

LA GESTIÓN DE DIRECTIVOS DE ENTIDADES ACADÉMICAS DE DOCENCIA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA, UNA PERSPECTIVA MULTIDIMENSIONAL. UN PROYECTO EN PROCESO

(Academic management in the University of Veracruz: multidimensional perspective. a project in progress)

María Elena Pensado Fernández* y Yolanda Ramírez Vázquez**

Fecha de recepción: 02/10/2015

Fecha de aceptación: 15/11/2015

RESUMEN

En el marco de la Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento Gestión Pública, del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, se ha inscrito un proyecto de investigación que se ha denominado *La gestión de directivos de entidades académicas de docencia de la Universidad Veracruzana. Una perspectiva multidimensional*. El problema que se pone en el centro de la investigación es que los directores se enfrentan a un trabajo complejo propio del campo social, en el que convergen dimensiones del orden educativo-pedagógico, político, cultural, administrativo e incluso personal. Ante el reto de encabezar una escuela, el director no siempre cuenta con un perfil formativo relacionado con saberes específicos para realizar su gestión. La pregunta guía es ¿Cómo desarrolla un directivo de entidad de docencia su gestión desde una perspectiva multidimensional? Las respuestas obtenidas a partir del acercamiento al informante central, se constituyen en un insumo indispensable para proyectar alternativas de formación que fortalezcan la labor del director para el mejoramiento del encargo. El objetivo general es analizar la gestión del directivo de entidad de docencia, desde una perspectiva multidimensional para identificar necesidades de formación. La investigación tiene un enfoque cualitativo, y se trabaja con la técnica de entrevista, dirigida a directores de las seis áreas académicas del sistema escolarizado, en el campus Xalapa de la Universidad Veracruzana. El proyecto se encuentra en una fase conclusiva del trabajo de campo, para iniciar con el análisis de la información.

PALABRAS CLAVE: Gestión directiva, necesidad de formación, perspectiva multidimensional

ABSTRACT

Under Line Generation and Application of Knowledge Public Management, the Institute for Research and Advanced Studies of Management Sciences, has joined a research project has been called Managing directors of academic teaching at the University Veracruzana. A multidimensional perspective. The problem is placed in the center of the investigation it is that managers face a complex own social work field in the converging dimensions of the educational-pedagogical, political, cultural, administrative and even personal nature. Faced with the challenge of leading a school, the principal does not always have a training profile related to specific knowledge for its management. The guiding question is How do you develop a management entity of teaching management from a multidimensional perspective? The responses from the central informant approach, constitute an indispensable alternative training project to strengthen the work of the director for the improvement of the order input. The overall objective is to analyze the management of the management entity of teaching, from a multidimensional perspective to identify training needs. The research has a qualitative approach, and working with the interview technique, aimed at directors of the six academic areas of the school system in the Xalapa campus of the Universidad Veracruzana. The project is in a final phase of fieldwork, to start with the analysis of information.

KEYWORDS: Policy Management, training needs, multidimensional perspective

JEL CLASSIFICATION: M59

*Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. (IIESCA) epensado@uv.mx

** Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. (IIESCA) Académico del IIESCA yoramirez@uv.mx

I. INTRODUCCIÓN

La educación ha sido y es uno de los ejes centrales sobre los cuales se asientan esperanzas de mejora para el humano, la sociedad y el cosmos. En la arena social, la educación necesita mirar y ser mirada como parte de un tejido complejo.

En el marco de la universidad pública, pueden identificarse dos grandes ámbitos de responsabilidad que por cierto no son ajenos ni independientes. Uno es el que se refiere a la vida institucional interna cuyos objetivos son esencialmente académicos, involucrando directamente a los estudiantes y a los profesores a través de las funciones sustantivas y actividades universitarias de tipo transversal; deben mencionarse también los protagonistas que desde otros espacios de intervención se relacionan con el desarrollo de las actividades académicas, como son los directivos y todo el personal denominado generalmente administrativo. Otro ámbito es el que está necesariamente conectado con una responsabilidad en un contexto social externo. La UNESCO (UNESCO, 1995) ya destacaba como prioridad educativa trabajar por el crecimiento económico, social y cultural en el marco del desarrollo humano sostenible y reforzar el papel de la universidad para fomentar tal desarrollo a través de programas emergentes en términos de pertinencia, calidad e internacionalización.

Puede entenderse entonces que tanto el proceso educativo como su relación con procesos propios de los sectores externos, son complejos, entramado de niveles y dimensiones de dichas realidades. Comprender, analizar y actuar sobre ese universo, a fin de mejorar la calidad educativa y, por ende, la calidad de vida de la sociedad, son retos y compromisos ineludibles de una institución de educación superior.

