

# **GESTIÓN DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA**

Alicia Rivera Morales

Área de Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión  
Universidad Pedagógica Nacional

## **Resumen**

*El presente trabajo pretende reflexionar sobre las demandas y exigencias que le reclaman a la gestión de la universidad del siglo XXI para la formación de los futuros profesionales en el campo de la educación en escenarios de cambio y transformaciones que convulsionan a las personas. Reparar en estas circunstancias es fundamental para proponer estrategias coherentes de profesionalización en el campo de la educación.*

## **Introducción**

La formación para la educación constituye un problema que enfrenta una universidad dedicada específicamente a formar profesionales en este campo. Los cambios producidos en los sistemas educativos demandan transformaciones en los métodos y los contenidos de la formación. El objetivo de este trabajo es avanzar en la discusión sobre cómo formar para la educación, así como el papel de la gestión universitaria, en todos sus niveles y ámbitos, para lograr las intencionalidades educativas,

El texto está estructurado en tres apartados, el primero examina la noción básica de la gestión. El segundo, presenta la transformación de la formación en el entorno externo e interno de la universidad. El tercero señala algunas acciones para la agenda de trabajo pendiente.

## **1. Noción de Gestión**

La gestión trata de la acción humana dentro de la organización, por tanto la supervivencia de ésta desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra (1)

Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. En esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. Por ello, se puede decir que la gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.

La visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje, no sólo como una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción. Por tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es visto como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

En las distintas visiones de la gestión está el tema del aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas comunes en el universo conceptual de la educación.

Ahora bien, las organizaciones operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan y poseen un contexto interno. El externo está constituido por todo lo exterior a

la organización, en el caso de la universidad, lo conforman otras organizaciones sociales, la economía, el sistema legal, el cultural y político, los escenarios profesionales. La universidad, entonces no existe en el vacío existe en el entorno, se nutre de ese entorno y en ese sentido depende de él. Por ello la gestión a nivel macro de la universidad, el contexto es muy importante, sin embargo su relación tiende a ser limitada. Ésta deberá orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo cada vez más cercana.

El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización, pero no en cuanto a cualquier característica de las personas, sino a aquellas que los hacen miembros de esa organización. En la universidad, el contexto interno está conformado por los alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la universidad.

Luego entonces el objeto de la gestión educativa es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, en el contexto interno, en este caso los alumnos tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la universidad. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones.

## **2. Entorno externo e interno de la universidad**

La revolución tecnológica que se expande por el mundo en las últimas décadas ha traído cambios en los procesos económicos y productivos. Esta revolución constituye un punto de ruptura, fundamentalmente, de tipo social y cultural, que se impone y trastoca los valores, las instituciones y creencias de la vida personal y social.

Lo anterior influye en la desarticulación de las instituciones, los actores y la políticas, en la falta de continuidad institucional; situaciones históricas de desigualdad en la distribución de la riqueza; el crecimiento desigual entre los sectores de mayor avance tecnológico, con enormes cantidades de personas excluidas de la producción y el consumo más elemental. Así, se espera desde diferentes y muchas veces antagónicos sectores, que el sistema educativo atienda un doble propósito: Formar para un nuevo perfil de competencias, fundamentales para enfrentar los requerimientos del mundo laboral y; formar para el ejercicio de una ciudadanía plena y con valores.

En este entorno externo la universidad como organización vive el embate de estos cambios; se le convoca a dar respuesta a las demandas, dentro de un entorno interno donde los actores sufren de condiciones laborales deficientes, con escasos medios y recursos, con marcado acento en resultados, escasa atención por los procesos, dejando en último lugar la formación del ciudadano.

