

# **FACES**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

Año 10	Nº 21	septiembre-diciembre 2004
--------	-------	---------------------------

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata

**CENTRO DE DOCUMENTACIÓN**  
Instituto de Investigaciones  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
cendocu@mdp.edu.ar  
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

## Factores a considerar para el logro de una exitosa gestión académica<sup>1</sup>

*Factors to be considered to achieve successful academic management*

Liliana Zamboni<sup>2</sup>

### RESUMEN /SUMMARY

Proponemos que alcanzar el éxito en la gestión de la Educación Superior requiere de una sólida ubicación tiempo-espacio. En el entorno educativo se entrecruzan infinitas variables que, de una u otra manera, contribuirán en el proceso educativo.

En este trabajo se mencionan algunas de esas variables sobre las que necesariamente deberá reflexionar quién pretenda gestionar, con todo lo que el término implica.

Conocer la institución desde sus orígenes, los factores que de alguna manera condicionan los objetivos y la estructura organizacional que permitirá cumplir con las pautas de calidad pre fijadas, son temas inherentes a la función, que no debería desconocer quién se aventure en esta difícil tarea.

*In our way to the success of the university education it is needed a strengthened time-space perception. In the educational environment there are infinite variables working together, which will help in any way to the*

<sup>1</sup>Versión extractada de la Tesis de Maestría en Gestión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. "Evaluación de la Función Académica en las Carreras de Ingeniería". Dirección del Ing. Raúl Conde.

<sup>2</sup>Liliana Zamboni, Profesora Titular Ordinaria en la Universidad Tecnológica Nacional. lzamboni@frsn.utn.edu.ar

*educational process.*

*In this paper, we will mention and analyze the main variables that anyone who is pretending to work in this management area need to think about.*

*Getting to know the genesis of the institutions, the conditional factors which influence the final purposes and the organizational structure needed to reach high quality levels, are all together important issues which everybody within this task should learn.*

### **PALABRAS CLAVE / KEY WORDS**

Gestión universitaria - Calidad académica - Contexto de la Educación Superior - Gestión exitosa.

*University management - Academic quality - university education context - Successful management.*

### **INTRODUCCIÓN**

Como profesional de la ingeniería y docente de la Universidad Tecnológica Nacional, que está organizada en Facultades distribuidas por todo el país, me permito incursionar en la gestión de la función académica. Preocupada por el presente y el futuro de un sistema de Educación Superior, que no parece encontrar un rumbo cierto, y convencida de que para “ocuparse” de un tema, primero hay que “preocuparse”, es que me atrevo a escribir estas líneas.

Pertenecer a una organización, en la que se reconocen dificultades y en cuya solución se pretende trabajar, requiere un conocimiento previo de su evolución y un análisis del contexto; por esta razón, comenzaremos con una brevísima reseña.

#### **Antecedentes históricos**

Al intentar comprender la realidad universitaria actual se nos plantea la necesidad de hacer, al menos, un breve recorrido por sus antecedentes históricos, de modo de contextualizarnos en las distintas etapas por las que ha atravesado esta institución, que ha marcado durante siglos la vanguardia del conocimiento ya como creadora, ya como transmisora de los mismos.

El inicio de la organización formal del sistema de Educación Superior fue capitalizar las actividades educativas por parte de los sectores eclesiásticos y gubernamentales. La primera Universidad en América se estableció en Santo Domingo en 1538 (Rodríguez Cruz, 1973). Desde sus orígenes, la universidad en América Latina estuvo ligada a los poderes eclesiásticos y reales; fue creada por decisión de las autoridades y sobre la base del modelo europeo. Un modelo netamente napoleónico, en el que la universidad debía servir a los intereses del estado.

Un importante intento, por conseguir dotar a la universidad latinoamericana de características propias, fue el de Andrés Bello en Chile (aproximadamente en 1840), al redactar los estatutos de una nueva universidad nacional. Se basó en que la universidad debía servir a la sociedad y alcanzar a todos los ciudadanos, motorizando una base local de conocimientos científicos, humanísticos y literarios.

Otro acontecimiento trascendente de la historia universitaria latinoamericana fue la reforma universitaria de 1918, cuando los estudiantes cordobeses reclamaron participación en el gobierno de las universidades.

