



## RESUMEN

En el presente artículo se plantea un modelo de gestión educativa para la Carrera de Ingeniería Comercial, para cuya construcción se han identificado las tendencias de la gestión educativa adoptadas en diferentes contextos; diagnosticado las deficiencias existentes en la Carrera; descrito el estilo de liderazgo y el clima organizacional predominante; e identificado las dificultades en la gestión educativa desde la perspectiva de expertos. Por tanto, los instrumentos aplicados para la obtención de información fueron, los cuestionarios del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, que permitieron obtener respecto a las áreas que componen los procesos autoevaluación y evaluación externa; el Organizational Climate Descriptive Questionnaire, aplicado para medir el clima organizacional; el Multifactor Leadership Questionnaire, que posibilitó la medición del estilo de liderazgo; una entrevista a expertos con experiencia en el ámbito de gestión educativa, que se articuló en función a las áreas: Directiva; Financiera; Académica; Investigativa; Extensión e Interacción Social.

El modelo planteado está estructurado en función a las áreas de gestión directiva, gestión administrativa financiera, gestión académica y gestión de convivencia y comunidad, además de estar sustentado en valores, centrado en el servicio y satisfacción de los grupos de interés o stakeholders. Por tanto, es un instrumento de gestión que puede ser empleado por autoridades y directivos no solo de la Carrera de Ingeniería Comercial, sino de diferentes carreras universitarias.

## PALABRAS CLAVE

Gestión educativa, clima organizacional, estilo de liderazgo, gestión directiva, gestión administrativa financiera, gestión académica, gestión de convivencia y comunidad.

## ABSTRACT

In this article a model of educational management for Commercial Engineering Career, whose construction have been identified trends in educational management measures adopted in different contexts arises; diagnosed deficiencies in the race; described the leadership style and organizational climate prevailing; and identified the difficulties in educational management from the perspective of experts. Therefore, the instruments used for obtaining information were questionnaires of the Executive Committee of the Bolivian University, which allowed to obtain regarding the areas that make up the self-evaluation and external evaluation processes; the Organizational Climate Descriptive Questionnaire, applied to measure the organizational climate; the Multifactor Leadership Questionnaire, which enabled the measurement of leadership style; an interview with experienced experts in the field of educational management, which was structured according to areas: Directive; financial; academic; research; Extension and Social Interaction.

The model proposed is structured according to the management areas management, financial administration, academic management and management of coexistence and community, as well as being underpinned by values, focused on service and satisfaction of interest groups or stakeholders. Therefore, it is a management tool that can be used by authorities and managers not only Commercial Engineering Career but different university careers.

## KEY WORDS

Educational management, organizational climate, leadership style, directive management, financial administration, academic management, and community coexistence.

**INTRODUCCIÓN**

En las instituciones de educación superior (IES), la Gestión Educativa, entendida como un “proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos” (Sañudo, 2006); se encuentra en atravesando un período de transformación, el marco en el que toman sus decisiones cambia, debido al incremento de las demandas de la sociedad y por el control que los gobiernos ejercen sobre ellas, no obstante, su autonomía en el manejo administrativo financiero. Esta transformación debe responder a los siguientes aspectos: al rezago de la educación respecto al desarrollo socio económico y cultural; reducción de recursos financieros recibidos por parte de los gobiernos; débil correspondencia entre las necesidades del entorno socioeconómico y la oferta académica de las IES; y la crítica a éstas por no considerar la característica multiétnica, multirracial, multicultural y plurilingüista de los pueblos (Valcárcel y Rodríguez, 2008).

De acuerdo con la Fundación Colombiana “Luis Amigó” (s.f.), la Gestión Educativa está compuesta por cuatro importantes áreas: gestión directiva (referida a la dirección del equipo humano, diseño, implementación y apropiación del horizonte institucional), gestión administrativa y financiera (que comprende el diseño, la planificación, la operativización y la flexibilización de las estructuras organizativas, los sistemas de reglas y los presupuestos

e inversiones que se requieren para responder a los propósitos del proyecto educativo institucional), gestión académica (diseño, implementación y evaluación de currículos pertinentes, flexibles y dinámicos que aseguren la formación integral del ser humano) y gestión de convivencia y comunidad (referida a la relación indisoluble universidad-sociedad). Por tanto, juega un papel de vital importancia en el sector de la educación superior, puesto que permite mejorar los índices de eficiencia y eficacia, como aporte al mejoramiento de la calidad de la educación, constituyéndose en una ventaja competitiva (Blanco y Quesada, 2014), ya que posibilita la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional a partir de cómo esta actúa en la administración de los procesos (Valcárcel y Rodríguez, 2008).

Es innegable que muchas universidades y carreras atraviesan una crisis que se manifiesta en aspectos tales, como: oferta académica que no responde a la demanda del mercado laboral; procesos de enseñanza aprendizaje desvinculados del contexto económico y social; escasa práctica laboral que dificulta la formación de competencias necesarias en los estudiantes; deficiente gestión de la investigación, que se evidencia en un exigua producción científica no relacionada con las necesidades del entorno socioeconómico; paupérrimo relacionamiento internacional; entre muchos otros, que hacen urgente la introducción de cambios estructurales y radicales si se pretende mantenerlas al servicio de la sociedad.

La Carrera de Ingeniería Comercial

(CIC) de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (UMRPSFXCH), no es ajena a los problemas antes mencionados, ya que se encuentra atravesando un periodo de crisis, debido a una deficiente implementación del Plan Estratégico Institucional 2011-2015; bajo porcentaje de docentes involucrados en procesos investigativos; escasa actividad de extensión e interacción social; reducción de la cantidad de años de formación de cinco a cuatro; desatención a las actividades relacionadas con la gestión de la calidad, entre otros.

Lo descrito anteriormente, devela la imperiosa necesidad que la CIC de la UMRPSFXCH tiene de implementar reformas y transformaciones destinadas a mejorar la situación en la que se encuentra, así como, contar con los instrumentos de Gestión Educativa que posibiliten reorientar los procesos de enseñanza – aprendizaje, investigación, extensión e interacción social.