Transitar de manera coherente de las políticas educativas hacia la sociedad que se aspira construir y transformar, en un devenir cotidiano desde el interior de una organización escolar, demanda de amplias y actualizadas capacidades y saberes de parte de sus protagonistas. En este contexto, se hace hincapié en el papel de los directores, en virtud de que se convierten en los responsables de encabezar el trabajo al interior de una escuela, así como acompañar a toda la institución en la misión, visión y objetivos establecidos por ésta, en sintonía con la pretendida calidad educativa.

La figura del directivo y el esplendor de su desempeño se fundan en su capacidad de atención, de gestión y de respuesta a variados desafíos. Sin embargo, debe reconocerse que aun cuando las políticas educativas y los planes estratégicos institucionales muestran un nivel de congruencia con los programas y con las

características y necesidades de la sociedad, los resultados obtenidos no siempre son halagadores ni tocan las diversas esferas intervinientes de un ámbito educativo-escolar. En este espacio entre lo formal y la vida cotidiana habrá que poner también a las comunidades educativas con sus propias historias, necesidades, características, capacidades e intereses, ingredientes que condensan aún más la tarea de gestión directiva, que sabemos que siempre es susceptible de mejora. Procurar el avance, el fortalecimiento y la consolidación de las funciones sustantivas, sugiere también impulsar el fortalecimiento de la gestión de quien encabeza una entidad académica, encaminándose hacia la fusión entre las áreas de naturaleza académica, administrativa, financiera, política, social, cultural y hasta personal, desde una perspectiva multidimensional de la gestión educativa.

En este marco, se abre una investigación en la Universidad Veracruzana (UV), cuyo objeto de estudio es la gestión directiva en educación superior.

Para poder emprender estrategias de mejoramiento es necesario, en principio, hacer un diagnóstico que permita fotografiar el perfil actual de los directivos de entidad de docencia, las características de la gestión que realizan, así como las necesidades que presentan para fortalecer su gestión. Por tal motivo, el acercamiento al discurso, la perspectiva y la experiencia de los propios directivos permitirá conocer y comprender, en un primer plano, esta realidad educativa.

Adicionalmente, puede afirmarse que este trabajo dará al directivo un valor y un tipo de reconocimiento a su área de intervención, así como a su voz, al hacerlo partícipe directo de la dinámica que implica esta investigación.

El contenido del documento presenta: problema de investigación, justificación, objetivos, método, enfoque teórico, algunos elementos del contexto, etapa actual y conclusiones preliminares.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Es bien sabido que una institución educativa desarrolla su quehacer cotidiano bajo ciertas estructuras y funciones. La figura que se posiciona en un nivel superior dentro de dicha estructura jerárquica, es el llamado generalmente director.

Los directivos asumen uno de los roles clave para la transformación de una escuela. Por esta razón, resulta de importancia singular partir de una base sólida de formación que lo sitúe en una

ventajosa condición de dirigente, de gestor, de líder de una de las organizaciones más importantes y complejas de nuestra sociedad, la escuela.

No obstante, y a pesar de las aportaciones teóricas (Sañudo, 2002; Cassasús, 2000; Gairín, 2005; Sander, 1996; entre otros) y de investigaciones realizadas a favor de la educación, en el área de la e la gestión directiva, quedan aún grandes desafíos que enfrentar.

Si bien es cierto que resulta imposible mencionar aquí todos los matices y características de la gestión de quienes conducen una escuela, y sin afán de una visión oscura o reduccionista desde la propia mirada, a modo de regularidad empírica se hace referencia a aspectos vinculados con la dirección de entidades académicas de docencia de la Universidad Veracruzana.

En este contexto, y conforme a la normatividad institucional, los académicos de la universidad, para ser directores de facultad, deben poseer al menos un grado de licenciatura.

De la población de académicos con grado de licenciatura, se elige una terna de la cual resultará electo el director de facultad, bajo los requerimientos que establece la legislación universitaria vigente (Ley Orgánica, 1996):

"ARTICULO 68.- Para ser Director de Facultad o Instituto, se requiere:

- I. Ser mexicano por nacimiento;
- II. Ser mayor de treinta y menor de sesenta y cinco años de edad al momento de su designación;
- III. Haberse distinguido por la labor docente, de investigación y de difusión de la cultura y extensión de los servicios;
- IV. Poseer título de licenciatura de la carrera que se ofrezca y tener preferentemente estudios de posgrado tratándose de Facultades;

En el caso de los Institutos, tener estudios de posgrado en el área de la especialidad; y,

- V. Ser maestro o investigador con más de tres años de antigüedad, dentro de la dependencia respectiva, salvo que sean de nueva creación."