Como sostiene Joaquín Brunner (2002) “Desde su establecimiento, la universidad jugó en América un papel crucial en la lucha por la hegemonía social, política y cultural”. Los mayores cambios se han producido por presiones desde la sociedad y no por un reconocimiento de necesidad de los mismos desde dentro de las propias estructuras universitarias. Los rápidos cambios sociales, que se comenzaron a gestar luego de la Segunda Gran Guerra, impulsaron cambios de comportamiento social que obligaron a un crecimiento desmesurado de las estructuras universitarias. La explosión de la matrícula encontró a la universidad sin un programa claro y concreto de la nueva situación que debía afrontar. Situaciones similares se verificaban en el resto de Latinoamérica.

Hoy debemos asumir que el sistema de educación, no es más, ni puede volver a serlo, el dueño de los saberes. Los conocimientos pertenecen a la humanidad y la velocidad con que estos estén en condiciones de ser aplicados al mercado determina su mayor o menor valor.

### **Demanda de la sociedad civil**

Han sido las demandas de la Sociedad Civil las que mayor presión han

ejercido para que las evaluaciones, desde la esfera estatal, sean una realidad. Las necesidades planteadas por una sociedad cada vez más exigente, en un clima de crisis económicas recurrentes, enfrentan a la administración pública con la necesidad de distribuir eficientemente los escasos recursos en un clima de falta de confianza.

La Educación Superior enfrenta el proceso de su evaluación, en medio de una crisis de confianza de la sociedad a todo lo que implique manejo de fondos públicos en los más diversos ámbitos. Capitalizar esta situación de desconfianza generalizada en beneficio propio es el mayor desafío. Es el mismo J. J. Brunner en otro párrafo del artículo citado, quien refiriéndose con mucha crudeza a las características de la universidad latinoamericana, dice:

[...] es más un fenómeno político que un fenómeno de producción de conocimientos,... Su autonomía ha sido siempre mayor que en Europa, salvo durante períodos de dictadura, pero se ha tratado de una autonomía corporativa, que la opone al gobierno y la libera de toda necesidad de adaptarse a la sociedad.

### **De la globalización a...**

Este extraño fenómeno, llamado “globalización”, era impensable cincuenta años atrás, y como analiza Peter Drucker (1994), obedece a una correlación histórica, que marca súbitas transformaciones cada pocos siglos, lo que produce un mundo nuevo e irreconocible para quienes vivieron en etapas anteriores.

El hecho de la globalización es tema para ser analizado desde la perspectiva de sus características y de los efectos y desafíos que provoca tanto en países industrializados, como en aquellos en vías de serlo o subdesarrollados. A este proceso, tratado como hecho absolutamente novedoso, muchos autores, desde una visión de la economía, coinciden en reconocerlo como un nuevo paradigma técnicoeconómico, caracterizado por cambios estructurales profundos a partir de la reducción de costos.

En todo sistema social tenemos: acontecimientos, actores, ideas, creencias, ideologías, paradigmas, procesos y estructuras. Reconocer que estamos dominados por los acontecimientos nos lleva a tratar de interpretar estos acontecimientos que marcan la sociedad contemporánea, e intentar conocer cuáles serán los acontecimientos a futuro que nos permitan

planificar, quedando dentro del concierto de las naciones globalizadas, ya por gusto, ya por fuerza, que con la revolución de las comunicaciones y el fin de la Guerra Fría, no ofrece posibilidades visibles de revertirse a corto plazo.

Las grandes transformaciones en el orden social, experimentadas en las últimas décadas, han dejado perplejos a más de un analista. En una recopilación de frases realizada por el Licenciado Miguel Ángel Punte, encontramos las siguientes palabras: “Creemos entender la situación, pero lo que no entendemos..., es que la situación..., termina de cambiar”, del Doctor en Psicología Price Pritchett.

Pocos años atrás todos imaginaban un escenario poscapitalista, de un cierto perfil marxista; ahora todos sabemos que no va a ser marxista y que es el mercado el que se perfila como integrador efectivo de la actividad económica. Para Giddens (2001), sociólogo inglés, quien desarrolló la idea de la “tercera vía”, la re definición de los valores de la izquierda, la búsqueda de una sociedad con un alto grado de solidaridad como base del igualitarismo, revisando las viejas políticas y controlando los aspectos negativos de los cambios, marcarán la renovación social necesaria.

Cualquiera sea el análisis del futuro que nos parezca más apropiado o creíble, cualquiera sea el modelo poscapitalista que el mundo adopte, la equidad sólo podrá lograrse a través de individuos capacitados, que puedan comprender y enfrentar, con habilidades y conocimientos, el modelo que resulte de esta etapa de transformaciones.

