



# Tendencias

## EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

---

### ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Se presenta la síntesis de 2 documentos: “El perfeccionamiento de los procesos universitarios: Un acercamiento a las herramientas de gestión” y “Tendencias gerenciales y la gestión universitaria”.

#### **I. Documento: “EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS: UN ACERCAMIENTO A LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN”.**

A lo largo de la historia de la administración se han diseñado teorías, herramientas y metodologías con el fin de establecer y mejorar las maneras de actuación de las organizaciones y de los individuos que las conforman. Luego ocurre que las corrientes existentes, se pueden contraponer, sustituir y/o complementar entre sí. Teorías como la de Calidad Total, Reingeniería de procesos, Programa permanente de mejoramiento de la productividad entre muchas otras, han sido aplicadas con éxito en las numerosas organizaciones del mundo entero, entre las cuales se encuentran las Instituciones de Educación Superior.

Es claro que para sobrevivir en un mundo competitivo y hostil es de vital importancia para las IES aprender a enfrentar el cambio, adquiriendo las capacidades y habilidades necesarias para lograr anticiparse tomando decisiones transformadoras y a la vez flexibles frente a las señales del entorno.

El perfeccionamiento de la gestión universitaria requiere de la aplicación de instrumentos de avanzada para la dirección y organización que conduzcan a la solución permanente, integral y sistemática de las deficiencias de la gestión.

Es un proceso de evolución y continua transformación a través de la sistematización y el reordenamiento de los factores que finalmente conlleva a un mejor desempeño de la actividad en las IES.

Este proceso de perfeccionamiento de la gestión universitaria, consta de tres fases:

- Elaboración de la política Universitaria.
- Aplicación de la política a través de los sistemas y subsistemas que integran su gestión: diagnóstico y diseño de soluciones.
- Institucionalización de las soluciones: resoluciones, instrucciones, regulaciones, manuales, metodologías, normas y procedimientos, reglamentos, etc.



De otra parte existen diferentes enfoques para abordar esta problemática, uno de los más aceptados divide a la Gestión universitaria en los siguientes elementos:

1. Dirección de los procesos universitarios
2. Gestión Económico -Financiera.
3. Gestión de Calidad.
4. Gestión de Comercialización de productos/servicios universitarios.
5. Gestión Logística.
6. Gestión de Recursos Humanos.

Otro enfoque la separa en dos grandes grupos:

- ✓ Procesos sustantivos
  - Formación Pregrado
  - Formación postgrado
  - Investigación científica
  - Extensión universitaria
- ✓ Procesos de apoyo
  - Administración
  - Gestión económico financiera
  - Gestión de recursos humanos

Hoy en día hay varios factores que condicionan los nuevos enfoques en la gestión universitaria, entre los que se encuentran principalmente:

- ✓ Globalización.
- ✓ Desarrollo Acelerado de la Ciencia y la Técnica.
- ✓ Desarrollo Acelerado de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- ✓ Surgimiento de Nuevos Valores Culturales.
- ✓ Auge de la Ecología.

Estos factores influyen en el surgimiento de las principales tendencias de desarrollo de la universidad contemporánea. A continuación se muestran estas tendencias y las principales manifestaciones de cada una de ellas.

#### 1. MASIFICACIÓN

- ✓ Notables incrementos y magnitudes de matrícula
- ✓ Aumento de las tasas de escolarización, acentuado en los países desarrollados
- ✓ En su mayoría, IES con menos exigencias de acceso y programas de menor duración
- ✓ Incremento en el numero de las IES privadas

#### 2. DIVERSIFICACIÓN

- ✓ Modificaciones esenciales de los programas de formación y en los métodos de enseñanza-aprendizaje
- ✓ Variedad de IES, carreras cortas y largas
- ✓ Modificaciones esenciales de las estructuras institucionales
- ✓ Flexibilidad en los planes de estudio



### 3. FINANCIAMIENTO

- ✓ Reducción de las fuentes de financiación, principalmente la pública
- ✓ Búsqueda de fuentes alternativas
- ✓ Mayor atención a las regulaciones del mercado
- ✓ Mayor control de los recursos financieros
- ✓ Privatización o variantes