Esta situación nos lleva a reconocer que, en casi todos los programas educativos de licenciatura, el peso curricular se asienta sobre una formación disciplinaria, que en la mayoría de las ocasiones se relaciona con algún o algunos de los programas que se ofertan en la entidad, dejando al margen una formación para la gestión directiva, a excepción de las licenciaturas cuyos objetivos se vinculan al campo administrativo o educativo. Por su parte, se observa que los posgrados que llegan a cursar algunos académicos, se relacionan generalmente con el área disciplinar de sus estudios de licenciatura.¹⁹

¹⁹ Conforme una base de datos de la propia universidad (FPI), hasta noviembre de 2014, se contabilizan 1,969 Profesores de Tiempo Completo (PTC), de los cuales, 1,794 cuentan con algún grado de posgrado. De éstos, 1,656 ha realizado posgrados relacionados con el área

Con base en lo anterior, se observa como primer inconveniente, el hecho de que el Director se elige con base en el cumplimiento de los requisitos normativos asociados con cualidades de tipo académico. Sin embargo, esta norma carece de una exigencia de cualidades específicas para ejercer dicho cargo. Por tanto, se elige un director que, aun cuando cuente con las capacidades probadas en términos académicos-disciplinarios, no siempre pueden acreditar sus capacidades administrativas o de liderazgo. La problemática es que en la mayoría de los casos no sabe de administración aun cuando sabe de su materia y, al ingresar como director, debe enfrentarse a grandes y constantes retos y dificultades, bajo presiones de tiempo, requerimientos, grupos, etc.

Una vez electo, el director novato, en la mayor parte de las ocasiones, puede presentar desatinos desde su gestión inicial. Su nuevo encargo le demanda, entre otras capacidades, saber relacionarse con toda la comunidad, incluyendo aquellos que no votaron a su favor en el momento de la elección; delegar funciones; hacer diagnósticos organizacionales; allegarse de información; promover acuerdos y conciliaciones en el marco de la normatividad; atender y servir a la comunidad interna y externa; identificar las necesidades sociales, buscar el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad; establecer alianzas orientadas a obtener beneficios académicos para la comunidad; involucrar a la comunidad en los proyectos y acciones de la facultad; manejarse con asertividad; disponerse al cambio; tomar decisiones; manejar conflictos; lograr aceptación mutua y aprecio entre los miembros de la entidad; compaginar su persona con su encargo; elaborar informes periódicos; distribuir el tiempo, entre otros. Con relación a este último aspecto, el tiempo del que pueden disponer para una constante formación para mejorar la gestión es mínimo, en virtud de que su participación en diversas reuniones, compromisos institucionales, y atención de peticiones de diversas áreas de la universidad, para proveer de información relacionada con el manejo de recursos económicos o de otra índole, por mencionar dos de las más sobresalientes, le demandan un gran esfuerzo y poco tiempo le dejan para actividades sustanciales.

disciplinar que cultivan, y 138 han realizado algún posgrado diferente a su área, vinculados a la administración o la educación. De los 138 mencionados, 92 corresponden a posgrados en educación y 46 al área de administración (Administración, Administración Laboral, Administración Pública, los menos en Desarrollo Organizacional, Estudios Organizacionales, Ciencias Administrativas y 1 en Administración de Sistemas Educativos). En este conteo no se han considerado los PTC que cultivan o pertenecen al área de las ciencias económico-administrativas que han estudiado posgrados afines a dicha área. (Universidad Veracruzana, 2014).

A estos retos, se suma también la necesidad de gestionar y administrar los recursos de manera pertinente, oportuna, equitativa, honesta y transparente, recursos que en gran medida son insuficientes para impulsar el programa y la escuela.

Asimismo, el directivo debe saber cómo aplicar la política institucional, entenderla y transmitirla, de tal manera que la acción se corresponda con dicha política. En este quehacer, puede manifestarse con mayor énfasis una personalidad que muestra una gestión predominantemente más individualista bajo el paraguas de la responsabilidad que la titularidad le impone en representación institucional, desequilibrando en cierta medida los propósitos educativos.

El director atiende muchos planos de manera simultánea que a veces le causan conflictos, le generan inestabilidad, y tensiones que más que motivantes pueden contraponerse a una actividad sana, creciente, innovadora.

Cuando se impulsan programas de formación para los directores, son en muchos casos de orden técnico, o más apegados a las necesidades institucionales, dejando un margen más reducido para el desarrollo de cualidades, capacidades y competencias que van de lo personal a lo social, pasando evidente y necesariamente por el plano escolar-educativo.