## **LA EDUCACIÓN SUPERIOR. UNA NECESIDAD EN LA BÚSQUEDA DE LA EQUIDAD SOCIAL**

Peter Drucker (1994) considera un hecho determinante, en este proceso de transformación social y económico que ha enfrentado el mundo en las últimas décadas, *la GI Bill of Right* (Declaración de los Derechos del Soldado) de Estados Unidos, que al término de la Segunda Guerra Mundial, concedía a todos los soldados estadounidenses que regresaban, la asistencia económica para asistir a la universidad. Este autor otorga a este hecho un significado especial en el giro hacia la “sociedad del saber”.

Anne Van Haecht (1998) desarrolla en su libro, “La escuela va a examen”, la hipótesis que asocia la educación como motorizadora del desarrollo social y

económico. Negar la educación y, por ende, el conocimiento, como factores de progreso de la sociedad, es desconocer una realidad contundente respecto de la evolución que han sufrido las clases bajas desde la Antigüedad hasta nuestros días. Quienes logran acceder un mayor nivel de educación aumentan sus posibilidades de ascenso social, aun cuando este no siempre sea recompensado, económicamente, en forma proporcional.

Peter Drucker afirma que el conocimiento es el generador del desarrollo económico, por lo que el capital sólo invierte donde está el conocimiento, permitiendo así la evolución social. Esta posición considera el conocimiento como propiedad del individuo y no del empleador. Una posición contrapuesta es adoptada por Petitat (1982), para quién el saber del trabajador sólo se transforma en capital para su empleador.

Para Page (en Van Haecht, 1998), “la educación no es un factor automático de cambio y progreso”, pero reconoce que, “por medio de la educación se puede obtener un potencial humano, con una formación que actúe positivamente”.

De las posiciones citadas, mediante las que se pretende esbozar la trascendencia de la educación en el modelo social emergente de una situación económica que abarca a gran parte de la humanidad, quizás la más discutible y que aparece dotada de cierta ingenuidad es la esgrimida por Peter Drucker, ya que la idea de que el capital se instalará donde haya gente calificada pretende desconocer que es más sencillo llevar esta gente al lugar donde las condiciones, léase legislación laboral imperante, le asegure mayores beneficios.

### **Universidad - Empresa**

Los académicos, en la Argentina, al menos tradicionalmente, han estado encerrados en sus disciplinas y mantenido una posición tan alejada de los sectores productivos como les ha sido posible. Se podía pertenecer al mundo académico o al mundo productivo, pero no a ambos a la vez. Sólo a partir de la década del cincuenta, con la aparición de la Universidad Obrera, hubo tibios intentos de compatibilización. De hecho, la comunidad académica más tradicional nunca vio con benevolencia esta nueva estructura, en la que se pretendía un acercamiento.

La universidad pretendía, y sabía, que el sector productivo usufructuaba

los conocimientos emanados de ella en beneficio propio. De hecho ninguno de los dos sectores en pugna buscaba otro tipo de relación. Los universitarios eran celosos de sus saberes y los empresarios, amparados en el estado protector, pretendían disponer de estos conocimientos sin aportar absolutamente nada.

Queda aclarado que si bien se intenta responsabilizar de la situación a las estructuras universitarias, esto obedece a la situación de debilidad que ellas detentan actualmente frente al avance de los sectores empresarios, quienes en la actualidad son considerados una suerte de salvavidas de la sociedad en la economía de mercado.

Entre los diversos factores que ha debido enfrentar la universidad podemos mencionar la irrupción de la informática que, en tiempo récord, invadió el mundo obligando a un nuevo modelo de relación, provocando la desaparición de los tiempos de las comunicaciones. La inmediatez de la disponibilidad de información, en el nivel mundial, obligó a un nuevo modelo mental. En este modelo, la velocidad en la toma de decisiones adquirió una valoración inusitada, donde los tiempos de la reflexión no tienen cabida, las únicas experiencias valoradas son las inmediatas, mientras que las experiencias de diez años atrás son consideradas inútiles en el campo de los negocios.

En este nuevo esquema, las relaciones Estado-Empresas adquieren un perfil desconocido. De un modelo donde el estado era el protector, orientador, y el que detentaba el poder de las decisiones trascendentales del campo político, se vislumbra una adecuación, donde los estados aparecen empujados y condicionados por el accionar de las grandes corporaciones. Quien detenta el “poder económico”, detenta “el poder”.