Consecuentemente el presente estudio pretende contribuir a dicho propósito con el desarrollo de un modelo de Gestión Educativa para dicha Unidad Académica, que favorezca al mejoramiento de la calidad de profesionales que serán lanzados al mercado laboral. Para ello, se han identificado las tendencias de la gestión educativa adoptadas en diferentes contextos; diagnosticado las deficiencias existentes en la Carrera; descrito el estilo de liderazgo y el clima organizacional predominante; e identificado las dificultades en la gestión educativa desde la perspectiva de expertos.

**OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de Gestión

Educativa para la carrera de Ingeniería Comercial de la UMRPSFXCH, cuya aplicación contribuya a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, investigación, extensión e interacción social.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

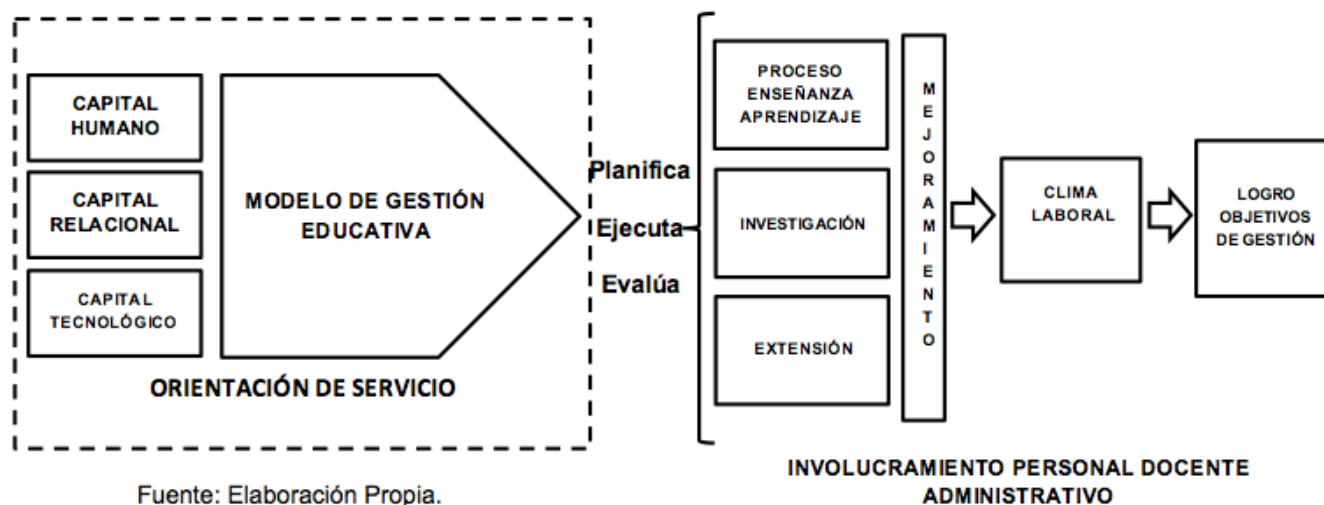
1. Identificar las diferentes tendencias de la gestión educativa.
2. Identificar las deficiencias en la Gestión Educativa de la carrera de Ingeniería Comercial.
3. Describir el estilo de liderazgo y el clima laboral predominante en la Carrera de Ingeniería Comercial.
4. Proponer los lineamientos estratégicos y operativos para el desarrollo de un modelo de Gestión Educativa para la Carrera de Ingeniería Comercial.

### IDEA CIENTÍFICA A DEFENDER

El establecimiento y aplicación de un modelo de Gestión Educativa, centrado en el servicio y que integre elementos relacionados al capital tecnológico, humano y relacional, contribuirá a mejorar la planeación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje, investigación, extensión e interacción social; así como, el clima laboral entre el personal docente y administrativo, posibilitando su involucramiento en actividades tendientes a la consecución de los objetivos de gestión de la carrera de Ingeniería Comercial de la UMRPSFXCH.

**FIGURA N° 1 ESQUEMA IDEA CIENTÍFICA A DEFENDER**

### DISEÑO METODOLÓGICO



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la complejidad y características del objeto de estudio se asumió un enfoque cuali-cuantitativo y se realizó una investigación de tipo descriptivo – propositivo, empleándose, principalmente el método de la medición, que permitió obtener información de tipo numérica sobre el estilo de liderazgo, clima organizacional predominante y la percepción de autoridades, docentes, estudiantes y administrativos, respecto a las diferentes áreas implicadas en la gestión de la CIC; y el método de la modelación, para el análisis, estudio y descubrimiento de las cualidades, relaciones y principios de las distintas variables y componentes de la propuesta como concreción del modelo de Gestión Educativa para la CIC. La encuesta y la entrevista se constituyeron en las principales técnicas de recolección de información

Entre los instrumentos aplicados se recurrió a los siguientes:

- Cuestionarios del Comité ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), para medir la percepción de autoridades, docentes, administrativos y estudiantes, respecto a las áreas de: Normas Jurídicas e Institucionales; Misión y Objetivos; Plan de Estudios; Administración y Gestión Académica; Docentes; Estudiantes; Investigación e Interacción Social; Recursos Educativos; Administración Financiera; e Infraestructura.

- Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ), planteado originalmente por Halpin y Croft (1963), que permitió medir el clima organizacional predominante en la CIC, desde el punto de vista de los docentes.
- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X), desarrollado en función a las propuestas de Bass (1994), que posibilitó la medición del estilo de liderazgo ejercido en la CIC.
- Entrevista a expertos con experiencia en el ámbito de gestión educativa, que se articuló en función a las áreas: Directiva; Financiera; Académica; Investigativa; Extensión e Interacción Social.

Dado el reducido tamaño de la población de autoridades, docentes y administrativos, se aplicó un censo; en el caso de la población estudiantil se recurrió al muestreo aleatorio estratificado, realizándose 365 encuestas. Por otro lado, se efectuaron 15 entrevistas a expertos en gestión educativa.

