en una dirección determinada.

Cuando todo está en constante cambio en el mundo actual, la organización necesita de algunos puntos de referencia para asegurar su camino, por ello son importantes la misión y la visión.

Los objetivos

Los objetivos se definen a partir de lo que quiere conseguir la organización, es lo que pretende lograr a un plazo determinado.

Para alcanzar los objetivos propuestos, la organización define a las metas, las cuales se formulan de manera más específica y cuantificable, a través de éstas, la organización determina el alcance de sus resultados.

Los objetivos de las instituciones clarifican su sentido y le dan criterios diferenciadores, por lo que se puede clasificar a las instituciones en función de sus objetivos.

Plan de desarrollo institucional

Considerando que la Misión institucional es un fin trascendente, es la aspiración global de la organización y dado que la visión es el eje a seguir para consolidar la razón de ser de la misma, la institución debe trazar un plan que le permita irse aproximando a los fines que persigue y a éste le llamamos Plan de Desarrollo Institucional.

Éste se concreta en un documento que parte de un diagnóstico situacional de la organización y basándose en éste y en la misión y visión, determina las áreas, programas y acciones a desarrollar por toda la organización a partir de objetivos y metas a cumplir.

El plan de desarrollo institucional debe ser construido y desarrollado con la participación de todos los miembros de la organización si se quiere lograr lo previsto en él.

Para lograr lo propuesto en los elementos orientadores de la organización: Misión, Visión, Objetivos, Plan de desarrollo, se hacen necesarios dos ingredientes: la **estrategia** y la **tecnología**.

La estrategia

Representa el camino elegido para alcanzar los objetivos que la organización se propone, se incluye en ella a las políticas y todas aquellas formas de alcanzar los fines.

La tecnología

Representa el cómo la organización crea técnicamente sus servicios, incluye la metodología y los recursos. La tecnología condiciona la estructura de las organizaciones

Estructura

Realizar los objetivos requiere de determinar actividades que se relacionen dinámicamente y por lo tanto se supone la definición de instancias, así nace la estructura con un sentido instrumental respecto a los objetivos.

La estructura es lo primero que se percibe cuando nos acercamos a una organización. Es lo más significativo y lo que refleja con mayor nitidez cómo es esa organización, cómo actúa y cómo las personas conviven con ella. Comprender una estructura y sus posibles efectos y alternativas ayuda a comprender otras variables de la organización de las que es su reflejo más inmediato (Municio, 1996, p.125).

La estructura es pues, una de las variables en el diseño de la organización. Una parte de la estructura es estática, en el sentido de que se diseña y permanece mientras la organización así lo determina en función de sus fines. Otra parte es dinámica y sólo puede diseñarse de forma indirecta ya que depende del ajuste de todas las variables y las relaciones que se establecen entre las personas. Esa parte de la estructura comprende aspectos como la comunicación, cooperación, participación, toma de decisiones, etcétera.

La estructura suele minimizarse al organigrama que en realidad sólo es su representación gráfica y parcial.

La estructura se establece para facilitar la estrategia, la organización utiliza a la estructura para lograr su misión.

Las personas

Son una variable compleja, están definidas por sus conocimientos y habilidades, que condicionan la posibilidad de usar una u otra tecnología, por sus propios valores, que pueden entrar en conflicto con la cultura del centro y, además aportan a la organización las variables de su personalidad.

Sistema relacional

Dado que las organizaciones quedan conformadas por personas que se relacionan entre sí en el marco de una estructura para conseguir los objetivos. Se configura así el sistema relacional que se refiere a los recursos humanos y los procesos que orientan su actividad, tales como la comunicación, la participación y la toma de decisiones.

Las personas establecen formas de relación específica de acuerdo con sus necesidades, expectativas individuales, conocimientos etcétera, y en relación a la estructura organizativa y dependiendo de los valores de la institución.

La cultura

Es el conjunto de valores, creencias y principios que guían a una organización. La cultura define las conductas que se esperan de los miembros de la organización. La cultura determina en cierta medida el tipo de estructura.

Dirección

Un sistema relacional no se encuentra exento de posibles disfunciones, por lo que se hace necesario la existencia de la dirección la cual procurará la máxima funcionalidad entre los objetivos, la estructura y el funcionamiento del sistema relacional.

Las funciones organizativas serán el instrumento de acción a través del cual la dirección busca disminuir las disfunciones mencionadas. Mediante la planificación, la distribución de tareas, la actuación, la coordinación y el control se ordena la realidad con vista a conseguir procesos de calidad y mejora de los centros educativos.

El entorno

Representa el mundo externo con el que la organización interactúa. La organización tiene que adaptarse al entorno que le fija de una forma o de otra los requisitos de su función. El entorno no necesariamente es lo más cercano y algunas instituciones responden a demandas que están diseminadas por toda una ciudad o región.

Sin duda que la atención a uno o varios de los aspectos antes mencionados puede ayudar a mejorar las organizaciones, sin embargo es importante aclarar que el considerar un elemento de manera aislada no sería adecuado en cambio sí el atender a las múltiples relaciones que se dan entre ellos. Así no será útil definir metas u objetivos si no se acompañan de modificaciones a la estructura y se comunican a las personas encargadas de las áreas que los deben llevar a cabo.

Considero que muchas instituciones educativas logran definir sus misiones, visiones, objetivos y algunos incluso, planes de desarrollo, pero sí no atienden a la conformación de sus estructuras, probablemente estén descuidando un aspecto fundamental para que su funcionamiento sea el adecuado y para evitar así un improductivo desgaste en todos sus miembros.

En virtud de lo anterior, ahora nos centraremos en revisar con más detalle una de las variables más importantes de la organización: la estructura.

2.3 Tipos de estructura

Definitivamente una estructura no es mejor que otra, la mejor será la que resulte más adecuada para una determinada situación. Lawrence y Lorch citados por Municio(1996) recogen las investigaciones de toda una década y llegan a definir que la "teoría de la contingencia" explica que la forma de la estructura de una organización depende del entorno en que se desarrolla y, en particular, del grado de certidumbre o incertidumbre que existe.

Las estructuras no responden a un único modelo. Se crean y se adaptan a la cultura, porque ésta actúa como determinante de la vida de la organización. Para conocer y analizar las estructuras organizativas es necesario entender la existencia de varios tipos básicos de cultura organizacional (Municio, 1996, p.130).

Siguiendo a Municio, a continuación describiremos lo que podemos entender por cultura organizacional y los diferentes tipos de estructura que se pueden reconocer a partir de ello.

Cada cultura es el conjunto de valores, creencias y principios que guían la actividad de una organización y la diferencian de otras. Representa un sistema de actuación que tiene un claro y definido significado para sus miembros, lo cual implica supuestos sobre la naturaleza de las personas, sobre las relaciones sociales, sobre el trabajo y sobre el sentido y finalidad de la misma institución.

Una estructura tiene significado para unas personas y resulta desconcertante para otras porque, en cada caso, la estructura encaja o no en la programación mental de cada uno. Por propio proceso natural, las organizaciones tienden a seleccionar como miembros a los que tienen su propio estilo cultural, aunque también el predominio no controlado de miembros de un estilo reconvierte de forma natural la organización. Como sucedió en el caso del relato del naufragio, donde los miembros del club recién formado fueron reconvirtiendo el verdadero sentido de la organización.

La existencia de organizaciones con estilos diferentes en un mismo contexto geográfico permite comprender la selección o atracción que ejercen para distintas personas y grupos, como podemos advertir, por ejemplo, en el caso de los partidos políticos.

Según Municio (1993) se pueden establecer un número ilimitado de culturas porque los valores, creencias y principios pueden tener infinidad de combinaciones, pero un análisis de la realidad permite agrupar las culturas en torno a dos ejes:

1. Grado de existencia y aceptación de valores institucionales,

2. Grado de intervención voluntaria de los miembros en la dinámica de la organización.

El cruce de estos dos ejes crea cuatro modelos o estilos básicos de cultura, cada uno de ellos con variables bien definidas y no intercambiables. A continuación expondremos sus características generales.

Cultura satisfaciente

Se identifica por la carencia de valores institucionales comunes aceptados por sus miembros, y por una baja intervención voluntaria en la dinámica en general. Se caracteriza por una dinámica basada en actividades, reguladas por normas y procedimientos meticulosos que garantizan el funcionamiento permanente. Su filosofía general es de supervivencia y de mantenimiento de la estabilidad.

Cultura política

Se caracteriza por la carencia de valores institucionales comunes aceptados por la mayoría de los miembros, y por la alta intervención voluntaria en la dinámica de la organización. La cultura política reproduce en las organizaciones el modelo de la sociedad y, por lo tanto, la lucha por el poder, por la distribución de los recursos y de la toma de decisiones. Puede aparecer en cualquier organización pero es más común encontrarla en los partidos políticos, sindicatos, asociaciones. En el caso de las instituciones educativas se desarrolla como una subcultura.

Cultura optimizante

Se define por la existencia de valores institucionales comunes que son aceptados por la mayoría de los miembros, pero con una limitada intervención voluntaria de éstos en la dinámica y en el logro de fines. El equipo directivo es el que guía el proceso y los miembros se limitan a actuar según las regulaciones legales y los acuerdos individuales o colectivos existentes.

Cultura integradora

Se caracteriza por la existencia de valores institucionales aceptados por la mayoría de sus miembros y la intervención voluntaria y activa de éstos en su logro. Las cooperativas de trabajo o las sectas religiosas son algunos ejemplos. No importan los valores de la organización pues lo deseable es la integración de personas y organización para alcanzar los mismos fines.

La organización define, a través del diseño de la estructura, dos factores esenciales para su supervivencia:

- a) la delimitación de responsabilidades de cada unidad operativa y funcional (definición de tareas y relaciones)

b) la distribución de poder para reorientar la actividad hacia los fines

Ambos factores, de manera estrecha definen por sí solos la estructura, en estrecha conexión con el modelo de cultura organizacional. Por lo que ahora presentamos cuatro modelos de estructura basados en los anteriores de cultura.

Las estructuras satisfactentes

Se basan en una cultura satisfaciente que se caracteriza por la coordinación formal y racional de actividades. Dichas actividades se agrupan en unidades de trabajo con límites muy definidos de responsabilidad y acción, sin embargo la descripción de estas actividades y sus requisitos son, con frecuencia, poco precisos, contradictorios o interpretables para el ejecutor, de manera que la responsabilidad final se diluye.

En cuanto al poder, la distribución de éste es muy equilibrada entre los distintos niveles jerárquicos, la capacidad de decisión es muy reducida. El nivel de poder es bajo dado que las personas deben ser ejecutoras de las decisiones del órgano de poder superior, sin embargo, en la práctica, los individuos y grupos de estas organizaciones suelen reaccionar ampliando su poder a partir de comportamientos negativos y destructivos, por ejemplo absentismo elevado, bajo rendimiento laboral, destrucción u ocultamiento de documentos, errores de omisión etc., que restan capacidad al órgano de poder. Así se provoca el surgimiento de estructuras informales, a veces perjudiciales para la organización, pero generalmente complementarias y beneficiosas para la dinámica interna.

Estas estructuras también son llamadas burocráticas, son diseñada para mantener el "status quo", defender la organización del exterior y responder con el mínimo esfuerzo y costo a los fines de la organización.

Las estructuras satisfactentes no buscan eficacia y eficiencia sino estabilidad, al no existir una exigencia de logros, las tensiones y las necesidades de interrelación disminuyen entre sus miembros. Las instituciones que no se les exige la rendición de cuentas se encuentran en este tipo de estructuras.

La selección de los miembros tiene poca importancia, no interesa si tienen valores comunes, si han demostrado en otras organizaciones alcanzar amplios resultados, sus experiencias en otras organizaciones tiene poca relevancia. Las exigencias de entrada son definiciones impersonales y sin referencia al puesto de trabajo, los conocimientos se suponen a partir de los resultados de un examen, en ocasiones también se aplica una entrevista de selección. Los factores humanos no son tomados en cuenta. Es por ello comprensible, según Muncio, que una vez dentro del sistema, la persona no se adapte a su papel en la estructura sino que trate de adaptar las responsabilidades del papel a sus posibilidades personales.

Dado que la capacidad de decisión está sólo en la jerarquía, es habitual la creación de órganos para la solución de problemas, asesoramiento o decisión, constituidos por miembros que ocupan cargos en la estructura. Se les designa como "comisión" y actúan dentro de unos límites muy específicos y son regulados por procedimientos administrativos. Las comisiones actúan como reguladoras de conflictos entre unidades de la estructura.

Las estructuras políticas

Las estructuras políticas reflejan culturas organizacionales en las que los niveles jerárquicos son aparentes. Son dinámicas, difíciles de definir y sensibles a la acción externa. La coordinación no aspira a ser global, más bien se entiende como intragrupal y como una interrelación voluntaria de individuos.

Las estructuras políticas son el brazo activo de estrategias políticas, implican la lucha por el poder interno de la organización y el deseo de control de poder sobre el entorno. Son estructuras al servicio del grupo que tiene el poder en situación. La delimitación de responsabilidades es poco precisa, no existe un compromiso por alcanzar fines institucionales, las responsabilidades son sólo nominales ya que la organización nunca exigirá su cumplimiento por temor de provocar un rechazo o conflicto que perjudique al grupo en el poder.

La dinámica de estas estructuras se presenta generalmente en organizaciones públicas en donde el grupo en el poder es el vencedor y el resto de los miembros "vencidos" se mantienen en la nueva estructura al servicio de ellos, a la espera de un desequilibrio que les permita recuperar el poder.

La selección de los miembros depende de su ajuste con la situación, la capacidad de relación humana, la tendencia a formar parte del grupo y la preocupación por mantener un clima positivo. Para la adopción de un miembro se valoran sólo las actividades importantes para el grupo del poder e incluso se valoran algunos otros aspectos como la forma de vestir, el lenguaje etc.

La entrada a una estructura política permite a la persona una gran movilidad a través de los niveles y las especializaciones. La clave se encuentra en el papel que la persona juega para la organización o para el grupo en el poder, y en consecuencia es posible la asignación de casi cualquier responsabilidad o nivel de poder. De ahí que podamos encontrar que las personas son colocadas en una posición por así convenir a los intereses del grupo más no por ser ésta la más calificada para el puesto, la confianza define las relaciones en el modelo político.

También puede suceder que la persona seleccionada para un puesto sí sea la más calificada, sin embargo es juzgada por su membresía al grupo y sus capacidades profesionales y personales son opacadas teniendo así el riesgo de ser removida en cuanto el grupo al que pertenece pierda el poder y por ser

considerado de "confianza" por dicho grupo, no se le considere para ocupar nuevamente el puesto que venía desempeñando.

Cuando la cultura política se encuentra frente a una crisis o problema decide crear un grupo ad hoc, provisional y con limitadas atribuciones, su composición siempre estará determinada por los responsables directos que sólo aceptarán incluir miembros que puedan ser considerados "amigos", personas de confianza con las que se comparte algo más que una relación laboral.

Las estructuras optimizantes

En esta estructura la coordinación organizativa es fundamental puesto que la asignación de responsabilidades, tareas y relaciones entre tareas, está directamente dirigida al logro de objetivos. Cada unidad y cada puesto de trabajo tiene delimitada cuál es su función, hasta dónde, cuándo y cómo deben actuar, cuáles son sus objetivos y cómo deben colaborar en el plan global.

A medida que la organización aumenta de tamaño, la tecnología es más compleja y la actividad más especializada, aumenta la necesidad de coordinación y el número de niveles jerárquicos en la estructura, lo que provoca una mayor diferenciación en la distribución del poder.

Cada nivel jerárquico, aún teniendo responsabilidades equivalentes según el diseño de la estructura, puede tener un nivel de poder diferenciado en función de la importancia de los medios que maneja (dinero, personas, comunicaciones, etc.)

La estructura optimizante tiene una apariencia rígida para defenderse de las amenazas del exterior, pero la acción combinada de la demanda externa y la competitividad interna por optimizar la calidad de los resultados provocan una adaptación constante.

La entrada de nuevos miembros se da en dos fases, primero la selección se efectúa en función de la adecuación de la persona a los valores prioritarios, sin que se le pida como exigencia, excepto en los niveles jerárquicos superiores. En la segunda fase, la selección se centra en la capacidad de la persona para cumplir con las responsabilidades que el puesto de trabajo exige. La entrada de un nuevo miembro puede suponer un desequilibrio potencial de poder.

La estructura optimizadora supone un camino limitado en la movilidad. La persona toma el papel más adecuado y sólo cabe el ascenso jerárquico cuando por crecimiento de la organización es posible la coordinación de un equipo de las mismas características y funciones.

Para las organizaciones en evolución hacia el estilo integrador cada persona tiene un diagnóstico individualizado realizado por la unidad de recursos humanos y a través de él es posible definir su carrera profesional, las condicionantes de trabajo

más adecuadas y todos los condicionantes que pueden impulsar a la persona a integrarse a la nueva estructura y permanecer como miembro activo una parte importante de su vida.

Si la estructura optimizante se enfrenta a un problema creará un equipo, la entrada a éste estará determinada por las características de especialista que presente el candidato. Los miembros de un equipo entran en éste en tanto que se identifican como los que pueden encontrar la mejor solución.

Estructuras integradoras

Se caracterizan por una coordinación natural de sus actividades a través de una buena comunicación interpersonal y un eficiente trabajo en equipo. Las decisiones se toman en equipo asumiendo individual y colectivamente tanto las responsabilidades generales como las que surgen dentro de cada unidad de trabajo.

El poder se distribuye de manera equilibrada entre los distintos niveles jerárquicos. El poder es muy alto como consecuencia de la cohesión de valores y el grado de intervención.

La responsabilidad compartida ayuda a intervenir y actúa directamente para disminuir la distancia social interna que separa a personas y grupos.

La estructura integradora es fundamentalmente abierta y flexible, porque no tiene temor a las amenazas externas y considera necesaria la estrecha relación con el entorno.

Una de las características de la cultura integradora es su capacidad para fundir de forma natural las estructuras formales - informales. La integración natural provoca el flujo normal de información, la desaparición de cualquier disidencia y su asimilación en el conjunto.

La entrada de nuevos miembros tiene una importancia excepcional como instrumento de potenciación del poder global. El compromiso con los valores y la intervención voluntaria se garantizan a través de un proceso de selección con dos fases diferenciadas. En la primera el filtro selectivo es de tipo general y se sitúa en la correspondencia de valores y la capacidad general del aspirante para ser un miembro activo. La segunda fase se hace en función del ajuste real al equipo de trabajo. Para la cultura integradora pasa a segundo término, hasta cierto punto, el nivel de conocimientos y destrezas que demuestre el candidato, lo básico es la voluntad de compromiso, ya que sobre ella se puede construir más.

La flexibilidad de la estructura permite no asignar un papel definitivo a los nuevos miembros y potenciar la rotación y el cambio programado por todas las unidades hasta lograr el mejor acoplamiento funcional.

Cada unidad de la estructura tiene sus propias normas.

Cuando surge algún problema importante en la organización o se requiere de asesoramiento o de toma de decisiones, se constituye un grupo bajo la denominación de "equipo de trabajo", el cual tendrá dos características. Una, se definirá como un órgano ad hoc, sin aspiración de permanecer más allá de lo necesario para sus tareas y objetivos. La otra característica es que para la constitución del equipo se buscan miembros, que informados de la situación, perciben e identifican los problemas existentes como importantes y se sienten comprometidos con su solución.

2.4 Dimensiones de la organización

Advertir el tipo de estructura de una organización nos permite analizar las características de su funcionamiento y establecer pronósticos de comportamiento, pero es indudable que existen otras variables que debemos considerar para comprender el funcionamiento de las organizaciones educativas y éstas pueden ser: el tamaño de la organización, su complejidad y su grado de formalización.

El tamaño

En el análisis de las organizaciones es aconsejable comenzar por el tamaño, dado que es un punto de partida fácil de percibir y sus efectos sobre las interpretaciones que hagamos de la organización, son indiscutibles.

El tamaño organizacional puede medirse a partir de diferentes indicadores tales como el número de alumnos, el número de profesores, la cantidad de recursos empleados y también pueden existir indicadores cualitativos como la capacidad de organización para actuar con eficiencia en un determinado entorno.

En el campo de la educación lo más habitual, más sencillo y menos comprometedor es utilizar indicadores numéricos como la cantidad de alumnos y/o de profesores. Sin embargo es importante señalar que los indicadores de tamaño deben quedar absolutamente bien definidos, por ejemplo, si se establece número de profesores deberá agruparse por categoría y niveles; si se habla de comunidad educativa deberá especificarse quiénes la conforman y cuántos de cada categoría (padres de familia, maestros, directivos, alumnos, etc.) (Municio, 1996, p.139).

Establecer el tamaño a partir de la escala de operación, es decir, de las actividades que realiza la institución, puede ser útil en algunos casos, dependiendo lo que se desea resaltar, como por ejemplo el número de investigaciones y publicaciones que realiza una institución con respecto a otras.

La dimensión de tamaño nos ayuda a situar el análisis de las otras variables o componentes de la organización.

La complejidad

La complejidad es la dimensión que podemos percibir con el sólo hecho de entrar a una institución educativa o bien la percibimos al trabajar en ella. La complejidad refleja la diferenciación entre los componentes de una organización: especialidades, divisiones, responsabilidades de coordinación, equipos de personas, jerarquías, servicios de apoyo, procedimientos a seguir para una tarea, etc.

Según Municio (1996) aunque los centros escolares son generalmente sencillos, con estructuras simples, se puede también en ellos descubrir tres tipos de diferenciación que permiten describir la complejidad: horizontal, vertical y espacial.

La diferenciación horizontal representa la forma en que la actividad de la organización se divide entre sus miembros. Por ejemplo la actividad de la docencia en una escuela unitaria en donde una sola profesora enseña a todos los niños, el nivel de complejidad es cero, pero en una escuela donde cada materia es dada por un profesor diferente, el grado de diferenciación horizontal aumenta.

La medida de la complejidad horizontal puede tener otras referencias de análisis que permiten lograr mayor precisión, por ejemplo la diferenciación de funciones en una misma persona (enseñanza, deportes, secretaría) la diferenciación de trabajos (materias diferentes, tipos de grupos de alumnos, fases de la enseñanza: inicial, medio y avanzado) diferenciación por preparación y diferenciación por actividad profesional.

La complejidad vertical se representa por el número de niveles jerárquicos de la organización en su conjunto. La diferenciación vertical muestra el nivel de autoridad. La complejidad vertical es consecuencia de la complejidad horizontal ya que la división de tareas es la que provoca la necesidad de coordinación. Esta necesidad se llama integración. A mayor diferenciación horizontal es necesaria una mayor integración para lograr que la organización cumpla sus fines.

La complejidad vertical es muy elemental en los centros educativos dada la poca especialización del personal, más adelante veremos ejemplos de estructuras y advertiremos como se representa la complejidad vertical.

La complejidad espacial se refiere al número de lugares físicamente separados en los que trabajan los miembros de la organización. Este tipo de complejidad es habitual en las universidades, tanto por la existencia de edificios separados para cada facultad como por la aparición cada vez más numerosa de campus de la misma universidad en ciudades distintas.

Señala Mucio (1996) los tres tipos de complejidad no están necesariamente relacionados entre sí. El análisis de cualquier organización exige la creación de una matriz de la complejidad de la estructura. Cada organización está en una de ellas, pero a su vez condicionada por las otras dimensiones (tamaño y formalización).

La formalización

La formalización es la dimensión que prescribe cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas, por ello es la dimensión que más afecta a las personas y la que con mayor énfasis recibe sus reacciones.

Una organización muy formalizada es aquella en la que todo está estrictamente regulado y, al contrario, una organización no formalizada es aquella en la que existe una gran flexibilidad en la regulación de su funcionamiento.

El modelo de máxima formalización llevada al extremo ha dado lugar a utilizar el término burocracia y burócrata como sinónimos de ineficiencia, lentitud e irracionalidad.

Todos los aspectos de la formalización son complejos de analizar porque exigen el conocimiento del contexto en que se producen. Las personas suelen rechazar la formalización ya que limita sus movimientos y sus necesidades personales, pero las organizaciones necesitan un mínimo nivel de formalización para lograr la coordinación entre sus miembros y permitir el logro de los objetivos establecidos.

El éxito de la formalización está en estrecha relación con el tipo de trabajo, la tecnología utilizada y la personalidad de los implicados.

Las organizaciones necesitan aprender de la experiencia y crear normas como depósito de esa experiencia. Las organizaciones maduras, como las personas, codifican cada tarea, describen los detalles y establecen sistemas de aseguramiento de la calidad. Las organizaciones inmaduras trabajan de forma poco rigurosa, no aprenden de cada experiencia, cambian de miembros con frecuencia y no pueden lograr un nivel mínimo de formalización. La falta de este nivel les impide el desarrollo hacia estructuras más adecuadas o satisfactorias (Mucio, 1996, p.142).

Después de haber reconocido a los componentes de una organización y comprender como interactúan a continuación se hará una breve descripción sobre las generalidades de los modelos de organización institucional que podemos considerar como los de mayor presencia en la educación superior.

2.5 Modelos de organización institucional presentes en la educación superior

El modelo burocrático

La principal contribución de Max Weber al estudio de las organizaciones fue su teoría sobre las estructuras de autoridad que lo llevaron a caracterizar las organizaciones sobre la base de las relaciones de autoridad dentro de ellas. "Esto provino de la preocupación básica sobre el por qué los individuos obedecen las órdenes y por qué la gente hace lo que se le dice. En el análisis de este problema Weber hizo una distinción entre poder como la habilidad para forzar a la gente a obedecer sin tomar en cuenta su resistencia, y autoridad, donde las órdenes las obedecen voluntariamente aquellos que las reciben" (Velázquez, 1982, p.11).

Weber hace la distinción entre los tipos de organización de acuerdo con la forma en que se legitima la autoridad y destaca tres modelos denominados: a) carismático, b) tradicional y c) racional-legal, cada uno de los cuales es característico de alguna organización, aunque también puede haber una combinación de ellos.

a) La organización basada en la autoridad carismática:

Esta forma de ejercer la autoridad se basa en las cualidades del líder. "Weber utiliza el término griego "charisma" para expresar cualquier cualidad de la personalidad del individuo en virtud de la cual se separa al hombre ordinario y se considera dotado de poderes o cualidades sobrenaturales, sobrehumanas o por lo menos excepcionales. Esta es la posición del profeta, Mesías o líder político, cuya organización la forma su persona y un grupo de discípulos" (Velázquez, 1982, p.11).

Este tipo de organización tiene una inestabilidad inherente. Cuando muere el líder y tiene que transferir la autoridad, se presenta el problema de cómo definir los mecanismos para la sucesión. Si la sucesión se da de forma hereditaria, la organización se convierte en una organización del tipo tradicional; si en cambio la sucesión se determina por medio de reglas, ésta se convierte en una organización del tipo burocrática.

b) La organización basada en la autoridad tradicional

Las bases del orden y la autoridad en una organización tradicional son el uso y la costumbre. Los grupos que pertenecen a este tipo de organizaciones toman como sagrado lo que siempre ha sucedido, el gran árbitro en este sistema es la costumbre.

El líder tiene autoridad en virtud del estatus que ha heredado y el alcance de su autoridad se establece por la costumbre.

Según Velázquez (1986) la forma organizacional bajo un sistema tradicional de autoridad puede tomar uno de dos esquemas: la patrimonial y la feudal.

En la forma patrimonial los individuos miembros de la organización son sirvientes personales, que dependerán del líder para su remuneración económica. En la forma feudal los individuos tienen mayor autonomía con sus propias fuentes de ingresos y una relación tradicional de lealtad al líder. El sistema feudal tiene una base material de diezmo, feudos y beneficiarios, todos apoyados en el uso pasado y en sistema de derechos y deberes por costumbre.

En algunas instituciones actuales se da algún tipo de organización así, por ejemplo en las empresas en donde las posiciones directivas son heredadas de padres a hijos y en algunas instituciones educativas la forma de realizar las tareas se justifica en términos de que "siempre se ha hecho de esa forma".

c) La organización basada en la autoridad racional-legal

El tipo racional – legal genera el tipo de organización denominada burocrática.

Weber ve en el modelo burocrático el modelo prototipo dominante de la sociedad moderna. El sistema es llamado racional debido a que los medios están expresamente diseñados para alcanzar ciertas metas específicas. La organización es como una máquina bien diseñada con cierta función que desempeñar, de tal forma que todas las piezas que constituyen dicha máquina contribuyen a alcanzar el desempeño máximo de esa función. El sistema es denominado legal porque la autoridad se ejerce por medio de un sistema de reglas y procedimientos a través del cargo que ocupa un individuo en un tiempo determinado (Velázquez, 1982, p.13).

La organización burocrática, en el uso común del término es sinónimo de ineficiencia, con énfasis en el papeleo, escritos y registros excesivos. Pero, según Velázquez en términos de la propia concepción de Weber, se puede afirmar que una organización burocrática es técnicamente la forma más eficiente de organización posible: precisión, velocidad, discreción, unidad, subordinación estricta, reducción de fricciones y de costos materiales y personales, son características que son llevadas al punto óptimo en una organización estrictamente burocrática.

La eficiencia del modelo burocrático radica en la forma de organización, ya que los medios que utiliza son aquellos con los que mejor se logran los fines establecidos. La organización se mantiene exenta de los caprichos personales del líder y de los procedimientos tradicionales obsoletos. Esto es debido a que el tipo de organización burocrática representa la etapa final de la despersonalización de las organizaciones. En las organizaciones que adoptan el modelo burocrático hay un conjunto de funcionarios cuyas actividades están enmarcadas y limitadas por una

definición estricta de su autoridad. Sus cargos están ubicados en un sistema jerárquico, donde cada etapa sucesiva abarca todas las inferiores.