### **¿Qué debemos privilegiar en Educación Superior?**

La necesidad de adecuar los conocimientos a impartir, en la Educación Superior, está relacionada directamente con un proyecto de sociedad a futuro. Puede que este sea el nudo central de los mayores problemas en la Argentina, y casi con seguridad en la mayor parte de Latinoamérica. La falta de un proyecto de país, en el cual la estructura de Educación Superior se sienta involucrada y comprometida, hace que las decisiones de cambio no encuentren un rumbo definido, y aun con las mejores intenciones se dilapide

tiempo, dinero y esfuerzos en la concreción de metas con objetivos difusos.

Definir cuáles serán los temas de mayor trascendencia, que apunten un proyecto de país, aparece como definitorio a la hora de privilegiar políticas de investigación y apoyo a determinadas carreras de grado o postgrado.

En este contexto la educación para el ejercicio de la ingeniería debe contemplar los aspectos científicos y técnicos sin soslayar la creatividad, la educación para la competitividad y la productividad creciente, el desarrollo del pensamiento analítico y de las habilidades y competencias específicas.

Cumplir las pautas mencionadas en el párrafo anterior, nos acerca a los criterios de buena calidad. Son los propios docentes los artífices de esta ardua tarea, y para ello debemos ahondar el “qué o para qué enseñamos” y en el “qué o para qué investigamos”. Es la Universidad el reducto de pensamiento creativo para descubrir las líneas de crecimiento, las ventajas comparativas que nuestro país tiene frente al mundo, para afirmar nuestra cultura.

### **Las crisis socioeconómicas y la universidad**

Si nos atenemos a algunas definiciones de la palabra “crisis”, ya sea: “Mutación importante en el desarrollo de otros procesos...”, o “Situación de un asunto o proceso cuando está en duda su continuación o cese”, ya es hora que no interpretemos el término como estacional o transitorio. Para nuestra generación al menos es algo cotidiano, ya que la inmediatez de los cambios nos obliga a una constante adaptación. Al ser la universidad el ámbito en el que se concentran los sectores de mayor nivel educativo de la sociedad, debería ser el espacio adecuado que dé origen a las ideas que la sociedad espera y necesita.

Mostrar la administración del sistema como ejemplo de transparencia, justificando eficiencia (optimización de los recursos utilizados para la obtención de los objetivos predefinidos) y eficacia (contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de los objetivos globales), y utilizar mecanismos apropiados, que la diferencien de la administración del resto de los organismos financiados por el estado, es la forma de convertir una amenaza en oportunidad. Fijar este objetivo puede tener consecuencias sociales tales como la restitución de un prestigio que actualmente se encuentra en discusión.

### **Por qué y para qué evalúa el estado**

Los sistemas de evaluación, instrumentados desde los estados, constituyen una herramienta de control válida a la hora de planificar y gestionar los recursos, pero su contribución no se ha visto reflejada en la calidad de los graduados. El gran ausente de este proceso ha sido precisamente el alumno, a quien los economistas consideran el producto, pero dada la gran dificultad para medir su calidad, sumado a la resistencia ofrecida por el medio para enfrentar esta tarea y la falta de ideas ingeniosas para ello, han provocado el fracaso sistemático de cualquier intento.

Uno de los intentos que más ha avanzado, en la Argentina, lo constituyen las evaluaciones anónimas a los egresados en carreras tales como medicina, con lo que se pretende de alguna manera conseguir una evaluación académica de las instituciones educativas en virtud de la capacitación lograda en sus alumnos. La intencionalidad es buena, pero es una muestra más de la desconfianza mutua entre Estado- Universidad. Es juzgar lo que ya ha sido juzgado, aumentando el desprestigio de la universidad, y lejos de crear un necesario ambiente de cordialidad y respeto mutuo, acrecienta las dudas y abre las puertas para que en un futuro algún organismo internacional se adjudique el derecho de reevaluar a nuestros graduados. Es con el ejercicio de un liderazgo efectivo, que acierte a comprometer a toda la comunidad en el logro de los objetivos de excelencia planteados, el camino más seguro y efectivo hacia la meta fijada. Cuando la Universidad alcance nivel protagónico, la calidad de la enseñanza no se limitará al seguimiento del desempeño de los egresados, sino a los resultados alcanzados como país.

### **Calidad**

Si definimos calidad como la propiedad o el conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla, estamos aceptando que para determinar la calidad se requiere de un adjetivo: mala, regular, buena, excelente, superior, igual, baja, media, o cualquier otro que permita categorizar las características que se están atribuyendo a un objeto o proceso. Según esto, evaluar la calidad significa emitir un juicio de valor, que estime cuánto se están cumpliendo determinadas metas, valores, procesos y resultados sistemáticamente establecidos, encuadrados en un contexto de criterios y procedimientos que lo guíen y legitimen.