Se entiende entonces que el directivo es, en primera instancia, un sujeto social en quien convergen elementos de orden personal en el sentido amplio del término, que de alguna manera influyen en su quehacer en una institución, y que por ende, se mezclan con su debido compromiso social.

Este panorama deja advertir la importancia de orientar un trabajo de profesionalización de la gestión directiva para quienes encabezan una entidad académica de docencia, sin menoscabo del tiempo que tenga el director de haber ingresado al cargo, del área académica de que se trate, del número de académicos, de la matrícula o de los programas bajo su responsabilidad.

La Universidad Veracruzana cuenta en su estructura con un Departamento de Evaluación y Desarrollo de Personal (DEDP) que depende de la Dirección General de Recursos Humanos. No obstante, en una entrevista realizada a un miembro del DEDP, se pudo constatar que el programa institucional no ha sido suficiente ni responde plenamente a lo que un director solicita o puede identificar puntualmente para mejorar su gestión.

Un dato relevante es que los periodos de ingreso y conclusión de los directores de facultad no se dan en un mismo tiempo; es decir, durante todo el año puede haber cambios de director, lo que dificulta en cierta medida que su formación, más que capacitación, se garantice para todos por igual y con necesidades específicas según su propio contexto. Además, la capacitación se ofrece a través de un catálogo de cursos planteado básicamente por el departamento mencionado, y se aborda poco o nada desde las expresiones de los propios directores acerca de sus necesidades sentidas y vividas.

Este panorama muestra que un director debe cumplir con múltiples funciones a la vez, tiene muchos planos que tocar como parte de su responsabilidad. Aun cuando no puede afirmarse que es el único responsable, sí tiene el gran encargo de ser un líder educativo desde una perspectiva multidimensional, en la que se distinguen al menos, estilos y modelos de gestión, así como aspectos de tipo económico, pedagógico, político, cultural e incluso, factores de tipo personal.

La gestión del director de entidad de docencia constituye una función de gran importancia. No puede darse el lujo de descuidar alguna de estas áreas o dimensiones. Por tanto, él es fuente clave para entender la gestión de la dirección de entidad, y por tanto, poder señalar necesidades de formación que permitan mejorar dicha gestión. Por lo tanto, la intencionalidad de esta investigación está dirigida a responder la pregunta de investigación siguiente:

¿Cómo desarrolla un directivo de entidad de docencia su gestión desde una perspectiva multidimensional?

Las respuestas obtenidas a partir del acercamiento al informante central, se constituye en un insumo indispensable para proyectar alternativas de formación que fortalezcan o reorienten el rol de los directores para el mejoramiento del encargo.

I. JUSTIFICACIÓN

Este estudio ha sido el marco para concebir a la gestión directiva como uno de los ejes centrales del proceso educativo que realizan las escuelas. En este caso, la educación superior cobra una significación determinante en virtud de que se convierte en un resultado tangible de educación formal que, mediante el grado profesional, tiende un puente más nítido con el campo laboral. De ahí que la gestión de un director de escuela, visto desde su propia experiencia desde una perspectiva multidimensional, ofrece resultados

alentadores para ese esperado proceso de transformación y mejoramiento constante en el campo educativo. Sin duda, los aportes teóricos así como de investigaciones científicas, relativos al trabajo del director escolar, conforman de antemano una fuente invaluable de saberes para mejorar este ámbito de la escuela.

Considerando que no existe una única metodología ni una única verdad en materia de investigación para la educación como fenómeno social, se reconoce también que el aporte deriva tan sólo de un recorte de la realidad.

No obstante, este estudio dedicado a la Universidad Veracruzana resulta de un compromiso profesional con la institución que ha formado a los autores, y que ha permitido observar, a través de la experiencia, un área de oportunidad desde un enfoque de varias aristas.

El interés por realizar esta investigación, por tanto, surge de una legítima inquietud por aportar resultados que, aunque no generalizables dado el método empleado, se consideran relevantes por su fuente de aproximación a actores medulares en el quehacer escolar: los directivos. Por tanto, este propósito se suma a las acciones que la propia universidad realiza en materia de capacitación de personal, y al esfuerzo que hacen muchos directores por mejorar la educación en nuestro país.

I. OBJETIVOS

General:

Analizar la gestión de directivos de entidades de docencia, desde una perspectiva multidimensional para identificar necesidades de formación específicos:

1. Analizar el perfil actual del directivo
2. Caracterizar la gestión directiva a partir de la voz de los responsables directos de la función
3. Identificar las necesidades de formación

I. MÉTODO

Acceder a este plano institucional-social donde confluyen actores, procesos, dinámicas cambiantes de diferente naturaleza, exige mirarse bajo un lente cualitativo.