En efecto, en la universidad existe un divorcio entre lo pedagógico y la gestión, aunque se haya llamado a cambiar contenidos curriculares, a considerar diversas estrategias didácticas o materiales de trabajo. Pero a pesar de las propuestas de mejora aún no quedan claras las reglas del juego claras y reconocidas por la totalidad de la comunidad académica. Se requiere también modificaciones organizacionales y de estructuras que se pregonan y demandan. A su vez, se exige construir espacios y tiempos de formación en gestión que posibiliten articular nuevos saberes, actitudes y aptitudes que hagan posible llevar adelante una gestión educativa de calidad que posibilite, en cada una de

las funciones sustantivas de la universidad, estimular posibles innovaciones educativas, que superen la cultura del individualismo que impide gestar reales comunidades académicas alrededor de los proyectos de formación de profesionales en el campo de la educación; un cambio significativo en la profesionalización.

Existen dificultades que tienen los especialistas para construir el sentido de los fines de la gestión y de las políticas educativas para articular la demanda de intervención de un heterogéneo conjunto de actores en los procesos educativos.

Aunado a lo anterior, la incapacidad para diseñar dispositivos que contrarresten la debilidad institucional derivadas de las políticas educativas propias de las décadas. Para hacerlo se requerirá una formación y un entrenamiento que facilitaran la anticipación de alternativas diversas, cada una de ellas con sus posibles consecuencias positivas y negativas para los fines buscados. También el aislamiento de la gestión universitaria y de las políticas educativas respecto de la formación para la gestión que se realiza en la institución universitaria.

Otra situación que es importante resaltar consiste en la dificultad de asumir la gestión en contextos específicos transitados por desafíos. Frente a estas situaciones, los diversos actores que intervienen en los diferentes niveles de la gestión, deben anticipar y diseñar escenarios, tomar decisiones, ponerlas en práctica y evaluarlas. Asimismo deben concertar acuerdos, interactuar con otros actores, trabajar en equipo y establecer redes de comunicación. Además los gestores educativos deben llevar adelante estas acciones en el marco del desafío político que representan los problemas económicos y sociales.

En el contexto interno, la universidad, como organización, no asume como eje primordial de su trabajo el mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes, por tanto no logra acumular conocimiento sobre la enseñanza y generar nuevas líneas de generación de conocimiento sobre la docencia, que genere profesionalización y nuevas identidades profesionales (2).

La realidad organizacional no es algo que está ahí sino algo que es mentalmente construido en función de la forma de interpretar esa realidad. Lo importante no es la realidad en sí sino la percepción colectiva de las personas sobre ella y, curiosamente, esa interpretación es la que acaba configurando la propia realidad. Lo que caracteriza a este paradigma alternativo, es que parte del supuesto de que la realidad, especialmente la realidad social, es una realidad que se construye al tiempo que se interpreta colectivamente (3)

En efecto, todos los actores requieren capacidades que les permitan intervenir en la gestión: la de la formación de los ciudadanos y de la formación de especialistas en educación, a fin de que contribuyan en la formación de ciudadanos que les permitan intervenir en escenarios cambiantes e inciertos, sosteniendo la participación de los demás. Existe una necesidad de formación básica que debe alcanzar a todos los actores que intervienen en educación. Esta formación consiste en el desarrollo de competencias tales como la detección de necesidades, la concertación de alianzas, negociación de conflictos, la anticipación a los problemas, el planteamiento de alternativas a partir de un sólido conocimiento de las existentes y de los debates que existen en torno a ellas, la discusión de las alternativas entre los actores involucrados, su puesta en práctica y seguimiento y, por último, la rendición de cuentas respecto a los resultados.

La universidad tiene el gran reto de formar no en la orientación que el mercado ha trazado sino en la reconstrucción del sentido y significado que tiene la formación de ciudadanos reflexivos, críticos y transformadores de la realidad a partir de juicios sociales, políticos y culturales construidos, reconstruidos y debatidos en el contexto de las organizaciones educativas.

El estudio de la acción de los sujetos como integrantes de organizaciones educativas exige identificar las prácticas, la lógica a la que responden, los procesos de interacción en los que se funda así como los significados construidos socialmente implica fundamentalmente analizar la realidad a partir de un trabajo de interpretación riguroso de los procesos y formas de objetivación que adopta la práctica, para examinar y comprender los procesos de subjetivación que efectúan los individuos sobre la misma, es decir, de qué forma interpretan y actúan en la organización como el medio a través del cual se concretan las instituciones.