Los objetivos de una evaluación sistemática se deben basar en alcanzar normas y estándares mínimos de “buena calidad”, a los que por sucesivas aproximaciones se debe arribar, que permitan un proceso, de enseñanza y aprendizaje, eficiente y la formación de profesionales de alta calidad.

### **Visión de la situación desde la óptica de los docentes**

Mediante una sencilla encuesta, se analizaron aspectos del proceso de evaluación de la Educación Superior, considerando la situación actual según la visión de los docentes de Educación Superior

Si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple es preguntarles directamente a ellas, evitando una cantidad de distorsiones e interpretaciones con alta subjetividad. Por esto se ha utilizado una encuesta como el modo más efectivo y económico de acercamiento a un grupo significativo de docentes de nivel superior. Se presentan algunas desventajas, como la visión personalizada que cada uno tiene de sí mismo y de su accionar, tiñendo las respuestas de cierta subjetividad, por lo que se intenta evitar las preguntas que los mismos docentes no desean contestar.

La encuesta fue dirigida a una muestra de docentes universitarios de 100 individuos y se obtuvo respuesta en 46 casos, utilizando contactos personalizados y correo electrónico. La baja cantidad de respuestas hace presumir cierta distorsión en los resultados finales, por considerar que sólo han respondido aquellos docentes realmente involucrados en la mejora de la educación. Si tomamos la licencia de considerar como “no involucrados” a los que fueron contactados y no respondieron, arribaríamos a una triste conclusión.

### **La encuesta relevada**

#### **Encuesta a Docente de Educación Superior**

Nombre y apellido:(optativo)

Universidad y Facultad:(en la que dicta la asignatura que toma como referencia para las respuestas a esta encuesta)

Solicito a usted que marque en cada caso las respuestas que, a su criterio, son

las más apropiadas según su propia experiencia. Las respuestas deben estar referidas a los últimos tres años en una asignatura dictada por usted, a su elección.

1. ¿Considera que la evaluación universitaria reporta algún beneficio en su cátedra?

SI 57,14% NO 14,29% Poco 28,57%

2. Según su percepción, este proceso ha repercutido en los alumnos

Positivamente 22,86% Negativamente 0,0% Nada 77,14%

3. ¿Se ha modificado la currícula de su asignatura?

SI 51,43% NO 22,86% Poco 25,71%

4. ¿Se ha modificado la bibliografía de consulta utilizada por su asignatura?

SI 48,57% NO 20,0% Poco 31,43%

5. ¿Se ha incorporado a la biblioteca lo solicitado?

SI 14,29% NO 34,29% Poco 51,43%

6. ¿Ha participado en proyectos de innovación académica?

SI 42,86% NO 42,86% Poco 14,29%

7. ¿Ha participado en cursos de perfeccionamiento docente?

SI 77,14% NO 22,86%

8. Si contestó afirmativamente en 7. ¿Ha aplicado nuevas técnicas en función de lo desarrollado en dichos cursos?

SI 66,67% NO 7,41% Poco 25,93%

9. ¿Dispone de un “Cuadro de Control” que le permita seguir la evolución de su asignatura?
- |    |        |    |        |
|----|--------|----|--------|
| SI | 37,14% | NO | 62,86% |
|----|--------|----|--------|
10. Si contestó afirmativamente en 9. ¿Los datos registrados en dicho cuadro le han sido solicitados por su departamento en forma total o parcial?
- |    |        |    |        |
|----|--------|----|--------|
| SI | 33,33% | NO | 66,67% |
|----|--------|----|--------|
11. El departamento al que pertenece la asignatura ¿pone a disposición de los docentes y/o comunidad datos de resultados académicos?
- |    |        |    |        |
|----|--------|----|--------|
| SI | 22,86% | NO | 77,14% |
|----|--------|----|--------|
12. ¿Conoce los objetivos a mediano y/o largo plazo de la institución en la que dicta la asignatura tomada como referencia para esta encuesta?
- |    |        |    |        |      |        |
|----|--------|----|--------|------|--------|
| SI | 42,86% | NO | 22,86% | Poco | 34,29% |
|----|--------|----|--------|------|--------|

### Conclusión global de la encuesta

Al unir las distintas respuestas, se puede inferir que existe inquietud entre los docentes por incorporar modificaciones para mejorar el sistema, pero hasta el presente no se han sentido protagonistas. Casi podríamos decir que el éxito o el fracaso de la evaluación de la institución universitaria, donde desarrollan sus actividades académicas, se entienden como el éxito o el fracaso de las autoridades de turno y en dicho resultado no reconocen responsabilidad.