Desde el enfoque cualitativo, el cuestionamiento responde a una problemática de orden social educativo. La investigación se realiza en el campus Xalapa de la Universidad Veracruzana, institución pública de educación superior del estado de Veracruz. La selección de los directivos se hizo por conveniencia, en virtud de que interesa abordar la gestión directiva a un director de cada una de las seis áreas académicas

conforme la estructura actual de la institución (artes, biológico-agropecuaria, ciencias de la salud, económico-administrativa, humanidades y técnica). Por tanto, el número total de facultades como espacios de aproximación para esta investigación fue de 6. La elección de una de las facultades por cada área se hizo a través del método de azar simple.

El estudio es de tipo descriptivo. Se utilizan las técnicas de análisis documental, observación a través de una lista de cotejo y la entrevista. Asimismo, se aplica un proceso de análisis mediante categorías del discurso vinculadas a la perspectiva multidimensional de interés, y enriquecida mediante una categoría emergente a partir del discurso de los directivos.

Acorde con los objetivos de la investigación, “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o fenómenos en análisis” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003, pág. 119).

Por su parte, el factor tiempo respondió a un corte específico, lo que da lugar a reconocer que los resultados son válidos en el marco del escenario de este estudio.

I. ENFOQUE TEÓRICO

Este estudio se basa en gran medida de la propuesta teórica *Paradigma Multidimensional de Administración de la Educación*, de Benno Sander.

La escuela como organización social vive una realidad educativa compleja que reclama soluciones para su cotidiano devenir, que se vinculan a ambientes y contextos de orden interno y también de orden externo. La dinámica que impregnan las instituciones educativas al ejercicio administrativo se ha caracterizado a lo largo de la historia por una naturaleza empresarial, otras por su papel político en la sociedad, otras por su inclinación al trabajo meramente pedagógico, y otras se han preocupado por el mejoramiento de la vida del ser humano.

Ante este panorama, Sander (1996) expresa que metodológicamente son posibles al menos tres soluciones distintas. La primera consiste en concebir las cuatro construcciones mencionadas como alternativas excluyentes, eligiendo uno u otro camino. La segunda, consiste en un enfoque multiparadigmático, enfoque que explora las potencialidades de distintos paradigmas para resolver problemas específicos en la organización y la gestión educativa. La tercera, que el autor ha denominado *paradigma multidimensional de administración de la educación*, en que las cuatro construcciones específicas son reconstruidas en un paradigma global, cuyas dimensiones son dialécticamente articuladas (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1
Paradigma Multidimensional de Administración de la Educación

Dimensiones analíticas	Dimensiones Sustantivas	Dimensiones Instrumentales
Dimensiones Intrínsecas	DIMENSIÓN CULTURAL (Criterio de Relevancia)	DIMENSIÓN PEDAGÓGICA (Criterio de Eficacia)
Dimensiones Extrínsecas	DIMENSIÓN POLÍTICA (Criterio de Efectividad)	DIMENSIÓN ECONÓMICA (Criterio de Eficiencia)

Fuente: Sander, 1996.

Sander (1996), sostiene que la conceptualización del paradigma multidimensional de administración de la educación parte de cuatro presupuestos básicos. En el primero la educación y la administración son concebidas como realidades globales y que con fines analíticos, pueden ser constituidas por dimensiones articuladas entre sí de manera dialéctica. El segundo destaca que en educación existen preocupaciones sustantivas o ideológicas, de naturaleza cultural y política, así como preocupaciones instrumentales y técnicas, de carácter pedagógico y económico. Asimismo, en un tercer presupuesto, se reconocen también preocupaciones internas de carácter antropológico y pedagógico y preocupaciones externas relacionadas con la economía y la sociedad. Finalmente el cuarto presupuesto, se refiere al ser humano, como sujeto individual y social históricamente responsable por la construcción de la sociedad y sus organizaciones con sus oportunidades, que hacen de la escuela su razón de ser.

“Es esta visión antroposociopolítica la que define la naturaleza y la utilización del paradigma multidimensional de administración de la educación como instrumento heurístico y praxiológico. Estos conceptos se traducen en un esquema multicéntrico en el que dos dimensiones sustantivas y dos instrumentales se articulan dialécticamente con dos dimensiones intrínsecas y dos extrínsecas. La concepción del paradigma multidimensional de administración de la educación parte de una definición comprensiva y totalizadora de la gestión educativa según la cual las dimensiones extrínsecas están subsumidas por las respectivas dimensiones intrínsecas; y las dimensiones instrumentales, por las dimensiones sustantivas. Estas últimas están directamente relacionadas, en el nivel intrínseco, con los valores y las aspiraciones fundamentales del ser humano históricamente insertado en su entorno cultural y, en el nivel extrínseco, con la consecución de los fines y objetivos políticos de la sociedad. Esa orientación epistemológica no coaduna con las posturas individualistas y funcionalistas desprovistas de compromiso social en la sociedad y la educación” (Sander, 1996, págs. 58-59).