El modelo autoridad compromiso

Estudiado por el sociólogo Amitai Etzioni, parte del análisis del orden social y de una preocupación similar a la de Weber ¿por qué la gente en las organizaciones acata las órdenes e instrucciones dadas para ellos y siguen las normas de conducta establecidas para ellos? Etzioni establece que mientras más intensamente está identificado un individuo con su organización, mayores son las probabilidades de que ponga sus capacidades y habilidades en apoyo a la realización de los objetivos institucionales. Etzioni argumenta que mientras más individuos estén más comprometidos, menos mecanismos formales de control serán necesarios.

Según Velázquez (1986) Etzioni deriva una tipología de organizaciones, distingue tres tipos de poder basados en los diferentes medios utilizados tradicionalmente en las organizaciones para asegurar el compromiso de sus miembros, de acuerdo con los cuales establece la siguiente clasificación:

- El poder coercitivo: radica en la posible aplicación de la fuerza física para asegurar que los miembros de una organización cumplan las órdenes. Por ejemplo, los campos de concentración y los hospitales de salud mental.
- El poder remunerativo o utilitario: Se basa en la manipulación de los recursos materiales. La obediencia se exige debido a que la organización controla los recursos materiales como el monetario. Así, este tipo de poder está constituido por un sistema de recompensas basado en sueldos y prestaciones.
- El poder normativo o de identidad: llamado también poder persuasivo o sugestivo, el cual es más propio de organizaciones religiosas, universidades o asociaciones voluntarias y consiste en la manipulación y asignación de símbolos como el afecto, el prestigio, el reconocimiento que se pueden utilizar para obtener el compromiso de otros.

Etzioni cree firmemente que toda organización requiere de acatamiento y compromiso de sus miembros y por ello debe establecer mecanismos de control y recompensas. Señala que el acatamiento y compromiso de los miembros de una organización puede ser analizado por dos aspectos, el estructural y el motivacional.

- El aspecto estructural: consiste en establecer estructuras de control y líneas de autoridad a fin de asegurar el acatamiento y compromiso. Dado que las organizaciones no pueden depender completamente de los miembros para llevar a cabo las órdenes, es necesario tener una jerarquía de autoridad e instancias de supervisión.

- El aspecto motivacional: se expresa en la clase de identificación que el individuo tiene con la organización a la que pertenece. Mientras más intensa sea la identificación del individuo con la organización serán mayores las posibilidades de que ponga sus capacidades y habilidades en apoyo a la realización de los objetivos institucionales. A mayor compromiso menos mecanismos de control serán necesarios.

Según Velázquez (1986) Etzioni señala que así como hay tres tipos de poder también hay tres formas de compromiso de los miembros de las organizaciones: alineado, calculador y moral.

- El compromiso alineado es la forma más negativa y refiere una separación absoluta con los propósitos de la organización por parte del individuo. Ejemplos: los convictos o prisioneros.
- El compromiso calculador en donde la vinculación de los individuos con los propósitos de organización tiene poca intensidad y puede ser positiva o negativa pero no muy intensa. Esta vinculación es típica del compromiso asumido por individuos en organizaciones del sector privado.
- El compromiso moral se refiere a una vinculación intensa positiva y favorable de los individuos hacia los propósitos de la organización, se encuentra en los miembros de organismos sociales como: universidades, organismos políticos y organizaciones religiosas.

El modelo matricial

Este es un modelo alternativo que puede resolver algunos de los problemas que se han encontrado en las organizaciones de tipo burocrático como la falta de flexibilidad e innovación, el escaso o mínimo aprovechamiento del potencial de las capacidades y habilidades individuales y los problemas inherentes a la especialización y departamentalización de funciones institucionales.

El modelo matricial consiste básicamente en el establecimiento de relaciones formales laterales estructurales en torno a grupos interdepartamentales, usualmente sobre la base de tiempo parcial, y manteniéndose el sistema jerárquico normal de autoridad para efectos administrativos.

Este modelo matricial se realiza sobre la base de una organización de carrera – departamento, se sustenta en la diferenciación del trabajo académico que implica la atención de los estudiantes, la organización de la labor de los profesores, la observación, dirección y revisión de los planes y programas de estudio, el desarrollo de estudios de posgrado y de tareas de investigación de forma tal que cada departamento agrupa un conjunto de disciplinas que corresponden a una misma área del conocimiento y cada carrera integra un plan de estudios con un conjunto de disciplinas que corresponden, en la práctica, a distintos departamentos. Para este fin en cada carrera hay una coordinación cuya función

principal es establecer las metas educativas, planear los programas, supervisarlos y evaluar su realización y realimentar a las instancias pertinentes a fin de mantener una renovación constante.

La organización matricial puede representarse, en lo esencial, como una tabla o matriz en la cual las columnas representan carreras y los renglones departamentos. El cruce o la intersección muestra la conjunción de la temática de la disciplina y la problemática de la carrera.

La estructura matricial consta fundamentalmente de los siguientes órganos y componentes:

- los de autoridad: un director y un consejo técnico
- un programa de estudios profesionales que supervisa el desarrollo de las carreras a través de coordinaciones y comités de carrera.
- Un programa de estudios de posgrado que desarrolla el conjunto de especialidades, maestrías y doctorados que ofrecen las carreras a través de una coordinación general y de programas específicos.
- Un programa de investigación que tiene como propósito desarrollar investigación interdisciplinaria. Cuenta con una coordinación general.
- Se cuenta con divisiones y departamentos académicos que agrupan al personal académico de la escuela y organizan su trabajo.
- Se cuenta con diversas unidades de apoyo: servicios escolares, bibliotecas, extensión universitaria y actividades deportivas.

El modelo de organización matricial fue adoptado por las Escuelas de Estudios Profesionales de la UNAM.

Los modelos disciplinario e interdisciplinario

Según Velázquez (1986) el modelo disciplinario se refiere a estructuras académico-administrativas fundamentadas en segmentos relativos a cierta área del conocimiento y que dentro del ámbito de tal argumento la disciplina dominante se impone a otras disciplinas que en menor peso tienen relación con el área de conocimiento específico.

El modelo interdisciplinario consiste en un tipo de estructura académico – administrativa que permita la interacción entre dos o más disciplinas diferentes. Tal interacción puede ir de la simple comunicación de ideas hasta la integración mutua de conceptos metodológicos. Este modelo tiene como finalidad el permitir el quehacer universitario a través de grupos interdisciplinarios sin eliminar el trabajo académico disciplinario en algunos casos específicos.

La introducción y el desarrollo de la interdisciplina como factor de transformación se enfrenta a numerosos problemas de no fácil solución, algunos de los obstáculos principales son los siguientes:

- Problemas institucionales de adaptación al nuevo modelo, la reorganización del currículum ya que introducir la interdisciplina implica una transformación profunda de los métodos de enseñanza y a la vez en la formación de un nuevo tipo de profesor, todo ligado a un cambio de actitudes y relaciones entre maestros y alumnos.
- Problemas psicológicos por incomprendiones y resistencias provenientes de maestros, estudiantes y la sociedad en general.
- Problemas materiales y administrativos en la organización del espacio universitario.

2.5.1. Una tipología más de modelos de organización

Otro estudioso del diseño organizacional es Henry Mintzberg, quien desde mediados de la década de los setenta da a conocer que la estructura involucra dos requerimientos fundamentales: la división del trabajo en distintas tareas y el logro de la coordinación de dichas tareas, ésta última por su complejidad requiere a su vez de diversos mecanismos:

Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores. Estos deben ser considerados los elementos básicos de la estructura, el pegamento que mantiene unidas las organizaciones (Mintzberg, 1998, p.7)

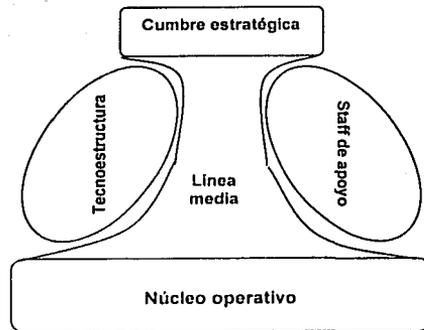
A su vez, este autor señala que, cinco son las partes que conforman a una organización: el núcleo de operaciones o los operarios, que realizan el trabajo directo o básico de producir productos y brindar servicios; el ápice estratégico que lo conforman las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, que supervisan, se relacionan con el entorno y desarrollan estrategias "La cumbre estratégica está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización (propietarios, agencias de gobierno, sindicatos de empleados, grupos de presión)" (Mintzberg, 1998, p.14); la línea media que son las personas que unen el ápice con el núcleo actuando en coordinación directa; la tecnoestructura, que son los especialistas que potencian el trabajo directo pero que no intervienen en él; y el staff de apoyo que realiza tareas complementarias como mantenimiento, documentación, cafetería, administración, etc.

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal. Por eso muchas veces resulta difícil

describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras. Estas deben ser suplementadas con imágenes (Mintzberg, 1998, p.11).

Por lo anterior, el autor desarrolla el esquema que vemos a continuación.

Las cinco partes básicas de la organización



Fuente: Diagrama realizado de acuerdo con el que aparece en Mintzberg, 1998, p.13

A su vez Mintzberg (1998) señala cinco configuraciones que adquiere la organización dependiendo de la antigüedad, dimensión, sistema técnico y relaciones de poder que la inspiran y la rodean:

- La estructura simple, basada en la supervisión directa, en la que la cumbre estratégica es la parte clave.
- La burocracia mecánica, basada en estandarización de procesos de trabajo, en la que la tecnoproductura es la parte clave.
- La burocracia profesional, basada en la estandarización de destreza, en la que el núcleo operativo, es la parte clave.
- La forma divisional, basada en la estandarización de producciones, en la que la línea media es la parte clave.
- La adhocracia, basada en el ajuste mutuo, en la que el staff de apoyo (a veces con el núcleo operativo) es la parte clave.

El mismo autor después de realizar investigaciones sobre el poder dentro y en torno a las organizaciones, añade dos tipos de organización más y hace un análisis más funcional que organizativo, quedando los siguientes tipos de estructura: empresarial, maquina, diversificada, profesional, innovadora, misionera y política.

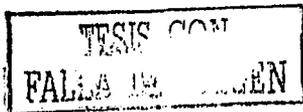
En el siguiente cuadro se describe brevemente como advierte el autor estas configuraciones de la organización.

<i>Configuración</i>	<i>Mecanismo fundamental de coordinación</i>	<i>Parte clave de la organización</i>	<i>Tipo de descentralización</i>
Organización Empresarial	Supervisión directa	Apice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Organización Maquina	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización Profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización Diversificada	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada
Organización Innovadora	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva
Organización Misionera	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización
Organización Política	Ninguno	Ninguna	Varios

Fuente: Mintzberg, 1991, p. 127

La revisión anterior nos ha llevado a comprender como se definen las estructuras de una organización a lo largo del tiempo, hemos visto como tradicionalmente se puede hablar de estructuras funcionales, es decir, que reparten funciones por grupos y tienen una doble coordinación, horizontal y vertical y por proyectos cuando se organizan a través de una coordinación en función de un objetivo que el grupo quiere alcanzar.

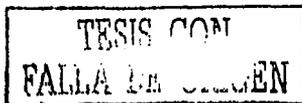
A continuación presentamos un cuadro que contiene las características de las concepciones actuales de la institución educativa como organización.



Concepciones actuales de la escuela como organización

Caracterización de la escuela	Características	Autores representativos
Organización debidamente estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Existe cierta discontinuidad entre medios y fines. • Ningún fallo por sí del sistema puede perturbar al orden interno. • Los mecanismos de control, supervisión y evaluación son débiles. • Los profesores poseen amplios márgenes de actuación. • Las aulas son espacios privados de ejercicio profesional - celularismo - 	Weick (1976)
Construcción social y orden negociado	<ul style="list-style-type: none"> • La acción organizativa es el resultado de la interacción social de los individuos. • Para entender esta acción debemos conocer sus bases psicosociales. • Los individuos reinterpretan continuamente el mundo social. • El simbolismo de los procesos organizativos aparece como un aspecto constitutivo de la dimensión cultural. 	Greenfield (1986) Smircich (1985) Geertz (1989)
Arena política	<ul style="list-style-type: none"> • La vida organizativa está sometida al conflicto. • La acción organizativa está cargada de intencionalidad política. • El concepto central es el poder, en el sentido de tener capacidad de influencia más que autoridad-legitimidad. • Importancia que las acciones y relaciones entre los miembros juegan en la configuración organizativa. • El poder se construye en la relación con los demás miembros. 	Ball (1990)
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante la interpretación de los fenómenos organizativos más allá de los hechos evidentes. • Cultura = conjunto de símbolos y significados compartidos por los miembros de la organización que orientan sus acciones. • Importancia de: <ul style="list-style-type: none"> - análisis dialéctico - dimensiones psicodinámicas - destreza de interpretación interdisciplinaria 	Bates (1987, 1992)
Anarquías organizadas	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela posee notas poco claras. • Carece de un estrecho control sobre los procesos y los productos. • La tecnología que se utiliza es difusa. • La participación humana es altamente fluida y dispersa. • La toma de decisiones no sufre un proceso lineal de resoluciones de problemas. 	Meyer y Rowan (1978)
Ecosistema	<ul style="list-style-type: none"> • El contexto adquiere una fuerza determinante. • Se enfatiza el carácter de las relaciones e intercambios de naturaleza psicosocial. • Primacía del mundo representativo frente al operativo. • Las relaciones y procesos del contexto y la comunidad son importantes. • El ser del centro importa más que el deber ser. 	Santos (1990) Lorenzo (1993)

• Fuente: Garrín, 1996, p.33



El haber presentado una serie de clasificaciones o tipologías de la organización no implica que considere que debemos ceñirnos a alguna de ellas, sino más bien la intención en mostrar a través de esas configuraciones o a partir de ellas, los elementos y mecanismos que se presentan al interior de las mismas.

Una organización puede originarse de forma distinta a otra y conformarse dependiendo de sus propósitos, personas y tamaños, además del entorno que las rodea. Sin duda los esfuerzos de clasificación de algunos estudiosos del tema, como los que aquí he citado, nos puede ayudar a comprender más a nuestras propias organizaciones.

2.6 ¿Se transforman las organizaciones?

De la misma forma que en el capítulo anterior se habla de transformaciones y nuevos perfiles para las instituciones de educación superior, como el de la Universidad virtual o el de la Universidad Corporativa, también la estructura de las organizaciones está empezando a requerir cambios, incluso podemos decir que nuevos perfiles de IES nos lleva a pensar en nuevas configuraciones organizativas.

Hoy en día los cambios culturales, la aplicación de las nuevas tecnologías de comunicación e información y la fuerte competitividad entre países han cuestionado las estructuras tradicionales de las organizaciones. Se busca cada vez más un tipo de estructura que se le ha denominado de diversas formas: participativo, integrador, democrático, flexible, horizontal, etc.

Al revisar la literatura al respecto del tema de las organizaciones, se puede advertir que también existe una preocupación por los cambios en los procesos y en los ambientes de trabajo.

Por ejemplo, en el caso que nos ocupa, las instituciones educativas, es cada vez mayor la preocupación por buscar formas para que se obtenga un mejor aprendizaje, que los procesos de formación sean más efectivos y lograr una adecuada eficiencia terminal. De alguna manera cambios en estos aspectos pueden potenciar cambios en la estructura de la organización.

Por otra parte, hay numerosos estudios y análisis sobre la cultura, el clima y la comunicación organizacional, es decir, sobre aquellos aspectos que conforman la organización informal, la cual se ha comprobado que a veces es más importante y definitiva para alcanzar las metas de una organización. En esta línea también se habla de ambientes de trabajo que incluye a las condiciones de infraestructura.

En los últimos años se ha escuchado de una noción que se denomina Desarrollo Organizacional (DO) la cual se ocupa de esfuerzos cuidadosamente planificados e

integrados para mejorar la efectividad de una organización a través de la reestructuración de sus procesos. El desarrollo que ha tenido este tipo de ejercicios y programas, es una muestra más de la necesidad de mejora que las organizaciones presentan en nuestros días.

En la actualidad es necesario "pensar en construir organizaciones, no sólo en diseñarlas,...en construcción hay un peso decisivo de componentes humanos, que va más allá de un organigrama y un manual de funciones" (Municio, 1996, p.148)

Una visión de futuro nos debe llevar a pensar esencialmente en las personas, la gente trabaja en una organización pero también viven en ella.

Los tiempos actuales nos exigen organizaciones donde las personas puedan trabajar en equipo, colaboren, aprendan a trabajar en redes y logren resultados más efectivos, incluso ahora se habla de conformar organizaciones inteligentes u organizaciones de aprendizaje (de éstas hablaremos en el capítulo 4).

Tampoco podemos olvidarnos que las nuevas tecnologías de información y comunicación que están entrando ya desde hace tiempo a nuestras organizaciones, están modificando las formas y procedimientos de muchas de sus áreas.

En definitiva las organizaciones se están transformando, ya sea por propia iniciativa o debido a la adaptación que les requiere el mundo actual, el camino para el cambio ya está iniciado, la evolución es inevitable.

Antes de hablar de una propuesta para el cambio en las organizaciones es muy importante que pasemos al análisis de otro aspecto fundamental, ya que resulta insuficiente el hablar de una estructura sin analizar la forma como cobra vida a través de quien la dirige, por ello en el siguiente capítulo ampliaremos la visión de la organización institucional, centrándonos en los procesos de gestión los cuales nos permitirán completar esta mirada al interior de las organizaciones educativas.

CAPÍTULO 3

LOS HILOS DE LA CONDUCCIÓN: LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

- 3.1 Algunas precisiones conceptuales.
- 3.2 Gobierno y gobernabilidad en nuestras instituciones.
- 3.3 Los actores del gobierno: aproximándose a la realidad (investigación de campo).
- 3.4 Gestionan los sujetos y ¿gestionan los sistemas?

Hay tres clases de instituciones:

*Las que hacen que las cosas ocurran,
las que esperan que las cosas ocurran y
las que se sorprenden de lo que ha ocurrido*

Steve Ballmer

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

89

3.1 Algunas precisiones conceptuales

En este capítulo abordaremos el tema de la gestión institucional el cual no puede ser comprendido sino hacemos una revisión del término gobierno institucional.

Las nociones de administración universitaria, administración de asuntos académicos, gestión universitaria, dirección, política y gobierno universitario, son utilizados indistintamente al hablar del tema de la toma de decisiones en la educación superior e incluso para referirnos a todo un periodo de gobierno en alguna institución educativa. Cuántas veces hemos escuchado frases como: "en la administración del Licenciado X" o en "la gestión de tal", como si el término gestión, administración o dirección y gobierno fueran lo mismo.

3.1.1. ¿A qué se refiere la noción gobierno?

Debemos reconocer que un término que engloba todos los procesos que se articulan en el ejercicio directivo de una institución es el de gobierno universitario o gobierno institucional, dejando así a la gestión y a la dirección como nociones que son parte del concepto gobierno institucional y que se refieren más a procesos de orden técnico o instrumental.

La conformación del gobierno institucional incide en la manera como se ejerce la gobernabilidad. Del gobierno dependen las relaciones y posibilidades de intervención y participación de los diferentes integrantes de una comunidad educativa. También de éste depende la manera en que se atienden los conflictos y se resuelven, así como la estabilidad de la institución también tiene una relación con la forma de gobierno.

Las instituciones de educación superior son organizaciones sociales que cuentan como cualquier otra organización con una "estructura de gobierno" a quien compete formalmente la toma de decisiones institucionales, en quien recae formalmente el ejercicio del gobierno, quien ostenta la autoridad institucional. Esta estructura de gobierno reviste diversas modalidades, en nuestro país... Hay instituciones no autónomas, no públicas y que no son universidades y que teniendo en términos generales los mismos fines de las universidades (la formación de profesionales y el desarrollo del conocimiento) difieren de la forma de gobierno (López Zárate, 2001, p.2)

3.1.2. ¿Qué es la gestión?

La noción de gestión connota sentidos diversos probablemente por su cercanía con las nociones como administración, dirección y gobierno. Revisando algunos documentos encontramos que diversos autores le dan sentidos diferentes.

La gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo... Es la acción principal de la administración, es un

eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Consiste en promover y activar la consecución de un mandato o encargo... en general, la gestión de las instituciones educativas comportaría entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas... de planificación, programación y control, de orientación... (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1994, p.689)

Interpreto la gestión como una acción generadora de políticas y acciones mediante las cuales se intenta responder al mandato de ofrecer educación, promover la investigación y difundir la cultura (Campos, 1999, p. 62)

La gestión institucional es, ante todo, un proceso que implica mandato y poder. Por lo tanto, se ubica en el nivel de decisiones con la intención de mantener la unidad y la diversidad institucionales. Así la gestión trata el tipo de cambios que se desean generar, los que son necesarios y los que son posibles, las condiciones que se requieren para iniciarlos, las estrategias para lograrlos, los mecanismos para saber que se está avanzando o que se está alcanzando los objetivos y metas propuestas, y las fuerzas políticas internas y externas que se requiere movilizar para que se involucren en esos cambios (Campos, 1999, p. 78)

La gestión es la manera como se pretende impulsar y desarrollar las políticas que el gobierno institucional ha formulado y que operarán los directivos de las instituciones.

"Hablamos de autoridad de gobierno porque la gestión es un proceso organizacional que requiere legalidad, la que da el cargo, y legitimidad, la que le adjudican los dirigidos, avalando a quien ocupa ese mismo cargo." (Blejmar, 2003, p.17)

Gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que "las cosas sucedan" de determinada manera y sobre la base de propósitos ex ante y post. La gestión no es un evento, no es una sola acción. Es un proceso que incluye múltiples y complejas variables atravesadas por la dimensión de tiempo (Blejmar, 2003, p.17).

Podríamos decir en general que la gestión comprende el conjunto de acciones que permiten llevar a buen cumplimiento y desarrollo una política educativa determinada.

La gestión es un tema en el que convergen cuestiones de política, administrativas e incluso pedagógicas, por ello la frase de Blejmar (2002, p. 17): "La gestión es el territorio, allí donde el proyecto pedagógico es el mapa".

En virtud de todo lo antes expuesto, podríamos decir que la gestión es, un proceso organizacional que implica planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y materiales de tal forma que se realicen acción, tareas y estrategias tendientes al logro de los fines, metas u objetivos que pretende alcanzar la institución escolar, pero que la forma, el estilo, el modelo o la manera como está se desarrolle en la organización, va a depender de la estructura de gobierno de la misma institución y de quien ejerza la dirección.

Considerando lo anterior y dado que este trabajo presentará una propuesta para la gestión institucional, es pertinente hablar primero del gobierno de nuestras instituciones.

3.2 Gobierno y la gobernabilidad en nuestras instituciones

Según López Zárate (2001) en México existen variables importantes que están directamente relacionadas con la forma y el ejercicio del gobierno institucional y a continuación nos referimos a ellas:

- **Historia:** nuestras instituciones de educación superior son relativamente "jóvenes" en su etapa de construcción, aprendizaje y experimentación con las formas de gobierno, en comparación con otros países como Estados Unidos.
- **Cobertura:** En nuestro país la mayor parte de las universidades públicas y varias de las privadas ofrecen el nivel medio superior, lo cual les ocasiona disputas de poder institucional y complicaciones y retos adicionales que no tienen las instituciones que sólo atienden el nivel de licenciatura y posgrado o sólo el posgrado.
- **Centralización federal:** ésta se da en virtud de que la mayor parte del presupuesto para las IES públicas lo proporciona la federación, quien también, de manera sutil, interviene en guiar determinadas políticas institucionales y tiene, como dice López Zárate, una "opinión" calificada en el nombramiento de los rectores. Esto hace muy relativa la autonomía.
- **Ausencia de representantes de la Sociedad Civil en los órganos de gobierno universitarios:** en nuestras instituciones existen órganos de gobierno como los consejos universitarios, que no aceptan entre sus integrantes a personas ajenas a la comunidad universitaria, sólo participan las autoridades, representantes de profesores y alumnos.
- **El sindicalismo universitario:** estas agrupaciones representan una gran fuerza en nuestras instituciones desgraciadamente no siempre para enriquecer o mejorar sino en una actitud muy contestataria a la autoridad institucional y en ocasiones son grupos con cierta relación con otros grupos políticos externos a las instituciones como lo son los partidos políticos.

- **La participación de los estudiantes en los órganos de gobierno:** en nuestro país, según López Zárate (2001) "la estructura de gobierno tiene su antecedente en la Reforma de Córdoba en Argentina, de 1918, que dio lugar a la configuración de los consejos universitarios con una fuerte presencia del sector estudiantil... en México es prácticamente impensable la ausencia de representación estudiantil en los Consejos Universitarios"(p.5).
- **La existencia de numerosos cuerpos académicos consolidados:** a diferencia de otros países, en el nuestro la conformación de grupos académicos sólidos y prestigiosos fue más fuerte a partir de la década de los setenta.

La mayor parte de las instituciones de educación superior mexicanas no se organizaron para desarrollar "conocimiento"... sino, fundamentalmente para transmitir el conocimiento, no por una autolimitación sino porque no contaban con los elementos básicos para poder hacerlo: son instituciones que están apenas tendiendo a la profesionalización del personal académico (López Zárate, 2001, p.6)

- **La difusa identidad de las instituciones de educación superior mexicanas:** esto lo podemos reconocer a partir de lo que ya señalábamos en el capítulo 1 de este trabajo donde se habla de la diversificación de las instituciones, es decir, donde existe un supuesto de que toda institución de educación superior debe ofrecer docencia, investigación y difusión de la cultura, pero muchas de ellas sólo abarcan una función a través de diversos campos disciplinarios o realizan investigación de diversos tipos u ofrecen los estudios de acuerdo a las demandas del mercado, lo que propicia una baja identidad institucional.

Una vez establecidos estos rasgos que presentan nuestras instituciones en sus formas de gobierno, pasaremos a definir cuáles son esas formas existentes en nuestro sistema de educación superior.

3.3. Las formas de gobierno existentes en nuestras instituciones de educación superior

Como vimos en el capítulo 1 de este trabajo, el Sistema de Educación Superior (SES) agrupa a una gran gama de instituciones de diversa tipología, en las cuales también podemos advertir diversidad en sus formas de gobierno debido a ciertas variantes como: la forma jurídica, el tipo de financiamiento que las ampara, el grado de autonomía y la actividad preponderante que realizan (docencia, investigación y divulgación cultural).

En general podemos decir que en nuestro SES encontramos la presencia de instituciones autónomas, de otras dependientes del gobierno federal y de aquellas controladas por corporaciones religiosas y empresariales.

La diversidad de instituciones a nivel nacional, regional y local hace difícil establecer una serie de categorías sobre el tipo de gobierno que éstas tienen. Existe una clasificación ya desde hace décadas: gobiernos burocráticos, colegiados, políticos y de anarquía organizada, dado que algunas de sus características ya fueron tratadas en el capítulo 2 de este trabajo en donde hablamos de los modelos organizacionales, considero importante ahora retomar la clasificación que desarrolla López Zárate (2001, p. 10-16) y que brevemente describimos a continuación, por ser más reciente y precisar con otra mirada como podemos advertir los tipos de gobierno en nuestras instituciones.

No olvidemos que algunas instituciones han perfilado distintos tipos de gobierno a lo largo de su historia, que en algunas confluyen características de uno o más tipos de gobierno y que incluso en otras tal vez nunca se ha definido bien a bien.

1) Democracia elitista

Es la forma de gobierno en la que la autoridad institucional es compartida entre diferentes órganos. Se dice que es democrática ya que las decisiones más importantes para la vida institucional son analizadas y discutidas colectivamente llegando a una resolución o acuerdo por opinión de una mayoría, además a pesar que varios órganos conforman el gobierno, se busca evitar la concentración del poder en uno solo o en una sola persona.

La comunidad universitaria elige a los representantes en esos diferentes órganos los cuales son los encargados de negociar en relación con diversos asuntos y conflictos.

Es elitista ya que los miembros de la comunidad universitaria no tienen igualdad, "En general el sector de autoridades está sobrerrepresentado, en función de su número, en los órganos colegiados, el sector académico tiene un peso relativo mayor al de los sectores de alumnos y personal administrativo..."(López Zárate, 2001, p.10)

También se dice que es elitista porque deliberadamente se busca que accedan dentro de cada sector, las personas con capacidad para argumentar, convencer y defender los intereses de los representados. Al parecer, los miembros de la comunidad educativa más que defender sus posiciones se preocupan por elegir a alguien con las características anteriores para que los represente. También puede decirse que es elitista porque los representantes de cada sector llegan a hacer también ciertas discriminaciones con sus representados.

Las características definitivas de las universidades que apuntan a esta forma de gobierno son: su creación se debe a un acto del Estado, a través de los congresos o federal; tienen una estructura de gobierno que incluye órganos

personales (Rector, Vicerrector, Director de Facultad o Instituto, Jefe de departamento) y colegiados a diferentes niveles (Consejo Universitario, Consejos técnicos) en los cuales siempre participan, en diferente proporción y con diversos mecanismos de elección o designación, estudiantes, profesores y autoridades; los consejos tienen competencias decisivas para el desarrollo de la institución; su financiamiento proviene primordialmente del gobierno federal y estatal, complementado con ingresos propios; ...una característica sobresaliente es que gozan de una "autonomía", reconocida y definida en términos generales, por la propia Constitución de la República. Jurídicamente son organismos descentralizados con personalidad jurídica y patrimonio propios, por lo cual pueden crear derechos y obligaciones con terceros y, además no guardan una relación de dependencia o subordinación con la Administración Pública Central. El personal se puede agrupar en sindicatos (únicos por académicos y administrativos) y las relaciones de trabajo se rigen por el apartado A del artículo 123 de la constitución (López Zárate, 2001, p.11)

Por lo tanto este tipo de gobierno es propio de las Universidades Públicas Autónomas.

2) Jerárquico–burocrático

En esta forma de gobierno se tiene a una persona como autoridad máxima quien es nombrado por una delegación del ejecutivo federal y que se hace cargo de la toma de decisiones sobre los aspectos académicos, administrativos, financieros y laborales, de representación y designación de funcionarios.