Las encuestas, solicitudes de actualización de planificaciones y bibliografía, cursos de capacitación, encuestas y demás instrumentos, que se fueron incrementados en los últimos años, han sido bien recibidos y han motivado a buena parte de los docentes pero, si transcurrido el tiempo, sus

opiniones, dudas y/o reclamos no se ven reflejados en la gestión de las universidades, se estará ante una nueva situación de frustración y se habrá desperdiciado un buen comienzo.

## **LA GESTIÓN EDUCATIVA ENFOCADA EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

Se entiende por gestión educativa el conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación, controversia y de investigación. “La gestión educativa se diferencia de la administración porque la primera busca la solución de problemas o respuesta a interrogantes que surgen del mismo proceso educativo y la segunda se encarga de llevar a cabo lo estipulado, no necesariamente genera respuestas” (Martínez, 1998). Lo más importante es asumir la gestión como idea y como acción. Como idea desde lo conceptual y como acción desde lo operativo.

Desde lo conceptual se deben sentar las bases generales a partir de un conjunto de ideas y principios contemporáneos con el ser humano, sus expectativas, su desarrollo en el conflictivo mundo actual y su manera de percibir y significar el mundo en este comienzo de milenio. Los fenómenos de internacionalización se producen simultáneamente con movimientos locales, regionales y nacionales.

Pérez Lindo, A. (1998), expresa que:

[...] en el plano de la cosmovisión, la humanidad comparte por primera vez en su historia una conciencia planetaria que, junto con elementos contradictorios, tiene por lo menos estas dimensiones: conciencia de un proceso de mundialización; coexistencia y convivencia pluricultural; reconocimiento de los principios de los derechos humanos; conciencia de los desequilibrios ecológicos; reconocimiento de la cultura científico tecnológica como condición del bienestar y el progreso humano.

## **CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO**

El conocimiento es el eje sobre el que se construye el proceso enseñanza-

aprendizaje en la estructura curricular. Es una herramienta para comprender y transformar la realidad, puesto que el hombre se circunscribe y se significa en el mundo a partir de entenderlo y de interactuar con los otros en un constante intercambio de significados.

Burton Clark (1983) clasifica el conocimiento de acuerdo con diversas características; el conocimiento avanzado moderno tiene un carácter especializado, posee autonomía creciente y es portador de herencias ancestrales.

Se concibe el aprendizaje como un proceso mediante el cual se adquieren conocimientos, habilidades y destrezas, sentimientos, actitudes y valores, mediante los cuales se incorporan nuevas formas de pensar, sentir y abordar situaciones del mundo interno del sujeto, de la relación con los otros y de la realidad en general.

Para cumplir con el conjunto de las misiones que le son propias, la educación debe estructurarse en torno a cinco aprendizajes fundamentales:

**aprender a conocer**, entendido como la adquisición de los instrumentos de la comprensión;

**aprender a aprender**, manteniendo predisposición a la incorporación de nuevas vivencias;

**aprender a hacer**, para poder influir sobre su propio entorno;

**aprender a vivir juntos**, para participar y cooperar con los demás; y por último;

**aprender a ser**, como proceso fundamental que se nutre de elementos de las premisas anteriores.

Por supuesto, estos aprendizajes tienen múltiples puntos de contacto, coincidencias e intercambio, que lo convierten en uno solo.

## LAS RESPONSABILIDADES EN EL LOGRO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Es real que la calidad de la “función académica” no puede concebirse aisladamente de las restantes funciones que debe afrontar la universidad. Es, y así debe ser, la integración de las distintas funciones que cumple la universidad lo que da un resultado de calidad cuantificado o cualificado. La única pretensión es profundizar en lo que a función académica concierne, por considerar que es en este campo en el que menos se ha avanzado y como lo

demuestra la encuesta, realizada entre docentes universitarios, donde se han obtenido menores resultados.

Cada nivel de una organización tiene sus responsabilidades específicas, y es precisamente a ese punto al que pretendo referirme en este párrafo. Objetivos y metas claras, precisas y consensuadas, originados en los niveles más altos de conducción de la institución, que respondan a una política universitaria marcarán el rumbo del resto de los niveles de conducción.

La responsabilidad del éxito o fracaso de una institución es individual. De la efectiva y eficiente gestión de cada puesto de trabajo se gestará el resultado final. Como dice Sanyal y Martin (1999):

Las universidades pueden ser vistas como organizaciones de base amplia, formadas por profesionales que son individual o colectivamente responsables por la mayoría de las decisiones académicas [...] Los académicos llevan adelante su responsabilidad con un grado relativamente alto de autoridad sobre la toma de decisiones.