Las organizaciones pueden ser definidas como diseños sociales para lograr determinados fines y en su interior, a partir de la práctica social de los actores que en ella participan, se forman comunidades de práctica a partir de cuatro dualidades que se manifiestan de manera permanente: Participación/cosificación; lo diseñado y lo emergente; lo local y lo global; e identificación y negociabilidad, en un proceso de aprendizaje social al interior de las organizaciones. De este modo resulta pertinente señalar como las organizaciones son diseños sociales dirigidos a la práctica porque la comunidad que la compone sabe lo que sabe en su interior para hacer lo que hace y, por consiguiente, el aprendizaje tiene un carácter eminentemente social al configurar dichas comunidades ya que las prácticas son respuestas a lo que la organización tiene asignado y diseñado (4)

Entonces para lograr el desarrollo de comunidades académicas donde sea primordial el aprendizaje en la universidad será preciso contar con equipos directivos capaces de impulsar intencionalidades compartidas en las áreas y cuerpos académicos y que ello se vincule con los programas educativos tanto de licenciatura como del posgrado. Generar dispositivos de profesionalización que contribuyan a desarrollar un abanico de saberes y competencias tales como: saber analizar las situaciones para la toma de decisiones, saber manejar conflictos, saber comunicar, saber conducir equipos de trabajo y trabajar como parte de ese equipo.

Actualmente la formación universitaria está centrada en la teoría y el saber técnico-conceptual, existen dificultades para articular conocimiento y acción. La oferta universitaria presenta dificultades para innovar en propuestas de enseñanza que dejen de centrarse en el gis y el pizarrón y que favorezcan el desarrollo integral de los recursos necesarios para la práctica educativa en el nuevo contexto externo.

El desafío consiste en construir una formación que articule la dimensión del saber con la dimensión de la acción, esta propuesta debe atender varias situaciones, dos de ellas son:

### *2.1 Formación para el análisis y la intervención*

Uno de los problemas centrales de la formación es la desarticulación entre la teoría y la práctica. Por tanto sería recomendable que dicha formación debe ser metódica y sólida desde el punto de vista de los saberes teóricos, pero debe estar puesta al servicio de una práctica, la práctica del sistema educativo y sus instituciones. Es necesario que la

formación incluya otras dimensiones del estudiante, que suelen desarrollarse en ámbitos del desempeño laboral (5).

En este sentido, es importante formar en el saber actuar y saber hacer, que consiste en la movilización y combinación de recursos personales, conocimientos y habilidades, cualidades y recursos para llevar a cabo una actividad. Saber actuar en un contexto particular donde entran en juego los recursos personales (conocimiento, saber hacer, cualidades, cultura) y recursos de redes (banco de datos, documentos, experiencia). Intervenir de esta manera en escenarios particulares es el resultado de un conocimiento combinatorio del sujeto, es decir, es el resultado de la selección, movilización y combinación de recursos que realiza una persona frente a una situación determinada.

## *2.2 universalidad y especificidad*

La formación profesional siempre remite a una construcción influida por el contexto, es decir, se actúa con una finalidad en un escenario determinado de acuerdo con el conjunto de recursos personales que el profesional de la educación debe combinar para manejar las situaciones profesionales claves. En consecuencia habrá que producir un saber conceptual común y recuperar situaciones profesionales específicas que pueden servir de guía para el desarrollo de saberes vinculados con la acción.

La práctica reflexiva, idea originalmente planteada por Schon, rechaza este modelo, bajo el principio de que saber hacer y saber explicar lo que se hace, implica las mismas operaciones intelectuales, pues la práctica necesariamente hace surgir preguntas que no se puedan contestar solo a través de la experiencia, es por ello que se requiere de un modelo de análisis reflexivo sobre la propia práctica, que gire alrededor de dos componentes esenciales:

- La existencia de un grupo de personas que concientemente desea evaluar y transformar su práctica profesional.
- La creación de condiciones para que ese grupo de personas participen en un trabajo de cuestionamiento genuino e indagación en la realidad inmediata.