Se dice que es burocrático ya que se advierte una estructura de subordinación y ordenamiento sobre las actividades académicas y administrativas. Las órdenes y disposiciones se dan verticalmente.

Si existen órganos colegiados, sólo tienen un carácter consultivo pero no resolutivo; puede existir cierto margen de libertad si es ejercido dentro de los límites que marca la propia autoridad. Los conflictos que pudieran presentarse se resuelven según el asunto y con obediencia a la autoridad. Este tipo de gobierno favorece que haya un clima reactivo a la propagación de conflictos y con un alto grado de estabilidad institucional.

El instituto Politécnico Nacional y los institutos tecnológicos en sus diferentes modalidades (industriales, agropecuarios, forestales), serían los representantes típicos de esta forma de gobierno. En estas instituciones "su financiamiento está a cargo totalmente del gobierno federal y no gozan formalmente de autonomía... el personal pertenece al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y las relaciones laborales se rigen por el apartado B del artículo 123"(López Zárate, 2001, p.12).

3) Oligarquía empresarial o religiosa

El gobierno recae en un reducido grupo de personas las cuales tienen intereses económicos y académicos con la institución, aunque la mayor parte de ellas sean externas a la misma. Designan libremente a un director o a un rector.

El grupo en el poder busca conservar con quienes formen parte de su institución una afinidad ideológica y un cierto perfil institucional y administrativo cuyo núcleo central es el estudiante visto como el "cliente" que paga por un servicio.

La toma de decisiones se centra considerando el mercado y sus competidores.

El grupo supervisa en general el desarrollo de la institución y procura que la misma cuente con los recursos financieros necesarios.

La atención del grupo está centrada en torno a las actividades docentes y en los alumnos y de manera reducida a la investigación o difusión de la cultura. Permiten e incluso alientan la constitución de grupos de discusión en donde participen profesores, alumnos y autoridades pero cuidando siempre que la participación sea en ámbitos determinados de la vida institucional y reservándose siempre la facultad discrecional de aplicar las decisiones de esos cuerpos colegiados. La autoridad suele ejercerse verticalmente y la mayor parte de los conflictos se resuelven por esta vía. Esta forma de gobierno corresponde a las instituciones particulares... sus miembros puede agruparse en sindicatos... y las relaciones de trabajo son regidas por el apartado A del artículo 123 Constitucional (López Zárate, 2001, p.13).

La mayoría de estas instituciones son asociaciones civiles, su financiamiento es de origen particular a través de cuotas de estudiantes, donaciones y cobro de servicios de consultoría. Son instituciones que requieren de una autorización federal, estatal o municipal, dependiendo de donde estén ubicadas, para que los estudios sean reconocidos.

4) Oligarquía académica

La autoridad y el gobierno recaen en un pequeño grupo que tiene como signo característico estar conformado por personas con un reconocimiento y alto nivel académico. El punto central de estas instituciones es el desarrollo del conocimiento en ciertas áreas. El grupo en el poder no permite la participación de los académicos en aspectos ajenos al desarrollo del conocimiento tales como: elección de autoridades, definición de mecanismos de ingreso y permanencia, creación de cuerpos colegiados, etc.

La dirección media entre la institución y el gobierno federal.

Según López Zárate (2001) las instituciones que tienen esta forma de gobierno son típicamente los Centros SEP-CONACyT, los cuales surgen como una respuesta de la descentralización de la actividad científica hacia diferentes lugares de la república.

Los centros se rigen, al igual que los institutos tecnológicos, por las disposiciones administrativas de la federación. Aquéllos cuyo objetivo es la docencia en el nivel posgrado y la investigación, tienen como órgano de gobierno un Consejo Técnico integrado por representantes de instituciones académicas y por diversos sectores del gobierno federal que tienen la competencia de aprobar el Plan de Desarrollo Institucional, el presupuesto, los planes y programas de estudio y nombrar al director (en algunos casos es nombrado por el Presidente de la República). No cuentan formalmente con órganos colegiados resolutivos sino sólo consultivos si bien en el ámbito académico prácticamente tienen autonomía los Consejos internos. Su personal puede estar agrupado en sindicatos (administrativo y/o académico) (López Zárate, 2001, p.15)

5) Oligarquía burocrática

La autoridad es una composición tripartita, conformada por un pequeño grupo de personas que representan al gobierno federal, al estatal y a los empresarios de una localidad o región.

Según López Zárate (2001) las instituciones que se ubican en esta forma de gobierno son las Universidades Tecnológicas y los Institutos Tecnológicos Superiores. su máximo órgano de gobierno es un Consejo Directivo con la integración tripartita que ya se señaló antes y a quien le compete aprobar el presupuesto, los planes y programas de estudio y los proyectos de investigación, los planes de expansión y el nombramiento del rector. "Se trata pues de una modalidad pública que por primera ocasión invita a participar a miembros del sector productivo, tanto para contribuir a financiar la educación como para captar las necesidades de formación profesional de la zona, influir en los contenidos educativos y proporcionar facilidades para las prácticas de formación de los estudiantes. Tienen una vocación fundamentalmente regional, de atención a las necesidades específicas de la zona en la que fueron creadas" (Lopez Zárate, 2001, p.15).

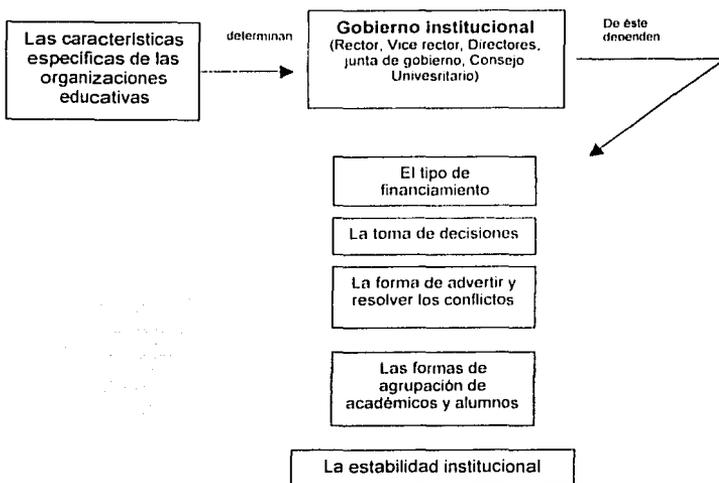
Este tipo de gobierno es la innovación más reciente en la educación superior de nuestro país.

Seguramente existirán instituciones que no pueden ser acomodadas en ningún tipo de las anteriores, por lo que tendrían que ser analizadas de manera particular.

Estudiar las distintas formas de gobierno que se pueden advertir en nuestras instituciones de educación superior es muy importante ya que de ellas derivamos que grupos tienen más influencia y por lo tanto que intereses se privilegian, cuáles son las expectativas institucionales y como se resuelven los conflictos así como las posibilidades de intervención de los miembros de las comunidades educativas.

En el siguiente esquema veremos los elementos que dependen del gobierno y como éstos determinan todo el desarrollo de los componentes de una institución educativa.

Acciones que se definen a partir del gobierno institucional



Recordemos que toda institución educativa tiene un proyecto educativo del cual define su misión, visión y objetivos así como metas. El gobierno institucional ejerce su poder y buscará junto con otras instancias que le auxilian en las tareas de dirección, el logro de ese proyecto educativo y para ello es que se hace necesaria la gestión.

TESIS CON
EVALUACIÓN DE CALIDAD

3.4. Los actores del gobierno: aproximándose a la realidad (investigación de campo)

Sin duda resulta relevante analizar a las figuras y personas que tienen la tarea de gobernar o dirigir a las instituciones educativas. A lo largo de la indagación por diversas fuentes bibliográficas y hemerográficas no se encontró un estudio específico sobre los rectores y directores de nuestras instituciones, se encontraron discursos, artículos e incluso investigaciones hechas por algunos de ellos, pero muy poco relacionado con sus cargos y funciones.

Las estructuras de gobierno de las IES son ocupadas por personas con determinados perfiles e intereses, generalmente el cargo que se ocupa es el de rector, director o presidente.

Algunos aspectos que es importante considerar en quienes ocupan la posición de rectores y directores, son:

- **Los mecanismos para acceder al cargo y la forma de designación:** pueden llegar a estos cargos por elección o por nombramiento, en algunas instituciones se presenta la opción de ternas y puede haber una elección entre la comunidad educativa, en otras circunstancias la junta de accionistas o la junta de gobierno o un órgano de mayor rango en la toma de decisiones, decide nombrar a quien ocupará dichos cargos.

La elección de las máximas autoridades académicas es una práctica común en todo el mundo, aunque ello muchas veces puede redundar en un liderazgo débil y en la consiguiente tendencia a mantener invariable el estado de cosas imperante. Por otro lado, cuando las máximas autoridades son designadas desde fuera, es menos probable que consientan que sus programas fracasen por falta de consenso, aparte de estar en mejores condiciones que las autoridades elegidas para adoptar decisiones que vayan contra el sentir de la mayoría. Sin embargo, eso mismo puede traducirse en una falta de suficiente respaldo, lo que puede disminuir la percepción de gobierno compartido que debe prevalecer en la institución. Las universidades del mundo en desarrollo necesitan con urgencia un fuerte liderazgo, cualquiera que sea el método de selección empleado (Banco Mundial, 2000, p.74)

- **Su procedencia o actividad anterior:** generalmente quienes ocupan estos cargos son miembros de la propia institución, personas que tienen una amplia trayectoria en la misma, a diferencia de otros países como Estados Unidos, según apunta López Zárate (2001).
- **La profesionalización de la actividad:** en nuestro país se es rector, en general, por una sola ocasión y en una sola institución y casi en todos los casos no se recibe una preparación para el cargo. Ya muy reciente es la

presencia de cursos e incluso posgrados relacionados con la dirección de centros o de instituciones educativas.

- **La permanencia en el cargo de rector o director:** este aspecto es muy variable en nuestro país, en general "oscila entre tres y ocho años en las universidades públicas, un promedio de cuatro años en los Institutos tecnológicos y de un tiempo mayor en las instituciones particulares"(López Zárate, 2001, p.7)

De acuerdo con lo anterior nos hemos percatado que la misma diversidad de tipologías que presentan nuestras instituciones educativas hace que también sean diversos los mecanismos para nombrar a un rector o director y los criterios de permanencia para el cargo. Tal vez lo más preocupante es que no exista la visión de profesionalización de la actividad directiva.

3.4.1. La gestión vista desde los actores del gobierno institucional

Este apartado da cuenta de la fase de investigación de campo que fue desarrollada con la finalidad de contar con testimonios, fundados en la práctica real y cotidiana, de los actores del gobierno institucional, sobre el tema de la gestión institucional.

Esta fase de la investigación se consideró necesaria a fin de contar con elementos que complementaran al componente teórico y que permitieran la comprobación de la hipótesis del trabajo, así como responder a las preguntas que guían esta investigación dada la naturaleza descriptiva de la investigación. Además, advertir las concepciones, formas y características que adopta el ejercicio de la gestión en las instituciones de educación superior nos ofrece más elementos para definir y estructurar la propuesta.

Desde el inicio del planteamiento del proyecto de investigación se tomó la decisión de no dirigir el trabajo hacia un análisis del ejercicio de la gestión en una institución determinada, dado que la propuesta a desarrollar tiene la intención de ser susceptible de aplicación en cualquier institución de educación superior dado que el aporte fundamental es demostrar la importancia de desarrollar la gestión para un mejoramiento de la calidad y un aprovechamiento del talento de los docentes, los resultados que cada institución pueda alcanzar de ello variarán de acuerdo a sus condiciones y características específicas.

A pesar de contar con una cantidad considerable de material bibliográfico y hemerográfico sobre el tema, se hacía necesario esta contrastación con la realidad, la cual se considera que resultó muy satisfactoria.

A continuación se caracteriza a la muestra de sujetos, los escenarios y la técnica empleada en esta fase de la investigación.

Los sujetos:

Para el desarrollo de esta fase de la investigación se recurrió a la definición de una muestra no probabilística o también llamada muestra dirigida que supone un procedimiento de selección informal en donde la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión del investigador.

La elección de este tipo de muestreo obedeció a la situación de que los sujetos-tipo a entrevistar serían directores, rectores y ex directores de instituciones de educación superior públicas y privadas situadas en la Ciudad de México y/o en el Estado de México, lo cual de antemano suponía una dificultad de acceso a varios de ellos, por lo que el procedimiento que se siguió fue acercarse a las instituciones y solicitar una entrevista con los directivos, de esa manera se fueron descartando aquellos que no accedieron o que canalizaron la entrevista a otra persona de su equipo.

La muestra no probabilística en esta investigación representa una ventaja ya que no requeríamos de una representatividad de elementos de una población, sino de una elección de sujetos con cierta característica.

Los escenarios:

Como ya se mencionó, la muestra de sujetos se caracteriza por encontrarse al frente de una institución de educación superior pública o privada ubicada en la Ciudad de México o en el Estado de México. Después de haber revisado listados de instituciones a través de diversas fuentes tales como: guías de carreras, páginas de internet de ANUIES, Directorio Sección Amarilla e INEGI, se encontró que en el Estado de México y la Ciudad de México existen la presencia de Universidades públicas y privadas, Escuelas y Facultades de estudios profesionales, Institutos politécnicos, Universidades tecnológicas, Escuelas normales y Tecnológicas, por lo que en un principio se considero seleccionar al menos uno de cada tipo, sin embargo esto se fue descartando al tiempo que se nos era negada la posibilidad de acceder a su máxima autoridad.

De acuerdo a lo anterior quedaron 10 instituciones con una cita ya establecida para la entrevista, de las cuales finalmente quedaron sólo 6 reportadas en el trabajo ya que las cuatro restantes no se concluyeron por motivos ajenos a la investigación y más propios de la agenda de los directivos, quedando truncadas y por ello se decidió no incluirlas, estas entrevistas serían a dos instituciones públicas y una privada.

Cabe aclarar que se procuró seleccionar instituciones con reconocimiento oficial de sus estudios, debidamente establecidas y con ciertos años en la oferta educativa ya que esto nos aseguraría que sus directivos podrían reportar experiencia de la institución en sus procesos de gestión.

La identidad de las instituciones a las que pertenecen los directivos entrevistados no será posible revelarla dado que no es la intención realizar un juicio valorativo sobre las instituciones a partir de lo que ellos compartieron, por lo que sólo les caracterizaremos a las instituciones de las que provienen nuestros entrevistados de la siguiente forma:

Institución A:

Universidad privada del Estado de México con aproximadamente 6,500 alumnos, que ofrece los niveles de Licenciatura, Maestría y Doctorado así como cursos de extensión, idiomas y cuyos programas académicos se encuentran distribuidos entre 15 Escuelas y Facultades. Cuenta con centros de investigación para algunas de las disciplinas. Institución fundada hace 39 años.

Institución B:

Universidad Pública ubicada en el Estado de México con aproximadamente 16,500 alumnos que ofrece los niveles de Licenciatura y Maestría así como cursos de extensión, idiomas y cuyos programas académicos se encuentran organizados en 5 divisiones académicas, cada una de ellas agrupando diversas carreras, también cuenta con un Programa de Investigación para todas las áreas disciplinarias. Institución fundada hace 29 años.

Institución C:

Universidad Privada ubicada en la Ciudad de México con aproximadamente 300 alumnos que ofrece los niveles de Licenciatura y Maestría en sólo cuatro disciplinas diferentes. Institución fundada hace 15 años.

Institución D:

Universidad Privada ubicada en el Estado de México con dos planteles aproximadamente 1000 alumnos entre ambos planteles que ofrece los niveles de secundaria, preparatoria, Licenciatura (5 carreras) y Maestría (en dos disciplinas diferentes). Institución fundada hace 20 años.

La técnica:

Para el desarrollo de esta parte de la investigación se eligió como procedimiento de recopilación de datos a la entrevista no estructurada o informal en su tipo de entrevista focalizada.

Las razones para la elección de este tipo de entrevista se fundan en su características que según Ander-egg (1991, p.227) son las siguientes: la entrevista no estructurada deja una mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al entrevistador. Se conforma en general de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación, teniendo como característica principal la

ausencia de una estandarización formal. La persona interrogada responde de forma exhaustiva, con sus propios términos y dentro de su cuadro de referencia a la cuestión general que se le ha formulado. Este tipo de entrevista puede tener tres modalidades: la entrevista focalizada, la entrevista clínica y la no dirigida, de ellas seleccionamos la primera por convenir con nuestros propósitos de la investigación.

En la entrevista focalizada se tiene una lista de cuestiones derivadas del problema que se investiga y en los cuales se focaliza la entrevista, quedando ésta librada a la discreción del entrevistador, quien puede sondear razones, motivos, esclarecer determinados factores o ampliarse en alguna cuestión.

Aplicar este tipo de entrevista resultó de lo más idóneo ya que permitió a los entrevistados explayarse en los temas, algunas preguntas se absorbían en otras y surgían nuevas, dado que cada institución reportaba peculiaridades en su experiencia sobre la gestión.

Las entrevistas se desarrollaron en los lugares de trabajo de los directivos, en todos los casos fue con previa cita y en sus oficinas. Para cada entrevista se había previsto una duración de 40 a 50 minutos pero en realidad todas tuvieron una duración real de entre dos horas con cuarenta y cinco minutos hasta tres horas.

Cada entrevista fue registrada en una grabación (sólo audio) y la entrevistadora se auxilió de un cuaderno de notas y el guión de entrevista que a continuación se presenta.

GUIÓN DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como fin recabar información sobre los procesos de gestión que se desarrollan en las instituciones de Educación Superior, ésta corresponde a las actividades de investigación para el desarrollo de la Tesis (para la obtención del grado de Maestría en Pedagogía) titulada:

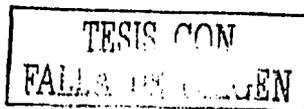
"LA GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO DOCENTE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR"

1. ¿Como llegó usted a ocupar el puesto de directivo?
2. ¿Que experiencia previa tiene en puestos directivos?
3. ¿Cuántos años de experiencia tiene al frente de esta institución?
4. ¿Que significa para usted ser el directivo de esta institución?
5. ¿Cuales son las principales tareas que realiza un director?
6. ¿Cuántas personas participan con usted en el proceso directivo de esta institución?
7. ¿Como es la estructura organizativa de su institución?
8. ¿Que es para usted la gestión?
9. ¿Para usted cuál es el objetivo de la gestión?
10. ¿Qué y qué se gestiona?
11. ¿Como se desarrolla la gestión en el centro educativo que usted dirige?
12. ¿Considera que logra cumplir las metas de su plan institucional con el tipo de gestión que desarrolla?
13. ¿Qué es lo que mas se le dificulta de un proceso de gestión?
14. ¿Cuáles son las posibilidades y limitaciones que tienen los directores para poder poner en práctica el proyecto de gestión?

Entrevistar a estos actores del gobierno de nuestras instituciones resultó ser una tarea que se disfrutó enormemente ya que se descubrieron personas que ejercen puestos directivos con gran pasión, responsabilidad pero también con gran preocupación por la tarea que les es encomendada y que en su quehacer cotidiano se encuentran con políticas, lineamientos, tareas y personas que no son fáciles de gestionar.

La finalidad de desarrollar estas entrevistas fue:

- conocer como entienden y viven la gestión institucional quienes se encuentran en una posición directiva
- contrastar la información teórica que sobre organización institucional se ha analizado y reconocer que elementos de ésta se viven en la realidad de las instituciones.



- Advertir elementos que refuercen la operatividad que podría tener la propuesta que en este trabajo se presenta.

Reporte de las entrevistas:

A pesar de haber seguido el mismo guión con cada uno de los directivos, cada entrevista resultó diferente y por ello cada uno de los entrevistados, sin saberlo, delineó una clave muy singular e interesante sobre la gestión así que la manera como se presentará el resultado de estas entrevistas será sólo relatando los aspectos fundamentales de cada una y subtitulándolas con la denominación que resultó más relevante sobre las claves para la gestión que ellos revelaron. Es importante aclarar que los directivos no definieron las claves, ello se realizó después de un análisis del contenido de cada entrevista.

¿Por qué definir claves? Se decidió definir una idea genérica importante en cada entrevista ya que se encontraron datos y hechos muy interesantes que comenzaban a apoyar las ideas que se desarrollarían en la propuesta y en casi todas las entrevistas se presentó un elemento eje a partir del cual el propio entrevistado acudía constantemente.

En seguida se revelará el contenido de las entrevistas a través de la información más relevante proporcionada en las conversaciones y agrupada en las preguntas:

- ¿Cuáles son las principales tareas que realiza un director (o rector)?
- ¿Qué es para usted la gestión?
- ¿Cuál es el estilo de dirección que desarrolla?
- Puntos centrales de la entrevista.
- ¿Cómo debe desarrollarse la gestión?

En el relato de estas entrevistas hablaremos de manera genérica de "el entrevistado(a) y de la institución".

Es importante aclarar que las palabras que aparecen en cursivas y entrecomilladas, en las claves para la gestión, se refieren a las palabras tomadas tal y cual fueron precisadas por el entrevistado o entrevistada, se presentan de esta forma para distinguirlas de la narración de la entrevistadora.

Clave 1: Regresar a lo que es esencial

Datos generales del entrevistado

Institución a la que pertenece: A

Cargo: Director de Facultad en Universidad privada.

Antigüedad en el cargo: 18 años.

Experiencia previa: 4 años como subdirector en la misma universidad y en la misma área.

Número de personas a su cargo: 18 personas.

Estructura de la organización: jerárquica, burocrática.

¿Cuáles son las principales tareas que realiza un director?

- Controlar la calidad académica, hacer que nuestros egresados sean competitivos.
- Armonizar los intereses de los maestros, de los alumnos y de la burocracia.
- Ser un intermediario entre los alumnos, el maestro y la institución.
- Cumplir con la función universitaria de formar líderes de acción positiva que estén bien preparados académicamente y con valores.

¿Qué es para usted la gestión?

Es el conjunto de actividades que ayudan al cumplimiento de la misión.

¿Cuál es el estilo de dirección que desarrolla?

De puertas abiertas, *"me encuentro en disposición para el alumno y el maestro en el momento que lo requieran"*.

Puntos centrales de la entrevista:

El director entrevistado lleva mucho años en la institución, de hecho es egresado de la misma y ha tenido la oportunidad de vivir sus transformaciones. El sentir general a lo largo de la entrevista es que la estructura y organización de la institución se ha complejizado volviéndose cada vez más burocrática teniendo los siguientes efectos, desde su punto de vista:

- La universidad ha creado nuevas instancias burocráticas entre la autoridad máxima (rector, director general) y los directores de escuelas y facultades *"ahora hay un cuerpo intermedio que hace nebuloso el organigrama"*.
- Hay procesos que se multiplican, es decir, una misma acción la realizan varias instancias y a su vez nadie puede informarte correctamente de algo.
- Cada área desea tener su propio control, *"en una especie de feudos que necesitan alimento burocrático"*
- Se ha multiplicado el personal perdiendo así la eficacia.

- La burocracia se recrea así misma como un cáncer para la organización *"la tendencia de toda persona que tiene un puesto es hacerse necesario"*, lo cual provoca la presencia de parásitos de la administración y papirófagos o consumidores de papel, *"sin ninguna lógica requieren de copias y copias"*.
- Los trámites para un procedimiento han llegado a ser de más de siete pasos de ida y siete de regreso para un trámite o asunto que podría tener una solución más práctica.
- De los académicos: El personal académico dedica más tiempo a labores administrativas que propiamente académicas; *"la interminable cantidad de papeles, formatos y procesos electrónicos que debe manejar un docente para la elaboración de sus programas y la evaluación de sus alumnos nos hace buscar maestros que sepan llenar formas y no maestros que sepan enseñar"*. La tecnología es "la reina" en lugar de que las máquinas estén al servicio de la academia; los procesos de evaluación del docente por parte de los estudiantes no hacen necesariamente la selección adecuada de los profesores.
- En la maraña burocrática se ha llegado a graves absurdos y el alumno tiene un gran descontento.

Se le preguntó al entrevistado si era posible que las autoridades de una escuela, con una administración burocrática y con diversas situaciones como algunas que él nos relató, no estuvieran enteradas de lo que pasa en sus instituciones, y nos respondió algo que resulta muy importante: *"sí, es probable que las autoridades no sepan lo que pasa en sus escuelas, ese es uno de los grandes problemas de todos los gobiernos: las líneas de información. Se requieren líneas confiables de información y las autoridades deben estar alertas a conseguirlas, sino... no saben como es la sensación acá"*.

¿Cómo debe desarrollarse la gestión?

Volver a lo esencial, a la academia, que el maestro sea lo más importante como en la edad media el *magister dixi*, rescatar la libertad de cátedra, devolver al maestro su derecho, su valor, tener confianza en el maestro, en el ejercicio de su libertad de cátedra, en la elaboración de sus programas y en sus evaluaciones, si se considera que puede haber abuso de esa libertad, para eso están los directores y los alumnos, si no tenemos confianza en los maestros no podremos lograr más. Los controles excesivos no garantizan que no haya trampas, *"es mejor tener pocas leyes y buenos aplicadores, que muchas leyes y malos aplicadores"*.

El entrevistado también aplica lo esencial al caso de la organización y señala que la estructura y organización de la institución debe volver a lo esencial a lo simple a una estructura donde sólo existan los órganos necesarios para operar con eficiencia.

Clave 2: el director debe ser un hombre de visión aplicando la mejora continua a los procesos de la organización.

Datos generales del entrevistado

Institución a la que pertenece: A

Cargo: Director de Escuela en Universidad privada.

Antigüedad en el cargo: 4 años.

Experiencia previa: como director en el área empresarial con grandes consorcios en el ámbito nacional e internacional.

Número de personas a su cargo: 25 personas

Estructura de la organización: la de la universidad es jerárquica burocrática, la de su Escuela es flexible y satelital o funcional en donde cada célula es integrada por procesos en donde hay una interacción total entre las diferentes células o entidades de procesos y cada célula adquiere formas diferentes. El entrevistado comenta que esta forma de administración le ha funcionado eficientemente.

¿Cuáles son las principales tareas que realiza un director?

- Planeación y análisis prospectivo, es decir marca el rumbo, marca la dirección y planea.
- Es un facilitador de todos los recursos para lograr el cumplimiento de la planeación.
- Tiene grandes ejes la función del director:
 - la permanencia en el mercado
 - el crecimiento
 - la satisfacción del cliente con la creación de un producto, en donde el producto es la educación y el cliente es el alumno. El resultado que se busca es la eficiencia en el mercado, entendiendo como mercado al laboral y como eficiencia a la utilidad del empleo del egresado en ese mercado. *"Si un director pierde de vista esto, puede alterar el producto y el servicio"*. Esto hace de la educación un proceso administrativo mucho más complejo. La escuela tiene que crecer y tiene que permanecer en el mercado. El fin no es la generación de conocimientos sino la aplicación en un mercado.

Aunque muchos tienen sus reservas sobre este enfoque de ver a la escuela como una empresa, el entrevistado manifiesta que hay mucho que aprender de las empresas y que puede adaptarse a la escuela sin perder el objetivo primordial de formar personas.

¿Qué es para usted la gestión?

"Es el proceso administrativo que realiza el director visto como un facilitador de los recursos, es decir, no se es experto en nada pero si "soy experto en la visión", el papel del director es "aterrizar la visión y la misión de la institución".

De acuerdo con la información que proporciona el entrevistado, la forma de administrar que él desarrolla en su escuela se basa en varios aspectos que a continuación describimos:

- **El servicio al cliente:** es decir, se tiene una alta sensibilidad a la percepción del cliente, al cliente-alumno y al cliente-empresa que recibe al alumno.
- **El nivel de mejora continua:** el cual le da parámetro y mecanismo a la flexibilidad, como en los círculos de calidad que se aplican a las empresas japonesas.
- **La administración justo a tiempo:** porque la administración es para cada semestre.

¿Cuál es el estilo de dirección que desarrolla?

"El director es un administrador de recursos, como facilitador para llegar a un buen fin. El lema de la escuela es hacia una mejora continua en la gestión".

Puntos centrales de la entrevista:

El proceso administrativo está en todo y en cualquier ámbito de la persona.

¿Cómo comulga este esquema de administración con el esquema de gestión de la propia universidad?, ha hecho su propia formulación de gestión, la universidad tiene una estructura autocrata y piramidal, ¿puede sobrevivir un órgano satelital, flexible de mejora continua con un enfoque extremadamente moderno? *"Sí, por supuesto, se respeta la estructura de la institución, la gestión que hago se realiza en lo que depende de mí, el punto de encuentro son los resultados".* Aquí se advierte de acuerdo con lo que señala el entrevistado, que la institución no impide que su escuela lleve otro proceso de gestión si éste da resultados y en este caso los ha dado creando una nueva escuela, nuevos espacios para la formación y práctica de los estudiantes y un área que le permite ofrecer nuevos servicios a la universidad.

"Hay un crecimiento multifacético y con sinergia, es decir que beneficia a lo académico, a lo pedagógico a lo institucional, sinergia es mejora continua para todos".

En relación con el aspecto académico o del proceso de enseñanza, el entrevistado señala que en su escuela se ha buscado mejorar el contenido, el proceso de enseñanza y mejorar la percepción del cliente sobre el producto y sobre el entorno, a través de diversas estrategias, de las cuales nos describió las siguientes:

- **Crear un programa de tareas reales:** cada materia trabaja en y con empresas, éstas proporcionan necesidades reales o casos, y el profesor los utiliza en la enseñanzas, a la empresa se le entrega un producto (que puede

ser alterando la forma, el contenido o incluso el producto, proporcionando propuestas, estudios de mercado, análisis de ventajas competitivas, etc., dependiendo de la materia que se estudie y de la necesidad de la empresa.) Con este programa se hace posible la administración justo a tiempo, dirigiendo a los alumnos hacia una necesidad de una empresa que tiene hoy un problema. Los temas de motivación del alumno, de la autoridad del profesor, que para muchas escuelas son dolores de cabeza, son sencillos de abordar con esta forma de trabajo el alumno se motiva y el profesor tiene su autoridad. *"Todo el material para que el alumno se prepare se les da entre clases y la clase se convierte en aplicación del conocimiento, estamos migrando del conocimiento de memoria, de dictado, hacia la participación total del alumno en un contexto determinado"*.