Para la sistematización de datos se utilizó el paquete estadístico SPSS Versión 22.0, que posibilitó la elaboración de tablas e distribución de frecuencias, gráficos de tipo radial, determinación de medias aritméticas y varianzas.

## RESULTADOS

### I. TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE CARRERAS UNIVERSITARIAS

La gestión de las universidades está en un proceso de transformación, diversos estudios y experiencias ponen de manifiesto su necesidad de cambio y adaptación al contexto actual, resaltando la aplicación de diferentes enfoques y herramientas para su abordaje, como la planificación estratégica, el control de calidad, la reingeniería y el benchmarking (Ferrer y Pelekais, 2004), gestión del conocimiento (Estrada y Benitez (2006), clima organizacional, liderazgo transformativo y estilos de dirección democráticos y participativos (Hoy, Smith y Sweetland, 2003).

Estrada y Benitez (2006), Ferrer y Pelekais (2004), Donini (2003), Sosa et al (2010); indican que es imprescindible la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) como herramienta e instrumento que apoye la gestión universitaria.

Otra tendencia mundial actual es la utilización de modelos de gestión en el sector educativo, habiéndose desarrollado propuestas que plantean un modelos soportados por las TIC's (Sosa, Silva y Acevedo, 2010), modelos de gestión enfocados a los procesos académico administrativos para instituciones de educación superior (Gómez Mora y Pérez, 2008), modelos sistémicos compuestos por elementos de entrada o insumos, procesos y salidas (Blanco y Quesada, 2014), modelos de control integrado de gestión académica para carreras universitarias, enfocándose en el componente de control administrativo cuyo modelo incluye (Uribe, 1997), entre otros.

Los modelos desarrollados, indudablemente presentan ventajas y soluciones ante los problemas que se presentan en el ámbito de la gestión de una carrera universitaria, no obstante, éstos responden a realidades y a entornos educativos totalmente diferentes al que atraviesan las carreras de la UMRPSFXCH, aspecto que dificulta su apropiación.

### II. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS IMPLICADAS EN LA GESTIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL (CIC)

Se consideran áreas críticas involucradas en la gestión educativa las identificadas por el CEUB para procesos de autoevaluación y evaluación externa, puesto que éstas engloban distintas áreas y variables en las que se manifiesta la gestión en una carrera universitaria.

Seguidamente se presentan los resultados generales obtenidos con la aplicación de los cuestionarios antes indicados, a los diferentes estamentos que forman parte de la CIC, los mismos muestran que dicha Unidad Académica ha obtenido una calificación de 74.37, lo que implica que su funcionamiento se encuentra en condiciones buenas.

TABLA N° 1. RESULTADOS GENERALES ÁREAS EVALUADAS CIC

ÁREAS	PROMEDIO	PORCENTAJE (%)	PONDERACION	PROMEDIO PONDERADO
	$X_a$	$P_a$	$W_a$	$PP_a = P_a W_a / 10$
<b>1. NORMAS JURÍDICAS E INSTITUCIONALES</b>	3.651316	73.02632	0.5	3.651316
<b>2. MISIÓN Y OBJETIVOS</b>	4.321016	86.42032	0.5	4.321016
<b>3. PLAN DE ESTUDIOS</b>	3.948546	78.97092	1.5	11.845638
<b>4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA</b>	3.75916	75.1832	1	7.51832
<b>5. DOCENTES</b>	3.743162	74.86324	2.5	18.71581
<b>6. ESTUDIANTES</b>	3.541384	70.82768	1	7.082768
<b>7. INVESTIGACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL</b>	3.536611	70.73222	1.5	10.609833
<b>8. RECURSOS EDUCATIVOS</b>	3.491025	69.8205	0.5	3.491025
<b>9. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>	3.460317	69.20634	0.5	3.460317
<b>10. INFRAESTRUCTURA</b>	3.681992	73.63984	0.5	3.681992
<b>TOTALES</b>			<b>10</b>	<b>74.378035</b>

Valor Global	Valoración Cualitativa
0 a 55	Funcionamiento en condiciones inaceptables
55,1 a 60	Funcionamiento en condiciones de mínimo aceptable
60,1 a 70	Funcionamiento en condiciones regulares
70,1 a 80	Funcionamiento en condiciones buenas
80,1 a 90	Funcionamiento en condiciones óptimas
90,1 a 100	Funcionamiento en condiciones excepcionales de calidad y excelencia

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la tabla anterior es posible realizar las siguientes consideraciones:

- En el área de Normas Jurídicas e Institucionales, si bien se tiene una calificación aceptable, es preciso la actualización del reglamento de modalidades de graduación y elaboración de reglamentos específicos que normen el funcionamiento de las unidades de investigación, extensión e interacción social, entre otros.
- Se aprecia un alto puntaje en el área de Misión y objetivos, debido al proceso de difusión que se ha realizado en la CIC la gestión 2015.
- El puntaje elevado en el área de Plan de Estudios se debe a que la CIC ha desarrollado un proceso de rediseño curricular durante la gestión 2015, mismo que ha involucrado a los estamentos docente y estudiantil.
- En el área de Administración y Gestión Académica se tiene una calificación superior al promedio general, no obstante, existen debilidades como ser: elevado número de estudiantes por docente, altos niveles de reprobación, tasa de deserción elevada y una relación titulados - docentes a tiempo completo inadecuada.