Hablar de una “gestión exitosa” implica la evaluación de una gestión que ha alcanzado objetivos y, para ello, se ha valido de las herramientas que le permitieron tomar las decisiones apropiadas.

En una sociedad en crisis, no es precisamente la educación un ámbito que pueda mantenerse al margen. La falta de recursos estatales, que tradicionalmente han sostenido el sistema, junto al aumento de necesidades y demandas sociales, repercute en el accionar. Adherir a un sistema de toma de decisiones racional es prioritario en el campo de la educación superior de estos turbulentos comienzos de un febril siglo XXI. Como consecuencia directa de esta situación, todos los integrantes de la comunidad educativa debemos velar por cumplir y hacer cumplir reglas claras que contemplan:

Objetivos claros, precisos y realistas.

Analizar y planificar actividades que permitan lograr los objetivos.

Consenso con compromiso y responsabilidad en el logro de los objetivos.

Control de gestión en cada uno de los niveles de la organización (estratégico, gerencial y operativo).

### **De los objetivos**

La definición de los objetivos debe contemplar tanto los inmediatos como los de medianos y largos plazos. Deben ser pocos, no admitir ambigüedades y ser consensuados con la comunidad. Queda claramente establecido que no se puede planificar, fijar un rumbo, si no se sabe a dónde queremos arribar.

Obtener “calidad de excelencia” no puede sino representar un estado de situación deseado, al que se ha arribado atravesando un proceso planificado y siendo posible comprobar sin subjetividades manifiestas, dicha situación. La comprobación no es otra cosa que la medición, directa o indirectamente, de distintas variables representativas de la evolución del proceso encarado. Cada nivel de la organización debe tener definido sus propios objetivos, y cada uno de ellos debe estar definido en función de los objetivos de la organización.

La estructura de Control de Gestión de una organización educativa es perfectamente asimilable a las probadas organizaciones empresariales. Así, en el campo de las universidades nos encontramos con una pirámide (por el número de personas que lo componen) que puede sintetizarse en la Tabla 1, donde es posible diferenciar claramente los tres subsistemas que conforman el sistema de control.

El control estratégico conforma el nexo entre los objetivos y políticas a aplicar con los hechos externos que pueden llegar a modificarlos sustancialmente. El control gerencial intenta medir la adecuación a los planes para informar al nivel superior, e imparte hacia el nivel operativo las directivas respecto a los planes y metas prefijados. El control operativo, que es en el campo de la docencia el menos asimilado y comprendido, quizás por el hecho de que se lo intenta asimilar al del operario con un “control tipo cibernético: una orden que genera un hecho y se ejecuta el acto de control”, cuando la actividad docente dista mucho de este mecanismo de acción. El curso es más asimilable a un laboratorio de ensayos, pero donde una misma acción no siempre genera los mismos resultados y de aquí surgen parte de las confusiones.

**Tabla 1: NIVELES DE CONTROL Y DECISIÓN EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE TERCER NIVEL**

NIVEL	ENTRADAS	FUNCIÓN	CARACTERÍSTICAS	ACTIVIDADES
<b>ESTRATÉGICO</b>	Estudios especiales Análisis externos	Rectores, Asamblea, Consejo Superior (y/o Decanos, Consejos Académicos, en unidades muy descentralizadas)	Marcada influencia de factores externos a la organización, (del ámbito internacional, nacional y regional)	Fijar objetivos, política y recursos
<b>GERENCIAL</b>	Resúmenes	Jefaturas de Departamentos y/o Directores de áreas y carreras	Semi programable Perspectiva interna	Proponer los ajustes de acuerdo al plan prefijado. Asignación de los recursos disponibles
<b>OPERATIVO</b>	Registro de hechos	Docentes	Contemporáneo de acción	Uso y adaptación de los recursos

### **La autogestión individual**

Al intentar una evaluación del accionar propio tendemos a ser o exageradamente críticos o exageradamente laxos, según los estados de ánimo. En general toda evaluación cualitativa tiene un importante componente de subjetividad que difícilmente pueda ser evitado, y hasta puede ser muy correcto, pero difícil de probar. Todos los hechos de los hombres persiguen algún fin, y siempre existe la forma de saber cuanto nos acercamos o nos alejamos de ese fin. Mayor eficiencia se podría lograr si cada uno asume la responsabilidad de medir su propio desempeño. Con un sintético tablero de control individual, acotado a los objetivos institucionales y los que individualmente se persigan estaríamos en condiciones de auto comprobar si nuestras decisiones consiguen los resultados esperados. De este modo nos resultará hasta gratificante un cambio de rumbo, el que dependería de un convencimiento personal y no de una orden jerárquica.