- **Programa de vinculación gremial:** involucra a todas las actividades extra aula ¿qué es lo que el alumno tiene que ver fuera de clase? Lo que no se aprende en el aula, dichas actividades son: Visita a entorno gremial, visita a entorno laboral, concursos (motivación, reto, conocimiento) viaje internacional, práctica de campo, asistencia a ferias y exposiciones, contextos académicos (ciclos de conferencias) todo esto ayuda a los maestros y a los alumnos a que estén motivados.
- **Programa de mejora académico personalizado:** es un programa que se trabaja con el alumno de forma personalizada, consiste en disminuir el volumen de la información que es capaz de manejar, y disminuir también el factor tiempo, "hacerlo más asimilado en volumen y en tiempo". Se hacen cortes mensuales, dirigidos a las calificaciones, se analizaba el contenido de la calificación, se aislaban las células de conocimiento y si el alumno presenta algún problema de comprensión en un tema, se le vuelve a dar en dosis mínimas, reconstruyendo el conocimiento en forma piramidal.

El entrevistado comenta que ha tenido que trabajar con cada profesor y con su equipo colaborador para que comprendieran la mecánica, el concepto y las bondades de estas acciones: *"Para los profesores no fue fácil aceptar las bondades del programa. El papel como director es convencer no obligar, el director da conceptos, el profesor los interpreta"*.

Lo importante era lograr resultados y para ello tuvo que hacer un análisis de los recursos humanos: *"el que no puede porque no quiere, se descarta, el que no puede porque no lo sabe, se le capacita"*.

¿Cómo debe desarrollarse la gestión?

Aplicando la flexibilidad y la mejora continua, la administración justo a tiempo, y sinergia a todos los procesos de la organización.

Después de escuchar lo expuesto por el entrevistado le preguntamos como recibían toda esta forma de gestión sus colaboradores y él nos respondió lo siguiente:

"La flexibilidad tiene rasgos negativos, si tu sacas a alguien de la rutina, le causa inseguridad, se les está obligando a una movilidad que a muchos no les gusta, se les cambiaron los parámetros de vida, los llevo a una evaluación cruelmente pragmática, no evalúo a la persona sino al proceso... pero esto no nos afecta, somos la escuela que mejor cumple con todos los reglamentos de la institución, ¿por qué? Trabajamos sobre el error, es decir, todo lo que está bien, está bien ¿qué es lo que está mal? Vamos a trabajar sobre él y todo se trata de aterrizar a procesos".

"Los empleados sufren porque se le está exigiendo mucho a la gente, hay gente que apostaba a que la institución me iba a prohibir hacer muchas cosas... se trata de empatar lo que quiere el director con lo que quiere la escuela y sí hay un punto de encuentro... La base de todo es la misión, la visión, y los reglamentos de la institución".

"Embarcar a la gente en esto es muy complejo, la falta de inteligencia emocional es un problema. He creado un estado de inseguridad en el que la gente vive con la constante preocupación de que vamos a hacer mañana".

El entrevistado manifiesta que a lo largo de su vida profesional se ha preparado con cursos y diplomados sobre temas que ha necesitado conforme avanzaba su vida profesional y hoy mismo se encuentra trabajando en temas como la inteligencia emocional con la finalidad de manejar de forma adecuada esta situación de sus subalternos.

Se le preguntó si existían limitaciones para su gestión y él respondió: *"cosas como el presupuesto, y la percepción de la limitación son limitaciones normales, el rumbo correcto apegado al reglamento puede ser una limitación, pero hay que abrir los horizontes ¿qué es el horizonte? Es donde acaba tu campo de visión, ¿cómo ampliarlo? Para cada problema hay 20 soluciones, no hay problema que no tenga solución, la solución depende de la más fácil".*

"¿Porque otros directores no lo hacen? Puede ser que tenga que ver la personalidad, yo creo que existen diversos rangos de personalidad: 1) rango uno: tienen un problema y no tiene solución; 2) rango dos: tiene un problema, tiene una solución; 3) rango tres: tiene un problema y tiene 20 soluciones".

"No soy gente de rutina sino de retos. Mejorar la calidad educativa es mi objetivo. Estoy tomando un rumbo en el que nadie me está siguiendo, somos escuela líder en varios procesos de la universidad".

"En cuanto al profesor señala: el profesor está más anclado a la percepción que al proceso. Hay que enseñarle a transmitir la pasión por la materia, tal vez por lo que se hace. Hay que disfrutar la vida, vivir del error y del error de los demás". Entendiendo esto último como aprender de los errores y verlos como retos.

Clave 3: el Liderazgo de acción al servicio de la institución.

Datos generales del entrevistado

Institución a la que pertenece: B

Cargo: Ex director de escuela en universidad pública

Antigüedad en el cargo: 8 años, directivo hasta 1997.

Experiencia previa: 7 años como Jefe de División en la misma universidad.

Número de personas a su cargo: en un primer nivel 8 funcionarios y un staff de dos personas, la estructura de la escuela tiene un órgano colegiado con tareas directivas y de gestión y a parte de los ocho funcionarios básicos se agregan ocho personas más y de ahí se desprenden todas las áreas académicas y administrativas y órganos de apoyo. El organigrama completo con el número total de funcionarios era aproximadamente de 150 funcionarios.

Estructura de la organización: Piramidal, una estructura muy vertical que se consideró necesaria por el número de funcionarios, alumnos y profesores que se manejaban, Los elementos de la estructura se relacionaban como una red de tal forma que existía comunicación entre todas las áreas.

¿Cuáles son las principales tareas que realiza un director?

- La función básica es el liderazgo
- Supervisar que las cosas se lleven de acuerdo con las normas. Verificar que la vida de la escuela en todos sus aspectos se desarrolle conforme a la normatividad vigente de la universidad en todos los ámbitos desde la normatividad laboral (derechos y obligaciones del personal) normatividad académica (procesos educativos, que los planes de estudios se cumplan y los programas de materia se lleven a cabo) la normatividad ética (conducta de los universitarios en el campus). Garantizar al resto de la universidad y al conjunto de la sociedad que todo se hace como se debe.
- Generador de ideas, ser creativo, no sólo un administrador.
- Representatividad "social" de la escuela en foros, eventos, actos y una representatividad formal en cuerpos colegiados como en consejo universitario, colegio de directores, consejos académicos etc.
- Dado que la escuela es parte de una institución más general que es la universidad, la gestión general de la universidad que el rector lleva a veces también se amplía hacia los directores por lo que ahí el director tiene otras funciones que cumplir.

¿Qué es para usted la gestión?

El poder lograr que las cosas se muevan hacia donde se espera que caminen

¿Cuál es el estilo de dirección que desarrolla?

Un estilo autoritario, "se trabajaba con el equipo básico de funcionarios y se recababa todas las opiniones necesarias y todas las decisiones las tomaba yo como director, salvo aquellas que por legislación eran designadas a órganos colegiados. Se buscaba llegar a consensos con el equipo básico de funcionarios pero el director tomaba la decisión. Llegar a consensos es terriblemente complicado, tengo la visión de que es mejor equivocarse moviéndose que no moverse. Si no camino no voy a llegar a ninguna parte".

"Traté de tener una dirección razonablemente participativa, pero la toma de decisiones era mi responsabilidad, mi privilegio. Me criticaban mucho pero las cosas resultaban bien".

Puntos centrales de la entrevista:

Se le preguntó al entrevistado cómo logró que las personas creyeran en él y le fueran confiables y leales durante su gestión, a lo cual nos respondió que en gran parte se debía a que contaba con tres tipos de liderazgo:

- Liderazgo académico: buen profesor, estimado por sus alumnos
- Liderazgo administrativo: con amplia y buena experiencia administrativa
- Liderazgo moral: imagen de gente honesta, decente, limpia

El tener estas cualidades hace que las personas se sienta a gusto con él y quieran seguirlo, "mucho de la lealtad, integración y compromiso de un equipo se debe al respeto a quien encabeza la escuela, le veas valores, lo veas como un líder".

Otro aspecto que resalta en la entrevista es el tipo de comunicación y cercanía que buscaba con TODOS los miembros de la institución:

"Siempre procuré tener comunicación con todos los miembros de la institución, al menos una vez al semestre visitaba a cada quien en su espacio y al menos una vez al semestre los llamaba a platicar conmigo. Esto era a todos los niveles, la gente se sentía tomada en cuenta. Siempre se les pedía que respetaran los conductos oficiales para resolver asuntos, pero las personas sabían que quien solicitara una cita conmigo yo lo iba a recibir, la gente era tomada en cuenta. Funcionó la idea de que el director se moviera, incluso sorpresivamente no con una mala intención sino con la finalidad de hacerlo más natural. Esto me ayudó mucho en la dirección ya que yo conocía mucho a la escuela, conocía las condiciones físicas en las que trabajaban las personas".

¿Qué cambiaría de su gestión? En general el entrevistado comenta que no cambiaría casi nada pero lo que probablemente sería importante replantear es la relación de dependencia con la unidad central (el entrevistado pertenece a una universidad muy grande que cuenta con muchos campus y una unidad central), "el

director a veces no tiene mucha libertad al haber muchos procesos centralizados y muy pocos descentralizados... sobre todo la cuestión de los recursos, la gestión de los campus es muy diferente al campo central".

Con relación a si cambiase algo de la estructura de la organización señala: *"Considero que la estructura que teníamos hace 6 años resultó funcional, la prueba es que continua así, con algunos pequeños ajustes que le han dado. Yo creo que la estructura académica por programas no es la ideal, en realidad es mejor la estructura departamental, pero ya que ésta te pide un cambio formal de planes y programas de estudio y cambio en cuerpos colegiados, las posibilidades de llevarlas a cabo son difíciles".*

Le pregunté al entrevistado cuál era su opinión con relación a los periodos de gobierno o de dirección que establecen las instituciones a lo cual comentó lo siguiente: *"Tiene que haber periodos porque cuando se designa a alguien debe tener un parámetro, al menos de inicio, para poder realizar una planeación básica. Quien ha probado razonablemente hacer las cosas bien, ¿por qué no dejarlo un tiempo más? Se podría pensar en un periodo básico, por ejemplo de cuatro años y renovable cada 2 dependiendo de las evaluaciones o revisiones de resultados alcanzados".*

"En la universidad pasa algo como en el país, hay periodos y cambian y lo que ha hecho el anterior no sirve, todo empieza con el nuevo y de la anterior gestión no sirve nada" Esta situación es sin duda complicada ya que desprecia la experiencia, la energía y el entusiasmo de la gente. También el entrevistado nos comenta que es muy equivocada la visión de quitar a alguien porque ya lleva tiempo. *"Si la persona demuestra alcanzar resultados y todo funciona bien ¿por qué quitarlo?"*

¿Cómo debe desarrollarse la gestión?

De acuerdo a todo lo compartido por este entrevistado, un aspecto importante para su gestión fue sin duda el liderazgo comprendido en los tres niveles que él nos señaló: académico, el administrativo y el moral, lo advertimos en su comentario: *"El objetivo primordial de la gestión es el poder lograr que las cosas se muevan hacia donde tu quieres que se muevan, que se muevan hacia la meta de la institución, tu no puedes lograr eso si no tienes la capacidad de convencimiento, por palabra, por testimonio. La lealtad, integración y compromiso de un equipo radica en que compartan el proyecto y las metas de la institución, que se identifiquen con éste pero sobre todo depende de que respetes al que encabeza a la institución, que creas en él".*

También nos advierte sobre lo fundamental que es reconocer a los integrantes de la organización como personas y hacerles ver que él sabía que estaban ahí, reconocerles su trabajo y apoyarlos.

Otro aspecto importante es como él lo llama "el privilegio y la responsabilidad del director" que es ejercer su autoridad en la toma de decisiones, puede consensar y tomar opiniones, escuchar puntos de vista, pero la toma de decisiones final la realiza el director.

Sin duda, no menos importante, es que señala entre las funciones de un director el garantizar al resto de la universidad y al conjunto de la sociedad que todo se hace como se debe. Por lo que su visión de la dirección es un lugar de responsabilidad de atención y servicio a la comunidad educativa y a la externa.

Clave 4: Conocer la trascendencia del trabajo que se realiza.

Datos generales del entrevistado

Institución a la que pertenece: A

Cargo: Directora ejecutiva de Facultad en universidad privada

Antigüedad en el cargo: 1 año, lo que tiene de fundada también la facultad.

Experiencia previa: 7 años de experiencia en dirección.

Número de personas a su cargo: 3 personas

Estructura de la organización: conformada por un director, un director ejecutivo, un secretario general académico, coordinador administrativo, un investigador y editor en jefe de una revista y coordinadores de cursos y diplomados y una secretaria. Es una estructura jerárquica.

¿Cuáles son las principales tareas que realiza un director?

- Organizar y actualizar los planes y programas de estudio.
- Planeación.
- Supervisión del trabajo de las áreas a su cargo.
- Impartir cátedra.
- Participar en comisiones nacionales y regionales.
- Impartir cursos y conferencias en diversas instancias.
- Asesoría de tesis.

Aquí advertimos una diferencia con las demás entrevistas, se conoce que esta directora realiza funciones que competen a su nivel pero también realiza aquellas propias de un académico, muy probablemente porque la facultad cuenta con poco personal.

¿Qué es para usted la gestión?

No hay una respuesta precisa para esto pero de acuerdo a lo que manifiesta la entrevistada podríamos decir que es identificarse con el proyecto, creer en él y defenderlo en todas las circunstancias.

¿Cuál es el estilo de dirección que desarrolla?

Multifuncional y comprometida con el proyecto educativo en cuestión.

Puntos centrales de la entrevista

La entrevistada nos habla sobre el proyecto educativo de la Facultad y de cómo es su relación con la universidad:

“Lo que más se dificulta de la gestión es la falta de personal”, la facultad que esta directora dirige es muy pequeña en cuanto a personal y alumnado que atiende, sin embargo, las tareas se ven multiplicadas porque prestan servicio hacia fuera a medios de comunicación, legisladores, y a instituciones que requieren de su asesoría por la temática que la facultad maneja. Esta situación hace compleja que la Facultad entre en el esquema administrativo de la universidad por lo que siempre están con un pequeño presupuesto, lo cual les impide abrir puestos de trabajo y sólo hay tres personas para la diversidad de actividades.

“La universidad no otorga más presupuesto mientras no se produzca más. No vivimos de lo que producimos, sin embargo contamos con el apoyo de la universidad, la prueba es que somos deficitarios y seguimos funcionando”.

“No logro cumplir las metas del plan institucional, porque si bien se tiene que gestionar a menos gentes, tengo que gestionar más proyectos con menos gente y menos infraestructura, esto en su mayoría se debe a que el trabajo de la Facultad no es solamente intramuros y a que el trabajo extramuros no es vendible, es bastante que nos abran los foros en los que participamos”.

A pesar de lo anterior, la Facultad que ahora nos ocupa tiene una fortaleza que consiste en que todos sus integrantes están identificados con el proyecto, creen en éste y lo defienden en todas las circunstancias y a pesar de las carencias que tienen. *“Aportamos todo el cariño al proyecto y a la universidad, todos damos todo por el proyecto, desde el director hasta la persona que barre”.*

“Estamos satisfechos con los resultados porque nuestros alumnos no se van con un título, se van con un cambio de conciencia. Eso depende en parte de nosotros y en parte de la opción personal que hace cada alumno y es a donde nosotros medidos el nivel de excelencia”.

¿Cómo debe desarrollarse la gestión?

En principio la entrevistada considera aspectos más formales de la organización: crear una infraestructura propia para este tipo de Facultades nacientes y con un crecimiento diferente y también señala que se requiere crecimiento de la planta docente.

Le preguntamos si ella y su equipo de trabajo se sentían abatidos o con poco entusiasmo debido a las condiciones de su trabajo, ella dijo: *"Nos podemos quejar que estamos empantanados, cansados, que no recibimos los sueldos adecuados, pero todos los días salimos retroalimentados positivamente, nos fascina lo que hacemos, podemos tener fricciones entre nosotros o un mal día, pero sabemos que lo que hacemos tiene tanta trascendencia que no te importa, sigues adelante, se te ocurren mil ideas, son fines de semana de trabajo e incluso involucras a tu familia"*.

"Para logra esa identificación y entrega con lo que se hace, un directivo debe enseñar a su gente cuál es la trascendencia del trabajo que hacen porque el trabajo es "talacha", "papeles", es importante saber la trascendencia incluso de los papeles que realizas. No es que lo que hagamos sea más trascendente que lo que hacen otros. Primero tienes que descubrir tu como director cuál es la trascendencia y luego transmitirlo a los demás, es tan fuerte ese descubrimiento que a la fuerza lo transmites y no sólo con la palabra, lo inyectas porque todos tus poros transmiten eso".

El entusiasmo y pasión con la que la entrevistada comunicó estas ideas me hizo advertir que efectivamente todos los resultados y logros de esta Facultad se deben a éstas.

Clave 5: Participación activa del personal

Datos generales del entrevistado

Institución a la que pertenece: C

Cargo: Directora de universidad privada

Antigüedad en el cargo: 6 años

Experiencia previa: como coordinadora en posgrado.

Número de personas a su cargo: 6 personas

Estructura de la organización: vertical.

¿Cuáles son las principales tareas que realiza un director?

- Establecer las estrategias y directrices que lleven al cumplimiento de la misión institucional (Plan de desarrollo institucional).
- Organización y distribución de recursos (humanos, materiales y financieros)
- Procurar un clima organizacional óptimo para el desarrollo de las funciones del personal.
- Convocar y presidir reuniones de trabajo con el equipo directivo.
- Ejercer el liderazgo.

¿Qué es para usted la gestión?

Es un proceso que promueve la participación del personal para la toma de decisiones que conlleven a la optimización de los recursos.

El objetivo de la gestión, señala la entrevistada es: *“ejercer el liderazgo para que el personal de la institución se involucre en la función que le corresponde y la realice con la mayor eficacia posible”.*

¿Cuál es el estilo de dirección que desarrolla?

“Basado en la participación del equipo directivo de los otros niveles que dependen de la dirección general y a través de un trabajo colegiado”.

Puntos centrales de la entrevista

En relación con los aspectos que pueden dificultar la gestión, la entrevistada nos manifiesta que uno de los aspectos que a veces impide el logro de los proyectos que se propone la dirección es el financiero.

Un elemento más que puede apuntarse en el sentido de dificultad para la gestión es el manejo de conflictos, por ejemplo *“cuando alguien del personal directivo no tiene tolerancia y no sabe negociar”.*

Algunas otras limitaciones pueden deberse a que hay que regirse por lo que establezcan los accionistas en relación con los aspectos financieros y otras más a la escasa formación de los directivos para ejercer dicho cargo, *“ya existen instituciones que preparan al personal directivo, incluso en cuestiones de tipo jurídico, que son muy necesarias y que a veces los directivos no consideran sino hasta el momento que se les presenta un problema”.*

¿Cómo debe desarrollarse la gestión?

De acuerdo con la plática que sostuvimos con la entrevistada, la gestión debe basarse en la participación de los integrantes del equipo básico del director trabajando en un esquema colaborativo.

Clave 6: Liderazgo ético: congruencia entre la formulación y la acción.

Datos generales del entrevistado

Institución a la que pertenece: D

Cargo: Rector en Universidad privada

Antigüedad en el cargo: 1 año

Experiencia previa: 12 años como directivo y ha ocupado cargos como coordinador académico, jefe de departamento y coordinador de posgrado todos ellos en diferentes instituciones.

Número de personas a su cargo: 150 profesores 40 administrativos en un plantel y en otro plantel aproximadamente 150 personas.

Estructura de la organización: .Conformada por una junta de gobierno, gerencia general de Colegios, Director general, Director de Recursos Humanos, Director de finanzas, Departamento jurídico, Gerente de mantenimiento y construcción y la Contraloría.

Como órganos de apoyo director al Rector se encuentran la Coordinación de desarrollo didáctico, la Coordinación de planeación y la Coordinación de psicopedagogía. Debajo de los directores de campus están los Directores de Licenciatura, Bachillerato y Secundaria y luego los Coordinadores de carrera y debajo de todo este personal otras áreas de servicio: biblioteca, servicios escolares, intendencia, etc.

¿Cuáles son las principales tareas que realiza un Rector?

- Supervisar varios planteles.
- Liderazgo
- Actividades de representación de la institución (juntas, asambleas, órganos colegiados etc.).
- Trabajo con los directores de Campus, con Directores de los diferentes niveles (Licenciatura, Bachillerato, Secundaria) Coordinadores académicos y de área.
- Ser mediador entre las necesidades de los planteles, la gestión y el liderazgo de los directores y la junta de gobierno o gerencia general.
- Realizar la planeación financiera y administrar recursos.
- Gestión jurídica: prever irregularidades jurídicas
- Relaciones hacia el exterior de la institución (con autoridades municipales, líderes políticos etc.)
- Hacer la prospectiva de la escuela.
- Ajustar políticas.
- Cumplir con metas.
- Redimensionar varios aspectos como la visión, la misión etc.
- Desarrollo educativo
- Rediseñar áreas
- Reorganizar políticas
- Participar en los consejos académicos universitarios y en el consejo de directores.

¿Qué es para usted la gestión?

Es la labor de intervención para poder disponer, organizar y permitir que la institución opere convenientemente para los fines que está diseñada.

“Se debe gestionar ya no con la visión de líder aislado y solitario que prospecta sus propios ideales, ya que este tipo de liderazgo es muy sensible a las fracturas, sino más bien me refiero a un liderazgo compartido que es más difícil de fracturar”.

"Lo que más se dificulta en el proceso de la gestión son las personas".

¿Cuál es el estilo de dirección que desarrolla?

"Ser rector es ser el líder de un proyecto educativo y que ese liderazgo siga y se transmita hacia los demás formando una comunidad educativa con una visión y responsabilidad compartida y con resultados concretos".

Puntos centrales de la entrevista

El rector entrevistado manifiesta que desde su incorporación a la universidad ha llevado a cabo varios cambios, entre ellos se puede decir que ha creado nuevas instancias en la estructura organizacional como lo son la Coordinación de desarrollo didáctico, la coordinación de planeación y la coordinación de psicopedagogía, de ésta última destaca que a través de ella comenzarán a aplicar un esquema de trabajo colectivo, grupal y comunitario que incluye a maestros, directivos y padres de familia. Este es un enfoque más holístico, más integral, así es más preventivo que correctivo.

Nuestro entrevistado nos habla sobre la función de liderazgo: *"la cual aparentemente resulta natural, pero como rector me doy cuenta que no sólo es el liderazgo que pueda tener, sino en mucho la imagen de liderazgo que muestras hacia la comunidad, que no es la autoridad formal, es el liderazgo espiritual, ético que tienes que asumir. Tu le imprimes ese sello característico a tu trabajo, ese sello personal. Tu estás al frente de un proyecto educativo, el cual es ético y político, político en términos del manejo de fuerzas que tienes que hacer, en la distribución de la autoridad, de cómo es que tomas las decisiones, pero ético en el sentido de que las decisiones que tomas están siendo juzgadas por todos, entonces se busca que seas justo, equitativo, sensible, si tu enfoque es humanista, pues que vean el humanismo en ti. Que vean en la imagen del director, del rector a un ser íntegro, es decir congruente, ese es el principio del liderazgo ético. La congruencia es la bandera de mi gestión en esta escuela".*

El rector nos comenta que antes de llegar él a la institución *"la escuela funcionó sin rector, crearon mecanismos de sobrevivencia en donde la institución seguía funcionando, es como en esas familias en donde se mueren los papás y no necesariamente los hijos se mueren, crean mecanismos de sobrevivencia asumiendo ciertos compromisos y van para adelante. Todo el personal operativo tenía una capacidad de trabajo impresionante generando estilos muy personales y no necesariamente con las mejores relaciones. El trabajo es ahora romper esos esquemas individualistas de trabajo".* Esto nos hace ver que no siempre el problema puede ser que las personas no hagan su trabajo o que incluso no lo sepan hacer, sino que más bien lo importante es saber articular el trabajo que realizan en armonía con el resto del equipo para que los objetivos se cumplan.

El rector destaca como valor primordial la dignidad de la persona: *"En las instituciones educativas cuando se rebasa la frontera de la ética por obtener una utilidad, por el maltrato, la explotación, que ya es rebasar la dignidad de la persona, del docente, de la comunidad, se rompió lo educativo. Ahí es cuando debes actuar en consecuencia y abandonar a ese equipo"*.

"Sin embargo hay otras personas que dicen: "pues la verdad es que... así es aquí" --"que porque así sea ¿tu también lo vas a hacer así? -"es que de algo hay que comer" y... pensar así es lamentable".

¿Cómo debe desarrollarse la gestión?

"Que en las decisiones sobre el presupuesto tenga injerencia el rector, ya que la decisión radica en instancias superiores y eso aletarga la toma de decisiones, lo ideal tal vez sería un esquema por partidas presupuestales en donde a partir del monto asignado el rector administre".

Armarse con un buen equipo de trabajo, que esté formado por personas debidamente capacitadas y no sólo operarias de funciones.

De acuerdo con todo lo revisado en la entrevista podemos interpretar que en este caso se considera para el desarrollo de la gestión, muy importante el liderazgo ético y por otra parte la conformación de una comunidad educativa que se adhiera o integre y haga suyo el proyecto educativo de la institución, además de que exista congruencia en la formulación y la acción.

3.4.2. Concluyendo sobre la visión de los actores de la gestión

Resultados de las entrevistas:

El resultado obtenido con las entrevistas fue muy satisfactorio en el sentido de que se cumplieron los objetivos para los que fue diseñada esta fase de la investigación:

- Conocimos como entienden y viven la gestión institucional quienes se encuentran en una posición directiva. Se advierte que en la mayoría de los entrevistados no existen conocimientos muy sólidos y fundamentados teóricamente sobre el tema de la gestión, la mayoría de ellos titubeaba y tardaba en dar su respuesta, así cada uno de los entrevistados definió la gestión a su manera pero en general coincidieron en que la gestión es lo que se tiene que hacer para que las cosas sucedan, para que se logren las metas, para que se logren los propósitos del plan institucional, es disponer y organizar los medios para lograr los fines.
- También fue posible contrastar la información que sobre organización se ha analizado en los capítulos anteriores y reconocerla en la realidad. Se advierte

que en las diferentes instituciones existen en su mayoría estructuras de tipo jerárquico o piramidal y en ese sentido los entrevistados no consideraron necesario definir las con más detalle aunque fue posible identificar algunas de tipo burocrático, las que tienen un gobierno de oligarquía empresarial o religiosa y algunas con rasgos de democracia elitista. Lo cierto es que las dimensiones de la organización, de las que hablamos en el capítulo 2: tamaño, complejidad y formalización, definitivamente sí son determinantes para la conformación y funcionamiento de las mismas, sin embargo no tenemos referencias suficientes para determinar que las instituciones más grandes en tamaño y complejidad tienen procesos de gestión más eficientes o menos eficientes que las de menor tamaño y complejidad. Hasta el momento se podría decir que son variables a considerar junto con la preparación, imagen y forma de trabajo del directivo.

- En cuanto a advertir elementos que refuercen la operatividad de nuestra propuesta, la cual se presentará en el siguiente capítulo, fue en extremo satisfactorio ya que sorpresivamente cada entrevistado, como se dijo anteriormente, sin saberlo, fue presentando lo que se identificó como una clave para la gestión, con las que se descubrió que hay aspectos fundamentales para dirigir a una institución:
- Uno sin duda es el liderazgo, por lo menos tres de los entrevistados señalaron en su forma muy personal, que este elemento es crucial para su actuación. Pero señalaron un paradigma diferente del liderazgo, al cual no ven como el liderazgo que se define a partir de los rasgos de la persona, sino más bien de un liderazgo ético o moral que permea toda la estructura y sus componentes y que es lo que hace posible que las personas y los procesos que realizan se comprometan realmente al cumplimiento de la misión institucional.
- De acuerdo con lo proporcionado en las entrevistas se puede decir que quien dirige una institución requiere definitivamente de tres habilidades: 1) Habilidades técnicas que se refieren al conocimiento, métodos, técnicas y manejo de instrumentos o materiales que les requiera su función y éstas habilidades puede adquirirlas de la experiencia o puede ser formado en ella. Podemos también llamarles el *saber hacer*; 2) Habilidades para las relaciones humanas o el trato humano: que son conocimientos sobre motivación, manejo de personal, inteligencia emocional, ética y manejo de estrategias comunicativas y de negociación y manejo de conflictos. Que puede llamarse también el *saber ser* y *saber convivir*; 3) Habilidades conceptuales o relacionadas con el conocimiento sobre las organizaciones, sobre gestión, planeación y calidad e innovación. Puede ser el *saber*.
- Otro elemento importante es que consideran a los subalternos como personas y que el éxito de su gestión de alguna manera radica en la forma de reconocerlas y tratarlas o considerarlas, esto tiene relación con las habilidades del tipo 2 que hablamos en el punto anterior.

