



---

90

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD

Sede Instituto Politécnico Nacional

18 al 20 de Junio 2009

A DIEZ AÑOS DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS

RETOS Y EXPECTATIVAS



**PALABRAS CLAVE:** Gestión universitaria, gobierno, gobernabilidad, productividad

#### **ABSTRACT**

*The accelerated changes and the pressures by the search and permanence of the educative quality, imply necessarily that the universities stop glimpsing the future wished and they put into action; and although, the university action can be seen it jeopardize by a series of factors; it is required ideally, of the work it jeopardize, shared multidisciplinary, ethical and permanent. The university management begins to take a preponderant place to respond to the scenes plaintiffs; complex situation, since when management speech, becomes jumbled the human action necessarily; the university management requires, to revalue and/or to innovate the aspects that are incumbent on to the government and the governability; so that on the one hand, the decisions and actions taken by first, are perceived by the university community like the correct ones emanated of a clear image of authority; and on the other, to create an enhancing atmosphere for productivity; it implies to cause that the things happen, and not simply that the things work*

**KEY WORDS:** University management, government, governability, productivity

#### **INTRODUCCIÓN.**

El quehacer de las universidades en la actualidad, las hace enfrentar una serie de retos para participar eficientemente en una sociedad cambiante; de no hacerlo, pueden verse vulnerables a múltiples factores que limitarían su capacidad de crecimiento y desarrollo; y hasta el riesgo potencial de ser rebasada y remplazada. En este marco se instala el tema de la gestión, como cuestión prioritaria de la agenda universitaria; los términos como eficiencia, calidad, efectividad, pertinencia, productividad, planificación estratégica, y otros ya forman parte de los coloquios universitarios; y con ellos, una serie eventos dificultosos en la transición entre la organización universitaria estática, a la dinámica de la gestión universitaria.

#### **DESARROLLO**

Las universidades públicas mexicanas, han desgastado argumentos muchos de ellos hasta polémicos que justifiquen la importancia de su presencia en la sociedad. Como referente en este sentido, y mostrar la tradicional dificultad y hasta incapacidad de las universidades para responder a las demandas, son las palabras que Don Justo Sierra, siendo Ministro de Instrucción Pública en el



**porfiriato, pronunciara en el acto de la inauguración de la Universidad Nacional el 22 de septiembre de 1910:**

**... la Real y Pontificia Universidad de México, no es para nosotros el antepasado, es el pasado... Era una escuela verbalizante... era la palabra y siempre la palabra latina, por cierto- la lanzadera prodigiosa que iba y venía sin cesar en aquella urdimbre infinita de conceptos dialécticos; en las puertas de la Universidad... hubiera debido inscribirse la exclamación de Hamlet: “palabras, palabras, palabras... Ya podían resultar, como resultaron prodigios resonantes de memoria y silogística, entre profesores y alumnos de la Universidad; aquel organismo se convirtió en un caso de vida vegetativa y después en un ejemplar del reino mineral; era la losa de una tumba... (Sierra, 1982 p. 71 – 74; leído en una publicación de Martínez Rizo, 2000, p. 55)**

**Es urgente que las universidades actúen, que revaloren su organización estática, inalterable por su tradicional forma de operar, amparada por las prerrogativas de la autonomía; por una organización que se obliga más que nunca a serle útil a la sociedad a la que sirve, ante el riesgo potencial de ser rebasada y remplazada si se continua discutiendo sobre ella, más que actuando en ella. Actualmente las presiones del contexto han obligado a las universidades a modificar sus estrategias organizacionales para alcanzar estándares de calidad por los beneficios derivados de ella o por las experiencias negativas de no hacerlo; sin embargo, las estrategias son débiles, tomadas más bien, para responder a objetivos inmediatos y no como una forma permanente de operar; situación que puede entenderse ya que durante muchos años la práctica organizacional en las universidades públicas se limitaba a hacer que las cosas funcionaran y sin escándalos al interior y exterior, no era necesario hacer cambios, porque las funciones sustantivas de las universidades se daban si requerir de una previsión o planeación; sin participación o influencia en o por eventos globales, el contexto era estático, la supervivencia de la universidad se daba por sí misma; el perfil de los dirigentes universitarios no establecían habilidad de administración o gestión, bastaba con excelentes capacidades de negociación y cabildeo político para obtener recursos y/o financiamiento. Aunado a lo anterior; la misma complejidad de la universidad en dónde ya Cohen y March (1986) caracterizaban a las universidades como “anarquías organizadas” identificando tres elementos que**