- El área de Docentes es una fortaleza debido a que la CIC presenta un alto porcentaje de docentes titulares y con estudios postgraduales en el área específica del conocimiento y en educación superior, sin embargo, es bajo el porcentaje de docentes a tiempo completo.
- El área de Estudiantes presenta debilidades como: altas tasas de repitencia, reprobación y abandono, inexistencia de políticas que reglamenten la permanencia estudiantil y elevado número de estudiantes por grupo.
- En el área de Investigación e Interacción Social, si bien la CIC cuenta con una Unidad de Investigación e Interacción Social y proyectos de interacción social recurrentes, es preciso involucrar a mayor cantidad de docentes y estudiantes en este tipo de actividades, contar con políticas de fomento a la investigación e interacción social, actualizar las guías para el desarrollo de trabajos de investigación y mejorar el relacionamiento con instituciones del entorno con la finalidad de apalancar recursos y transferir resultados científicos.
- El área de Recursos educativos cuenta con una de las calificaciones más bajas, no obstante, el equipamiento que se cuenta en aulas, gabinetes y laboratorios de informática, por tanto, es importante que los recursos educativos sean efectivamente empleados en los procesos de enseñanza aprendizaje para mejorar la percepción principalmente de los estudiantes al respecto.
- La baja calificación obtenida en el área de Administración financiera se debe al desconocimiento de administrativos, docentes y estudiantes, ya que según datos de dirección de la CIC, se gasta por estudiante un promedio de bs.3500 y el funcionamiento de la carrera está garantizado dada la demanda existente por profesionales ingenieros comerciales.
- Dado el crecimiento vegetativo de la población estudiantil de la CIC existe la necesidad de incrementar el número y la capacidad de las aulas, aspecto que justifica la calificación obtenida en el área de Infraestructura.

## II. CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Contar con conocimiento sobre el clima organizacional y el tipo de liderazgo ejercido en la organización es fundamental, para establecer propuestas de acción tendientes a mejorar la gestión y el logro de los objetivos institucionales.

A través del Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ), se analizó los diferentes componentes de clima organizacional que caracteriza al trabajo de los docentes de la CIC, para ello, se determinaron las medias aritméticas de las variables: unión, amistad, contacto, énfasis en el rendimiento, ejemplaridad y consideración.

**TABLA N° 2. CLIMA ORGANIZACIONAL CIC**

VARIABLES	MEDIA	VARIANZA
Unión	3,2265	0,9253
Amistad	3,2265	0,9253
Contacto	3,3179	1,6151
Énfasis en el rendimiento	3,3187	1,3644
Ejemplaridad	3,5698	1,3051
Consideración	3,7619	1,2957

Fuente: Elaboración Propia

La CIC tiene un relativo clima de trabajo armónico, puesto que todas las puntuaciones se encuentran sobre la mediana, no obstante, es necesario mejorar el clima organizacional, en elementos específicos como: la unión y amistad, donde se han obtenido las menores puntuaciones, logrando de esta manera una mayor cohesión entre el plantel docente. Por el contrario, se deben mantener las calificaciones donde se tiene un buen desempeño, vale decir, la consideración individual que los docentes perciben de las autoridades de la Carrera y Facultad hacia su trabajo y sobre la ejemplaridad.

En el gráfico radial se aprecia una comparación entre las diferentes puntuaciones obtenidas por las diferentes áreas respecto a las distintas variables que componen el clima organizacional.

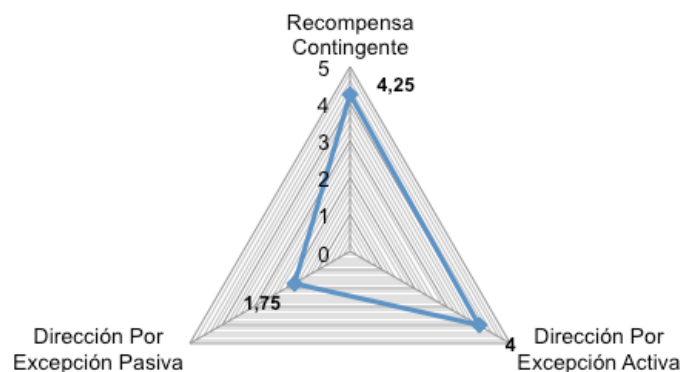
**FIGURA N° 2. CLIMA ORGANIZACIONAL CIC**

Fuente: Elaboración Propia

Conocer y comprender las variables que determinan el clima organizacional es sumamente importante, porque proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El tipo de liderazgo medido a través del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), indica que el estilo de liderazgo predominante en la CIC es transaccional, debido a que el promedio de respuestas del director de carrera (3,83) ha estado comprendido en el rango correspondiente a 3 y 4, que corresponde con esta característica en el estilo de dirección, marcado por el establecimiento de objetivos, seguimiento y control; donde los miembros de la organización deben cumplir con sus actividades y realizar algunas adicionales, para obtener una recompensa, que por lo general se traduce además del salario en la emisión de certificaciones para la obtención de puntaje en el escalafón docente.

El estilo de liderazgo del Director de la CIC ha sido analizado a partir de la identificación de las características que predominantes en el liderazgo transaccional.

**FIGURA N° 3. ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO****TRANSACCIONAL CIC**

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al anterior cuadro se aprecian promedios altos en los factores correspondientes a recompensa contingente y dirección por excepción activa, que indican que el liderazgo del director de la CIC está caracterizado por clarificar las expectativas a sus seguidores y proporcionar reconocimiento cuando se consiguen los objetivos. Así como, por corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización

### III. DIFICULTADES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS

Para determinar las principales dificultades y necesidades en la gestión de las carreras universitarias, se empleó una entrevista estructurada, la cual fue aplicada a un grupo de expertos, que estuvo compuesto por ex autoridades universitarias, con experiencia en el ámbito de gestión educativa en la UMRPSFXCH. Entre las áreas objeto de análisis se tienen: Directiva; Financiera; Académica; Investigativa; Extensión e Interacción Social.

Seguidamente se presenta una tabla que sistematiza los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de información.