- Un aspecto no menos importante, es el comentado por una entrevistada, el referido a que las personas conozcan la trascendencia que tiene su trabajo, esto me pareció indispensable que sea considerado por quien dirige un proceso educativo y, más aún, quien dirige una institución educativa.
- Otro punto es que todos tienen muy claro que el proyecto educativo, la misión y la visión de la institución son la base de la gestión.
- En cuanto a las limitaciones, algunos coincidieron que el director debe ser un generador de ideas, un hombre de visión, un ser creativo, un facilitador, cambiando de esta forma la idea de que el director es un lugar de status, de privilegio pero no de trabajo y servicio. La limitación radica en no ver de esta forma a quien dirige una institución.
- En todos los casos se reconoce que el ejercicio de la gestión está mediado por el tipo de gobierno que existe en la institución y que la principal limitante de ello es el presupuesto o los recursos financieros.
- Con mucho interés también debe retomarse lo planteado en la clave 1 que se refiere a regresar a lo esencial, en no pocas ocasiones hemos sido testigos de cómo las instituciones hacen complejo el trabajo y extenuante para los empleados quienes terminan por "acomodarse" al sistema en detrimento de la calidad o llegan al extremo de sabotear todo.

En síntesis, de acuerdo a las entrevistas se puede decir que la orientación, el gobierno y los resultados son elementos definitorios y claves de la gestión.

También es posible decir que por dirección puede entenderse el establecimiento de un camino, una ruta, una orientación que te permite gobernar en una dimensión política, estructural y procesual.

Algo que sobresale en las entrevistas es que no sólo es importante el estilo de dirigir o como administrar los recursos para que se logren los fines, sino que el camino que recorren los procesos para llegar a esos fines también es fundamental.

"El camino recorrido no es menos importante que sus resultados. Es lo que denominamos ética procesual. La congruencia e integridad del proceso son también un resultado en sí mismas. Las metodologías utilizadas, las reglas del juego empleado, los dispositivos de intervención no son sólo medios que se justifican en los fines, sino analizadores que "hablan" ideológica y valorativamente de una verdadera pedagogía institucional"

“Esta búsqueda, nunca del todo acabada, de coherencia nos remite a una posición ética de ver reflejado en las prácticas y procesos de la institución lo que se declara en el proyecto”(Bejmar, 2003, p.17-18).

Otro aspecto interesante y que sin duda tiene relación con nuestra propuesta, es el manejo de las instituciones desde enfoques ya desarrollados y probados en las empresas, como los que manifestó uno de los entrevistados: la mejora continua, la planeación justo a tiempo, la calidad total, entre otros.

Lo cierto es que también advertimos que las instituciones de educación superior están sujetas a la suerte del líder que las dirija y gestione, es decir, una misma institución puede haber logrado más o menos y mejor con otro director o rector, ya que no hay uniformidad en lo que a habilidades, conocimientos y actitudes tienen quienes ejercen esa función. Por otra parte, también es cierto que en las instituciones educativas son realidad los procesos de inercia, rutina y costumbre por lo que muchas instituciones funcionan con o a pesar de sus autoridades.

Definitivamente no hay homogeneidad en los procesos de gestión, no hay rasgos de gestión moderna, salvo en casos excepcionales y hay una escasez de personal directivo con formación y experiencia.

A pesar de que lo anterior es cierto, también es justo reconocer que encontramos personal directivo con gran experiencia de la vida académica, con muchos valores y deseos de lograr grandes metas para sus instituciones, los hay también que se han atrevido a desafiar las estructuras burocráticas y han llevado innovación y cambio a sus organizaciones *con y a pesar* de sus empleados, los hay también muy humanos y preocupados por la dignidad de la persona. Ello nos indica que la mejora en la calidad de nuestras instituciones es posible y que hay que trabajar en ella, ya que sin lugar a dudas el efecto de dichos cambios trasciende a los muros de las instituciones y llega a nuestra sociedad.

Podemos concluir que toda forma de gobierno es una condicionante de la calidad que alcance la institución, pues del ejercicio del poder nacen los parámetros de la gestión y es indudable que una institución mal administrada no podrá prosperar.

Hasta ahora nos hemos percatado de cómo es que los agentes dirigentes de una institución desarrollan la gestión, hemos advertido la importancia que éstos le confieren a las personas que trabajan con ellos y lo importante que es saber gestionar con ellos. Para finalizar este capítulo se hará un énfasis en los elementos que consideramos son de los que se valen los sujetos para llevar a cabo la gestión, pero también se quiere llamar la atención del lector hacia otro elemento fundamental y que en ocasiones puede ejercer la gestión que podría llamarse sutil pero no por ello menos fuerte, sino por el contrario, a veces puede ser la fuerza inhibitoria del cambio o constituirse en la fuente primordial de una transformación en la organización, nos referimos a la gestión que ejercen los propios sistemas organizacionales.

3.5. Gestionan los sujetos y ¿gestionan los sistemas?

Como señalaba anteriormente, la gestión es la manera como se pretende impulsar y desarrollar las políticas que el gobierno institucional ha formulado y que operarán los directivos de las instituciones para el logro de los fines que desea alcanzar la institución.

Hay dos importantes protagonistas de la gestión:

- a) **los sujetos:** son los que tienen la posición de directivos, jefes de área o coordinadores, dentro de la estructura organizacional.
- b) **Los sistemas organizacionales:** que se diseñan y operan para cada institución y de los cuales ya hemos dado una tipología amplia en el capítulo anterior.

Vamos a revisar a cada uno de estos protagonistas.

3.5.1. Los sujetos

Son los que desde una posición directiva requieren de diseñar situaciones y estrategias para que el resto de los miembros de la organización "operen desplegando su máximo potencial en término de competencias y emocionalidad" (Blejmar, 2003, p.17)

¿Qué recursos utilizan estos sujetos para desarrollar esta gestión?

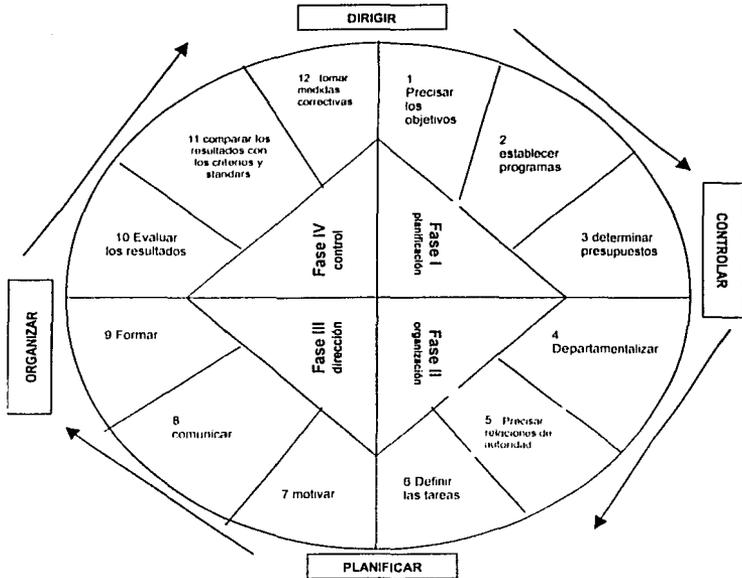
Utilizan diferentes competencias:

- a) Las competencias técnicas, que implican su saber y saber hacer en el campo educativo y en dirección de instituciones;
- b) Las competencias genéricas o transversales, que se refieren a las capacidades de comunicación, la inteligencia emocional y su propio perfil de personalidad.

¿Qué gestionan?

Veamos un esquema que nos muestra todas las acciones que implican la gestión que realizan estos sujetos.

La rueda de la gestión



Fuente: esquema elaborado de acuerdo a Santos Guerra, 1997, p 65

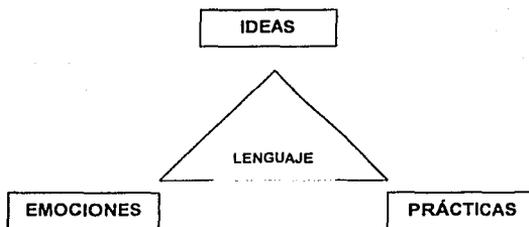
Como vemos en el esquema los sujetos que realizan la gestión se encuentran desarrollando todo el ejercicio administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar y en cada una de estas fases tienen que realizar acciones concretas, por ejemplo en el caso de la dirección se establecen tres acciones básicas: motivar, comunicar y formar.

Para realizar adecuadamente cada una de las fases administrativas y sus correspondientes acciones, es que el sujeto requiere de sus competencias técnicas y genéricas.

Sin embargo, también es importante advertir que los sujetos también hacen uso de sus conocimientos previos, de sus propios esquemas conceptuales y referenciales, de sus experiencias previas y de su sentido común y criterio propio. "La práctica de gestionar, además gatilla es si misma saberes que ni el mismo

actor sabía que tenía. Estamos hablando del saber tácito, aquel que sólo surge frente a una pregunta o una necesidad de entender u operar" (Blejmar, 2003, p. 20)

Según Blejmar (2003) los sujetos gestionan desde una triada que explicamos a continuación:



Se dice que gestionan desde las ideas porque los equipos directivos utilizan conceptos a partir de sus esquemas referenciales pedagógicos y didácticos y de acuerdo a su visión de mundo.

Desde las emociones ya que las ganas, el deseo, la frustración, la resignación, entre otras, se convierten en impulsores, detonadores o frenos para el horizonte de posibilidades de una organización en un momento determinado.

Las prácticas es el empleo de metodologías y de herramientas para intervenir y desarrollar todas las tareas de planificación, dirección, control, evaluación, en fin todas aquellas que señalamos en la rueda de la gestión.

El lenguaje, según Blejmar (2003) es una herramienta privilegiada en la gestión, ya que resalta que el poder de la palabra se despliega en las ideas, en las conversaciones, en los estados de ánimo. Es un elemento auxiliar para los tres anteriores.

Con el lenguaje se gestiona a través de las ideas estableciendo compromisos, presentando ofertas o posibilidades de algo, se hacen pedidos y demandas, se establecen juicios, se difunde información, se afirman verdades, se decide, se declara. Con el lenguaje las emociones se hacen vivas y se puede lograr algo más que con sólo las ideas; con el lenguaje se hacen vivas las prácticas. "Gestionar será, entonces, una melodía que se ejecutará en dos movimientos simultáneos tan simples como complejos: escuchar más allá de oír, comprender y decir más allá del hablar" (Blejmar, 2003, p. 21)

También podríamos decir que los sujetos gestionan cuando no intervienen o “no hacen nada”. La ausencia de intervención también provoca efectos. El silencio, sólo escuchar, no realizar ninguna actividad, son modalidades de gestión.

“La gestión, más que hacer en forma directa, crea las condiciones para el mejor hacer del colectivo institucional y a veces eso se “hace” no haciendo”(Blejmar, 2003, p.17). Esto se hace evidente incluso en nuestros salones de clase en donde a veces nuestra no acción o no respuesta ante una situación, provoca una reacción en el estudiante.

Los sujetos siempre tendrán la responsabilidad de la gestión, la responsabilidad para diseñar situaciones, aunque ésta la compartan con su equipo de apoyo o con el resto de la organización, él o ella no podrán diluirse en el conjunto de los demás.

La gestión de los sujetos debe enfocarse en lograr que las cosas sucedan, que las ideas se transformen en actos, que la planeación se convierta en acciones eficaces tendientes a lograr los objetivos.

3.5.2. Los sistemas organizacionales

Lo anterior nos permite señalar que ciertamente los responsables de la gestión son los sujetos que detentan alguna autoridad específica dentro de la organización, pero no todo depende de ellos. La gestión se entiende también desde los límites y posibilidades que otorga el sistema, la organización en sí y su propia dinámica.

Las organizaciones educativas adquieren “vida propia”, más allá de los intentos de eventuales gobernantes. Todo aquel que pasó por alguna estructura pública y no sólo pública, se dará cuenta de que la cultura instalada, la historia, las recurrencias de comportamientos, las coaliciones instaladas en grupos de interés y la materialidad de los recursos, impactan profundamente el devenir de la gestión (Blejmar, 2003, p. 19).

¿Cuándo gestiona el sistema?

Cuando las normas o reglas se imponen aún cuando pueden obstaculizar una acción que se requiere realizar; cuando el sistema burocrático te hace destinar más tiempo al llenado de formatos y el seguimiento de procedimientos que a la realización de la tarea sustantiva; cuando se promueven nombramientos en función de lealtades más no de lo que es más adecuado o beneficioso para la institución

Los sistemas gestionan cuando el sujeto que dirige la gestión advierte que a pesar de que ha organizado y definido una planeación, la ha comunicado a todos los miembros de la organización y ha señalado los objetivos y las metas a lograr,

percibe que el sistema de trabajo, la “forma de hacer las cosas” de esa gente y la manera de comunicarse de ellos es como un anclaje que no deja fluir los procesos y las estrategias que ha programado.

Existen elementos que afectan a la gestión y que nos ayudarán más a comprender eso de que las organizaciones educativas adquieren vida propia, y éstos son las llamadas meta-dimensiones, es decir, aquellos factores que van más allá de las dimensiones formales de la gestión como son la organizacional institucional-administrativa y la curricular pedagógica.

Las meta-dimensiones constituyen lo que podríamos llamar el terreno de la gestión del contexto y son primordialmente: la cultura y el clima organizacional.

Dada la amplitud que los temas de clima y cultura organizacional presentan hoy en día, no es posible abordar todo lo concerniente a ellos en este espacio, sólo resaltaremos su gran influencia en las formas de trabajo y en los resultados que logran en las organizaciones.

3.5.3. Clima y cultura organizacional

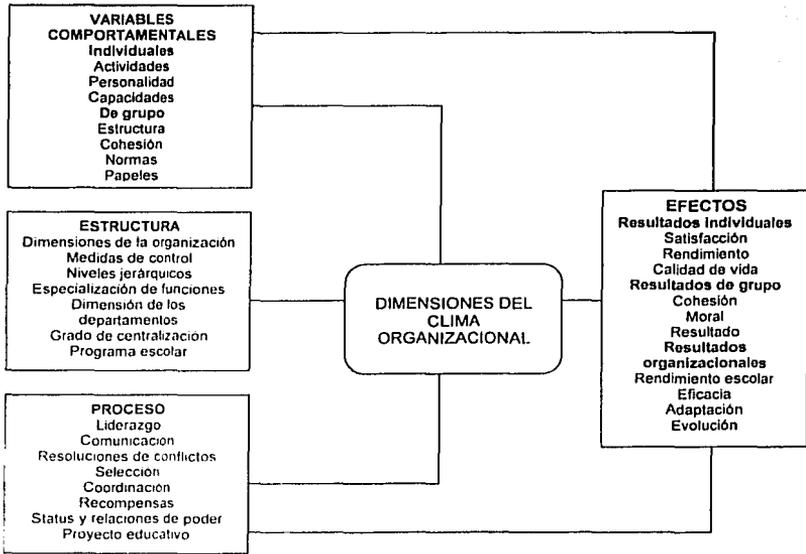
El clima y la cultura condicionan todos los ámbitos de trabajo y relaciones. “El clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinante y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y de cambio” (Martín, 2000, p.104)

El clima es un elemento fundamental en toda organización y debe analizarse si se quiere comprender a la organización. Hablar de clima es hablar de procesos más que de estructuras. Por lo que ya no nos será suficiente el conocer a los diferentes tipos de estructura sino los efectos que en la vida de las personas y en la dinámica de los procesos genera.

Se pueden determinar varios tipos de clima y existen ya ciertas posibilidades de medirlo. Lo cierto es que las instituciones educativas deben atender a su análisis ya que incide en la calidad de sus resultados, en la calidad de vida y de trabajo de su personal y en la imagen que pueda tener hacia el exterior.

Se puede observar en el siguiente esquema cuáles son las variables que intervienen en la composición del clima organizativo:

**VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA COMPOSICIÓN
DEL CLIMA ORGANIZATIVO**



Fuente Zabalza, 1996, p 295

Probablemente lo más importante que nos muestra el cuadro anterior es los efectos que el clima puede producir en los miembros de la organización como individuos y como grupos, así como hacia los resultados que la organización puede obtener.

El clima que se construye y que se percibe en una institución educativa puede determinar el grado de compromiso y de rendimiento que los miembros de la organización pueden presentar, por lo que no es un aspecto al que no deba de dársele la importancia debida.

El clima es un constructo complejo y multidimensional de difícil definición, pero en general podíamos decir que es el ambiente total de un centro educativo, del cual pueden ser percibidos algunos de sus componentes incluso a simple vista y otros pueden ser sentidos y percibidos ya en el trabajo cotidiano.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El clima ha sido estudiado ya desde diferentes perspectivas teóricas como la estructuralista, la humanista, las sociopolíticas y críticas y algunas otras. Lo importante es que quienes son agentes de gestión deben reconocer su existencia, estudiarlo y medirlo para comprenderlo y después hacerlo un aliado de los procesos de gestión.

Por su parte, la cultura de la institución se refiere a los valores, sistemas de creencias, las expectativas, metas, creencias explícitas e implícitas que marcan la vida de la organización y de sus componentes.

Veamos un cuadro que nos da un panorama sobre una tipología de la cultura en las organizaciones y nos muestra el cruce que ésta tiene con el clima.

	CULTURA INDIVIDUALISTA	CULTURA FRAGMENTADA	CULTURA DE LA COORDINACIÓN	CULTURA COLABORATIVA
Finalidades/valores	Falta de valores institucionales comunes y abundancia de actividades individuales. Cada cual actúa según su propio criterio.	Los valores del centro son individuales y de subgrupos. Las personas con planteamientos afines se reúnen en subgrupos y actúan de forma común.	Valores institucionales aceptados por la mayoría, aunque esta aceptación a veces surge por presiones que reciben los miembros de la institución.	Valores institucionales aceptados y compartidos por prácticamente todos. Las acciones que estos realizan tiene coherencia con estos valores.
Curriculum	El profesorado planifica individualmente sus enseñanzas	El profesorado llega a acuerdos sobre temas organizativos puntuales y no se abordan aspectos internos de enseñanza de forma generalizada.	El profesorado forma grupos de trabajo para abordar tareas concretas. La perspectiva es a corto plazo con poca reflexión.	El profesorado reflexiona, planifica, prepara y evalúa conjuntamente todos los aspectos del curriculum.
Asignación de tareas	Distribución por materias, niveles, área y/o departamentos de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.	Hay unas normas implícitas (que no responden a criterios pedagógicos) que sirven para asignar a cada profesor una tarea concreta.	La dirección del centro realiza una prospección y asigna a cada profesor a la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales.	El claustro decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas que se han de realizar y se asumen tranquilamente.
Intervención en la dinámica de trabajo	La intervención voluntaria de los miembros en la dinámica del centro es prácticamente nula. Trabajo privado en las aulas. Se comparten pocos espacios y tiempos.	Intervención en la dinámica del centro en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza.	Las intervenciones voluntarias del profesorado para alcanzar los objetivos del centro son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas.	Intervención activa y voluntaria de los miembros por conseguir los objetivos fijados por el centro. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.
Interacción entre profesionales	Pasividad general y falta de comunicación. Soledad profesional. Interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.	El centro se encuentra dividido en subgrupos con pocos elementos en común. Baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.	Entre el profesorado hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas.	Hay interacción positiva asumida colectivamente a través del compromiso de sus miembros. Sentido de comunidad y apoyo mutuo.
Gestión de los directivos	La dirección actúa según su propio plan de trabajo. Normalmente gestiona	La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos y en algunos casos	Hay propuestas colectivas e individuales. La llave del éxito reside en la	La dirección promueve un plan de trabajo colectivo. Las responsabilidades son

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	con las personas individualmente su aportación a la institución.	compartido. Se confía en quien hace agradable la convivencia.	preparación de los directivos para asignar los roles a las personas individualmente y como grupos.	compartidas y todos se apoyan. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.
Coordinación pedagógica	La inercia del trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación. No hay comunicación. Los profesores cuando se reúnen ocasionalmente evitan hablar sobre como enseñar en el aula.	Las reuniones acaban igual que como empiezan, con resultados pobres o contradictorios. Se habla sobretodo de los alumnos y del trasfondo familiar; de ellos mismos o de otros compañeros y de las grandes demandas que la sociedad impone a las escuelas.	La coordinación es rígida y formal, regulada por múltiples mecanismos. Los profesores hablan de sus experiencias de enseñanza en el aula. A veces se toman decisiones conjuntas, pero no se acostumbran a hacer su seguimiento.	Hay una coordinación real en las decisiones a través de sistemas variados. Se trabaja en equipo. Los profesores intercambian frecuentemente sus experiencias de enseñanza en el aula a un nivel de detalle que hace que este intercambio sea útil para la práctica.
Innovaciones	No existe la costumbre de impulsar innovaciones.	Las resistencias que provocan las innovaciones son de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del estatus que. Normalmente hay pocas iniciativas de cambio.	Hay innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos, un grupo más activo arrastra a otro menos activo. Los cambios son poco estables.	El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hace del centro una organización innovadora.
Conflicto	El profesorado no percibe la existencia de problemas y, por lo tanto, no siente la necesidad de resolverlos.	El profesorado no afronta las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos.	Aunque el profesorado percibe las discrepancias a menudo prefiere no intervenir y esperar a que el tiempo lo solucionen.	El profesorado percibe de forma natural las discrepancias existentes introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.
Formación del profesorado	La formación está ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un interés personal para promocionarse.	Hay una formación personal pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo.	La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución.	El aprendizaje profesional es compartido. La formación está basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo.
Clima	El profesorado se pasa el día protestando sobre su trabajo. Solo desea marchar lo más rápidamente posible.	Hay una actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y del centro aunque se mantiene una cordialidad formal.	El profesorado adopta una actitud positiva con su grupo. Aunque puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos.	El profesorado adopta una actitud positiva y una alta motivación que incide en el nivel de calidad de la organización.

Fuente: Armengol, 2001, p. 244-246.

Como se advierte en el cuadro, los efectos de la cultura y el clima en una organización son espectaculares, pero ello no significa que sólo debamos pensar que la calidad de la educación depende de los programas curriculares o de la formación del profesorado o de las evaluaciones y sus resultados, es todo eso y más. Hoy sin lugar a dudas los ambientes de trabajo no sólo deben ser dinámicos sino profundamente analizados y estudiados para ser enriquecidos constantemente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como dice Blejmar (2003) la cultura suele transmitir una especie de "código genético" que se reproduce en los nuevos integrantes. Esto lo advertimos cuando al entrar a una organización descubrimos meta lenguajes, símbolos, "normas" bajo las cuales conviven los miembros de la organización y que tenemos que "aprender" si deseamos ser comprendidos y aceptados por los demás. Con el paso del tiempo nos habremos "ajustado" a nuestro nuevo código genético, como si siempre hubiéramos estado ahí, comenzamos a absorber la cultura y a reproducirla.

Por todo lo anterior es que el gran desafío de los sujetos de la gestión es intervenir en el diseño o rediseño de las condiciones del sistema organizacional.

En el siguiente capítulo se presentará una propuesta para la gestión de las instituciones de educación superior, la cual mostrará ingredientes que se consideran fundamentales para lograr dos propósitos que se piensan trascendentes: mejorar la calidad en la educación y poner en primer plano a las personas que viven y se desarrollan en las organizaciones, principalmente a los docentes de quienes esperamos que todos podamos reconocerles el gran talento que pueden desplegar y lo mucho que podría crecer y mejorar una institución si los considerara en su profunda grandeza humana y profesional.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA: LA GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO DOCENTE EN EDUCACIÓN SUPERIOR

- 4.1 Componente básico 1: Calidad en la organización
- 4.2 Componente básico 2: La Gestión del talento
- 4.3 Componente básico 3: Gestionar la confianza
- 4.4 Componente básico 4: El talento directivo

Se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios

José Antonio Marina

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

134

Para comenzar, un relato

Asamblea en la carpintería

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea.

Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido! y, además se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo a condición de que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso entró el carpintero se puso el delantal e inició su trabajo.

...utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente la tosca madera inicial se convirtió en un fino mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho y dijo:

- "señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos." -

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto.

Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

Ocurre lo mismo con los seres humanos. Observen y lo comprobarán.

Cuando en una institución el personal busca a menudo defectos en los demás, la situación se vuelve tensa y negativa. En cambio, al tratar con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás, es cuando florecen los mejores logros humanos.

Es fácil encontrar defectos, cualquier tonto puede hacerlo. Pero encontrar cualidades, eso es para los espíritus superiores que son capaces de inspirar todos los éxitos humanos.

Carlos Padilla

Es importante señalar que la propuesta que se presenta en este capítulo, se integró como resultado de la revisión y análisis de la información expuesta en los capítulos anteriores y de la revisión de diversas fuentes documentales, señaladas en la bibliografía de este trabajo, sobre temas tales como: diseño organizacional, las escuelas como organizaciones que aprenden, la mejora de los centros educativos, calidad en la educación, calidad en las organizaciones, la educación superior del futuro, universidades innovadoras y cultura de calidad en educación, la gestión del talento y el talento directivo.

Así mismo fueron retomados los aportes de la investigación de campo dados a través de las entrevistas desarrolladas con los directivos de las instituciones de educación superior y la experiencia, de quien sustenta este trabajo, como miembro de instituciones educativas públicas y privadas.

4.1 Componente básico 1: calidad en la organización

La propuesta que se presenta tiene como propósito central coadyuvar al mejoramiento de la calidad de la educación que ofrecen las instituciones de educación superior, pero la intención es lograrlo a partir de un efecto multiplicador al mejorar la calidad de la organización educativa, vamos a ver en qué consiste ésta.

Todos los que nos encontramos en el medio educativo sabemos que hablar de calidad en la educación es algo complejo y difícil de precisar, alguien dijo alguna vez que no podría definirla pero señaló "la reconozco cuando la veo". Esto se puede aplicar a la calidad de las organizaciones, la podemos reconocer si la vemos ¡claro que sí!. Veamos un ejemplo.

Usted llega a una escuela y encuentra que las personas ahí caminan como autómatas, van firmes y a paso rápido como si no les interesaría observar a los demás, al momento de la hora de salida todo mundo sale lo más rápido que puede, si usted pregunta algo, las personas le responde rápido y muy cortante. La escuela tiene una apariencia grisácea, está algo revuelta y sucia, los salones están desordenados, las paredes tienen apariencia de no haberse pintado hace ya muchos años. Se observan algunos maestros en grupo platicando como si

estuvieran compartiendo algún problema, no precisamente algo agradable, se apresuran a despedirse y en un rato le informan que ya no le pueden atender hasta otro día.

Seguramente se trata de una institución educativa que no conoce la importancia de la calidad en la organización y, por que no, en el servicio.

También si usted ha sido parte de una institución educativa en donde el trabajo cada día se le hace más pesado, todas las personas comienzan a molestarle, el sueldo le parece poco para lo que hace y ansía las vacaciones, seguramente ha estado en una organización que no se ha preocupado mucho por que todos sus integrantes encuentren un ambiente estimulante para el trabajo productivo y de calidad, donde cada persona se sienta tomada en cuenta y reconozca que su trabajo es importante para toda la organización.

Esas organizaciones tienen comúnmente a personas "que trabajan" pero no a personas apasionadas y estimuladas por lo que hacen, algunas incluso llegan a expresar "pues... yo hago como que trabajo y ellos hacen como que me pagan", yo me pregunto si vale la pena sostener una organización así.

Existen otras situaciones aún más graves y complicadas, como cuando las personas que trabajan en una institución educativa comienzan a sentirse agotados, cansados, sienten que el trabajo los rebasa y les estresa, llegan a presentar una sintomatología grave, veamos lo siguiente.

La docencia como actividad profesional con carácter eminentemente relacional, de ayuda, orientación y asesoría a otros, requiere para su ejercicio un gran despliegue de recursos físicos, intelectuales, psicológicos y emocionales, para corresponder a las demandas que le plantea su entorno y obtener de él la satisfacción, el reconocimiento y la realización personal y profesional necesaria en toda actividad humana.

El docente que no posee los recursos necesarios para hacer frente a las demandas que plantea el ejercicio de la docencia, puede vivirla como una actividad estresante e insatisfactoria y perder su carácter de ayuda y servicio a los seres humanos, para convertirse en una rutina desagradable, a la que todos los días hay que hacer frente, y que pone en peligro la salud física y emocional. (Ríos, 2003, p. 2)

Los docentes al vivir la experiencia de un trabajo que exige y consume montos excesivos de energía física, intelectual y emocional, corren el riesgo de experimentar una falta de correspondencia entre las expectativas forjadas en el ámbito individual y profesional, y la realidad de su trabajo cotidiano.

Al ocurrir esta discrepancia, si no poseen los recursos para hacerles frente, ocurren cambios negativos en sus actitudes y conductas, producto de un

agotamiento físico, psíquico y emocional, que les hace sentir exhaustos, desilusionados, desgastados, "quemados". Si además se presenta en ellos frustración y poca gratificación personal y laboral, entonces se puede estar ante un grave riesgo, contraer el síndrome de burnout. (Ríos, p. 26)

Todo lo anterior repercute también en el ámbito institucional, traduciéndose como insatisfacción en el trabajo, actitudes negativas hacia la institución, hacia los alumnos, colegas o autoridades educativas, con los que se establece una escasa comunicación, disminución cuantitativa y cualitativa de la capacidad de trabajo, resistencia a participar en actividades o proyectos institucionales por la falta de compromiso y motivación, presenta frecuentemente incapacidades médicas, llega tarde a clase o falta constantemente, y considera seriamente la posibilidad de abandonar temporalmente o definitivamente la docencia. (Ríos, p.51)

Llegar a padecer un síndrome puede resultar para algunos una exageración, sobre todo para los dueños o directivos de una institución, quienes a menudo consideran que todo marcha como debiera.

Sin embargo, considero que hoy en día es más frecuente que nunca encontrar docentes "quemados" o desgastados profesionalmente ya que, en el afán de cubrir ciertos estándares de "calidad" las instituciones exigen al docente una gran cantidad de cosas, desde cubrir un número determinado de horas clase, que imparte a diferentes grupos en diferentes materias y semestres, realizar una infinidad de papeleo para evaluar a sus alumnos, asesorar alumnos, realizar tutoría, investigación, actualizarse y participar en reuniones de academia con distintos propósitos y además, en muchas instituciones, su trabajo es evaluado por el alumno del cual depende su siguiente contratación, como es el caso en algunas universidades privadas.