---

90

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD

Sede Instituto Politécnico Nacional

18 al 20 de Junio 2009

A DIEZ AÑOS DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS

RETOS Y EXPECTATIVAS



pueden considerarse actuales; y señalan: metas problemáticas, su tecnología poco clara, refiriéndose con esto a una organización que se caracteriza por su alta complejidad, elevado nivel de incertidumbre y baja interdependencia; y la participación fluida de sus miembros. Y agregaría un cuarto elemento el "politiqueo" universitario. Por lo que no siempre depende únicamente del directivo universitario responder a las demandas de la sociedad realizando los cambios necesarios para lograrlo, responder con eficiencia a los retos que el contexto le exige, lograr la productividad con compromiso y sentido de identidad de la comunidad universitaria y lograr la permanencia de la calidad educativa. Debe entenderse que en la universidad y en cualquier organización; la calidad es compromiso de todos; y el primer paso, si se decide hacerlo...es cambiar y actuar. Ante lo expuesto considero atinado las palabras de García Díaz-Mirón (2008)

Si el directivo académico no tiene poder para tomar decisión alguna sobre el profesorado, no se le puede hacer responsable del devenir y accionar de la universidad. Es decir, cómo a través de su gestión buscar la calidad, intentar cambios, mejoras, compromisos, y objetivos para ello, que en suma favorecerían el hacer institucional, si no cuentan con la autoridad para hacerlo. (p. 6)

Son muchos los retos que enfrentan las universidades, se requieren idealmente, del trabajo comprometido, compartido multidisciplinario, ético y responsable. Las políticas educativas giran en torno a la calidad de la educación, en un entorno de recursos restringidos, rendición de cuentas y transparencia administrativa. La asignación de recursos hoy responde más a resultados que a las habilidades de negociación. La gestión universitaria empieza a tomar un lugar preponderante para responder a estos escenarios. La gestión como recurso o práctica en las instituciones no educativas es reciente; los referentes teóricos iniciales los propone Peter Drucker, considerado "el padre de la gestión"; más recientemente, según los apuntes realizados por Nunes Caldeira (2003), fue en 1982 con los trabajos de Tom Peters y Robert Waterman que se inicia el "boom" de la literatura en gestión.

El término se utiliza actualmente con suma frecuencia en retóricas y coloquios universitarios; su comprensión, aplicación y difusión se toma a menudo con suma ligereza. O como afirma Wietse de Viries/Ibarra Colado (2004) "la gestión



---

90

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD

Sede Instituto Politécnico Nacional

18 al 20 de Junio 2009

A DIEZ AÑOS DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS

RETOS Y EXPECTATIVAS



universitaria se trata, hasta ahora, de un campo problemático casi inexplorado, que ha quedado marginado de los debates en curso sostenidos por estudiosos y expertos de la universidad” (p. 575). De cualquier forma, el estado del arte sobre la gestión universitaria señala que esta es sin duda, una función decisiva para la renovación de las instituciones universitarias en lo que a calidad se refiere. Dada su importancia, se hace necesario mostrar algunas concepciones de gestión universitaria, para contar con referencias argumentativas de la problemática a abordar. Con una visión administrativa Delgado (2002) señala que gestión...“significa usar los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos institucionales” (p. 87). Orellana Peralta (2004) con una visión totalizadora, define a la gestión universitaria de la siguiente manera:

