

## PROPUESTAS INNOVADORAS EN LA GESTIÓN ACADÉMICA

Liliana Zamboni, Hugo René Gorgone

### **Introducción**

Una institución educativa que comprenda y le interese implantar un sistema educativo orientado al logro de la calidad de la educación, debe transformarse en agente de cambio que establezca estándares y pautas para los procesos de enseñanza – aprendizaje, poseer los recursos para afrontar los costos y adquirir tecnología de punta, crear la infraestructura necesaria, mantenerla y actualizarla constantemente y diseñar una estructura organizacional distinta, con esquemas administrativos flexibles e innovadores.

Se entiende por gestión educativa al 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.”

En los esquemas tradicionales de control de gestión, el enfoque era hacia el subordinado, actualmente lo es hacia los dirigentes que son quienes pueden llevar al éxito o al fracaso todo el sistema. De la necesaria adaptabilidad de los dirigentes a los cambios y su actitud frente al incremento de los actos no programados depende al futuro de las organizaciones, tal el caso de la universidad.

La gestión no sólo debe controlar la eficiencia<sup>(\*)</sup> del sistema – se hace lo que se ordenó?- también la eficacia<sup>(\*\*)</sup> con que los planes y programas se adecuan al cumplimiento de los objetivos, y si estos mantienen su coherencia con la realidad del mundo exterior.

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

La gestión educativa como acción, desde lo operativo, las estrategias y procedimientos permiten el funcionamiento del sistema operativo, integrado este por los que podríamos definir como subsistemas: diseño instruccional, docencia, tecnología educativa y administración.

### **El gran capital de la universidad**

La universidad Latinoamericana vive un devenir de incertidumbres y desconciertos, atada a los magros recursos que los estados invierten en la misma. Esto se manifiesta como una gran debilidad del sistema, que si bien goza de una gran autonomía, ante la incapacidad de generar sus propios recursos, consume lo que en definitiva le dan. Si ante esta debilidad manifiesta, hacemos un análisis de fortalezas, nos encontramos frente a una concentración de material humano, de capacidad superior a la media de las poblaciones. Este recurso es de difícil valoración cuantitativa, pero representa una innegable fortaleza.

Una eficiente gestión de sus recursos humanos representará una importante oportunidad de recuperación del sistema. Este capital humano, sumado a una infraestructura edilicia y equipamientos –aunque deteriorado y falta de mantenimiento- de importante valoración, representa una fortaleza de consideración. La apropiada gestión de estos recursos es lo que permitirá a las universidades recuperar escenarios perdidos.

### **Dificultades en la gestión**

La alta calificación de los recursos humanos de que dispone la universidad, actúa como un factor que en muchos casos supone controversias. La alta autonomía con que cada académico desarrolla sus actividades dificulta su compromiso con un proyecto institucional.

Una gestión eficiente debe integrar estos recursos en pos de la concreción de los objetivos institucionales predefinidos.

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 Bikas C. Sanyal, “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”., y también dice: “Los académicos llevan adelante su responsabilidad con un grado relativamente alto de autoridad sobre la toma de decisiones”. Si los académicos se involucran y comprometen con la institución a la que pertenecen, estaremos mejorando la calidad de la enseñanza y de la investigación.

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.

La multidimensionalidad de la función académica

La función académica está conformada por una serie de variables, cuya ponderación depende en cada caso del efecto que se le asigne sobre el producto final. En el proceso enseñanza- aprendizaje, entendemos como producto final el egresado.

<b>Función académica</b>	Recursos humanos dedicados a la docencia
	Infraestructura y equipamiento para la docencia
	Contexto socio-cultural de los alumnos
	Planes de estudio y programas
	Organización cátedra - departamento
	Proceso enseñanza aprendizaje

En esta multidimensionalidad,, vemos cuantos y cuan variados son los factores que están incidiendo en el producto que finalmente emergerá de nuestras universidades. Carlos Marquis y Sigal<sup>1</sup> son autores de un detallado desglose de las variables que afectan la función académica

Hemos analizado algunas variables de las más utilizadas en los procesos evaluatorios y merece destacarse la estática situación de las universidades frente a sus recursos humanos y frente a su deteriorado patrimonio.