En otros casos el maestro hace todo lo demás pero se siente como una sombra en el pasillo que, si algún día decide retirarse nadie lo notará, parece que la frase tan gastada que tienen algunos de que "tu recompensa es lo que logras con el alumno" ya no parece suficiente o tal vez nunca lo fue. Finalmente el docente es una persona.

No se insinúa que la solución es que el docente haga menos cosas o que los niveles de exigencia se reduzcan, no se trata de eso.

Se trata de que los docentes desarrollen su trabajo bajo las exigencias necesarias pero que se sientan productivos y realizados en su trabajo. ¿Por qué parece importante esto?

Desde hace muchos años y periodos presidenciales se ha manifestado la necesidad de elevar la calidad de la educación, la cual asociamos con:

- Mejores planes y programas de estudio.
- Mayor y mejor rendimiento académico.
- Profesionalización de la docencia.
- Mayores grados académicos en los docentes.
- Mejor formación profesional para los egresados.
- Aprendizaje integral.
- Programas de vinculación académica.

Seguramente si revisáramos algún Plan de desarrollo de alguna institución obtendríamos más indicadores de calidad, pero lo que se observa es que todos esos elementos se deben realizar en las instituciones educativas, con sus autoridades, con los docentes y alumnos que en ellas se encuentran y no nos hemos puesto a pensar que si ellos no tienen calidad institucional no pueden ofrecer calidad educativa.

Definir estándares, indicadores, planes de desarrollo, proyectos institucionales, misiones, visiones etcétera, es un trabajo necesario y es un ejercicio de planeación que todas las instituciones deben realizar pero, como decía uno de los directivos entrevistados, *"realizar y comprender el proyecto institucional y el modelo pedagógico está muy bien, sus cerebros lo entienden pero... porque no lo veo en la práctica, porque no lo vivo, no entiendo que pasa con mis directivos, conocen el modelo educativo, dicen compartirlo pero no arranca en la práctica"*.

Podemos considerar que ello se debe a que las organizaciones educativas no han reparado en que para ofrecer mejor calidad educativa primero se debe tener calidad en la organización. Si una persona realiza su trabajo en condiciones de calidad y se le exige calidad no será difícil que la ofrezca.

Como dice Peter Drucker:

"La organización moderna exige al individuo aprender algo que nunca ha sido capaz de hacer anteriormente: usar la organización con inteligencia, con propósito, deliberadamente, con responsabilidad... para manejarla y cumplir su trabajo en ella para servir sus propios fines, sus valores y su deseo de cumplir".

O como dice Tom Peters:

"La victoria recaerá sobre aquellos que muestren una gran imaginación y que se sientan menos inmovilizados por las nociones convencionales, sobre cómo debe ser una organización".

El interés por la calidad está creciendo en todo el mundo, ya no estamos dispuestos a recibir servicios, productos y materiales de baja, nula o dudosa calidad. En el ámbito empresarial cada vez es más importante invertir en calidad

ya que consideran que es una de las inversiones más rentables que pueden hacer.

La baja calidad en una organización perjudica su imagen y le puede hacer perder mucho. La calidad puede determinar el futuro de una organización.

Para una empresa invertir en la calidad resulta en: menos defectos, mejores productos, mejor situación económica, aumento de bienestar, menor rotación de personal, menor ausentismo, clientes contentos y una mejor imagen.

Para una institución de educación superior invertir en calidad puede resultar en: mejores planes de estudios, más y mejores profesores preparados, mayor demanda de sus egresados, mejor imagen, mayor matrícula, mayores ingresos, menor rotación de personal, mayores niveles de reto para la organización, servicios más eficaces, mayor compromiso y lealtad del personal y una mayor identificación de los estudiantes con su institución, aprovechamiento de los recursos, mayores niveles de logro en sus metas y mayor estabilidad política.

Según Moller (1997) Desde principios de los años 50 hasta finales de los 70, los expertos en calidad estaban principalmente preocupados por la calidad de los productos físicos. Hasta principios de los años 80 se centró el interés de la calidad en los servicios y en el comportamiento humano. Esta revolución en la conciencia de la calidad es, primero y principalmente, una nueva forma de pensar acerca de la calidad. En lugar de concentrarse sólo en la calidad de los productos, la nueva conciencia de calidad también abarca la de los esfuerzos individuales de las personas.

“La nueva conciencia de la calidad no sustituye las ideas tradicionales acerca de la calidad. El nuevo pensamiento completa y realza la vieja manera de pensar al añadirle nuevas dimensiones a la idea de desarrollo de la calidad: mejorar las relaciones humanas, fortalecer la comunicación, crear un espíritu de equipo, y mantener altos estándares éticos” (Moller, 1997, p.5).

Así que calidad en la organización es pensar en la calidad para y de las personas que la conforman.

La calidad es consustancial al trabajo y forma parte de los valores humanos.

Para esta propuesta la calidad es ofrecer el servicio educativo de forma que responda a las necesidades de nuestra sociedad y permita el crecimiento y desarrollo de los educandos, permita la solución de problemas y permita la innovación. Esta calidad también implica autoridades y docentes competentes que desarrollen su trabajo satisfactoriamente y que ellos vean crecimiento y realización en ellos a través de su trabajo.

En esta época de cambios constantes y vertiginosos, consideramos que también calidad es cuando una institución educativa tiene claridad en cuanto a sus alcances y limitaciones, identifica sus ventajas con respecto a otras y tiene la posibilidad de advertir su capacidad de respuesta al medio social y aprende de sus aciertos y de sus errores para superarse.

Calidad es transformarse y mejorar a partir de un conocimiento pleno basado en la experiencia, es aprendizaje organizacional.

4.1.1. ¿Cómo lograr calidad en la organización?

Llévase mi gente pero déjeme mis fábricas y pronto el pasto las cubrirá. Llévase mis fábricas pero déjeme a mi gente y pronto tendré una fábrica nueva y mejor.

Andrew Carnegie

La meta es mantener al personal tan gratamente ocupado todos los días, que ni siquiera escuchen cuando los cazadores de talentos los llamen.

Ken Alvarez

La calidad de la organización implica pensar en:

- calidad personal
- calidad en la estructura de la organización.
- calidad del servicio

Calidad personal

La importancia del factor humano ha estado a menudo subestimada por las organizaciones. Sin embargo comienza a vislumbrarse que la calidad de un producto o servicio depende de los esfuerzos de los individuos y grupos.

La Conferencia Internacional de Educación (CIE) celebrada en 1996 adoptó una declaración en la que los Estados miembros de la UNESCO reconocían "la importancia de la contribución que los docentes brindan a la renovación educativa a través de sus ideas, sus métodos y sus prácticas". Más recientemente, la carta de Colonia: *Educación permanente: objetivos y aspiraciones*, adoptada por el G-8 o grupo de los 8, en 1999 declara que los docentes son el recurso más vital para promover la modernización y las normas superiores; su contratación, formación, distribución y concesión de incentivos apropiados son claves para cualquier sistema educativo eficaz (OIT, 2003, p.5).

El mejor lugar para comenzar a desarrollar la calidad en una organización se requiere comenzar con la actuación y actitud de las personas con respecto a su trabajo y a la calidad misma. Eso es calidad personal, la cual repercute en una serie de mejoras hacia la estructura de la organización creando una "cultura de calidad", que influye en toda la institución.

Una Institución educativa con calidad tiene satisfechos a los maestros, al personal administrativo, a los directivos, a los alumnos y a todo el que esté a su alrededor, porque los servicios que presta, los planes y programas que tiene y los profesores que en ella laboran son del mejor nivel posible.

Enorgullecerse de su institución crea una sensación de bienestar y estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad personal más elevado. "Si todo el mundo en una empresa u organización hiciera cuanto pudiera cada día y estuviera profundamente involucrado, el futuro sería brillante" (Moller, 1997, p.18)

La tarea más importante de un directivo es motivar a la gente a hacer lo mejor posible. Hay que inspirar a todo empleado, para que entregue un elevado estándar de calidad personal.

Lo anterior es muy importante si consideramos que en una escuela no sólo laboran los docentes, también existen los trabajadores administrativos, los técnicos y el personal de apoyo incluyendo a los de intendencia, ellos también tienen que trabajar en calidad y ofrecerla también.

De que serviría una excelente directora o un jefe de departamento educativo sin una buena secretaria, sin una persona que haga el aseo como se debe, sin un mensajero que entregue las cosas a tiempo, sin un administrador que gestione el presupuesto oportunamente.

Recordemos a nuestros entrevistados del capítulo anterior y rescatemos sus conceptos, la **sinergia** en la organización es uno de ellos, que la gente conozca la **trascendencia de su trabajo**, es otro.

Según Stephen Covey (1998) La sinergia es la esencia del liderazgo transformador, significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma, la que genera poder, la más unificadora y la más estimulante. El desafío consiste en aplicar a nuestras interacciones sociales los principios de la cooperación creativa.

Que las personas conozcan la trascendencia de su trabajo, esto probablemente sea el punto clave de la calidad de la organización. Es el elemento que hace que, con y a pesar de todo realices tu trabajo. ¿Cómo se logra?

Lo primero es que las personas sepan que el trabajo que realizan es necesario y vale la pena, por lo tanto es importante.

1) El trabajo debe ser visto como importante,

- 2) La persona que realice el trabajo debe comprender la meta a la que se le pide llegar, las personas deben saber como su trabajo contribuye a la organización, a los demás y a la sociedad, cómo deja huella.

"Todas las personas son realmente necesarias, lo que sucede es que no comprenden cuál es su función. Es preciso aprender a ver la forma como ayudamos a los demás con lo que hacemos" (Blanchard y Bowles, 2002, p. 31)

Cuando la gente logra ver con claridad su trabajo comienzan a gestarse grandes cosas, una de las emociones humanas más poderosas es el amor propio. Una de las formas más rápidas y seguras de sentirse bien con uno mismo es comprender el lugar que ocupa el trabajo realizado dentro del gran contexto de las cosas. Sentirse bien con uno mismo es bueno.

Recordemos también a uno de los directivos entrevistados y citado en el capítulo anterior, él decía que no sabía cómo hacer que la gente que participó en la elaboración del modelo educativo realmente lo hiciera realidad en la práctica, decía también que probablemente se debía a que habían estado trabajando de manera individual por mucho tiempo y que ahora le sería muy difícil romper con ese esquema de trabajo. Blanchard y Bowles(2002) dicen:

"Es preciso estar orgulloso de la meta y también de la forma de alcanzarla... en la mayoría de las organizaciones es un verdadero problema fijar las metas. Los gerentes piensan que todo el mundo comparte la meta sencillamente porque aparece escrita en el informe anual o se anuncia en alguna reunión. Es probable que la hayan compartido al comunicarla, pero si el equipo completo no se compromete, no es una meta compartida." (p.39)

El punto central como directivo es asegurarse que las personas comprenden las metas y conozcan de la trascendencia e importancia de ellas y si esos empleados hacen su trabajo de una cierta manera habrá que determinar la forma de adaptar a la organización ese comportamiento natural y entonces lograr las metas.

El trabajo es esencial en la vida del hombre, para trabajar es necesario agruparse, establecer relaciones sociales y definir fines conjuntos. Esto se realiza en un medio ambiente determinado con el cual se establecen relaciones de intercambio relevantes. "Dada la profunda significación que posee el trabajo para el individuo, debemos esforzarnos para considerar en su diseño todo aquello que es importante para él" (Schlemenson, 2002, p. 111).

Jacques Elliot citado por Schlemenson (2002, p.112) señala que "la realización de un trabajo satisfactorio es sustancial para el desarrollo, redundando en niveles progresivos de crecimiento e integración mental que se producen cuando dicha experiencia confirma la eficacia personal".

Riccardi y López (1995) apuntan que en 1983 la Public Agenda Foundation logró definir lo que la gente espera de su trabajo en estas diez conclusiones:

1. "Quiero trabajar con gente que me trate con respeto".
2. "Quiero un trabajo que respete mi interés".
3. "Quiero que mi trabajo, si es bueno, sea reconocido".
4. "Quiero tener más chances de desarrollar mis habilidades"
5. "Quiero trabajar con gente que me escuche, si tengo ideas para hacer mejor las cosas".
6. "Quiero un chance de pensar por mí mismo, más que ejecutar simplemente instrucciones".
7. "Quiero conocer los resultados finales de mi trabajo".
8. "Quiero trabajar para jefes capaces".
9. "Quiero un trabajo que no sea demasiado fácil".
10. "Quiero estar bien informado con respecto a lo que ocurre".

Es interesante notar que en las exigencias de seguridad en el empleo, el salario y la participación de beneficios no figuran, al menos en estas primeras 10 exigencias.

¿Qué busca la gente entonces en el trabajo? Por supuesto que busca solventar las necesidades apremiantes de la vida, empezando por las fisiológicas, las de alimentación y las de sustento, pero también busca mucho más.

La mayoría de las organizaciones creen que la gente tiene como únicos factores de motivación la seguridad en el empleo y el salario, cuando en realidad buscan más las recompensas de nivel psíquico, es decir, trabajo desafiante, crecimiento personal, aprender nuevas habilidades, autonomía, participación, respeto, reconocimiento, conducción eficaz e información.

Estas expectativas están implícitas en lo que podemos llamar el proyecto personal individual. Éste puede estar formulado de manera consciente o no, pero a través de él todo individuo aspira a desplegar sus potencialidades personales. La posibilidad de encontrar un equilibrio entre el crecimiento y el desarrollo de la propia capacidad, con niveles consistentes de trabajo, con remuneraciones adecuadas es crucial para la persona.

Tener proyectos constituye un aspecto esencial de la vida. La consecución de logros es un regulador fundamental de la motivación, del estado de ánimo y la autoestima. Se erige en un factor privilegiado para forjar la identidad, para interiorizar la conciencia realista de los límites de las potencialidades y las capacidades humanas (Schlemenson, 2002, p. 114).

A través del trabajo nos manifestamos, nos expresamos, ejercemos nuestra creatividad y, al hacerlo, crecemos como personas. Desplegar todas nuestras potencialidades es el fin que buscamos. Si no lo logramos podemos caer en la

frustración y nuestra vida se empobrece. "En suma, el trabajo es un organizador de la personalidad y un sustento de la identidad" (Schlemenson, 2002, p. 115).

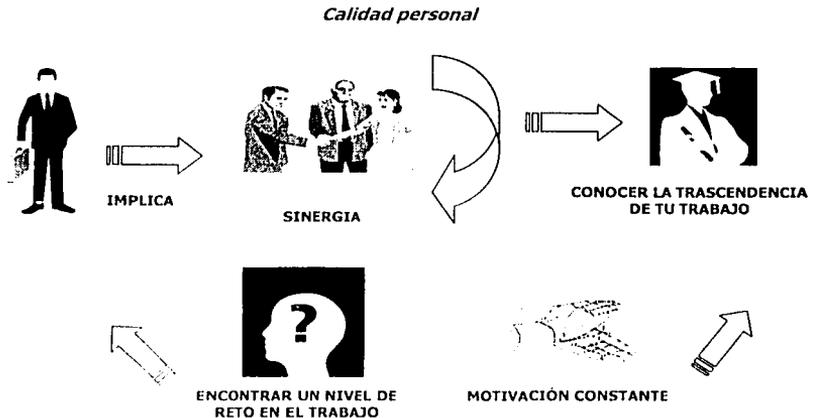
.Por lo anterior, podemos decir que podemos lograr la calidad personal a través de la sinergia, asegurándonos que todas las personas de nuestra organización conozcan la trascendencia de su trabajo y comprendan las metas que se persiguen y que encuentren en su trabajo una fuente de retos y crecimiento personal.

Pero todo ello debe de ir acompañado de una fuerte estrategia de motivación por parte de los directivos o jefes, sobre todo en lo que se refiere a transmitirles confianza y reconocimiento por lo que hacen. De la confianza hablaremos más adelante, pero en lo referente al reconocimiento se apuntarán algunas cosas.

Un reconocimiento o una felicitación por el trabajo debe ser oportuna y auténtica y referida a algo concreto, pero sobretodo muy entusiasta, esto estimulará a los integrantes de la institución, sea cual sea su labor, a seguir adelante y alcanzar más. Blanchard y Bowles(2002) además agregan que estos reconocimientos pueden ser programados o espontáneos, colectivos o individuales, generales o específicos y convencionales o únicos. Pilar Jericó (2001) los llama el salario emocional.

Calidad personal significa estar plenamente involucrado.

La calidad personal beneficia a la organización en su aprendizaje pero en primer plano al individuo, a su familia y amigos.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Calidad en la estructura de la organización

Los elevados niveles de calidad personal contribuyen a niveles elevados en la estructura ya que los procesos de cada área o departamento se realizan de manera eficiente.

Recordemos que la estructura implica:

- un organigrama
- un alineamiento funcional
- roles y mecanismos de interacción entre áreas
- estratos ejecutivo – jerárquicos
- niveles de autoridad y control

Toda organización tiene una estructura ya definida pero ¿cómo saber si es la correcta? Para ello tendremos que identificar que en realidad la organización que dibuja nuestro organigrama no es necesariamente la real y que puede haber no una sino varias distintas:

- Organización manifiesta: es la estructura que vemos en el organigrama oficial y que no necesariamente coincide con el funcionamiento real.
- Organización supuesta: es la estructura que perciben las personas al trabajar en la organización.
- Organización existente: es la que efectivamente funciona y la podemos encontrar analizando el funcionamiento de la organización en la realidad.
- Organización requerida: es la que se necesita para operar correctamente, es la que nos debe delinear el patrón de estructuración jerárquica y la organización de las funciones.

Lo que hay que hacer como directivos es, partir de la organización formal o manifiesta acceder a los diferentes niveles jerárquicos y averiguar quien depende de quien e ir reconstruyendo la red de relaciones. Primero la dependencia jerárquica y luego las relaciones funcionales y colaterales.

Al hacer dicha indagación, las personas que vamos encontrando en cada puesto y nivel jerárquico nos pueden brindar información muy valiosa de cómo debería ser mejor la red de relaciones, quién debería depender de quién, cuál es la responsabilidad que en realidad tiene su puesto o área, conque autoridad cuenta, con quien se relaciona y cómo resuelve los asuntos que le competen.

La meta será definir los cambios a la estructura para llegar a la **organización requerida**, ello nos permitirá contribuir a la calidad de la estructura.

Recordemos la clave 1 que nos proporcionó uno de los directivos entrevistados para el capítulo anterior: **Volver a lo esencial**, por lo que no busquemos

estructuras muy grandes y complicadas sino más bien estructuras sencillas y funcionales. El tamaño de la estructura no es directamente proporcional con su nivel de funcionamiento eficaz.

Una vez definida la estructura requerida debemos desarrollar los manuales de funciones de cada área y un plan estratégico de trabajo, el cual deben conocer todos.

Hacer un **análisis de la experiencia, las habilidades y los conocimientos de cada persona** para ubicarlas en el puesto adecuado o ayudarlas en su capacitación.

Cuando una empresa contrata a un empleado nuevo la persona es juzgada por lo que podríamos llamar sus factores de calidad: educación, experiencia, trabajos anteriores, apariencia, personalidad, situación familiar, ambiciones, aficiones, situación económica. También nuestras organizaciones educativas deben hacerlo.

Es fundamental que como directivos de una institución se preocupen por **profesionalizar algunos de los puestos**, es decir, preparar a las personas con conocimientos, metodologías y procedimientos que les permitan desarrollar sus funciones. Por ejemplo, los encargados de las áreas de planeación educativa, orientación y tutoría, formación docente, recursos humanos, entre muchas más, deben ser preparados y actualizados constantemente para desarrollar con la mayor calidad posible su trabajo.

Hay que tener una **supervisión continua del flujo sistémico** de funcionamiento de la **organización** para advertir posibles "cuellos de botella" o ineficiencia en alguna área. Si es necesario se puede cambiar cada cierto tiempo la estrategia de control de las funciones.

Otros elementos que determinan la calidad de la estructura son menos tangibles pero no poco perceptibles y son:

- el entorno físico
- el entorno psicológico, que implica ambiente donde encontramos el clima y la cultura organizacional.

Entorno físico

Si es usted directivo o miembro de una organización educativa no debe soslayar el impacto que genera en nuestro trabajo el entorno físico.

Un salón o cubículo desordenado nos parece poco práctico y distrae nuestra concentración. Unas paredes sucias, con pintura vieja y un cuadro "triste" no estimulan nuestras ideas. Los alumnos también se dan cuenta que estudian mejor

y atienden más al profesor en un lugar limpio, luminoso, con mobiliario adecuado y espacio necesario así como ventilación.

Los colores, las formas y los tamaños así como las texturas son importantes en el impacto psicológico que genera nuestro entorno físico, desde nuestra aula o cubículo hasta la explanada, los jardines y la fachada de la escuela.

Hemos visto por desgracia, que muchos directivos se preocupan por tener oficinas deslumbrantes, cómodas y elegantes que cambian a su gusto cada vez que lo quieren y peor aún, cada director realiza cambios. Mientras que las aulas están marchitas, grises, sucias y los pasillos repletos de carteles, de los baños mejor no decimos, pero a veces resultan un insulto a la dignidad humana.

Para lograr calidad en la estructura el entorno físico debe ser funcional y armónico, con el equipamiento técnico apropiado y actualizado. No se necesita gastar mucho, la sencillez es mejor.

Recientemente la ergonomía ha cobrado una gran importancia en el desarrollo de las organizaciones, del griego *ergón* (trabajo) y *nomos* (leyes naturales, tratado) puede explicarse como la adaptación del trabajo a las capacidades humanas. La asociación española de la ergonomía la define como: *"ciencia aplicada de carácter multidisciplinar que tiene como finalidad la adecuación de los productos, sistemas y entornos artificiales a las características, limitaciones y necesidades de sus usuarios, para optimizar su eficacia, confort y seguridad"* (en Rodríguez, 2003, p.185).

De tal forma que hoy en día es de suma importancia que los elementos del entorno, tanto técnicos o tecnológicos y materiales sean optimizados para lograr comodidad, seguridad y satisfacción de las personas y de esta forma se logren mejores interacciones entre el individuo, su entorno, otros sujetos y mayor eficacia, productividad y satisfacción del y en el trabajo.

Con la introducción de las nuevas tecnologías de información y comunicación se ha iniciado un nuevo interés en la persona como parte cognitiva del sistema, de tal suerte que ha comenzado a hablarse de una ergonomía cognitiva que se refiere, según Rodríguez (2003) a los procesos y herramientas para pensar más que a estructuras observables como el mobiliario de oficina. Se trata de investigar los modelos mentales del usuario de las tecnologías, es decir, esclarecer la secuencia de pasos que le conducen a una meta, formalizar los tipos de conocimientos que un individuo necesita emplear cuando opera una máquina o sistema, conocer el medio por el que la persona recibe e interpreta estímulos del medio ambiente, cómo recibe la información de otras personas. Todos estos tipos de información cognitiva son estudiados con el objeto de diseñar aparatos para que la interacción en el sistema de trabajo sea eficaz.

Hoy en día varios fabricantes de productos tecnológicos ya desarrollan sus aparatos con base a una ergonomía cognitiva, por lo que es conveniente aprovechar tal circunstancia para ofrecer a quienes forman parte de una organización, medios tecnológicos que les permitan potenciar al máximo sus capacidades.

Con lo anterior se demuestra nuevamente que las organizaciones pueden tener a personas muy talentosas y capaces en sus equipos de trabajo pero que sus capacidades, habilidades y destrezas no son suficientes para realizar sus tareas sino cuentan con un entorno físico idóneo.

El entorno psicológico

En el capítulo anterior hablamos del clima y la cultura organizacional y decíamos que éstos son determinantes en la vida de las organizaciones. Es importante señalar que ambos no son elementos que un directivo pueda crear sino que éstos se van construyendo gracias al entorno físico, las personas que laboran en la institución, de sus conocimientos, nivel cultural y lugares de procedencia, de las interacciones que se den entre éstos y de la propia imagen que van construyendo al interior y al exterior de la institución.

A pesar de que la conformación de estos elementos es difícil de controlar, debemos prestar atención a algunos elementos que nos pueden ayudar a tener un ambiente agradable y estimulante para el trabajo.

Procuremos que en nuestro ambiente exista:

- Respeto mutuo
- Franqueza
- Ética
- Confianza
- Seguridad
- Tolerancia
- Buen humor
- Afecto
- Una cultura de aprender del error
- Reconocimiento de logros y aciertos
- Congruencia en el decir, pensar y hacer

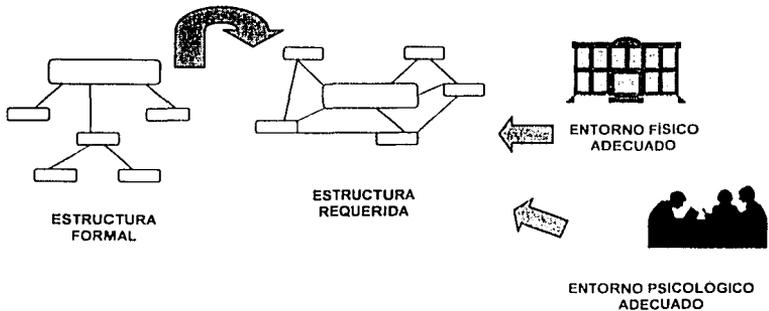
Evitar a toda costa lo contrario a estos aspectos, pero primordialmente:

- Miedo
- Desconfianza
- Frialdad
- Rumores

- Chismorreo
- Incongruencia

No olvidarse de analizar el clima y la cultura que se esté desarrollando en su organización y trabajar en mejorarlos, si es que fuera necesario.

Calidad en la estructura de la organización



Calidad del servicio

La calidad del servicio va a estar determinada en buena parte por las dos anteriores, es decir, por la actuación individual de los empleados y de las áreas o departamentos.

Esta calidad cobra gran relevancia si consideramos que las instituciones educativas de nivel superior tienen una gran competencia y yo creo que la preferencia hacia ellas no sólo le interesa a la institución privada, también en las instituciones públicas se establece una preferencia, ya sea por parte del estudiante o por parte del docente o de otras personas que desean trabajar en ellas. Así, en algunas instituciones públicas es una especie de triunfo y privilegio lograr una plaza de trabajo.

Según Moller (1997) la calidad del servicio es definida como el grado en que un servicio responde a los requisitos descritos en las especificaciones del servicio. Desde el punto de vista del usuario del servicio, se refiere al grado en que un servicio responde a las demandas, los deseos y las expectativas del beneficiario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En términos de nuestras instituciones educativas, el servicio que se ofrece debe ser acorde al nivel educativo que decimos tener y tratar de responder a las demandas de servicio educativo que nuestros posibles usuarios tienen.

La calidad del servicio se puede apreciar en dos aspectos:

- calidad técnica
- calidad humana

Calidad técnica

Está conformada por aspectos como:

- Estructura de los Planes de estudio
- Formulación de un modelo educativo
- Proceso de admisiones e inscripciones
- Folletos
- Horarios de atención
- Infraestructura
- Facilidades de acceso
- Planes de pago
- Horarios de estudios

Calidad humana

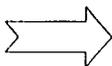
Está conformada por aspectos tales como:

- Actitud de empleados
- Amabilidad
- Flexibilidad
- Atención
- Ambiente
- Tratamiento de quejas
- Cumplimiento de citas
- Trato profesor – alumno
- Trato e imagen de autoridades

Es importante resaltar que la calidad del servicio no depende de la estructura de una organización, ésta puede ser muy burocrática y jerárquica u horizontal y flexible, pero si el contacto directo con los alumnos, los padres de familia, los docentes no es el adecuado, el servicio será juzgado de manera negativa.

Retomaré algunos elementos que Moller (1997) sugiere para que el beneficiario del servicio se sienta bien y perciba el servicio como brillante y se muestra con la siguiente figura:

Calidad en el servicio



- **Sonría**
- **Mantenga contacto visual**
- **Dirigase a la persona por su nombre**
- **Ofrézcale toda su atención**
- **Hablé en el mismo tono de voz que la persona**
- **Hablé positivamente de su servicio**
- **Muestre respeto por la persona sin importar su raza, sexo, educación y cultura**
- **Muestre lealtad a sus colegas y a su institución**
- **Conozca bien su trabajo**
- **Esté siempre bien vestido y descansado**
- **Actúe relajado y natural**
- **Muéstrese orgulloso de lo que hace**
- **Adapte su servicio a cada situación y posible usuario**

En relación con la calidad en el servicio nunca estará de más que la institución se ocupe de capacitar a todo su personal en el campo de las relaciones humanas, la comunicación y la inteligencia emocional.

Así como más arriba hablábamos de un entorno físico, también es importante cuidar la imagen de nuestros empleados, autoridades y docentes, por lo que es recomendable establecer ciertas normas mínimas en relación con ello.

El desarrollo y alcance de este primer componente de la propuesta en una institución va a verse dependiente de factores tales como: la antigüedad de la institución: dado que ésta determina sus inercias, sus rutinas, sus mitos, sus valores, sus resistencias; por las dimensiones de la organización: como el tamaño, la complejidad y la formalización y por el tipo de estructura o modelo organizacional.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Por lo que en principio la institución deberá hacer un auto análisis de sus características para posteriormente trazar el plan y estrategias necesarias para comenzar a desarrollar la calidad de la organización.

4.2 Componente básico 2: la Gestión del talento

En años recientes se ha dado a conocer en el ámbito de la administración de empresas y recursos humanos un nuevo concepto llamado Gestión del Talento.

El motivo de enfocarnos en este concepto para la propuesta no obedece a una simple adopción de una moda, sino más bien porque existe el convencimiento de que las organizaciones educativas han visto a sus empleados administrativos y docentes como un grupo de gentes que trabajan en ellas, en algunos casos sí son vistos como personas y se ha desarrollado hasta cierto nivel, lo que aquí se ha llamado la calidad personal, pero la mayoría de las veces no.