**TABLA N° 3. DIFICULTADES Y NECESIDADES EN LA GESTION EDUCATIVA**

ÁREAS	DIFICULTADES Y NECESIDADES
<b>DIRECTIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excesiva burocracia y decisiones concentradas en el nivel central, dificultan la gestión.</li> <li>- Escasa predisposición y compromiso del sector docente respecto a la conformación de grupos y equipo de trabajo de apoyo a la gestión.</li> <li>- Dificultades y necesidad de mayor transparencia en los procesos de contratación docente.</li> <li>- Conflictos entre los estamentos, afectan la toma de decisiones.</li> <li>- Escasa atención de las autoridades universitarias a los pedidos de las carreras.</li> </ul>
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposibilidad de usar fondos IDH debido a la reglamentación existente.</li> <li>- Recursos financieros limitados al pago de docentes, que no consideran actividades de capacitación y actualización docente, investigación, extensión e interacción social.</li> <li>- Falta de autonomía financiera.</li> <li>- Escaso apalancamiento de recursos a través de la presentación de proyectos.</li> </ul>
<b>ACADÉMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamentación permisiva que no posibilita incrementar los niveles de exigencia académica.</li> <li>- Masificación en la matrícula de las carreras.</li> <li>- Dificultades en la estandarización de programas analíticos de asignaturas, por falta de coordinación e individualismo docente.</li> <li>- Escaso compromiso y aversión al cambio del plantel docente.</li> <li>- Presiones del estamento estudiantil a los docentes.</li> <li>- Dificultades en el control de la actividad docente.</li> </ul>
<b>INVESTIGATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe presupuesto específico asignado para actividades investigativas.</li> <li>- No existen incentivos para el desarrollo de investigación por parte del plantel docente.</li> <li>- Inexistencia de políticas universitarias específicas de fomento a la actividad investigativa.</li> <li>- Escasa pertinencia de la actividad investigativa con la problemática de la sociedad.</li> </ul>
<b>EXTENSIÓN E INTERACCION SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades para la suscripción de convenios.</li> <li>- Limitados recursos financieros para el desarrollo de la extensión e interacción social.</li> <li>- Proyectos y propuestas no responden de forma pertinente a la problemática social.</li> <li>- Inexistencia de políticas universitarias específicas de fomento a la actividad de extensión e interacción social.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, en base a entrevistas a expertos.

Como se ha descrito líneas arriba, existen numerosas dificultades y necesidades en el área de gestión educativa en las carreras universitarias, que hacen necesaria la construcción de modelo que oriente el accionar de los directivos hacia el logro de los objetivos institucional, de forma creativa, innovadora, generando el involucramiento de los miembros de la organización.

#### **IV. MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PROPUESTO PARA LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

El modelo de gestión educativa planteado para la CIC ha sido desarrollado con la finalidad de: Contribuir al logro de los objetivos planteados por la CIC, inherentes a los procesos de enseñanza aprendizaje, investigación, extensión e interacción social; Establecer una herramienta de gestión que posibilite la mejorar la calidad de los servicios prestados por la CIC, de forma integral orientándola a la satisfacción de los stakeholders o grupos clave; Coadyuvar en los procesos de autoevaluación



interna, evaluación externa y acreditación a los que se someta la CIC.

Uno de los primeros pasos para la construcción del modelo de gestión para la CIC es la identificación de los stakeholders o grupos claves con los que debe trabajar y necesariamente satisfacer en el marco de la misión institucional, así como establecer los valores o principios que dicha unidad académica debe internalizar entre el personal docente y administrativo para la prestación del servicio.

**TABLA N° 4. MATRIZ AXIOLÓGICA CIC**

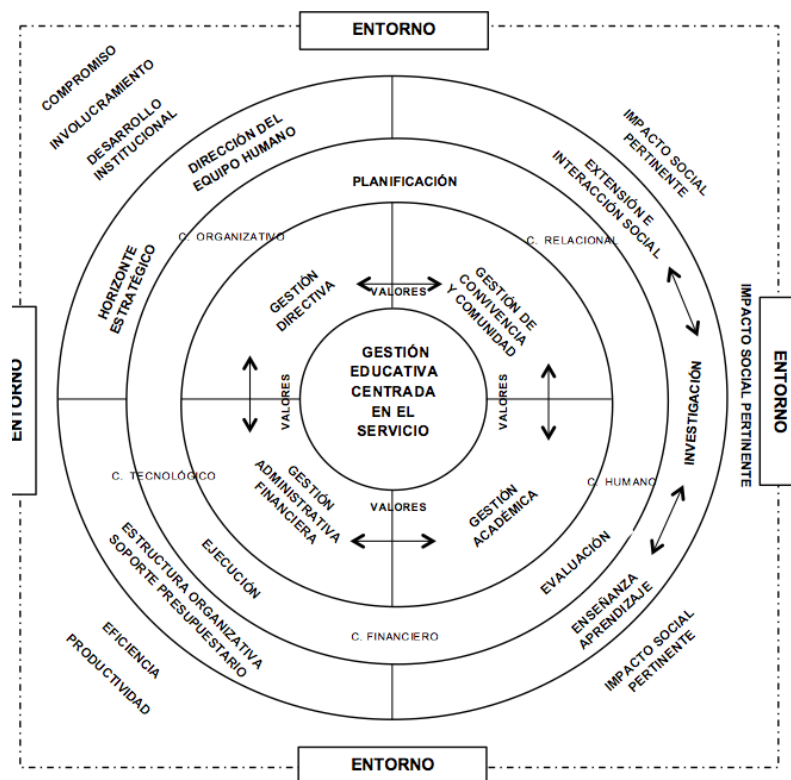
N°	Grupo de interés	Estado y sociedad	Cientes estudiantes	Padres de familia y apoderados	Cientes empleadores	Recursos humanos (cliente interno)
	<b>Principios</b>					
1	Pertinencia.	X	X		X	
2	Servicio fundamental. Pertinente y ético.		X		X	
3	Honestidad.	X	X	X	X	X
4	Competitividad.	X	X		X	
5	Calidad y talento humano.	X	X			X
6	Responsabilidad.					X
7	Compromiso.					X

Fuente: Elaboración Propia.

El considerar la incorporación de valores como base del modelo de gestión planteado para la CIC, pone de manifiesto la naturaleza filosófica humanista de la propuesta.