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

Wietse de Viries/Ibarra Colado (2004) “...las maneras específicas en que las universidades se organizan y conducen para lograr sus propósitos esenciales” (p. 575). Lopera Palacio (2006) “...como el conjunto de estrategias direccionadas por personas y cuerpos colegiados, de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo institucional” (p. 4). Por su parte Lolás (2006); describe de manera similar a la gestión universitaria, agregando diversos modelos de gestión apoyados en las tareas de esta: formulación de metas, establecimiento de prioridades, delegación de poder, proyección externa y control de los procesos; en cada modelo incluye al gobierno y gobernabilidad como elementos de intervención en las tareas de gestión. Las apreciaciones anteriores tienen que ver con la manera en que las universidades hacen posible el cumplimiento del proyecto educativo institucional, lograr sus propósitos esenciales, el desarrollo integral como institución, alcanzar los fines a los que sirve



---

90

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD

Sede Instituto Politécnico Nacional

18 al 20 de Junio 2009

A DIEZ AÑOS DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS

RETOS Y EXPECTATIVAS



y en los resultados que alcanza; y/o la posibilidad de cumplir con las tareas universitarias; pero no como una manera de “hacer que las cosas funcionen”, (administración) considero más bien, que se tratara de “hacer que la cosas sucedan” (gestión). Por qué se recalcan estas diferencias; porque la gestión universitaria, tiene que ver con la participación de la comunidad universitaria, entendiendo a esta, como el recurso humano, que es en donde la gestión debe centrar sus esfuerzos para hacer que sucedan las cosas; Casassus (2000) al respecto de la gestión y el recurso humano, señala: “La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana” (p. 4). Y cuando menciono comunidad universitaria, me refiero específicamente a los docentes, la respuesta de estos a la gestión son significativas; resulta obvio, ya que en ellos recaen muchas de las responsabilidades de los resultados esperados, por ende la exigencia de ser productivos. Por lo tanto, es de suma importancia la dinámica y efectividad de la gestión organizacional para el desarrollo de una relación productiva de trabajo en la comunidad académica. De acuerdo a las concepciones de gestión universitaria el gobierno y gobernabilidad son los elementos indicadores de la eficacia de la gestión.

Lopera (2006) al respecto del gobierno señala...“es el responsable de tomar las decisiones fundamentales para el rumbo institucional... es decir, el proyecto educativo, así como de definir el modelo de gestión a seguir: las estrategias, los protagonistas y la planeación de recursos” (p. 3). Por su parte Lolás (2006) señala que “La conversión del poder en autoridad es una de las principales funciones de la gestión universitaria, entendiendo por autoridad aquel poder conferido por liderazgo y legitimado por las normas vigentes en una comunidad determinada” (p. 37). Y es en este sentido donde se originan conflictos, en algunas universidades los procesos de elección de autoridad se someten a acatamientos ajenos a la universidad o bien, la coexistencia de diferentes legitimidades y, por ende, autoridades. La repercusión de esto en la comunidad docente es la confianza que estos tienen al respecto de las decisiones del gobierno universitario; la productividad docente se da cuando se comparten objetivos e identidad institucional; el gobierno es el responsable de brindar una imagen de credibilidad e institucionalidad. En un estudio exploratorio sobre las dimensiones del clima organizacional Roux (2007) detectó que: “cuando la comunidad universitaria percibe los procesos de elección de autoridades como legítimos; aceptan la





---

90

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD

Sede Instituto Politécnico Nacional

18 al 20 de Junio 2009

A DIEZ AÑOS DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS

RETOS Y EXPECTATIVAS



governabilidad en la gestión universitaria, deberían de priorizar el consenso y el diálogo; la práctica tradicional de represión que se realiza aún en algunas instituciones, o la percepción de los docentes de sentirse rehenes de un sistema, deben controlarse para evitar graves conflictos favorables para un clima no productivo. Por lo tanto, y pese a que el contexto sugiere la necesidad de darle una oportunidad a la gestión organizacional en la universidad y verla como una opción viable para sobrevivir a la transición de lo que somos a lo que debemos ser; se dará solo en la medida que la universidad y sus actores decidan evolucionar y actuar; de otra manera, el estancamiento, parálisis y pasividad de hoy, quedará anotada en la historia quien dará cuenta de los sucesos, señalando o reafirmando que la universidad fue nuevamente rebasada y/o remplazada; y estos serán sus únicos reconocimientos.