Ya en el capítulo 1 de este trabajo se estableció en el apartado de indicios para la ruta de cambio, las razones por las cuales se consideró centrarse en la gestión enfocada a los docentes. Se invita al lector a revisar esa parte nuevamente, pero a manera de síntesis sólo se retoma un párrafo que dice:

Se considera que si las instituciones desean obtener mejores resultados deben basar sus procesos de gestión y organización en un marco de estrategia, calidad y de aprendizaje constante, en donde sus miembros encuentren un clima de confianza y de posibilidades de desarrollo que los inviten a lograr una mayor identificación con la institución, compromiso, lealtad y donde ellos sientan que son "aprovechados" en su máximo potencial.

Vamos a ver por qué es importante que las instituciones educativas reparen en la gestión de los talentos docentes.

4.2.1. Nuestras escuelas tienen los maestros que se merecen

Sin duda este título nos sacude pero es cierto, algunos nos hemos quejado más de una vez de los maestros, por supuesto que no de todos, hay muy buenos profesores pero los hay también muy malos, ahora que está la carrera por los títulos, las instituciones exigen mayores grados académicos, pero hemos descubierto que éstos tampoco son una garantía ya que en ocasiones las personas que tienen varios grados tampoco han demostrado ser las mejores.

Se dice que las escuelas tienen a los maestros que se merecen porque los factores que determinan el ser docente que uno puede llegar a ser, dependen mucho de las instituciones.

Si las escuelas atiborran de clases de diferentes temas y áreas a los maestros, entonces tendrán maestro de libro, es decir, profesores que sólo enseñan lo que contiene un libro que toman como base para impartir la clase, ya que si bien son profesionales de un área, no necesariamente conocen todo sobre todo. Otro riesgo que corren estos profesores y sus instituciones es que se desgasten o "quemem" como ya lo decíamos al inicio de este capítulo.

Si las instituciones no valoran a sus profesores tendrán maestros menospreciados, relegados y olvidados, lo cual seguramente los llevará a ser malos maestros. Ya lo decíamos más arriba, si la persona no encuentra estimulante su trabajo, no habrá razón para que ella misma desee una mejora.

Si la escuela sólo valora las calificaciones que sus alumnos dan a sus profesores, entonces la institución tendrá profesores tecnócratas o diseñadores perfectos de situaciones didácticas que agraden a los alumnos, en el peor de los casos tendrán profesores tipo camaleón que se adaptarán a las demandas del alumno con tal de no ser evaluados mal por ellos, pero no tendrán catedráticos ni educadores en el más amplio sentido.

Yo creo que las instituciones deben desear tener un profesor líder, en el sentido que sea un educador que aporte sus mejores recursos para el bien de sus estudiantes y de su institución.

"El liderazgo docente, definido como la capacidad y el compromiso de hacer aportes más allá de la propia aula, se debe valorar y practicar desde el comienzo y hasta el final de la carrera de cada docente. Hay pocas cosas tan elementales por las cuales luchar" (Fullan y Hargreaves, 1999, p.35)

Es muy cierto que la calidad académica depende en buena parte del profesor, pero las instituciones donde estos trabajan deben ayudarlos a fortalecer y mantener sus energías creadoras a lo largo de su vida.

Es muy equivocado pensar que un docente tenga el mismo desempeño durante todo su ejercicio profesional sin un cambio de ritmo.

Así como se reconocen las etapas del desarrollo de un infante, de igual forma debemos reconocer las etapas por las que pasa un adulto que es la fase en la que el ser humano desarrolla su vida profesional. Las instituciones deberían tener claras esas etapas y no dar el mismo tratamiento a todos los profesores.

Por ejemplo, no todos los profesores alcanzan su etapa productiva para la investigación y publicación de obras originales al mismo tiempo, no necesariamente los profesores "nuevos" o jóvenes son los más dinámicos y por supuesto que impartir la misma clase por 10 años no te hace ser el más conocedor y acreedor a un premio.

Ernest Boyer en su obra: Una propuesta para la educación del futuro (1997) nos ofrece interesante información sobre las etapas de desarrollo de los docentes aquí se las presentamos agregando algunos comentarios propios, por ello no aparece marcada como una cita:

Los miembros del cuerpo docente también experimentan periodos de estabilidad y cambio. Pero para ellos, esos altibajos se ven profundamente influidos por los obstáculos que impone la profesión. Por ejemplo, se espera que el profesor bisoño domine nuevas habilidades y logre plena aceptación del mundo académico, sin embargo es la etapa en que parece "gitano" yendo de una institución a otra con contratos de tiempo parcial. También se espera que el joven académico publique artículos, sin embargo su inicial desarrollo docente puede verse acompañado del inicio de su vida matrimonial y también es la etapa en que dedica tiempo a la familia.

Los profesores que si pueden tener una posición más estable en una institución se ven obligados a publicar y a "hacerse de un nombre", pero es justamente la temporada en que la enseñanza les ocupa más tiempo y son también demandados a participar en comités diversos. La avasallante carga de trabajo los puede llevar al agotamiento y el estrés, aunque algunos dicen que la presión disminuye cuando aumenta la experiencia.

Los profesores con más años tienen una situación diferente. En esta etapa si el académico ha tenido una carrera exitosa, alcanza status, reconocimiento y lo demandan en foros y conferencias. Si esto no ha sucedido, el profesor puede sentir que su trabajo no ha valido la pena. Sin embargo, para la mayoría de los profesores de esta etapa el peligro fundamental es el estancamiento.

Por otra parte, los profesores de mayor edad necesitan nuevos retos, si quieren evitar ser excluidos. Comenzar a sentir aislamiento por los avances de su disciplina y a no ser más el centro de atención para resolver asuntos en su institución. Lo que es importante reconocer es que los profesores en sus etapas más tardías de su desarrollo profesional todavía tienen una capacidad considerable de desarrollo. Dada la amplitud de su conocimiento y experiencia, son los candidatos ideales para el trabajo académico de integración y aplicación.

También las pautas de productividad pueden variar de un campo a otro:

Los matemáticos y los físicos son más productivos durante su juventud, mientras que los historiadores y los filósofos muestran esa tendencia a edades más avanzadas. Basándose en un gráfico del Washington Post, Boyer ofrece los siguientes datos: los físicos, por ejemplo, han realizado ya la mayor parte de sus contribuciones a los 35 años, los astrónomos llegan a su clímax aproximadamente 10 años después. En las artes, los poetas líricos alcanzan su mayor nivel de creatividad antes de los 30 años de edad, mientras que los

novelistas maduran un poco más tarde, llegando al máximo de sus facultades creadoras cerca de los 45 años.

Con toda esta información sólo podemos pensar que todos los docentes de las instituciones de educación superior tienen algo que aportar de acuerdo a la etapa de su vida desde el punto de vista biológico, psicológico, social y profesional.

Cada profesor es un potencial de talento, algunos para la investigación, otros para la creatividad didáctica, otros para la integración, otros más son buenos con el alumno y más sensible a sus necesidades, en fin, si apoyamos a todos esto se convertirá en una renovada vitalidad para ellos y para sus estudiantes y sus instituciones.

Por ello el interés en la gestión del talento, porque creo que es la forma más adecuada de aprovechar todo lo que nuestros académicos pueden brindar y puede ser un detonador de innovación y creatividad para mejorar la calidad de la educación que imparten nuestras instituciones.

4.2.2. El talento y el profesional con talento

Los intangibles más valiosos y las mejores esencias y cualidades que puede aportar el talento humano a la organización pertenecen al campo de lo que las personas dan sólo si quieren. La última paradoja consiste en que, siendo ese talento humano el principal patrimonio de una organización no pertenece en el fondo a ella, sino a cada persona.

*José Medina
Presidente de Ray & Bernston*

Según el diccionario de las Américas (1996) Talento es el conjunto de dones con que Dios enriquece a los hombres, son los dotes intelectuales que resplandecen en una persona, como ingenio, capacidad, prudencia, etc.

Según Pilar Jericó (2001) se define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

El talento que más se valora no es universal, depende del momento histórico y de la cultura de la sociedad. Lo que una cultura valora no es igualmente considerado en otra.

El profesional con talento alcanza el florecimiento de sus capacidades y resultados superiores si se encuentra en una organización que se lo permita. Ya hablábamos

de lo que algunas escuelas provocan en sus profesores con sus condicionantes de trabajo y desarrollo.

Se puede decir que cada organización necesita de un talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en una organización que en otra, en un rol que en otro.

Quienes se encuentran desarrollando la gestión del talento en el campo administrativo, apuntan que la apuesta y el reto es hacia desarrollar talento organizativo, es decir, que toda la organización se finque en el desarrollo de su talento como equipo de profesionales.

Según Jericó (2001) existen diferentes tipos de talento: talento directivo, talento comercial, talento técnico, talento operativo, etc. Cada uno requiere una capacidad diferente y sus resultados dependen del rol y de la organización en donde se encuentre el sujeto que lo posee.

La ventaja de pensar en el talento organizativo es que podemos lograr llegar al nivel de innovar y emprender, aunque esto no significa que algunos individuos no posean ese talento de forma personal, pero son los más escasos.

Talento es diferente a poseer conocimiento. Un conocimiento puede ser obsoleto en un momento dado, en cambio un talento bien aprovechado y enriquecido con la interacción de otros tiende a crecer. El talento es poseer ciertas aptitudes y competencias. Los profesionales del talento no se distinguen por la cantidad de conocimientos que poseen sino más bien, por su capacidad de aprender y de desaprender lo conocido.

En un mundo globalizado y tecnologizado, en constante cambio y con un grado fuerte de incertidumbre, las organizaciones se ven en la necesidad de modificar su conformación y sus modalidades de funcionamiento, por lo que esa capacidad de desaprender y reaprender es un valioso recurso.

Según Schlemenson (2002) la capacidad y el talento son el nivel de competencia que se requiere para ofrecer soluciones de buena calidad y enfrentar oportunidades y amenazas en tiempos de crisis.

Ya decíamos que los profesionales con talento alcanzan resultados superiores a través de la interacción con terceros, pero para interactuar eficientemente requieren de dominar ciertas llamadas competencias emocionales.

Veamos un gráfico a continuación.

Dominios de la inteligencia emocional y competencias emocionales

Dominios de la inteligencia emocional	Competencias emocionales
<p><i>Conocer las propias emociones</i></p>	<p><i>Consciencia de uno mismo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consciencia emocional. • Valoración adecuada de uno mismo. • Autoconfianza.
<p><i>Gestionar las propias emociones:</i> Es la capacidad de expresar las emociones más convenientes.</p>	<p><i>Gestión de uno mismo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Integridad. • Adaptabilidad / flexibilidad. • Innovación.
<p><i>Motivarse uno mismo:</i> Fijar objetivos, avanzar hacia ellos, eludir la recompensa inmediata a favor del logro de la meta deseada.</p>	<p><i>Motivación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro de objetivos. • Iniciativa. • Optimismo.
<p><i>Reconocer las emociones en los demás:</i> La capacidad para entender lo que las otras personas piensan o sienten.</p>	<p><i>Empatía:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión interpersonal. • Orientación hacia el cliente. • Aprovechamiento de la diversidad. • Conocimiento de la organización.
<p><i>Gestionar las relaciones personales:</i> El arte de relacionarse con los demás, que se basa en buena medida en gestionar las emociones de los otros.</p>	<p><i>Cualidades sociales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia. • Comunicación. • Liderazgo. • Catalizador de cambio. • Resolución de conflictos. • Colaboración y cooperación. • Trabajo en equipo.

Fuente: Jericó (2001, p. 60)

Las instituciones deben saber que un profesional con talento que alcanza a dominar sus competencias emocionales y tiende a alcanzar los mejores resultados llegando incluso a un nivel de innovación, son profesionales muy inquietos y cuestionadores, son muy críticos de la gestión, por lo que esto puede ser incómodo para muchos jefes.

Veamos las características de un profesional con talento.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Del trabajador tradicional al profesional con talento

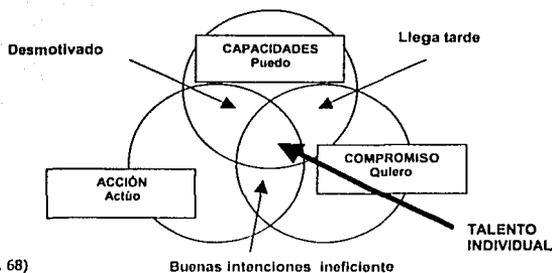
Trabajador tradicional	Profesional con talento
Lealtad a la organización	Lealtad a sí mismo, sus equipos y sus proyectos.
Búsqueda de estabilidad	Pasión por la acción y el cambio.
Nivel medio de confianza	Alto nivel de confianza
Plan de carrera a largo plazo	Espera estar en la empresa poco tiempo
Enfoque de salario y posición	Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero
Le gustaría una vida equilibrada	Demanda una vida equilibrada
Miedo al cambio	Cómodo con el cambio
Ajuste a la nueva tecnología	Uso de la tecnología como segunda naturaleza, como un hábito
Trabaja muchas horas	Prefiere ser juzgado por los resultados
Cree que la dirección es capaz de responder a todo	Quiere que la dirección sea consistente
Lema: trabaja duro y ten éxito	Lema: trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate

Fuente: Jericó (2001, p. 63)

Algunas de las características del profesional con talento nos pueden parecer contrarias a lo que deseamos. Por ejemplo, en el caso de la lealtad, pero no quiere decir que si el profesional del talento es leal a un proyecto no pueda ser leal a la organización, sólo que en primer plano se enfocará al proyecto. Con relación a encontrarse en la empresa poco tiempo, esto también puede ser relativo de acuerdo al tipo de talento que estemos tratando, pero no hay que olvidar que efectivamente una persona muy talentosa buscará la manera de sobresalir y probablemente la organización pueda llegar a ser insuficiente para él, teniendo que emigrar a otras tierras.

En general podríamos decir que las características del profesional del talento son principalmente tres: las capacidades que es capaz de desplegar, el compromiso que debe sostener con un equipo y con una organización para desarrollar un proyecto y el último ingrediente es la acción, es decir, no se puede decir que eres un profesional con talento si no te mueves a la velocidad que los cambios y los retos requieren. Veamos todo en un esquema

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Fuente: Jencó (2001, p. 68)

Para tener el talento necesitamos de los tres ingredientes, si hace falta capacidad no alcanzarás los resultados con buenas intenciones. Si tienes capacidad y actúas en el momento pero no hay compromiso con un proyecto, puede ser que no alcances los resultados. Si hay capacidad y compromiso pero se actúa a destiempo, tampoco se obtienen los resultados.

Es un hecho que en los últimos años, las características que presenta la sociedad global y las demandas que enfrenta la educación, nos han hecho reconocer que efectivamente se requiere de cambios en las organizaciones educativas.

Ya en el primer capítulo de este trabajo decíamos que las Instituciones de educación superior ya realizaban algunos cambios como los planes de estudio flexibles, los cursos en línea, las universidades virtuales y se ha desarrollado ya desde hace algún tiempo el esquema de formación basado en competencias.

Podemos considerar que estos cambios y transformaciones o adecuaciones son apenas el comienzo de todo. Las instituciones deberán transformarse más. Aún nos parece lejano el día en que todos trabajemos desde nuestras casas, tal vez dando clases virtuales y asesorando a alumnos en línea, teniendo juntas y acuerdos por la Internet, en fin.

Y porque no entonces se puede decir que es lógico pensar que el profesional también deberá cambiar, por ello es que resulta importante reflexionar en este asunto del talento, ya que da algunas claves de cómo puede cambiar la visión de los recursos humanos en una organización.

Las instituciones que no desarrollan el talento crean subordinados. Los subordinados son aquellos que necesitan que les digan lo que tienen que hacer y cuándo lo han de hacer, ellos desarrollan una actitud reactiva, es decir, se acostumbran a responder cuando se les pide y como se les pide, ¡eso es desaprovechar a la gente!

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En la medida en que una institución aprende a aprovechar el talento de las personas irá logrando más y mejores resultados.

El talento existe en las personas indudablemente pero hay que reconocer de qué tipo de talento se trata. Veamos una tipología del talento que describe Cardona (2002).

Existe el talento dependiente que es propio de las personas que son capaces de hacer muy bien las tareas pero son altamente dependientes de las motivaciones extrínsecas, es la persona que hace bien lo que le piden pero desarrollan un instinto de seguridad que los lleva a no arriesgarse a no moverse demasiado, a hacer lo mínimo, a cumplir.

En cambio existe el talento independiente que es propio de las personas que tienen motivaciones externas e internas o propias, son personas con capacidad de iniciativa y creatividad para llevar a cabo los objetivos que se proponen, saben arriesgar, no se quejan ni se comparan porque saben que pueden alcanzar éxito en lo que hagan.

El talento interdependiente es de las personas capaces de utilizar su iniciativa y creatividad en colaboración con otros al servicio de una misión que trata de buscar la mejora de una organización. Es el talento de los jugadores de equipo, no buscan sólo el éxito personal sino que saben pensar en los demás, se adaptan al ritmo de trabajo de los demás.

Debido a los distintos talentos y a sus combinaciones, una institución educativa debe analizar las características de sus docentes y de su personal en general a fin de lograr mejores resultados, por ello se habla de gestionar el talento que no es otra cosa que conducir las capacidades para el logro de los resultados que se esperan lograr.

4.2.3. ¿Cómo gestionar el talento?

Para que una institución de educación superior desarrolle la gestión del talento, puede seguir los siguientes puntos:

1. **Comenzar por tener un proyecto institucional claro en cuanto a lo que se quiere lograr, establecer para qué y cómo piensa lograrlo.** Tener claro cuáles son sus oportunidades de lograr lo propuesto, cuáles sus amenazas. **Tener claro la empresa que se pretende iniciar**, entendiendo por ese término, la gran tarea que todos pretenden alcanzar, siempre con la base de la misión y la visión de la institución.
2. El segundo punto es **conocer las características y potencialidades de las personas que forman parte de la organización, sin excepción alguna.** Esto implica que la institución debe considerar crear un mecanismo para tener una

entrevista con cada miembro de la organización y crear instrumentos para obtener datos sobre sus características profesionales y personales.

Darle un uso novedoso al curriculum vitae, analizando cuidadosamente todas las aristas del candidato. Para el caso de los empleados que ya estén en la organización es muy importante reconocer otras capacidades o talentos que la organización puede explotar.

En el caso de los académicos, si bien su función principal será la docencia o la investigación así como la tutoría, es importante **crear con cada uno un mapa de competencias adicionales**. Al docente se le debe emplear al máximo potencial siempre y cuando la institución se vea enriquecida y el docente también.

En este sentido nos referimos a crear actividades potenciales con el docente, por ejemplo: que imparta cursos de actualización en los temas que domina, que imparta alguna conferencia en el campus o fuera de éste, que represente a la institución en foros, colegios o empresas (está función de representación institucional no debe ser privativa de los "funcionarios") y otras acciones que puedan planearse de acuerdo a sus conocimientos y capacidades así como actitudes.

3. **Generar un entorno organizativo:** la institución educativa debe desarrollar estrategias de motivación que vayan tendientes a crear valor para el profesional, reforzando su compromiso con la organización. Esto implica **establecer políticas de retención del talento**.
4. **Desarrollar una agresiva campaña de promoción de la institución hacia dentro y fuera:** que todos conozcan lo valiosa que es la institución. Resalte sus puntos fuertes, no hay que arriesgarse señalando aspectos que aún la institución no tiene. Esto es fundamental para que el profesional con talento se sienta satisfecho de estar en la institución. El gran paso es VALORARSE.
5. **Desarrollar estrategias para enriquecer el sistema relacional de los empleados:** realice actividades de integración para que el personal se conozca más, estas actividades pueden ser en la institución y fuera de ella, responsabilice de estas actividades al mismo personal.
6. **Integre a la institución el esquema de trabajo por proyectos:** saque a las personas de sus cubículos y de sus áreas de asignación para armar nuevos equipos con personas de otras áreas e incluso de otros campus o instituciones. Cuando esos proyectos culminen, los integrantes pueden ser parte de otros equipos, todo ello se realiza sin que la persona deje su área de responsabilidad y sus actividades cotidianas. Estas acciones ayudan a un conocimiento mayor de los integrantes de la institución y son detonadores para el despliegue del talento.

7. **Integre también el concepto que definimos como grupos de alto rendimiento o grupos fuga:** son grupos formados por talentos que se reúnen para resolver un problema especial o atender una situación particular e incluso urgente. El común denominador de sus integrantes es el talento y las capacidades que se requieren para resolver el problema o reto, no importa la edad, el nivel o profesión de los integrantes.
8. **Integre a su organización un área de formación para los recursos humanos, forme, actualice y redimensione el talento.**
9. **Diseñe diversas formas o mecanismos de reconocimiento para los empleados** y traté de que siempre sean diferentes en algo.
10. **Muévase:** visite a las personas en sus lugares, intégrese a los equipos de fuga o de alto rendimiento cuando su talento sea de utilidad.

Si una institución sigue estos puntos y tal vez formula algunos complementarios, creará en los integrantes de la organización:

- Una cultura de logro
- Buen nivel de afiliación
- Mejor manejo del poder
- Necesidad de aprendizaje continuo
- Logrará que todos compartan la misión
- Proporcionará posibilidades de un plan de carrera y de vida
- Equilibrio profesional
- Sensación de trabajar en una institución de prestigio
- Reconocimiento
- Seguridad en el trabajo

Aprovechar el talento implica: reconocerlo, valorar y dirigirlo hacia donde pueda alcanzar mejor desarrollo.

4.3 Componente 3: Gestionar la confianza

Sin duda que un factor que no podemos olvidar para que una organización sea más efectiva y logre mejores resultados es la lealtad y la confianza de sus empleados, la cual cobra la fuerza de un efecto multiplicador generando confianza y lealtad de sus usuarios.

Para una institución educativa sin duda resulta importante contar con la lealtad de sus profesores y de su personal administrativo y de apoyo, pero también con la de sus antiguos empleados y la de sus egresados.

Que alguien agradezca haber trabajado en un lugar o que recuerde gratamente su estancia en esa institución, se convierte en un promotor de la organización. El efecto de la lealtad y la confianza puede ser muy duradero.

La lealtad del personal de una institución educativa es básica para el logro de todos sus proyectos.

La confianza es un sentimiento que genera una expectativa optimista respecto al futuro de la organización.

4.3.1. ¿Cómo generar confianza y lealtad?

- 1. Convierta su institución en una organización abierta al aprendizaje:** aprenda de la experiencia de la organización y establezca planes de mejora continua. La renovación continua hace sentir a los integrantes de la organización que la institución busca la mejora y genera en ellos posibilidades de crecimiento. El empleado ve a la empresa como un gran formador.
- 2. Desarrolle un plan de carrera para sus empleados:** todo hombre o mujer de cualquier nivel jerárquico desea crecer y ganar posiciones, apoyarlos en ello los hará ser más entregados a la institución.
- 3. Desarrolle elementos confiables de reclutamiento, selección y formación del personal,** ello genera en el empleado la seguridad de que está donde debe de estar y que fueron consideradas todas sus cualidades.
- 4. Ofrezca a sus empleados respeto y protección, escúchelos, apóyelos** en lo que es adecuado y posible para la organización.
- 5. Comparta información** con los miembros de la organización y siempre hable con la verdad sin exagerar.
- 6. La institución requiere que su líder sea accesible, cordial y real, debe mostrarse próximo,** un director que no tiene tiempo de recibir a un profesor que trabaja en su escuela no podrá generar una buena imagen con ese profesor.
- 7. Base el trabajo y la productividad en resultados, crea en la honradez de las personas** no las persiga para ver "qué están haciendo", mejor define plazos para entregar el trabajo o los proyectos. Sea firme y sancione si el trabajo no se entrega a tiempo, pero reconozca cuando el producto esté bien terminado.
- 8. Tenga un trato justo.**

9. Promueva un buen ambiente, un clima cordial para el trabajo.

Nunca olvide que la confianza y la identificación plena con la organización así como la lealtad son fuerzas no tangibles, como el talento, pero son los cimientos que hacen a una organización firme cuando los tiempos de crisis y turbulencia se acerquen.

4.4 Componente básico 4: El talento directivo

La gente no se va de las empresas, se va de los jefes

Un director General de una empresa.

El trabajo de un jefe es hacer que la gente sienta que mide dos metros, que es fuerte, poderosa, segura de sí misma, que está dispuesta a asumir riesgos.

Jack Welch

En el capítulo anterior descubrimos que los directivos de las instituciones educativas valoraban como un elemento fundamental el liderazgo y señalaban que en particular se trata de un liderazgo moral o ético el cual proporciona la base de la imagen que las personas pueden tener de ellos y por lo tanto de éste depende lo que puedan lograr con las personas.

En definitiva el líder transmite la visión de dos formas diferentes: comunicando y actuando.

Comunicando

La comunicación debe ser:

- **Veraz:** cargada de hechos y datos reales
- **Oportuna:** no debe postergarse el dar a conocer datos o hechos, debe evitarse el rumor.
- **Continua:** siempre estar en comunicación con la organización por diversos medios.
- **Pasional:** es decir que conecte con las emociones, puede apoyarse en metáforas, casos o pequeñas historias para impactar más al receptor.

La comunicación, como ya lo decía anteriormente, genera confianza y compromiso.

Los líderes al comunicar transmiten valores, como también lo hacen en sus decisiones y en sus actos.

Actuando

- el líder debe **promover la gestión del talento**, creando el entorno propicio para ello (que se explicó más arriba).
- **Refuerza el compromiso** creando un objetivo común y propiciando un liderazgo de acción positiva para la organización.
- **Promueve la excelencia en sus miembros**: un buen líder no teme que algunos miembros de su personal se conviertan en excelentes profesionales.
- **Conoce a los responsables de su equipo y a todos los demás**, tómesese el tiempo para conocer a cada uno.
- El líder se orienta a logros.

El Líder:

- Innova
- Es original
- Desarrolla
- Cuestiona la realidad
- Se centra en las personas
- Tiene perspectiva de largo plazo
- Pregunta qué y por qué
- Pone su mirada en el horizonte
- Es original
- Trata de desafiar el statu quo
- Es uno mismo
- Hace las cosas que debe hacer

Daniel Goleman desarrolla una clasificación de liderazgo que puede resultarles orientadora:

Estilo	Frase característica	Objetivo básico
Orientativo	"Ven conmigo"	Dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles.
Capacitador	"Inténtalo"	Desarrollo de las personas a largo plazo.
Participativo	"¿Qué opinas?"	Crear compromiso y generar ideas e iniciativas.
Afiliativo	"Las personas primero"	Crear armonía con los empleados y entre ellos.
Imitativo	"Haz como yo"	Cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia.
Coercitivo	"Haz lo que te digo"	Cumplimiento inmediato de las tareas.

Fuente: Jericó (2001, p.143 - 144)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lo importante de una clasificación de liderazgo no es ubicarse en que uno es de un tipo o de otro, sino en que tiene opciones y hay que buscar ajustarnos a la que nos venga bien y nos ayude a ser mejores.

Toda organización descansa en sus líderes y todo líder debe buscar la grandeza de su organización.

Los tiempos actuales exigen mucho a las instituciones de educación superior. Todas ellas tienen en su seno a personas con mucho talento, sólo hay que dejarlas actuar, descubrirlas, invitarlas a crecer, gestar en ellas nuevos líderes. Finalmente todo el beneficio será nuestro, de nuestra sociedad, para nuestras empresas, para otras organizaciones, para los futuros profesionales.

Todos los puntos anteriores, como los que señalamos en la gestión del talento, se han formulado como producto de la experiencia como docente y responsable de áreas en las instituciones donde se ha laborado, se ha tratado de ser muy perceptiva con los jefes y de aprender a través de los libros que muchos expertos en desarrollo corporativo y empresarial han escrito.

Contrario a lo que algunos piensan, las empresas nos han mostrado como se pueden lograr cambios en las organizaciones, ¿por qué no aprender de sus experiencias? No se trata de ver a los alumnos como clientes ni de aplicar toda la visión de gerencia a la rectoría de las escuelas, pero se trata de adaptar muchas acciones a la gran "empresa" que sin duda es educar.

Todas las ideas, recomendaciones y puntos anteriores tienen una explicación y una anécdota que los respalda y explica su razón de ser, pero no es el caso traerlas acá, lo fundamental es que están formulados desde la perspectiva de un docente, de un empleado de una organización. A veces ponerse en los zapatos de otro ayuda a comprenderlo todo.

Finalmente sólo queremos decir que esta propuesta, no trata sobre como hacer mejores planes de estudio, cómo mejorar la docencia o como alcanzar mayor rendimiento escolar, ni como desarrollar la evaluación del aprendizaje, ya otros están atendiendo esos problemas, pero aquí decidimos centrarnos en lo que se considera la base de todo eso, en el "centro de operaciones de la calidad de la educación", donde se gestan las estrategias y los proyectos: la organización educativa.

Conclusiones

Las instituciones educativas son muy distintas de otro tipo de organizaciones por varias razones, entre ellas podemos mencionar que, a diferencia de otras organizaciones la educativa se propone una gran cantidad de objetivos de naturaleza muy variada y de formulación y concreción ambigua. Pocas instituciones deben dar respuestas a tantos requerimientos y expectativas: instruir, desarrollar habilidades, transmitir valores, fomentar actitudes, relacionarse con su entorno, gobernarse, evaluarse, integrarse a la comunidad, atender a la diversidad, entre otras.

De acuerdo a lo anterior, las instituciones educativas requieren competencias y actuaciones muy diversas de los profesionales que trabajan en ellas así como de una distribución racional de las tareas y cargas.

En muchas ocasiones resulta muy difícil para los docentes alcanzar un alto grado de competencia profesional dada la variedad de tareas y necesidades por atender y el escaso tiempo del que disponen y en muchas ocasiones se enfrentan también a la débil articulación de la organización escolar.