El modelo de gestión educativo planteado para la CIC, se presenta a continuación:

**FIGURA N° 4. MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PROPUESTO PARA LA CIC**



Fuente: Elaboración Propia.

En la figura N°, se presenta el modelo de gestión educativa propuesto para la

CIC, que en un **primer nivel** resalta su enfoque en el servicio y los valores identificados – pertinencia; servicio fundamental, pertinente y ético; honestidad; competitividad; calidad y talento humano; responsabilidad; y compromiso, como aspectos fundamentales para la gestión de una IES. En un **segundo nivel** se incluyen, los elementos que componen la gestión educativa integral, vale decir: gestión directiva, gestión administrativa financiera, gestión académica y gestión de convivencia y comunidad; las cuales deben estar sujetas a un proceso de planeación, ejecución y evaluación por parte de los miembros de la organización, procesos que se presentan en un **tercer nivel**; es esencial considerar los recursos con los que cuenta la IES, que pueden estar clasificados en: capital financiero, capital humano, capital relacional, capital tecnológico y capital organizativo. En el **cuarto nivel** se desagregan las tareas inherentes a la gestión educativa, las cuales concretan los componentes, del segundo nivel, que se describen seguidamente:

La **gestión directiva**, tiene por labor principal fijar el horizonte estratégico que la IES pretende lograr a través de procesos de planificación estratégica participativos. Así también tiene la responsabilidad de la dirección del equipo humano prestador del servicio – personal docente y administrativo –, teniendo como tareas la selección de personal, su inducción en las tareas encomendadas, la motivación, control y seguimiento. La gestión directiva y sus procesos están altamente influenciados por el estilo de liderazgo de los directivos, aspecto que posibilitará construir un clima de trabajo, que favorezca el compromiso e involucramiento del cliente interno,

es decir, los Recursos Humanos, lo que indudablemente contribuirá al desarrollo institucional a través del logro de los objetivos planteados.

La **gestión administrativa financiera**, tiene por finalidad el diseño, la planificación, la operativización y la flexibilización de las estructuras organizativas, los sistemas de reglas y los presupuestos e inversiones que se requieren para responder a los propósitos del proyecto educativo institucional. En suma provee la estructura organizacional para el funcionamiento de la IES y proporciona el soporte presupuestario necesario para el desarrollo de las funciones sustantivas de enseñanza aprendizaje, investigación e interacción social. Por tanto, este cuadrante busca la eficiencia y la productividad, en cuanto a los recursos que dispone la organización.

La **gestión académica** que está referida principalmente al diseño, implementación y evaluación de currículos pertinentes, flexibles y dinámicos que aseguren la formación integral del ser humano. En tanto que **la gestión de convivencia y comunidad**, contempla la relación indisoluble universidad-sociedad. Por tanto, las tareas que se identifican en estos cuadrantes son la enseñanza aprendizaje, investigación, extensión e interacción social. Se debe aclarar que la investigación está situada entre el proceso de enseñanza aprendizaje y la extensión e interacción social, porque la actividad investigativa es esencial para retroalimentar y enriquecer los procesos de enseñanza aprendizaje. Por otro lado, se considera que la transferencia de conocimiento resultado de procesos investigación, es una de las formas más elevadas de

extensión e interacción social ya que contribuye a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad, desde una perspectiva crítica y creativa.

El desarrollo adecuado de las funciones de enseñanza aprendizaje, investigación, extensión e interacción social, generará un impacto social pertinente, posibilitando la satisfacción de los siguientes grupos clave identificados para la carrera: Estado y sociedad; Clientes estudiantes; Padres de familia y apoderados; y Clientes empleadores.

El modelo propuesto tiene una estrecha relación con el entorno al cual aporta y transforma a través de la formación de profesionales, la transferencia de conocimientos y actividades extensionistas; pero a su vez el entorno retroalimenta a la carrera planteando sus demandas y necesidades, las cuales deben ser recolectadas periódicamente por los directivos de la IES.

## DISCUSIÓN

Existen diferentes modelos de gestión que se encuentran aplicando en diferentes universidades, sin embargo, antes de seleccionar uno de ellos y promover su aplicación en las carreras de la UMRPSFXCH, se debe planear cuidadosamente sus factores y elementos, tomando en cuenta las características de las funciones de docencia, investigación, extensión e interacción social, así como las fases de planificación, organización, dirección y control; mismas que deben guardar la necesaria correspondencia con el contexto socioeconómico local y nacional, así como con las características de institución.

Para el análisis de las áreas implicadas en la gestión de la CIC se han realizado

encuestas a autoridades, docentes, estudiantes y administrativos, sin embargo, es preciso contrastar dichos resultados a través del análisis documental. Esto es muy importante ya que las encuestas pueden mostrar únicamente la percepción de un grupo poblacional específico, que puede estar influenciado por diferentes factores lo cual puede sesgar los resultados. En tanto que el análisis documental permite verificar el estado o grado de avance de las áreas y variables objeto de estudio.

La gestión de recursos humanos tiene como objetivo el desarrollo del personal y sus relaciones en la organización, motivo por el cual se debe lograr y mantener un clima organizacional óptimo, logrando así que los trabajadores se sientan motivados, satisfechos para que puedan desarrollar sus habilidades y capacidades, lo que contribuirá al desarrollo individual de cada uno de ellos y por ende se reflejará el crecimiento organizacional (Cervera, 2012). Al respecto, se evidencia un clima organizacional favorable en la CIC que puede contribuir al logro de los objetivos institucionales, al posibilitar involucrar a mayor cantidad de docentes en las actividades planificadas, para lograr ello, el estilo de liderazgo se constituye en un elemento fundamental. Al respecto, en la CIC se presenta un estilo de liderazgo transaccional predominantemente caracterizado por la aplicación de recompensas contingentes y dirección por excepción activa, que de ninguna manera es inadecuado, pero, hoy por hoy, las organizaciones requieren de liderazgo transformacional, que se caracteriza porque el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona,

preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo. Brunet (2004) indica que este tipo de liderazgo puede contribuir a generar un clima organizacional más armónico y lograr los objetivos perseguidos por la institución.