La vida escolar enfrenta por tanto, retos de diversa naturaleza y acciones de diferente intensidad que de manera planeada y otras veces inesperada, demandan del responsable de la gestión, saberes cuya intención sea dirigida hacia

cada una de las dimensiones y su sana y necesaria articulación.

Cada una de estas dimensiones se enfoca de manera específica a campos del sistema educativo que no pueden soslayarse desde el ejercicio de la gestión. En el marco del planteamiento del autor, en la dimensión económica (criterio de eficiencia), que abarca recursos financieros y materiales, estructuras, normas burocráticas y mecanismos de coordinación y comunicación, el administrador programa y controla recursos, organiza estructuralmente a la escuela, fija papeles y cargos, divide el trabajo, y establece normas de acción. En la dimensión pedagógica (criterio de eficacia), que se refiere a los principios, técnicas y escenarios educativos intrínsecamente comprometidos con el logro de los objetivos del sistema educativo, se orienta hacia la creación y utilización de contenidos, espacios, métodos y técnicas para el logro de los fines y objetivos educativos. Esta dimensión se relaciona con toda la organización y su funcionamiento.

La tercera dimensión, la política (criterio de efectividad) engloba las estrategias de acción organizada de los participantes de la institución en su responsabilidad para con la sociedad, esto es, la atención a las demandas y necesidades sociales de la comunidad a la que pertenece. Finalmente, la cuarta dimensión, la cultural (criterio de relevancia), se orienta a cubrir los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de la persona que se relacionan con el sistema educativo y la comunidad correspondiente. Comprende los aspectos más variados de la vida humana, con vistas a promover la calidad de la vida humana colectiva “Por esta razón, la administración de la educación será pertinente y significativa para las personas y grupos que integran el sistema educativo y su comunidad más amplia en la medida en que sea capaz de reflejar sus creencias y valores y sus orientaciones filosóficas y características sociales y políticas” (Sander, 1996, pág. 65).

Estos conceptos centrales se integran con planteamientos de (Gairín, 2011) y otros autores (Casassús, 2000), (Lopera P., 2004), (Tello,

2008), (Poggi, 2001), que se han dedicado a enfocar sus estudios en la gestión educativa y directiva, ampliando el lente hacia la perspectiva de las necesidades de formación que todo gestor educativo requiere para atender a los compromisos y demandas institucionales y sociales.

“La complejidad creciente de las organizaciones educativas y su reconsideración como unidades básicas del sistema educativo, fruto del incremento paulatino de los niveles de autonomía y responsabilidad, debe contribuir a mejorar los resultados educativos, favorecer la cohesión social y reducir los niveles de abandono, fomentando mayores cotas de justicia social. Esta situación comporta una mayor dificultad y relevancia de las funciones directivas, obligando a replantear sus funciones y atribuciones y, por tanto, también las políticas, sistemas y procesos de formación y desarrollo profesional de los directivos escolares, que promuevan perfiles directivos que contribuyan, a partir de su experiencia cotidiana, a la creación de un conocimiento social y organizativo sólido.” (Gairín, 2011, pág. 7).

Los campos de la educación y particularmente de la gestión directiva en educación superior, forman una síntesis que pone en el centro del análisis y las propuestas de mejoramiento al director, ubicándolo y reconociéndolo, sin duda, en una arena social compleja. Por ende, la perspectiva multidimensional pretende abarcar no sólo una actividad y responsabilidad meramente escolar, sino educativa en su más amplio sentido, por lo que voltea asimismo a la parte personal y formativa de este agente educativo.

Esta perspectiva teórica no es limitativa, en función de las características del estudio así como de los resultados que se generan.

III. ALGUNOS ELEMENTOS DE CONTEXTO

El Plan General de Desarrollo 2025 de la Universidad Veracruzana, expone que “El personal de la Universidad requiere de constante capacitación y actualización en los procesos académico-administrativos, con el fin de alcanzar los objetivos de exigencia que las normas internacionales imponen a las certificaciones de calidad; por consiguiente, se trabaja en un profundo y metódico proceso de detección y seguimiento de necesidades para la adecuada capacitación de su personal. Con base en los resultados del proceso de detección de necesidades de capacitación del personal directivo y administrativo de los cinco *campus* de la Universidad Veracruzana –realizado durante el último trimestre de cada año- se integraron los programas anuales de capacitación (PAC) 2006-2007, los cuales orientaron todas las actividades de formación y permitieron mantener un orden y

control, lo que mejoró la eficacia y eficiencia en la administración de la capacitación” (Universidad Veracruzana, 2008, pág. 75).