De lo anterior podemos señalar una primera conclusión, las instituciones requieren de personal docente preparado y capacitado para enfrentar todos los objetivos que se pretenden lograr, además de que deben contar con una adecuada articulación organizacional.

Sin embargo, la realidad es que muchas instituciones educativas se encuentran con una estructura organizacional muy débil o poco adecuada para lograr sus fines.

Advertimos a lo largo de este trabajo que la educación superior tiene hoy necesidades que no son nuevas, que viene cargando con ellas desde hace tiempo, así la calidad, cobertura y equidad no son demandas novedosas. Expresamos en la investigación que la planeación de la educación ha sido más indicativa que reactiva y que las instituciones cuentan con modelos y estructuras organizacionales más tendientes a la burocracia, a pesar de existir algunas innovaciones e instituciones distintas a las que podríamos llamar tradicionales.

La educación superior mexicana se enfrenta a grandes necesidades y retos, pero es indudable que tiene primero que resolver grandes obstáculos que le impiden alcanzar el nivel deseable. Uno de esos obstáculos es la falta de visión sobre lo que puede lograr en sí misma y con quienes la conforman.

La gestión se ve afectada por esa falta de visión de aquello a lo que debemos atender, por lo que se puede constituir en un obstáculo.

La gestión que se sostiene en una gran burocracia con una considerable falta de visión e inadecuada administración de recursos, así como de una falta de compromiso político, se convierte en el principal obstáculo para estructurar una educación superior más sólida.

Para poder comprender lo complejo, pero a la vez, las grandes posibilidades y alcances que puede brindar la gestión, se realizó, en este trabajo, un análisis de los diferentes elementos que conforman a una institución educativa resaltando la importancia de la organización y la estructura.

Fue posible reconocer que el tipo de estructura organizativa es determinante para el desarrollo de los procesos institucionales, para los sistemas relaciones, para el tipo de clima y cultura organizacional que se produce en la institución.

Reconocer los modelos de organización institucional más presentes en las instituciones y advertir como influyen en los procesos y resultados que alcanza la organización, nos hace reconocer la importancia no sólo del proceso de gestión sino de los procesos de organización de los diferentes elementos que conforman a la institución.

El tipo de organización y estructura determina las posibilidades de la misión, de los objetivos. del proyecto institucional en general.

Una institución educativa es una realidad concreta, integrada por una comunidad educativa, así toda acción debe efectuarse desde la consideración a la intervención interna y externa. Los elementos que componen esos dos ámbitos y sus interacciones son los que conforman la estructura organizativa del centro.

En la actualidad muchas organizaciones están cambiando por ello consideramos que es el momento de ofrecerles una posible alternativa para alcanzar un cambio adecuado y centrarse en la gestión.

El análisis de los hilos de la conducción nos permitió centrarnos en los marcos conceptuales de gestión, gobierno y gobernabilidad. Nos fue posible reconocer las relaciones y las diferencias entre estos conceptos y advertir las características generales que presentan los que están al frente de las instituciones educativas.

Comprender lo que implica el gobierno de una institución a través de diversos actores, nos permitió conocer de voz de algunos directivos, cuáles consideran que son los elementos fundamentales para un óptimo desarrollo de la dirección, de la gestión y de la institución.

Como principales elementos de lo señalado por los directivos podemos concluir que son

- Una estructura organizativa simple no compleja pero muy participativa, lo que no necesariamente implica terminar con la estructura jerárquica y lineal pero si implica modificar los procesos de trabajo y de relaciones hacia esquemas más dinámicos.
- Un Liderazgo de conocimientos, acciones y palabras, indiscutiblemente se coincide que éste es un ingrediente clave para que la organización marche armoniosamente hacia un a ruta determinada.
- La trascendencia del trabajo realizado, es decir, que todos comprendan los efectos, los impactos que genera el realizar su trabajo o dejar de hacerlo.
- Centrarnos en la calidad y en la mejora continua.

El establecer diálogo con las autoridades junto con la reflexión sobre la literatura revisada, nos permitió reconocer y analizar lo que nuestra hipótesis inicial señalaba:

"Si las instituciones educativas desarrollan procesos de gestión más dinámicos y flexibles entonces los académicos tendrían vías de desarrollo profesional variadas y flexibles que les permitan desplegar sus talentos para una mejora e innovación de la educación".

De acuerdo con lo revisado y analizado, se puede decir que en realidad no es sólo el dinamismo y la flexibilidad los ingredientes primordiales, sino que la clave está en cómo vemos y reconocemos el papel de las personas que trabajan en la escuela, ya que nosotros podemos ser flexibles y dinámicos pero aún así no establecer un verdadero cambio para el desarrollo del talento docente y entonces del despliegue del talento organizativo.

De las cuestiones a resolver

¿Qué características tienen los estilos de gestión que no permiten a las instituciones de educación superior enfrentar de forma efectiva los retos que el contexto actual y futuro próximo les presenta, logrando el liderazgo de cambio?

Sobre esta cuestión podemos decir que en principio la gestión de toda institución está determinada por el tipo de gobierno institucional del cual dependen el tipo de financiamiento, la toma de decisiones, la forma de reconocer y resolver los conflictos, las formas de agrupación de académicos y alumnos y la estabilidad institucional.

El gobierno está formado por personas en lo individual y por personas organizadas en grupos como consejos y juntas de gobierno. Además de este gobierno, las instituciones necesitan, para lograr enfrentar los retos actuales y lograr un liderazgo de cambio, formular un plan institucional y educativo que deben cumplir y para ello requieren de un buen proceso de gestión y de la cooperación de todos los agentes educadores.

Por lo que se puede concluir que el hecho de que una institución educativa no logre enfrentar los retos actuales y futuros y ser un líder para el cambio, es una institución donde pueden existir dos circunstancias: no se advierten los retos y no se plantean acciones o planes estratégicos y la gestión se centra sólo en el funcionamiento regular mínimo que requiere la institución, o bien existen acciones y planes pero los recursos humanos con los que la institución cuenta no están gestionados adecuadamente para aprovecharlos al máximo.

¿Qué características tiene el estilo de gestión que permita a las instituciones de educación superior enfrentar de forma efectiva los retos que el contexto actual y el futuro próximo les presenta, logrando el liderazgo de cambio?

Al respecto puedo decir que las instituciones en estas circunstancias son aquellas que además de los retos actuales y futuros que la sociedad global les demanda, se plantean retos propios, se basan en una gestión de mejora continua, ajustan sus procesos administrativos para el bien de la institución pero sobretudo para el bien de los que en ella trabajan.

¿Cuáles son las condiciones de gestión de las instituciones educativas de nivel superior que impiden el pleno desarrollo del trabajo académico y cuáles son aquellas que lo posibilitan?

Todas las condiciones que sólo se basan en el control de los procesos de manera excesiva, que sólo les interesa medir y contabilizar resultados, que no buscan el despliegue de las habilidades y capacidades de los docentes, sino que buscan que sólo cumplan un número de horas de clase determinados y que los alumnos cubran un número determinado de clases o créditos.

¿Cuáles son las estrategias de gestión que las instituciones de educación superior deben adoptar para lograr la mejora e innovación del trabajo académico?

Tener como punto central que la gestión desarrollada en la institución debe estar enfocada a mejorar la calidad, entendida ésta como ofrecer el servicio educativo de forma que responda a las necesidades de nuestra sociedad y permita el crecimiento y desarrollo de los educandos, permita la solución de problemas y permita la innovación. Esta calidad también implica autoridades y docentes competentes que desarrollen su trabajo satisfactoriamente y que ellos vean crecimiento y realización en ellos a través de su trabajo.

Recordar que calidad es cuando una institución educativa tiene claridad en cuanto a sus alcances y limitaciones, identifica sus ventajas con respecto a otras y tiene la posibilidad de advertir su capacidad de respuesta al medio social y aprende de sus aciertos y de sus errores para superarse.

Calidad es transformarse y mejorar a partir de un conocimiento pleno basado en la experiencia, es aprendizaje organizacional.

Muchas instituciones educativas pueden tener las instalaciones adecuadas, los planes estratégicos adecuados, un personal académico bien preparado pero si no existe una concepción basada en el servicio y la calidad y una gestión referida al talento individual y organizativo, difícilmente podrán lograr verdaderas innovaciones y cambios.

Es importante tener presente que el talento que un trabajador va desarrollando depende de las motivaciones que hay detrás de sus acciones en la organización, los jefes o directivos tienen una influencia increíble en la formación del talento. La mayoría de las instituciones crean "subordinados", es decir crean personas a las que se les debe decir qué hacer y cómo hacerlo. Esto llega a ser tan aburrido que las personas terminan por "sólo trabajar".

Las personas que laboramos en las instituciones educativas tenemos mucho que aportar y también deseamos tener la oportunidad de aprender. Por ello es importante que las instituciones educativas no busquen la calidad en los modelos institucionales extranjeros, sólo en las certificaciones o en los "programas de calidad". las posibilidades de alcanzar una mejora están tan cerca de ellas que ni las ven, están en los maestros, en los empleados, en los estudiantes. Sólo es cuestión de hacer algunas precisiones:

- Ampliar su horizonte, atreverse a ver más alto, más lejos, a ser instituciones de visión con directivos de visión.
- Formular misiones institucionales humanas, reales, capaces de ilusionar a todos, que sean realmente importantes y que planteen retos factibles y viables.
- Gestionar basados en la confianza hacia las personas.
- Gestionar atendiendo a las necesidades del equipo de docentes y de empleados administrativos.
- Cultivar y aprovechar el entusiasmo de la gente.
- Motivar la iniciativa y la creatividad para el servicio educativo que se presta.
- Crear mecanismos para advertir como cada persona puede contribuir a la misión institucional y reconocer como la institución puede apoyar a la gente para que sea cada vez más capaz.

Una persona que se siente estimulada por perseguir una causa junto con la institución que la define, es una persona capaz de utilizar su iniciativa y creatividad en colaboración con otros al servicio de una misión, trabajará buscando la mejora de la organización en la que se encuentra y se visualizará como miembro de un gran equipo.

Tratar a los docentes y a los trabajadores como personas permitirá liberar talento y ello permitirá a su vez despegar una fuerza de compromiso, lealtad, confianza, fuerza, unión y trabajo que ninguna institución estará dispuesta a perder.

Alguna vez leí una frase que decía más o menos así: "Nadie se merece trabajar de muerto, todos merecemos crecer con el trabajo".

No podríamos terminar este trabajo sin realizar una reflexión importantísima, ¿qué posibilidades de aplicación tiene nuestra propuesta en las instituciones de educación superior?

No podemos negar que en nuestras instituciones existen factores que habrá que considerar y trabajar para que la gestión se enfoque al mejoramiento de la calidad y al aprovechamiento del talento docente.

Es importante señalar que la educación al ser un servicio público, su calidad no depende única y exclusivamente de las instituciones o centros educativos, sino que viene determinada en gran medida por las administraciones que nos gobiernan y que definen una serie de acciones: como el currículo y la organización de los centros.

Además, hablar de calidad en una Institución privada es distinto a una institución pública. En el primer caso puede ser que un empresario defina un modelo de calidad, que define lo que oferta, selecciona a sus clientes e impone sus criterios de exigencia. En general son las instituciones más preocupadas en definir la calidad de acuerdo a resultados.

Por otra parte, las instituciones públicas ofrecen un servicio gratuito que impide seleccionar a sus alumnos por sus recursos o capacidades, más bien la institución se dirige a todos, no trabaja por niveles de exigencia. Por lo tanto el parámetro de calidad no se rige por los mismos términos que la institución privada.

Ahora, en relación con las condiciones de trabajo del personal docente también existen grandes diferencias en las instituciones privadas y públicas. En las primeras el docente cuenta con amplios recursos para realizar su trabajo, aunque goza de poca libertad dado que se ve presionado por infinidad de controles y está doblegado al fuerte poder que ejerce el alumno quien es el cliente y por lo tanto es quien en gran medida evalúa su trabajo.

Por parte de las instituciones públicas, el docente cuenta con los recursos fundamentales para su labor, es más libre en su actuar aunque también se encuentra con normas y reglas, tiene mayores posibilidades de participar en procesos de toma de decisiones por lo que en estas instituciones se encuentra presente el gran poder que ejercen los sindicatos, las agrupaciones de profesores y alumnos pero que lejos de constituirse en foros activos de participación efectiva

para un cambio y desarrollo, en su lugar, en muchas ocasiones se convierten en los grupos que frenan e impiden los cambios y avances.

Emprender cambios en nuestras instituciones implica la necesidad de reconocer sus características y comenzar a identificar las áreas en donde podamos ir desarrollando cambios para que la gestión se convierta en un ejercicio de gobierno y dirección a favor de quienes enseñan y aprenden en las instituciones,

La propuesta que se presentó en este trabajo puede aplicarse a instituciones públicas y privadas dado que para su implementación se requiere de un cambio en la manera de concebir la participación y el trabajo de los docentes, implica mirar hacia adentro y comenzar a gestar la calidad a partir de la propia institución para después centrarse en lograr la calidad en los resultados formativos.

Toda institución puede adoptar un enfoque basado en el aprovechamiento del talento porque ello siempre le reportará un beneficio.

Por supuesto que lo deseable es un cambio desde la concepción del sistema educativo, Deming, el experto en calidad y gestión decía que "Ningún proceso podrá cambiar a menos que cambie el sistema que lo genera", así mientras sigamos considerando a las personas como recursos, como parte del problema y no de la solución, no podremos generar organizaciones de calidad; en tanto los docentes sigan siendo considerados como el recurso que se puede separar cuando ya no se necesita y cuyo salario y formación se ponderan como gastos, en vez de inversiones y los directivos de las instituciones sigan empeñándose en ser jefes y no líderes, no podrán lograrse la educación que queremos.

La propuesta requiere de directivos con necesidades y deseos de lograr más mirando de forma distinta a quienes trabajan con ellos. Buscar una relación de desarrollo mutuo en donde la institución se realice a partir de la realización de las personas que en ella laboran.

El propósito fundamental de este trabajo se centró en mostrar que las instituciones educativas deben construir ambientes creativos, más autónomos y con procesos más participativos, generando relaciones humanas de calidad.

La filosofía de toda institución debiera ser humanista, considerar a la persona la piedra angular de todo el sistema y quien debe participar y estimularse hacia su crecimiento.

Aún los procesos de poder en nuestras instituciones y los sistemas burocráticos no podrán cambiar si no se muestra otro camino. Difícilmente se preferirá un resultado no satisfactorio a otro satisfactorio.

Es importante atender al cuerpo docente ya que es indiscutible que la forma en que las instituciones se relacionen con sus empleados, con sus docentes,

determinará la forma en que éstos tratarán a sus alumnos. La forma en que las instituciones actúen con sus alumnos y profesores constituye el pilar básico de la ventaja competitiva de toda organización educativa.

A menudo nos preguntamos ¿por qué no logramos mejorar la calidad de la educación? más bien preguntémonos ¿por qué no mejorarla?.

Probemos encontrar y desarrollar el talento y tal vez encontremos que las personas no son lo que pensábamos... son mejores.

"Las organizaciones son emprendimientos humanos, su propósito más elevado es volver eficientes las aptitudes de las personas y anular sus debilidades".

Peter Drucker.

Referencias bibliográficas

- Abad, C.J. (Ed.). (1994). Diccionario de las ciencias de la educación. (3ª. Reimp., vol.1). México: Santillana.
- Aboities, H. (1997) Viento del norte. TLC y privatización de la educación superior. México: Plaza y Valdés, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Acosta, Silva, A. (2002). En la cuerda floja. Riesgo e incertidumbre en las políticas de educación superior en el foxismo. Revista Mexicana de Investigación Educativa, enero-abril, vol. 7, núm.14, 107-132.
- Acosta Silva, A. (2000). Estado, políticas y universidades en un periodo de transición. México: Universidad de Guadalajara-CUCEA, F.C.E.
- Adams, S. (1997). El principio de Dilbert. Un auténtico repaso a jefes, reuniones inútiles, manías de gerente y demás achaques laborales. Madrid, España: Granica.
- Alcántara, A. (2000). Tendencias mundiales en la educación superior. En Evaluación financiamiento y gobierno de la universidad: el papel de las políticas, Encuentro de especialistas en Educación superior Re-conociendo a la universidad, sus transformaciones y su por-venir, tomo 1. México: Centro de Investigaciones interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM.
- Altbach, P. (2002). Educación superior privada. México: CESU UNAM, Miguel Ángel Porrúa (Eds.).
- Ander-Egg, E. (1991). Técnicas de investigación social. México: El Ateneo.
- Ander-Egg, E. (1993). La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores. Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- ANUIES. (2000). La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES. México: Autor.
- Arechavala Vargas, R. (2001). El gobierno de las universidades públicas: ¿Es posible comprender un sistema caótico?. Revista de la educación superior en Línea. Abril-junio, núm. 118, 1-19.
- Armengol, C. (2001). La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad. España: editorial La Muralla.

- Arredondo, G.V.M., Carbajosa, D., Esquivel, L.J.E., Mendoza, R.J.; Piña, J.M., Sánchez, P. R., et al. (1996) *Universidad y sociedad la inminencia del cambio*. Pensamiento Universitario, tercera época núm. 84. México: CESU UNAM.
- Banco Mundial. (2000). *La educación superior en los países en desarrollo: peligros y promesas*. Providencia, Santiago de Chile: Corporación de promoción universitaria.
- Barba Álvarez, A., Montaña, H. L.(Coords.) (2001). *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*. México: UAM Iztapalapa- Miguel Ángel Porrúa (Eds.).
- Beare, H., Caldwell, B.J., Millikan, R.H. (1989). *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. Madrid, España: La Muralla.
- Biddle, B., Good, T., Goodson, I. (2000). *La enseñanza y los profesores 2. La enseñanza y sus contextos*. Barcelona, España: Paidós.
- Blanco, J. (Coord.). (2001). *La UNAM su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*. México: CNCA, CONACyT, F.C.E.
- Blanchard, K., Bowles, S. (1999). *¡A la carga! (Gung Ho). Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa*. Colombia: Norma.
- Biejmar, B. (2003). *La gestión como palabra*. Revista Novedades educativas. Reflexión y debate. Febrero, año 15, núm. 146, 16-21.
- Bolívar, Antonio.(2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades*. Madrid, España: La Muralla, Colección aula abierta.
- Bolívar, A. (2001). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid, España: Síntesis.
- Botero, S. (1982). *Diálogos y dinámicas*. Bogotá: Indo American Press Service.
- Boyer, E. (1999). *Una propuesta para la educación superior del futuro*. México: UAM-F.C.E.
- Casado, José Manuel. (2003). *El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano*. Madrid, España: Prentice Hall / Financial Times.

- Campos, M.A. (1999). Estructura y dinámica institucional como condición de la gestión: una aproximación metodológica. En Universidad contemporánea. Política y gobierno. Tomo 2. México: CESU- Miguel Ángel Porrúa (Eds.).
- Carbonell, J.L. (1996). Contexto legislativo y su repercusión en la organización de instituciones educativas. En Manual de organización de instituciones educativas. Madrid, España: Editorial Escuela Española.
- Carbonell, J. (2001). La aventura de innovar en la escuela. Madrid, España: Morata.
- Cardona, P. (2002). Las claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano. Barcelona, España: Empresa activa.
- Cervantes, G. E. (1998). Una cultura de calidad en la escuela. Liderazgo para el cambio educativo. México: Ediciones Castillo.
- Clark Burton, R. (1983). El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. México: Nueva Imagen, Universidad Futura, UAM.
- Clark Burton, R. (2000). Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación. México: Coordinación de Humanidades, UNAM, Miguel Ángel Porrúa (Eds.).
- Comboni, S., Juárez, N.J., París, P. M. (Coords.). (2002). ¿Hacia dónde va la Universidad Pública? La educación superior en el siglo XXI. México: UAM.
- Coordinación del área educativa del equipo de transición del presidente electo Vicente Fox Quezada. (2000). Bases para el programa sectorial de Educación 2001-2006: s/e.
- Coraggio, J.L., Torres, R.S. (1999). La educación según el banco mundial. Un análisis de sus propuestas y métodos. Móstoles, Madrid: Miño y Dávila (Eds.) CESU UNAM.
- Covey, S. (1998). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México: Paidós.
- Díaz Barriga, A., Pacheco, M. T. (Coords.). (1998). Universitarios: institucionalización académica y evaluación. Pensamiento Universitario, tercera época núm. 86. México: CESU UNAM.
- De Vries, W. (2001). Gobernabilidad, cambio organizacional y políticas públicas. Revista de la educación superior en Línea. Abril-junio, núm. 118, 1-13.

- D'Hainaut, L. (1988). Los sistemas educativos, análisis y regulación. Madrid, España: Narcea.
- Didriksson, T.A. y Herrera, M. A. (Coords.). (2002). La transformación de la universidad mexicana, diez estudios de caso en transición. México: Universidad Autónoma de Zacatecas, Miguel Ángel Porrúa (Eds.).
- Doherty, G. (1997). Desarrollo de sistemas de calidad en la educación. Madrid, España: La Muralla.
- Durant Ponte, V. M. (Coord.). (1997). La evaluación en la UNAM. Organización institucional y planes de estudio. México: Coordinación de Humanidades, UNAM, Miguel Ángel Porrúa (Eds.).
- Escotet, Miguel Angel. (1998). Universidad y devenir. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Estudios y Acción Social (IDEAS) y Lugar editorial.
- Farson, R. (1997). Administración de lo absurdo. Las paradojas del liderazgo. México: Pearson Educación.
- Fernández Dávila, G. (2002). Talento directivo. Cómo medirlo y desarrollarlo. Madrid, España: Prentice Hall.
- Fernández, E. (2001). Educar en tiempos inciertos. Madrid, España: Morata.
- Fernández López, J. (2002). Gestionar la confianza. Un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia. Madrid, España: Prentice Hall.
- Firth, D. (2002). Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal. Colombia: McGrawHill.
- Fullán, M., Hargreaves, A. (1999). La escuela que queremos, los objetivos por los cuales vale la pena luchar. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Furlán, A., Rodríguez, A. (1993). Gestión y desarrollo institucional. Estados de conocimiento, cuaderno 15. La investigación educativa en los ochenta, perspectiva para los noventa. México: SNTE-Congreso Nacional de Investigación Educativa.
- Gairín, J. (1996). Organización de instituciones educativas, naturaleza y enfoques. En Manual de organización de instituciones educativas. Madrid, España: Editorial Escuela Española.

- García Guadilla, C. (2002) Tensiones y transiciones. Educación superior latinoamericana en los albores del tercer milenio. Venezuela: CENDES, Nueva sociedad.
- García, Requena. F. (1997). Organización escolar y gestión de centros educativos. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- García, Rodríguez, J., Liédo, B. A., Martínez Bonafé, J. (2002). Las culturas en la escuela y la cultura de la escuela. Sevilla, España: Diada editora.
- Gil, R. Francisco., Alcover, C. M. (2003). Introducción a la Psicología de las organizaciones. Madrid, España: Alianza editorial.
- González Casanova, P. (2001). La universidad necesaria en el siglo XXI. México: Era.
- Hargreaves, A. (1996). Profesorado, cultura y posmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado). Madrid, España: Morata.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (1998). La organización del futuro. Argentina: Granica.
- Jerico, P. (2001). Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid, España: Prentice Hall.
- Lencioni, P. (2002). Las cuatro obsesiones de un ejecutivo. El reto del nuevo líder pasa por una excelente claridad organizacional. Barcelona, España: Empresa activa.
- López Zárate, R. (2001). Las formas de gobierno de las IES mexicanas. Revista de la educación superior en Línea. Abril-junio, núm. 118, 1-23.
- Lundin, S., Paul, H., Christensen, J. (2001). Fish!. La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación. Madrid, España: ediciones Urano.
- Malo, S., Velázquez, J.A. (Coords.) (1998). La calidad en la educación superior en México. Una comparación internacional. México: Coordinación de Humanidades, UNAM, Miguel Ángel Porrúa (Eds.).
- Martín, B.M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Separata de Revista Educar, núm. 27, 103-117.. Alcalá, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

- Martínez, F.M., Seco, R.M., Wried, R.K. (1996). *Futuros de la Universidad: UNAM 2025*. México: Coordinación de Humanidades, UNAM, Miguel Ángel Porrúa (Eds.).
- Martínez Rizo, F. (2001). *Federalización y subsistemas estatales de educación superior. Las políticas educativas mexicanas en los años noventa*. Revista Mexicana de investigación educativa, septiembre-diciembre, vol. 6, núm.13, 425-453.
- Medina Martínez, Sara R. (1997). *Innovación, educación y modernidad. En Prospectiva social y Revolución científico – tecnológica*. Campos, Miguel Ángel; Varela, Roberto (editores) México: UNAM / UAM.
- Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito. Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Barcelona, España: Urano.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1998). *Diseño de organizaciones eficientes. (7ª. Reimp.)*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Moctezuma Hernández, P. (2003). *La administración federalista del sistema de educación superior en México*. Mejicali, Baja California: UABC, Plaza y Valdés.
- Moller, C., Hegedahl, P. (1983). *Las personas primero*. Barcelona, España: TMI.
- Moller, C. (1997). *Calidad personal, la base de todas las demás cualidades*. Barcelona, España: TMI.
- Municio, P. (1996). *Las estructuras organizativas. En Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid, España: Editorial Escuela Española.
- Muñoz, G.H., Rodríguez, G.R. (1995). *Escenarios para la universidad contemporánea. Pensamiento Universitario, tercera época núm. 83*. México: CESU UNAM.
- Nadler, D., Tushman, M. (1999). *Diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford University Press.
- OCDE. (1996). *Exámenes de las políticas nacionales de educación. México educación superior*. s/l: Autor.

- OIT. (2003). Nuevas funciones para el personal de educación. Dossier educativo 21 en Educación 2001, Revista de educación moderna para una sociedad democrática, núm. 97, junio, 1-32.
- Ontiveros, J. (1997). Niklas Luhmann: una visión sistémica de lo educativo. En Revista Perfiles Educativos, vol. XIX, núm. 78. 24-38.
- Pagés, J. (2001). Hacia una universidad emprendedora. En La universidad en la sociedad del siglo XXI. Madrid, España: Fundación Santander Central Hispano, Fondo de Cultura Económica.
- Pereyra, M.A., García, M. J., Gómez, A.J., Beas, M. (Comps.). (1996). Globalización y descentralización de los sistemas educativos. Fundamentos para un nuevo programa de la educación comparada. Barcelona, España: Pomares-Corredor.
- Ramírez Cavassa, C. (2002). La gestión administrativa en las instituciones educativas. Colección reflexión y análisis. México: Noriega editores.
- Rey, R., Santa María, J. (2000). Transformar la educación en un contrato de calidad. Colección gestión de calidad. Madrid, España: Monografías Escuela Española.
- Riccardi, R., López, J. (1995). El arquitecto del desarrollo humano y organizacional. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Ríos Ramírez, Alfredo. (2003). Un acercamiento al síndrome de burnout en la docencia: UNAM, Campus Acatlán. Tesis presentada para la obtención del grado de Maestría en Pedagogía. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Rodríguez, G. R., Casanova, C. H. (1998). Universidad contemporánea. Racionalidad política y vinculación social. Tomo 1. México: CESU UNAM, Miguel Ángel Porrúa (Eds.).
- Rodríguez Gómez, R. (2002). Continuidad y cambio de las políticas de educación superior. Revista Mexicana de investigación educativa, enero-abril, vol. 7, núm.14, 133-154.
- Rodríguez, M.F. (2003). Influencia de las nuevas tecnologías sobre el comportamiento organizacional. En introducción a la Psicología de las organizaciones. Madrid, España: Alianza editorial.

- Rosen, R., Digh, P., Singer, M., Phillips, C. (2000). Éxito global y estrategia local. El conocimiento de las culturas nacionales como clave del liderazgo. Buenos Aires, Argentina: Vergara/Business.
- Santos Guerra, M.A. (1994). Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- Santos Guerra, M.A. (1997). La luz del prisma. Para comprender a las organizaciones educativas. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- Santos Guerra, M.A. (2001). La escuela que aprende. Madrid, España: Morata.
- Schvarstein, L. (1998). Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, Ch., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (2000). La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Colombia: Norma.
- SEP. (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006. México: Autor.
- Servitje, R. (2003). Bimbo estrategia de éxito empresarial. México: Prentice Hall.
- Schlemenson, A. (2002). La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Thierry García, D. (2002). La gestión pedagógica en las organizaciones educativas. Paedagogium Revista Mexicana de Educación y Desarrollo, septiembre-octubre, 11-16.
- Tissen, R., Andriessen, D., Lekanne, F. (2000). El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento de las empresas. Madrid, España: Prentice Hall.
- UDUAL. (1995). Administración Universitaria en América Latina, una perspectiva estratégica. Colección UDUAL 3. México: UDUAL, UNAM, OEA, CINDA.
- Universidad Tecnológica de León. (2002). Calidad en la gestión institucional: La Universidad Autónoma de León. México: SEP
- Varela Petito, Gonzalo. (2000). Tres décadas de transformaciones en la educación superior mexicana. En Evaluación financiamiento y gobierno de la universidad: el papel de las políticas, Encuentro de especialistas en Educación superior Re-conociendo a la universidad, sus transformaciones y

su por-venir, tomo 2. México: Centro de Investigaciones interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM.

Velázquez, J. A. (1982). Generalidades sobre modelos de organización en las instituciones de educación superior. México: CONAPES, SEP, ANUIES.

Viñao, A. (2002). Sistemas educativos, culturas escolares y reformas. Madrid, España: Morata.

Zabalza, B.M.A. (1996). El "clima". Concepto, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. En Manual de organización de instituciones educativas. Madrid, España: Editorial Escuela Española.

Zamacona, F. A., Peralta, A. (1999). El director estratégico. Una revolución de alto nivel. México: Panorama editorial.