La reflexión es un elemento fundamental que tendría que acompañar a todo el proceso de intervención, con la finalidad de mantener una vigilancia permanente sobre lo que se hace, ampliar la comprensión sobre problemas prácticos implicados en la instrumentación de acciones, y en su caso modificar una situación en curso.

En síntesis, se requiere de un currículum equilibrado, con la mirada puesta en la búsqueda de la especificidad del recurso general en las situaciones de desempeño profesional y en el contexto cultural. Es posible proponer principios generales para la gestión de la formación, tales como la acción-reflexión-acción, el uso de estrategias didácticas transversales y específicas, intervención, la reflexividad. Para lo cual es fundamental contar con convenios con instituciones educativas en los que los estudiantes puedan intervenir o hacer sus prácticas escolares y/o profesionales, por un lado, y por otro, vincular los trabajos de investigación y difusión que los docentes desarrollen y se pongan a disposición de la docencia.

## **3. A modo de cierre: acciones en agenda pendiente**

El futuro de la universidad como organización, dependerá de su capacidad para formar a sus docentes. Es necesario contar con programas que garanticen la actualización permanente y su contacto con los cambios en el mundo, tanto en el campo de trabajo, como en los avances disciplinares y de la investigación.

Potenciar las instancias de encuentro e intercambio a fin de complementar la comunicación con redes y equipos de trabajo que involucren a diverso tipo de actores, para compartir experiencias, diagnósticos, resultados de investigación, encuentros de trabajo con equipos directivos e instancias y trabajo colectivo de los docentes y romper con la tradición del ejercicio profesional exclusivamente individual y comenzar a gestar un nuevo concepto y una nueva práctica de profesionalismo colectivo.

El trabajo en equipo no garantiza la productividad y la gestación de nuevas propuestas si no existe orientación, visión de futuro y capacidad de aterrizar las ideas en proyectos realizables. La universidad requiere que tanto su equipo directivo como sus docentes realicen su actuación dentro de la organización de manera tal que desarrollen nuevas habilidades junto con sus experiencias, tengan la potencia de hacer frente a las complejas problemáticas a las que tienen que dar respuestas cotidianamente, incorporando actividades y acciones a mediano y largo plazo, y no exigidas por la urgencia de lo inmediato.

Es fundamental crear múltiples sistemas de información que propicie a cada área académica de más conocimiento sobre la propia institución y su contexto, que propicie una mayor responsabilidad institucional por los resultados de aprendizaje logrados, así como crear mecanismos de evaluación coherente para comprometerse en procesos de mejora continua.

Diseñar otros y nuevos modos de articulación del sistema educativo con el entorno externo, que genera mayor articulación. Crear instancias para la atención a los estudiantes, establecer nexos con organizaciones sociales y educativas que puedan colaborar con la labor educativa. Se trata de crear puentes de articulación con el entorno en todas las instancias del sistema educativo y otras universidades a fin de gestionar (planificación, organización, ejecución y evaluación) de la formación de profesionales de la educación con mayor calidad.

## **Referencias**

- (1) CASASSUS, JUAN (2000) "*Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B)*", Versión preliminar. UNESCO
- (2) POZNER, P. (2008) *La gestión de las escuelas del siglo XXI exige estrategias coherentes de profesionalización.* Revista La Tarea. <http://www.latarea.com.mx/articu18.htm>
- (3) GUERRA, M.M. (2007) *Gestión educativa: teoría, política y práctica.* Ponencia presentada en el I Simposio Internacional de Didáctica Universitaria. Dgo. México.
- (4) WENGER, E. (2000) *Comunidades de práctica*, Paidós, Barcelona, España.

(5) BRASLAVSKY, C. Y ACOSTA, F. (2006) *La formación en competencias para la gestión de la política educativa: un desafío para educación superior en América Latina*. REICE. Año/vol. 4, numero 2e

(6) LE BOTERF, G. (2006) *Ingeniería de las competencias*. Barcelona, Edic. gestión 2000. Malpica, María del Carmen, "El punto de vista pedagógico", en Argüelles, A., op. cit., pp. 123 -140.