El análisis de las áreas implicadas en la gestión es muy útil para identificar las fortalezas y debilidades de una carrera universitaria, no obstante, no presenta suficiente información referida a las dificultades que se atraviesan en la gestión universitaria propiamente dicha, razón por la cual es necesario realizar entrevistas a expertos que tengan experiencia en gestión educativa.

Respecto a las dificultades en el área directiva se evidencia la necesidad de una mayor descentralización en la toma de decisiones referidas a los procesos inherentes a la actividad académica, así como a la desburocratización en cuanto a trámites y procesos inherentes a la dotación de docentes, rediseños curriculares, aprobación de proyectos, entre otros. Por otro lado, es preciso resaltar el problema del clima organizacional reinante en las unidades académicas, que se manifiesta en el escaso compromiso docente. Las dificultades existentes entre los estamentos que componen el cogobierno – docente y estudiante ponen de manifiesto desarrollar una gestión política transparente orientada al bienestar institucional como principal mecanismo de negociación y de desarrollo.

Los principales problemas identificados en el área financiera son los relacionados a la falta de asignación de presupuestos específicos para el área de investigación, extensión e interacción social, así como a la falta de autonomía financiera.

Difícilmente se contarán con presupuestos suficientes, debido a la aplicación de la matrícula cero y los excesivos beneficios a los cuales pueden acceder los estudiantes, sin la exigencia de un rendimiento académico óptimo. Ante este panorama, las carreras universitarias deben financiar las actividades incorporadas en su programa de operaciones anual, a través de la venta de servicios como: seminarios, talleres, consultorías, entre otros; exigiendo de los directivos una labor adicional si es que se pretende obtener los recursos necesarios para la ejecución de las actividades planificadas. Por otro lado, es necesario apalancar recursos a través de la suscripción de convenios, donde la contraparte de las carreras universitarias, este constituida por los montos aprobados para los proyectos de investigación y extensión, así como, aquellos recursos propios obtenidos por la venta de servicios.

En el área académica, uno de los problemas más importantes es el referido a la masificación de la matrícula en las carreras; la dificultad de actualizar, estandarizar y hacer seguimiento al cumplimiento de los programas analíticos de asignatura; y a la reglamentación permisiva que no permite incrementar los niveles de exigencia académica. En esta área nuevamente se evidencia la necesidad de un mayor compromiso docente, que se manifieste en el cumplimiento de sus actividades académicas y actualización constante y coordinada de sus programas analíticos, de forma paralela a los avances de la ciencia y la tecnología.

Las áreas de investigación, extensión e interacción social, están relacionadas con la gestión de la convivencia y comunidad, debido a la pertinencia

que el entorno socioeconómico exige de estos procesos que además contribuyen y retroalimentan a los procesos de enseñanza aprendizaje. Las dificultades identificadas en esta área se refieren principalmente a la inexistencia de políticas universitarias para el desarrollo e incentivo de la investigación, extensión e interacción social; falta de asignación de presupuestos específicos; y la necesidad mayor pertinencia. Las áreas de investigación, extensión e interacción social, son la que mayor esfuerzo requieren en las unidades académicas, dado que éstas generalmente se enfocan al área académica, por tanto, los directivos de las carreras universitarias, pueden acceder a recursos de la Dirección de Ciencia y Tecnología (DICYT) y de la Dirección de Extensión e Interacción Social Universitaria (DIESU), los cuales nunca serán suficientes, pero pueden servir para apalancar recursos a través de convenios con instituciones como el Gobierno Municipal, Gobernación Departamental, Organizaciones no gubernamentales, entre otros.

El modelo de gestión planteado, tiene por característica ser sistémico, holístico y sustentado en una base axiológica que favorece la prestación del servicio y satisfacción de los grupos de interés o stakeholders, el mismo contiene esquemas orientadores y un sistema de indicadores para cada uno de los cuadrantes gestión directiva, gestión administrativa financiera, gestión académica y gestión de la convivencia y comunidad, mismos que se constituyen en un importante instrumento para la gestión educativa no solamente para la CIC, sino también para otras carreras universitarias.

## CONCLUSIONES

La gestión de las organizaciones educativas está referida a la administración de los recursos para alcanzar determinados objetivos, con eficiencia y eficacia. Es por ello que la gestión educativa puede ser considerada como la dirección de la educación con una perspectiva científica gerencial considerando las siguientes fases en su desarrollo: previsión, planeación, organización, dirección, control.

Es importante mejorar la gestión al interior de las universidades ya que existe la necesidad de que estas instituciones avancen en un proceso de transformación hacia organizaciones inteligentes, por tanto, se debe vencer la resistencia al cambio generando también un clima de trabajo propicio que posibilite la transformación y cooperación de todos los miembros de la IES. Para lograr ello, es necesario un modelo de gestión y un liderazgo apropiados que permita involucrar a todos los recursos humanos en torno al logro de los objetivos planteados.

Como principales tendencias gerenciales aplicadas al ámbito educativo se tienen, a la dirección estratégica; control de calidad a través de los procesos, servicios, clientes y productos; reingeniería; benchmarking; introducción de la gestión del conocimiento; dirección del talento humano. También destaca la incorporación de las TIC's como herramienta facilitadora de procesos de prestación de servicio. Además se han desarrollado varios modelos de gestión específicos para IES, en el entendido de que la gestión es determinante para alcanzar niveles de calidad aceptables tanto por el mercado, como por organismos de evaluación y acreditación.

Sin embargo, antes de asumir un determinado tipo de modelo y para lograr la necesaria correspondencia con las necesidades de la sociedad, es preciso tomar en cuenta los siguientes aspectos: problemática propia de la UMRPSFXCH, características de los recursos humanos, clima organizacional, probable resistencia al cambio, contexto socioeconómico local y nacional, entre otros.