Al profesor no es posible que alguien le diga cómo debe dictar su cátedra.

El pretendido ordenamiento, en función de ciertos criterios profesionales, tiende a obligar al docente a repensar sus creencias. En el proceso de reelaboración de la currícula, al revisar la bibliografía utilizada o rever las metodologías utilizadas en las evaluaciones el docente se encontrará frente a sus propios paradigmas. Como método inductivo a la reconsideración de ciertas pautas, que pueden estar acertadas o no, pero que en todo caso son pasibles de una reconsideración, parece oportuno insistir con la instrumentación de los Cuadros de Control aplicados a todos los niveles de las instituciones de educación superior.

Los primeros pasos en el proceso de evaluación de las universidades Argentinas, dados por la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, que funciona desde 1995 en la Argentina., como organismo gubernamental de control), han centrado sus esfuerzos en la gestión institucional y en tratar de contar con datos confiables, reales, que permitan conocer con mayor exactitud la situación de la educación universitaria.

Este necesario ordenamiento permitirá planificar la educación superior con los criterios adecuados y basados en datos concretos, tanto en la distribución de los fondos públicos, como la creación de nuevas carreras y/o nuevas universidades, la política salarial, y hasta una creciente revalorización social del docente.

Finalmente, el trabajo realizado propone una nueva concepción de lo que hasta hoy conocíamos como la Gestión del Proceso Educativo. Para ello, es necesario que el mismo sea flexible a los cambios. A tal efecto, Sennett (2000:47), en su libro *La corrosión del carácter* acota:

La palabra flexibilidad entró en el idioma inglés en el siglo XV; su sentido original derivaba de la simple observación que permitía constatar que aunque el viento podía doblar el árbol, sus ramas volvían a la posición original. Flexibilidad designa la capacidad del árbol para ceder y recuperarse, la puesta a prueba ya la restauración de su forma. En condiciones ideales, una conducta humana flexible debería tener la misma resistencia a la tensión: adaptable a las circunstancias cambiantes sin dejar que éstas lo rompan. Hoy, la sociedad busca vías para acabar con sus males creando Instituciones cada vez más flexibles.

Es de esperar, pues, que sea así.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Brunner, J. J. (2002). Universidad Siglo XXI. Europa y América Latina. (boletin99est terminales.htm).
- Clark, Burton R. (1983). El Sistema de Educación Superior; una visión comparativa de la organización académica. Universidad Autónoma Metropolitana, Ed. Nueva Imagen, México 1983, 415 pp.
- Drucker, Peter, (1994). La Sociedad Poscapitalista. Sudamericana, Buenos Aires, 4<sup>a</sup> ed., 185 pp.
- Giddens, Anthony (2001). La tercera vía y sus críticos. Ed. Taurus Madrid, 203 pp.
- Martínez, T. (1998). Diferencia entre gestión y administración en el medio educativo. Documento de circulación interna. ITESM/UV. México. (MS)
- Pérez Lindo, A. (1998). Nuevos paradigmas y cambios en la conciencia histórica. EUDEBA, Buenos Aires, 128 pp.
- Petitot A. (1982). Production de l'école, production de la société. Analyse sociohistorique de quelques moments décisifs de l'évolution scolaire en Occident. Lib. Droz, Genève, 532 pp.
- Rodríguez Cruz, Águeda, (1973). Historia de las Universidades Hispanoamericanas. Período hispánico, Bogotá, Patronato Colombiano de Artes y Ciencias, Instituto Caro y Cuervo, 599 pp.
- Sabino, Carlos, (1992). El proceso de investigación. Ed. Lumen Humanitas, Buenos Aires, 216 pp.
- Sanyal, Bikas C. y Martin, Micaela, (1999). Gestión Financiera en la Educación Superior: aspectos críticos y enfoques. Seminario Taller Tendencias en la Gestión de la Universidades contemporáneas, evolución y perspectivas. Buenos Aires.
- Sennett, Richard (2000). La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Ed. Anagrama Barcelona, 3ra ed. 188 pp.
- Van Haecht, Anne, (1998). La escuela va a examen. Ed. Biblos, Miño y Dávila Colección Educación y Sociedad 2, 278 pp.