## **Riesgos y beneficios de aplicar las distintas variables**

### **1) Recursos Humanos dedicados a la docencia**

La exigencia de la superación del nivel académico de los docentes implica mantener un plantel obligado permanentemente a superarse y lograr nuevos títulos, lo que sería casi una garantía para asegurar un alto grado de conocimientos en el cuerpo académico. Constituye un riesgo despreciar la experiencia profesional, alejando aún más los sectores puramente académicos de los profesionales. La proliferación de postgrados acentúan las distancias entre mundo académico y profesional. Cuando se pregona la necesidad de lograr una real interacción entre el mundo empresario y las universidades, aparece como mensaje opuesto a esta idea la desvalorización del profesional que intenta acercarse a la docencia aportando su experiencia.

#### **1.1 Plantel docente**

Valorizar un plantel docente como “un equipo docente de calidad superadora” implica mantener un equilibrio entre académicos puros y profesionales involucrados con la problemática del ejercicio profesional, de forma tal que los alumnos se puedan incorporar paulatinamente a través de las experiencias de sus docentes y con una formación académica lo suficientemente elevada que marque una superación acorde a los tiempos en los que, fundamentalmente en el sector tecnológico, los avances superan lo conocido.

#### **Propuesta:**

1 En cada asignatura, respondiendo a los objetivos de la misma, debe constar en el plan de estudios el “perfil ideal del equipo docente”. En función de la aproximación a dicho ideal será la puntuación de cada cátedra en lo que a titulación de los docentes refiere, ponderando adecuadamente los antecedentes académicos, profesionales, de investigación y de gestión en función de los objetivos propuestos en cada asignatura.

1 Diferenciar el “profesional docente” del “académico docente”, con pautas de calificación para cada caso, que no signifiquen una desvalorización de unos frente a otros.

## 1.2 Desempeño de la actividad docente

Los indicadores se limitan a relacionar asistencia, número de alumnos y resultados de los exámenes. El esfuerzo del docente en el aula está fuera del campo de interés de las evaluaciones. Tibios intentos de algunas unidades académicas se han llevado a cabo considerando las opiniones de los alumnos. Esta práctica de encuestar a los alumnos al finalizar un curso, es frecuente en los cursos de postgrado, pero no en los cursos de grado. Se aduce dificultad para el procesamiento de los datos y problemas presupuestarios, pero en definitiva se puede interpretar como falta de conciencia evaluadora.

Ricardo Zúñiga sostiene que la evaluación no dice control, dice conciencia eficaz y eficiente del actor.

Todo intento en este sentido tiene más objeciones que adeptos. Los docentes tradicionalmente han ocupado la posición de evaluadores y se resisten a ser evaluados. Esta situación continuará hasta que los mismos docentes descubran en la evaluación una oportunidad de mejora que les ayuda a organizar sus actividades, planificar con mayor criterio de utilidad, obtener reconocimiento social por su labor, y un mayor reconocimiento económico a su esfuerzo, y deje de percibirse como una amenaza a su libertad de cátedra.

Los programas de las asignaturas, especialmente en las carreras tradicionales, no siempre reflejan estas necesidades de cambios, y no son muchos los docentes que manifiestan haber sido consultados cuando se han implementado nuevos currículos.

### **Propuesta:**

1 Creación de espacios de discusión sobre las necesidades de los graduados, en los que participen docentes, alumnos, profesionales, egresados de la institución y posibles empleadores.

1 Encuestas a empleadores y asociaciones profesionales que indique su propia evaluación de los egresados y sus demandas a futuro.

1 Seminarios y cursos de actualización para la actividad docente.

1 Autoevaluaciones por cátedras, mediante la utilización de cuadros de control, que reflejen la respuesta de los alumnos a medidas innovadoras aplicadas.

### 1.3 Programas de estímulo

Estos no están instrumentados y en la mayoría de las casas de altos estudios ni siquiera se han planteado como una posibilidad. Los estímulos a la innovación, la creatividad, la dedicación y el perfeccionamiento de las tareas docentes que involucren un reconocimiento de la comunidad son de mucha trascendencia para el enriquecimiento personal, pero está comprobado que los estímulos de carácter económico son los más efectivos.

De la misma forma que se promovió la dedicación a la investigación mediante el incentivo a los docentes investigadores, orientando a los docentes a participar en proyectos de investigación, es posible implementar un estímulo a los mejores docentes, definiendo que entendemos por “los mejores profesores”.