### 4. INTERNACIONALIZACIÓN

- ✓ Movilidad de profesores y estudiantes
- ✓ Cooperación y relaciones internacionales
- ✓ Comunicación y participación en redes
- ✓ Políticas de estímulo a presencia de estudiantes extranjeros
- ✓ Las universidades de excelencia absorben y asimilan a profesores e investigadores de talento bajo la cobertura de la cooperación

En el proceso de perfeccionamiento resulta de gran utilidad el Benchmarking o la comparación con lo más avanzado en el mundo en esta temática. De ahí la importancia de conocer las tendencias que se manifiestan en las universidades de excelencia. Estas se pueden evaluar a través de 5 dimensiones:

- Acceso
- Formación
- NTIC
- Actividad Científico-Técnica
- Extensión
- Administración

El análisis de estas dimensiones en diferentes universidades de excelencia muestra como resultado:

#### 1. Acceso

- ✓ Muy selectivo, carácter elitista y clasista
- ✓ Altos costos y gastos anuales por estudiantes
- ✓ Captación de talentos entre los diferentes grupos étnicos, territoriales, raciales y de género

#### 2. Formación

- ✓ Programas de formación flexibles
- ✓ Precisa definición de áreas obligatorias
- ✓ Participación del estudiante bajo tutoría en la elección de las asignaturas
- ✓ Sistema de créditos
- ✓ Movilidad para entrenamientos, cursos de verano, créditos específicos

Adecuaciones en los planes de formación de Pregrado atendiendo a:

- ✓ Intereses profesionales específicos
- ✓ Problemas y proyectos de investigación
- ✓ Campos nuevos o temporalmente relevantes
- ✓ Interdisciplinaridad
- ✓ Formación en cuatro o cinco años



- ✓ Vínculo trabajo científico-actividad académica
- ✓ Importancia creciente en Pregrado del dominio de las NTIC y el desarrollo de las habilidades de comunicación en lengua materna y extranjera
- ✓ Presencia de la actividad práctica profesional
- ✓ Prestigio de su posgrado y su vínculo con la investigación
- ✓ Claustro a tiempo completo con mas del 90% de Doctores

### 3. NTIC

- ✓ Irradiadas a todas las funciones y servicios vitales de la Universidad
- ✓ Uso creciente como medio de enseñanza
- ✓ Parque actualizado de equipamiento en el campus
- ✓ Cultura de trabajo en redes y en el uso de INTERNET

### 4. Actividad Científico-Técnica

- ✓ Concentración de grandes recursos y grupos multidisciplinarios de alto nivel, con capacidad de coordinar programas de cooperación internacional en sus campos
- ✓ Amplia red de unidades de ciencia y de centros de investigación
- ✓ Papel protagónico en la corriente principal de la investigación mundial
- ✓ Creación de incubadoras de empresas e interfaces

### 5. Extensión Universitaria

- ✓ Concepción de la prestación de sus servicios teniendo como base el estudio sistemático de los cambios de su entorno
- ✓ Especial atención al grado de satisfacción de la vida en la comunidad universitaria
- ✓ Fuerte vínculo con los egresados

Para el desarrollo exitoso de estas tendencias, las universidades han tenido que responder con una gran dosis de flexibilidad que les permita la adecuación a un entorno agresivo y turbulento en que tienen que desarrollarse. Para ello han tenido que adoptar algunas transformaciones en las formas de gestionar sus procesos. Entre las respuestas mas significativas están:

- ✓ El diseño de Nuevas Estructuras Organizativas.
- ✓ Planas, muy pocos niveles
- ✓ La implementación de nuevos sistemas de calidad
- ✓ Certificación o acreditación de programas de pregrado, maestrías y Doctorados
- ✓ La instrumentación de nuevos mecanismos de gestión:
  - Enfoque estratégico
  - Dirección por Objetivos
  - Dirección por Valores
  - Cuadro de Mando Integral



- ✓ La creación de Nuevas Formas de Organización de los Procesos.
  - Definición de los procesos
  - Flexibilidad
  - Multidisciplinariedad
  - Trabajo en equipo
  
- ✓ La conformación de Nuevos Sistemas de Gestión del Talento Humano.
  - Diseño de cargos
  - Selección del personal
  - Evaluación del desempeño
  - Formación y desarrollo
  - Estimulación y reconocimiento