Los cuestionarios del CEUB para procesos de autoevaluación y evaluación externa son un instrumento de mucha utilidad para obtener información sobre la percepción de autoridades, docentes, administrativos y estudiantes respecto a las distintas áreas de una carrera universitaria, sin embargo la aplicación de dichos cuestionarios debe estar acompañando con un análisis documental de cada área, permitiendo contar con información fidedigna de cada área. En la CIC como consecuencia de la aplicación de dichos cuestionario se han podido identificar fortalezas y debilidades en la diferentes áreas, pero, pese a considerarse el área referida a Administración y Gestión Académica, no se han podido identificar las dificultades y necesidades específicas en el ámbito de la gestión educativa, razón por la cual ha sido necesario la aplicación de entrevistas a profundidad a expertos.

Entre las principales dificultades identificadas en la gestión educativa de las carreras universitarias en la UMRPSFXCH se han identificado, la excesiva burocracia y centralización de la toma de decisiones en las autoridades principales de la universidad; escaso compromiso docente que imposibilita su involucramiento en actividades tendientes al logro de

objetivos institucionales; conflictos de intereses entre los estamentos docente y estudiantil, que hacen necesaria una gestión política de carácter dialógico y transparente por parte de los directivos; escasa asignación presupuestaria para las áreas de investigación, extensión e interacción social, así como a la falta de autonomía financiera; masificación de la matrícula en las carreras; dificultad de actualizar, estandarizar y hacer seguimiento al cumplimiento de los programas analíticos de asignatura, debido a la escasa coordinación entre docentes; reglamentación permisiva que no permite incrementar los niveles de exigencia académica; inexistencia de políticas universitarias para el desarrollo e incentivo de la investigación, extensión e interacción social; entre otros.

Indudablemente en la gestión educativa de una carrera universitaria es fundamental el papel de director, quien a través del estilo de liderazgo que ejerza y sus características personales, tiene la obligación de propiciar un ambiente de trabajo favorable que propicie el trabajo en equipo, el compromiso e involucramiento docente. En la CIC, se evidencia un estilo de liderazgo transaccional que de ninguna manera puede ser considerado inadecuado, puesto que proporciona incentivos frente al cumplimiento de tareas y se caracteriza por la intervención del líder la orientar y posibilitar el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, dicho estilo puede dificultar la generación de un clima organizacional óptimo, razón por la cual el liderazgo transformacional se constituye en una alternativa generadora de un ambiente de confianza y colaboración, mismo que contribuya a mejorar la satisfacción de los miembros de la



organización.

La situación anterior, denota la necesidad de contar con un modelo de gestión educativa, sustentado en valores, centrado en el servicio y satisfacción de los grupos de interés o stakeholders, que proporcione un lineamientos orientadores y un sistema de indicadores para las áreas de gestión directiva, gestión administrativa financiera, gestión académica y gestión de convivencia y comunidad. Por tanto, el modelo propuesto es un instrumento de gestión que puede ser empleado por autoridades y directivos no solo de la CIC, sino de diferentes carreras universitarias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B. (1985) "Leadership and performance beyond expectations" en Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Bass, B. (1994) "Improving Organizacional Effectives Though Transformational. Leadership". New York: Sage Publications.
- Blanco Hernández, Ingrid; Quesada Ibargüen, Víctor. (2014) "La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior" en Universidad Central de Venezuela. [En línea]. Venezuela, disponible en: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_1/Blanco\\_y\\_Quesada.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_1/Blanco_y_Quesada.pdf) [Accesado el día 19 de julio de 2014]
- Brunet L. (2004) *El clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México, Editorial Trillas.
- Cervera, L. (2012) *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Tesis de Doctorado, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Donini, Ana María; Donini, Antonio, (2003) "La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas" en *Documentos de Trabajo N° 107*, Universidad de Belgrano. [En línea]. Buenos Aires, disponible en: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/107\\_donini.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/107_donini.pdf) [Accesado el día 7 de julio de 2014]
- Estrada, Vivian; Benítez, Francisco. (2006) "La gestión del conocimiento en la nueva universidad cubana" en *Revista Pedagogía Universitaria*. Vol. XI, número 2, pp. 1-8.
- Ferrer, Thais; Pelekais, Cira. (2004) "Tendencias gerenciales y la gestión universitaria" en *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. 10, número 1, enero – abril 2004, pp. 148-163.
- Gómez Mora, Miller; Pérez, José. (2008) "Un modelo de gestión para procesos académico administrativos para instituciones de educación superior" en *Revista Vínculos*. [En línea]. Colombia, disponible en: <http://revistavinculos.udistrital.edu.co/files/2012/12/Un-modelo-de-gesti%C3%B3n-para-procesos.pdf> [Accesado el día 19 de julio de 2014]
- Halpin, A.; Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Hoy, Smith & Sweetland. (2003) "The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust" in *The high School Journal* Chapel Hill, University of North Carolina. Number 86, pp. 38-49.
- Ingeniería Comercial. (2015) *Boletín Informativo Gestión 2015*. Sucre: Ingeniería Comercial.
- Sañudo, L. (2006). *El proceso de significación de la práctica como sistema complejo*. En R. Perales (Coord.), *La significación de la práctica educativa* (pp. 19-54). México: Paidós.
- Sosa, Mabel; Velázquez, Isabel; Silva, Carmen; Zarco, Raquel; Acevedo, Juan. (2010) "Modelo de Gestión Académica para Instituciones Educativas Basado en el Enfoque de Gestión del Conocimiento" en *SEDICI, Repositorio Institucional de la Universidad de La Plata*. [En línea]. Argentina, disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/19630>
- Uribe, Walter. (1997) *El control integrado de gestión académica en las carreras de la UMRPSFXCH*. Tesis de maestría. Sucre: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Valcárcel, Norberto; Rodríguez, Alberto. (2008) *De la gestión y administración escolar a la gestión universitaria: para el cambio en Bolivia*. Cochabamba: Editorial Kipus.