Si entre las variables a considerar en este caso introducimos, a modo de ejemplo, el que tiene mayor cantidad de alumnos promovidos corremos el riesgo de estar calificando a un docente facilista, o impulsando a los docentes a aprobaciones masivas. Iguales riesgos se nos presentan si sólo basamos esta cualificación en la opinión de los alumnos.

Para evaluar la actividad de un docente podemos instrumentar una ecuación que pondere variables tales como: índice de asistencia, índice de aprobación, calidad de la programación, actividades extracurriculares, indicador de actividades de los alumnos, opinión de los alumnos, grado de coordinación con otras cátedras, dedicación extra áulica, índice de cumplimiento de las tareas programadas, grado de adaptabilidad a las nuevas tendencias (tanto pedagógicas como a la innovación en la temática abordada), participación del docente en actividades de actualización, publicaciones de trabajos realizados desde la cátedra en colaboración con los alumnos, actividades de divulgación, etc.

Una vez logrado un ranking de calificaciones nos encontramos en la disyuntiva de otorgar un reconocimiento al mérito alcanzado y si este debe ser sólo honorífico o monetario.

La Ley de Educación Superior Nro. 24.521 otorga autarquía económica financiera a las universidades en el artículo 59, y en el inciso b), autoriza a estas a fijar su política salarial. Es una decisión de un alto costo

político, el sistema colegiado de elección de autoridades condiciona en gran parte la aplicación de modificaciones en este sentido.

El personal que ocupa puestos de gestión académica nunca olvida que su situación es transitoria. Toda medida que adopte, en la que se afecte la situación de los docentes, puede llegar a ser registrada como un agravio por sus pares y un rechazo de su comunidad.

**Propuesta:**

Si establecemos que no están dadas las condiciones para que el reconocimiento sea de carácter económico, aún existen formas de premiar, por ejemplo:

1 Otorgar un puntaje acumulativo para acreditar por el docente en concursos por cargos académicos.

1 Establecer un reglamento que premie cada semestre al uno por ciento de los docentes que hayan puesto mayor empeño y hayan alcanzado los mejores logros, según una puntuación preestablecida y acordada previamente.

#### **1.4 Desempeño del docente en la actividad profesional**

Cuando la actividad principal no sea la específicamente docente, merece una distinción en función del prestigio y la participación que las asociaciones profesionales y los referentes válidos de la comunidad manifiesten públicamente. Arquitectos, médicos, abogados, ingenieros, psicólogos, y tantos otros profesionales que con una expresa vocación docente, y conocimientos suficientes para esta tarea, reportan gran utilidad al sistema – tal como se ha mencionado al tratar el tema de las titulaciones – aún cuando no se dedican exclusivamente a la docencia.

Los cursos de capacitación y actualización en métodos pedagógicos instrumentados desde las universidades son el mecanismo adecuado para un aprovechamiento de estos recursos humanos indispensables en la formación de los futuros profesionales.

Las universidades tradicionalmente han nutrido sus claustros académicos con estos docentes que, desarrollando sus actividades profesionales generalmente en forma independiente, dedicaban algunas horas semanales a una cátedra de su interés, en la que volcaban grandes esfuerzos. Me-

rece destacarse que el factor motivante no era precisamente la retribución económica, el prestigio social que detentaba el profesor universitario era suficiente.

Los tiempos han cambiado y las necesidades económicas son mayores, también las ambiciones personales. Con la falta de empleo, muchos profesionales necesitan vivir exclusivamente de sus actividades docentes y así encontramos mezclados a los docentes por vocación y a los docentes por obligación.

**Propuesta:**

- ı Reconocimiento de la categoría de “profesional docente”
- ı Cursos obligatorios de formación pedagógica.
- ı Valoración de la opinión de las asociaciones profesionales y/o empleadores del profesional.
- ı Valoración de los proyectos desarrollados por el docente en su actividad profesional.

**2) Infraestructura y equipamiento para la docencia**

Todo lo relativo a la infraestructura y el equipamiento está íntimamente ligado a la cuestión financiera. No es el objetivo del presente trabajo profundizar en las cuestiones puramente económicas, pero intentaremos encontrar una posición que privilegie a la educación universitaria desde el buen aprovechamiento de los escasos recursos disponibles.

Muchas de las deficiencias en este aspecto obedecen más a malas gestiones que a falta de recursos. La falta de conocimientos o información de quienes ocupan posiciones ejecutivas en la estructura universitaria han ocasionado la falta de inversiones en muchas casa de altos estudios.