Sin lugar a dudas, el mecanismo de gestión que se adopte tiene una importancia singular pues en el se engranan todas los procesos, actividades y tareas que se desarrollan. En la actualidad coexisten múltiples tecnologías de gestión, entre las más conocidas se encuentran:

- Teoría de las restricciones
- Benchmarking
- Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad.
- Dirección Estratégica
- Dirección Por Objetivos
- Dirección Por Valores
- Calidad Total
- Reingeniería de Procesos
- Perfeccionamiento Empresarial

Otro de los enfoques actuales, muy útil para el perfeccionamiento de la gestión en instituciones universitarias, es el denominado Cuadro de Mando Integral (CMI). Este se constituye en el puente que permite conectar el rumbo estratégico de la Universidad con la gestión de sus procesos. Su implantación se da en “cascada” a través de la “pirámide de cuadros de mando” López Viñegla, 1998 en Velázquez y Otros 2009., comenzando por la alta dirección, derivándose a las Vicerrectorías y Facultades, hasta llegar a profesores, trabajadores y estudiantes que conforman el núcleo operacional.

El enfoque de este proceso se integra al análisis a través de las perspectivas financiera, servicio al cliente, procesos internos y de formación y crecimiento, definiéndose en cada caso indicadores en términos de eficiencia y eficacia. Lo anterior garantiza la alineación de los indicadores con los objetivos de la universidad y los factores claves de éxito.

Una vez establecidos los indicadores, se deben actualizar periódicamente de acuerdo a las características y especificidades propias de cada universidad Así mismo, se debe revisar el diseño del CMI, adaptándolo a los cambios existentes en las estrategias de la organización, siendo este un proceso que no acaba nunca, ya que la estrategia va evolucionando constantemente. A continuación, a manera de ejemplo, se muestran algunos indicadores que permiten la evaluación del desempeño de los procesos de una universidad.



#### Docencia de Pregrado

- Cumplimiento del plan de trabajo metodológico
- Resultados de controles a clases
- Cumplimiento de las estrategias transversales
- Practica laboral
- Resultados docentes: %B+E, promoción, bajas
- Número de programas acreditados
- Satisfacción de los estudiantes

#### Docencia de Postgrado

- Número de programas en funcionamiento: Doctorados, maestrías, diplomados, especializaciones, cursos
- Número de estudiantes
- Número de programas acreditados
- Satisfacción de los estudiantes
- Ingresos por postgrado

#### Ciencia y tecnología

- Número de proyectos aprobados
- Número de proyectos en ejecución
- Número de proyectos concluidos
- Financiamiento de proyectos
- Categorías de proyectos: Internacionales, nacionales, regionales, empresariales, institucionales
- Eventos científicos desarrollados
- Ingresos por fuentes de ciencia y técnica
- Participación en eventos por profesor investigador
- Publicaciones por profesor investigador
- Internacional
- Nacional
- Web de ciencia y tecnología
- Premios por profesor investigador
- Premios estudiantiles

#### Extensión Universitaria

- Número de proyectos comunitarios
- Número de convenios con organizaciones del entorno
- Satisfacción de la comunidad
- Número de eventos culturales y deportivos
- Satisfacción de los estudiantes con las acciones de bienestar universitario



#### Relaciones Internacionales

- Número de convenios con instituciones y organismos extranjeros
- Número de estudiantes en programas de intercambio
- Número de profesores en intercambio
- Ingresos por fuentes de Relaciones Internacionales

#### Admisión y egreso

- Número de egresados
- Número de matriculados
- Número de acciones de atracción
- Número de acciones de seguimiento a egresados

#### Talento Humano

- Número de doctores
- Número de maestros
- Número de docentes con postgrado
- Composición de la plantilla
- Categorías docentes
- Numero de promociones
- Acciones de F+D por trabajador
- Ausentismo
- Rotación
- Satisfacción laboral

#### Recursos Financieros

- Ingresos
- Ejecución del presupuesto
- Inversiones
- Liquidez
- Solvencia
- Rentabilidad

#### Infraestructura

- Número de procesos automatizados
- Número de procesos estandarizados
- Número de estudiantes por computadoras
- Número de computadoras con acceso a Internet
- Aseguramiento bibliográfico: libros, revistas, ejemplares, suscripciones
- Equipamiento de laboratorio
- Satisfacción de los estudiantes con la infraestructura



Finalmente, la combinación de herramientas de dirección constituye un medio eficaz para lograr el perfeccionamiento de los resultados de la organización. Estas herramientas ofrecen una respuesta a las exigencias del proceso de perfeccionamiento en las instituciones de educación superior, y permiten el desarrollo coherente de la estrategia organizacional y garantizar la alineación entre todos los niveles de decisión y la gestión de los procesos universitarios.