#### FUENTES DE INFORMACIÓN

Casassus J. (2000) *Problemas de la Gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas tipo A y el tipo B)* Versión preliminar UNESCO, 1-25

Cohen, M. D. & March, J. G. (1986) *Leadership and Ambiguity. 2nd edition* Boston: Harvard Business School Press.

García D. M.A. (2008) *La problemática de la gestión universitaria. Los retos y la incapacidad para resolverlos.* Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653, No. 48 (1) 1 - 11 Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

Lolas, F. (2006). *Sobre modelos de gestión universitaria. La gestión de las instituciones de educación superior*, 27, 35 - 45. Publicaciones CSE

Lopera P. C. (2006) *Alternativas al gobierno de la universidad nacional de Colombia - una mirada desde el estudio de la gestión universitaria*, disponible en: [http://www.aspuacol.org/16-articulos/governabilidad\\_y\\_autonomia/lunes\\_debate\\_20\\_feb\\_lopera.pdf](http://www.aspuacol.org/16-articulos/governabilidad_y_autonomia/lunes_debate_20_feb_lopera.pdf)

Lopera, P. C. (2004) *Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria.* Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9 (22) 617-635

Martínez, R. F. (2000) *Nueve retos para la educación superior: funciones, actores y estructuras*, México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior

Nunes C. (2003). *Retos en la gestión para el Siglo XXI. Los líderes en cambio* (Tesis de Doctorado, Universidad Politécnica de Valencia).



---

90

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD

Sede Instituto Politécnico Nacional

18 al 20 de Junio 2009

A DIEZ AÑOS DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS

RETOS Y EXPECTATIVAS



**Roux, O. D. (2007) *Análisis para determinar dimensiones e indicadores de Clima Organizacional UACJS de la UAT*. Trabajos previos para elaboración de Tesis Doctoral**

**Wietse de Viries/Ibarra Colado (2004). *La Gestión de la Universidad. Interrogantes y problemas en búsqueda de respuestas*. RIME, 9 (22), 575 - 584.**



**ANEXO**  
**Experiencia Profesional**

**Dora Luisa Roux Oropeza**

La Dra. Roux, cursa su segundo doctorado en el ámbito de la Educación. Su área de investigación es la administración y gestión. Su experiencia en este campo, le ha permitido brindar asesoría y consejería en los procesos de acreditación y certificación en IES; en el campo de la docencia, participa como maestro titular e invitado externo en programas de posgrado y pregrado, asesor y/o director de tesis. Actualmente es Directora de Planeación en la Escuela Normal de Cd. Madero A.C.

**Dr. Atenógenes H. Saldivar González**

El Dr. Saldivar González es PTC con perfil PROMEP, adscrito a la Facultad de Medicina “Dr. Alberto Romo Caballero” de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, en donde ha desempeñado diversos puestos administrativos, actualmente es Director General del Centro Universitario Tampico - Madero; participa activamente en la publicación de artículos en revistas especializadas en el área de la salud y la educación.

**Dr. Wilberto Sánchez Márquez**

El Dr. Sánchez Márquez cuenta con el grado de Doctor en Educación, PTC con perfil PROMEP, adscrito a la Facultad de Medicina “Dr. Alberto Romo Caballero” de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, desempeñando diversos puestos administrativos; actualmente funge como Subdirector de Educación Media Superior de la Universidad Autónoma de Tamaulipas; es autor del libro “Desarrollo de Habilidades para Aprender”; en el campo de la docencia, participa como maestro titular e invitado externo en programas de posgrado, asesor y/o director de tesis.