Asimismo, aludiendo a la preponderancia que la institución ocupa en el ámbito educativo nacional, estatal y regional, pone entre sus prioridades el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo de sus actividades académicas y programas educativos, así como de sus procesos administrativos y de gestión, para lo cual ha implementado una estrategia de formación de estructura en redes encaminada hacia la construcción de un Sistema Universitario de Gestión para la Calidad. Para esto se crea el Comité de Calidad como órgano colegiado de carácter permanente con responsabilidad de establecer lineamientos, políticas y estrategias institucionales al respecto. Su objetivo primordial es dirigir y supervisar el desarrollo de una cultura de trabajo sustentada en un sistema institucional de gestión que atienda los requerimientos y expectativas de la comunidad universitaria y de la sociedad bajo procesos de mejora continua de calidad del quehacer universitario. Sus líneas de trabajo son: promoción de la cultura de calidad en todos los ámbitos universitarios, promoción de la evaluación y acreditación de programas educativos y, promoción de la innovación y la mejora continua. A partir de la instalación del Comité Institucional, se ha propiciado la instalación y operación de los comités de calidad regionales, así como de los comités de calidad en cada una de las entidades y dependencias que conforman la institución.

El Plan mencionado, considera como Ejes Estratégicos para el Desarrollo Institucional, los siguientes: Un sistema universitario en red; Innovación educativa; Construcción de un sistema universitario de gestión por calidad; Internacionalización como cultura académica; Hacia una universidad sostenible; Planeación y desarrollo sustentado en la academia; Fortalecimiento de la planta académica; Atención integral de los estudiantes; Gestión democrática y con transparencia.

Si bien este plan contiene metas claras al 2017 y al 2025, la regularidad empírica deja ver que un director es elegido y *en el camino* se va *moldeando* para atender, de alguna manera, las emergencias y necesidades que en un diario acontecer le demandan atención.

Por su parte, el Programa de Trabajo 2013-2017 *Tradición e Innovación* (Universidad Veracruzana, 2014), denomina su tercer Eje como Gobierno y Gestión responsables y con transparencia. Define gobierno, gestión y transparencia como:

“El buen gobierno es la capacidad para atender las demandas de la comunidad universitaria y resolver los retos de la administración de manera eficiente y oportuna. Es el medio fundamental para una gestión socialmente responsable, y permite fortalecer la capacidad de respuesta institucional a

las necesidades manifiestas o implícitas de la sociedad, reafirmando sus fines y su naturaleza institucional.

La gestión socialmente responsable es un comportamiento organizacional basado en prácticas éticas, eficientes, participativas y ambientalmente sustentables, que contribuyen a la interacción con la sociedad para generar mayores oportunidades de desarrollo social.

La transparencia es el principio de someter al escrutinio público las actividades institucionales y la generación de información adecuada y oportuna, facilitando el acceso a la misma como un compromiso de todos los universitarios.” (Pág. 74)

El apartado de Modernización del gobierno y la gestión institucional, está referido a la operación institucional y a la toma de decisiones, mismas que deben tener como base un marco normativo coherente y sus procesos de gestión deben ser congruentes con la visión y la misión de la institución; con esto se busca tener un apropiado clima laboral, la conducción de los recursos humanos, procesos internos altamente participativos e incluyentes, con énfasis en la transparencia y el cuidado del medio ambiente.

Se manifiesta como buen gobierno aquel que se actualiza, aplica y asegura la observancia de reglas, normas y disposiciones jurídicas durante la realización de las funciones institucionales.

La participación democrática va de la mano con un ejercicio de autoridad en el marco de las relaciones propias de la vida universitaria.

Asimismo, se refiere a la administración y la gestión alineadas con la transparencia, a través de un presupuesto basado en resultados, y de la planeación, programación, elaboración del presupuesto, ejercicio, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, a la par de una búsqueda de simplificación de trámites y procesos administrativos en todos los ámbitos que favorezcan la descentralización y la desconcentración con calidad.