## **II. Documento: “TENDENCIAS GERENCIALES Y LA GESTION UNIVERSITARIA”**

El documento original es una investigación que tiene como propósito determinar las tendencias gerenciales contemporáneas que aplica la alta gerencia de la Universidad de Zulia, en su gestión para la toma de decisiones. El presente documento no tendrá en cuenta el carácter descriptivo la investigación, ni los resultados estadístico arroja, simplemente retomará el marco teórico de la misma por ser el tema de relevancia para nuestras necesidades.

El liderazgo de las organizaciones requiere de una visión diferente, no tradicional, apuntando al cambio. Es decir, lo fundamental en la nueva concepción es el constante aprendizaje de todos sus miembros. Esto significa que a partir del aprendizaje se siente la necesidad de construir algo nuevo cada vez, y no el aprender para resolver problemas. Senge 1998, en Ferrer y Pelakais 2004.

Actualmente, el liderazgo de las organizaciones se desarrollo en medio de fusiones y adquisiciones, con una alta participación de las comunicaciones y los sistemas, factores que influyen en su desarrollo. De igual manera es importante reconocer que junto a los factores anteriores, la capacitación y el desarrollo del recurso humano son el fundamento para la nueva organización.

La importancia de contar con una visión organizacional, significa poder contar con una idea rectora que transmite a todos los valores y compromisos establecidos desde la alta dirección. Para Senge 1998 es muy importante transmitir los valores que rigen la organización a partir del ejemplo. De la misma manera para Thompson y Strickland 1994, el desarrollo de una organización capaz y exitosa hacia la ejecución d sus estrategias, depende en gran parte de una buena estructura interna y de contar con personal competente.

En el proceso d transformación y cambio de la organización, la alta gerencia cumple con roles importantes como comunicador, negociador, educador, consejero y emprendedor. Rojas 1999, en Ferrer y Pelakais 2004.

Para Handscombe y Norman 1999, en Ferrer y Pelakais 2004 la alta gerencia debe reconocer, comprender y lograr cinco objetivos:

- El logro d estándares de rendimiento
- La creación de relaciones estratégicas comprometidas
- El uso efectivo de la tecnología para satisfacer las necesidades estratégicas
- El desarrollo y mantenimiento de un papel dinámico y favorable a la acción
- El empleo y desarrollo efectivo de las personas



Así mismo para los autores, en las organizaciones competitivas, la alta gerencia haciendo uso de su formación, amplitud y capacidades. Entre las nuevas capacidades que requiere el equipo directivo se destacan diez:

1. Enfoque sobre gestiones corporativas y no sobre el cambio funcional
2. Participación en la creación de una visión estratégica realista
3. Liderazgo de la alta dirección en el desarrollo de la estrategia
4. Participación activa en la revisión estratégica de las necesidades del cliente
5. Asegurar el uso efectivo y estratégico de las tecnologías
6. Guiar la aplicación de la estrategia
7. Emplear una aproximación que favorezca la acción a la flexibilidad de la estructura del ente superior de toma de decisiones
8. El desarrollo y control de las partes relacionadas
9. La participación en el desarrollo de la dirección
10. Establecer y controlar un estilo de dirección para la toma de decisiones

### **Las tecnologías como herramientas de gestión**

En la era de la información, la sociedad se caracteriza por el uso intensivo de la tecnología, la comunicación y el cambio constante como resultado de desarrollos científicos y tecnológicos, impactando el ámbito educativo, económico, social, cultural y político.