Es necesario disponer de un plan fundamentado en lo que a infraestructura y equipamientos compete. Existen organismos nacionales e internacionales que circunstancialmente ofrecen ayudas para estos fines.

Los costos en equipamiento difieren sustancialmente según el tipo de carrera, donde las de ingeniería necesitan una inversión muy superior a las conocidas carreras de aula-pizarrón.

Si, a los problemas ocasionados por las reiteradas (continuas) crisis económicas, agregamos la velocidad con que los equipamientos pasan a ser obsoletos



y los elevados costos de importación, vemos la necesidad de integración y colaboración con el sector privado. La necesaria actualización tecnológica no es privativa de las universidades, ya que el sector productivo y de servicios necesita incorporarse a esta carrera para poder permanecer en el mercado. Una adecuada negociación de partes para acceder a determinada tecnología, con proyectos compartidos se presenta como la única alternativa que permite minimizar costos y avanzar con un criterio social no compartimentado.

Existen cátedras que están desactualizadas y faltas de equipamiento, pero desde las cuales nunca se ha presentado un proyecto que avale la necesidad y conveniencia de determinadas inversiones.

Al evaluar tanto el equipamiento como la disponibilidad de espacios físicos, debe considerarse la existencia de una planificación a futuro y la forma y tiempo de solicitudes interpuestas con anterioridad, sólo así estaremos en condiciones de saber si las ausencias y obsolescencias son producto de la falta de recursos o de la desidia amparada en la escasez.

El mantenimiento implica un alto costo, pero con sentido de pertenencia, muchos de los costos se ven fuertemente reducidos con la buena voluntad e implicancia de los actores. Alumnos y docentes que pintan, reparan equipos y hacen un cuidadoso uso de ellos contribuyen en este sentido.

La formación de ONG comprometidas con la educación superior, e incentivadas desde la misma institución con determinados grados de participación, son una fuente de recursos considerable para lograr continuidad, especialmente en lo que significa el mantenimiento, la actualización bibliográfica e informática.

La participación conjunta de universidad-empresa, puede lograr no permanecer al margen de los adelantos científico-tecnológicos.

Muchos equipos pueden ser aptos para su utilización en actividades académicas, de investigación y de servicios. En la justificación de una solicitud deberá constar una adecuada planificación del tiempo de uso para las diversas funciones y el rendimiento económico probable.

### **Propuesta**

- 1 Evaluación de las solicitudes de equipamiento, reparación y/o modificación, presentada por las cátedras, y avaladas por proyectos. Los proyectos pueden ser de carácter educativo, de in-

vestigación, compartidos por ambas o de colaboración con sectores privados o estatales de la producción o los servicios.

1 Capacitar recurso humanos en Cooperación Internacional, que permitan acceder a las facilidades de los organismos internacionales para proyectos de equipamiento.

1 Cuando el contexto socio-económico de los alumnos lo permita, es posible prever el aporte voluntario de fondos para fines determinados, aún cuando no exista arancelamiento.

1 Valorar en la calificación de las cátedras todo intento en procura de equipamiento que contribuya con el proyecto de mejora de la calidad educativa.

1 Prever mecanismos que permitan el padrinazgo (financiamiento) total o parcial de determinadas cátedras y/o laboratorios por empresas.

## **Conclusión**

Aún dentro de las limitaciones impuestas y/o auto impuestas por el sistema, es posible recrear algunas condiciones que favorezcan una mayor integración de la comunidad educativa con los proyectos institucionales. Los recursos humanos afectados a la docencia carecen de incentivos desde la propia universidad, y se desempeño será mejor o peor, dependiendo casi exclusivamente de la capacidad de auto motivación. Esto constituye un potencial foco de interés de los encargados de fijar las políticas, y como consecuencia lograr los mejores rendimientos individuales.

Con igual desafío a la imaginación se debe encarar lo relativo a la infraestructura y el equipamiento que disponen las universidades, que aún sin un considerable aumento de asignación de los recursos públicos, puede mejorar su rendimiento, su disponibilidad y hasta incrementarse.

## **Referencias**

(<sup>1</sup>)Eficiencia: optimización de los recursos utilizados para la obtención de los objetivos predefinidos.

(<sup>2</sup>)Eficacia: contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de los objetivos globales.