El objetivo de este Eje es “Desarrollar un modelo de gobierno descentralizado basado en una gestión para resultados y socialmente responsable, en un marco normativo actualizado”. El logro de dicho objetivo estará basado en líneas de acción que quedan en la responsabilidad de diversas áreas e instancias universitarias. Dichas líneas, expresadas aquí de manera sintética, aluden a la revisión y adecuación de la legislación universitaria; asegurar la descentralización de los campus con autonomía y responsabilidad; transferencia de responsabilidades a Vice Rectorías; fomentar un clima organizacional armónico; facilitar el acceso a la información institucional y rendir cuentas a la sociedad; promover una cultura de planeación y evaluación participativa que involucre a la comunidad universitaria; Facilitar la colaboración interdisciplinaria de las diversas entidades académicas y dependencias administrativas, entre otras. Cabe destacar aquí, una línea de acción

que se está orientada a actualizar e implementar el programa institucional para la profesionalización del personal dedicado a las funciones administrativas y directivas (Universidad Veracruzana, 2013).

Estos enunciados y sobre todo estas últimas líneas denotan la importancia del trabajo a cargo de directivos en la institución.

Es evidente que en la estructura institucional, la figura de un director de facultad (entidad académica de docencia), por su naturaleza, se considera como una de los pilares para cumplir con las dimensiones: pedagógica cultural, económica y política, en términos de Sander (1996), más allá de una mirada unilateral a cuestiones de orden administrativo.

En tal sentido, y con el propósito de contar con información actualizada y pertinente que permita fundamentar una iniciativa de fortalecimiento de la gestión directiva en entidades de docencia, se hace necesario fotografiar el perfil actual de los directores de facultad, las características de la gestión que realizan, así como las necesidades que presentan para fortalecer su gestión, apuntalando de esta manera el eje central de la labor educativa: sus funciones sustantivas y adjetivas o el paradigma multidimensional.

No se conoce de algún diagnóstico actualizado que dé cuenta de las características y necesidades del desempeño directivo específicamente en algunas entidades de docencia, que ofrezca información desde la óptica de los informantes de interés, para mejorar el trabajo de cada facultad, acorde a las transformaciones institucionales así como de orden educativo-social.

III. ETAPA ACTUAL

El proyecto se encuentra ahora en etapa final del trabajo de campo, para continuar con el procesamiento y análisis de la información, bajo las categorías de interés. Los resultados constituirán una segunda parte de este documento.

IV. CONCLUSIONES PRELIMINARES

Antes que plantear conclusiones, en estas líneas se deja como reflexión que a lo largo de las últimas décadas, las políticas educativas de orden mundial y nacional, reconocen que la gestión de la educación juega un papel tan importante como otros procesos que en paralelo deben realizarse para el bien de la educación y por ende de la sociedad.

Las organizaciones dedicadas a la educación, como entes sociales, tienen de frente desafíos de grandes dimensiones que les obliga a mirar no sólo el interior de su institución, sino todo su alrededor, y hacer que se conjuguen y armonicen recursos tangibles e intangibles, en su planeación, aplicación, seguimiento y evaluación, impulsando todo esfuerzo hacia la formación de los estudiantes. Las universidades no escapan a tales compromisos. Por ello, quien encabeza una entidad académica de educación superior, requiere, por tanto, de una formación en saberes y

competencias específicos que le den soporte y sentido a su actuar. En ese camino se está en esta investigación, enfocándose a recuperar la voz de los directores de entidad de docencia de la Universidad Veracruzana, para conocer cómo desarrollan su gestión directiva e identificar sus necesidades de formación. La información recogida hasta ahora parece ser clara en cuanto a que cualquiera que sea su profesión e independientemente del tiempo que tienen ejerciendo la función, es evidente la necesidad de formación para mejorar su gestión directiva.

V. REFERENCIAS

- Casassús, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América latina (La tensión entre ñps paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO.
- Gairín, J. (2011). Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica. Santiago de Chile: FIDECAP y Santillana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Lopera P., C. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista mexicana de investigación educativa*, 617-635.
- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires: Troquel.
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina*. Argentina: Troquel.
- Tello, J. (2008). Gestionar la escuela en latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- UNESCO. (1995). *Documento de política para el cambio unesdoc-Unesco*. Recuperado el 29 de Mayo de 2015, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000989/098992S.pdf>
- Universidad Veracruzana. (Febrero de 2008). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de Plan General de Desarrollo 2025: <http://www.uv.mx/transparencia/files/2012/10/PlanGeneraldeDesarrollo2025.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2013). *Programa de Trabajo Estratégico 2013-2017 Tradición e Innovación*. Obtenido de <https://www.uv.mx/programa-trabajo/Programa-de-Trabajo-Estrategico-version-para-pantalla.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2014). *Base de datos FPI-2014*. Xalapa: UV.
- Universidad Veracruzana. (Marzo de 2014). *Programa Estratégico de Trabajo 2013-2017 Tradición e Innovación*. Obtenido de <http://www.uv.mx/programa-trabajo/Programa-de-Trabajo-Estrategico-version-para-pantalla.pdf>