Por tal razón, todas las organizaciones incluyendo las de educación superior, deben interconectarse con el mundo a fin de actualizarse, participar activamente en el acontecer de la revolución tecnológica y tener presencia mundial, lo que determinan un nuevo paradigma tecnológico-económico. Pelakais 1999, en Ferrer y Pelakais 2004.

En este sentido es necesario que las organizaciones de educación superior posean una visión de futuro, en cuanto a ser dinámico innovador, participativo, creativo y productivo. Para poder concretar esta visión en logros tangibles e intangibles, las organizaciones se deben apoyar en herramientas para agregar valor a sus productos y servicios.

Las universidades deben hacer uso del internet, las bases de datos, los sistemas y todos los demás instrumentos que faciliten los procesos. Así mismo las herramientas tecnológicas, deben facilitar la fase operativa de recoger la producción del conocimiento para tenerlo disponible y llevarlo hasta su dimensión de aplicación. Pérez 2001, en Ferrer y Pelakais 2004.

Según Rojas 2000 se ha observado la influencia de la multimedia, de la realidad virtual y de la autopista de la información, constituyéndose estos en nuevos modos de operar que han generado la "cibercultura". Como es el nuevo concepto que define la cultura, sociedad y vida de los próximos años, se alimenta de la cibernética y el ciberespacio, y se apoya en la tecnología de la información y comunicación. Tapscott y Caston 1998, en Ferrer y Pelakais 2004.



Ante este enfoque, se debe presente la esencia de la gestión en las organizaciones educativas, en el sentido de gerenciar el conocimiento, teniendo presente que es la herramienta de apoyo para producir dicho conocimiento.

Se hace un recuento de los enfoques y técnicas gerenciales contemporáneas que pueden ser utilizadas para la gestión universitaria como:

- La planificación estratégica, la cual en general consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.
- La calidad total, La cual significa agregar más valor a los productos y servicios y distinguirlos de la competencia. Es el juicio hecho por los clientes o usuarios sin términos del procedimiento ampliado de una empresa o los procedimientos asociados de una organización, junto con aquellos otros procedimientos asociados con los clientes, proveedores, accionistas, empleados y la comunidad en general. La calidad total implica la participación de todos los empleados de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios de una organización.
- El benchmarking, es un proceso sistemático y continuo que permite evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de otras organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el fin de realizar mejorar institucionales. Principalmente consiste en aprender de los mejores. Para Koontz y Weihrich, es un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. El benchmarking desarrolla ventajas competitivas y hay tres tipos: Benchmarking interno, que hace referencia a las comparaciones que se realizan dentro de una misma empresa. El competitivo, referido a las comparaciones con actividades, funciones, procesos, productos o servicios de empresas competidoras a nivel nacional e internacional. Y el genérico, que trata de comparaciones entre funciones o procesos entre empresas de diferentes sectores de actividad económica.
- La reingeniería, se define como el rediseño de procesos de trabajo y la implantación de los nuevos diseños. Con este se alcanzan mejoras sustanciales en procesos de costos, calidad, servicio y rapidez. Su meta es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. Su metodología comienza con la determinación de cambios que ayudaran a alcanzar una ventaja competitiva y continua.
- El empoderamiento, el cual se define como compartir el poder a todo nivel con todos. Significa que todos los empleados de todos los niveles, tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia dl negocio dentro de sus aéreas de responsabilidad. Lo anterior genera un sentido de compromiso y autocontrol. El empoderamiento es compromiso, participación, conocimiento compartido toma de decisiones, estimulo para que todos contribuyan con el máximo de su potencial.
- El cuadro de mando integral, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI, mide la actuación de la organización desde 4 perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento de la organización.



## RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

FERRER, THAIS. PELAKAIS DE CIRA 2004. Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. Universidad d Zulia. Revista de Ciencias Sociales. Numero 001.

VELÁZQUEZ Z, REYNALDO Y OTROS 2009. El perfeccionamiento de los procesos universitarios: un acercamiento a las herramientas de gestión. Cuadernos de educación y desarrollo Vol. 1 N°9. Revista académica semestral. Universidad de Holguín.

## **TENDENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN**

2010 Universidad Autónoma de Occidente

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional  
Héctor Heli Rizo, Jefe Oficina

Elaborado por: Soraya Fernández Gil  
Área de Planeación