

La gestión educativa como base fundamental de la eficiencia terminal en el posgrado

Claudia Cecilia Flores Pérez
David Eduardo Rivera Salinas
Fernanda Haro Cabrero



I. Introducción

La educación pública en México resulta hoy muy cuestionada, en virtud de los resultados obtenidos a través de los diversos indicadores con que se mide tanto la calidad de la misma, como el costo-beneficio.

Las formas aisladas de realizar el trabajo institucional, sin fundamentos claros, con maneras arbitrarias de organización, realización y seguimiento, han ido creando un abismo entre los propósitos educativos y los alcances logrados (Alvear Alemán,

2012), cada vez más distantes de las expectativas de una educación de equidad, igualdad, y calidad, como lo establece nuestra Carta Magna y demás normatividad vigente.

Ante un mundo globalizado y un desgastado modelo económico que nos obliga a atender de manera tácita las directrices impuestas por los organismos internacionales en materia de eficiencia administrativa —sin considerar incluso la idiosincrasia y situación actual del país— vivimos en medio de profundas y constantes transformaciones sociales y económicas que obligan también a nuestras Instituciones Educativas en todos sus niveles, a enfrentar un sinnúmero de retos para asumirse como promotoras del cambio, redefiniendo constantemente su misión, de cara a las nuevas demandas de la sociedad a la que se deben (Secretaría de Educación Pública, 2009).

De igual manera, la Reforma Educativa publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 26 de febrero del presente año [1], mediante un Decreto a través del cual se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; obliga a todas las Instituciones pertenecientes al Sistema Educativo Nacional, a ceñirse a ésta, señalando de manera particular en el artículo 3º, que “(...) El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”; III. “Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el ingreso al servicio docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior que imparta el Estado, se llevarán a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan. La ley reglamentaria fijará los criterios, los términos y condiciones de la evaluación obligatoria para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio profesional con

pleno respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores de la educación. Serán nulos todos los ingresos y promociones que no sean otorgados conforme a la ley.

Respecto a las Universidades y demás Instituciones de Nivel Superior, señala en el mismo artículo 3o, apartado VII: “Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere”.

Finalmente, en los artículos transitorios se habla claramente de la Gestión Educativa, como una práctica común y permanente:

Quinto. Para el debido cumplimiento de lo dispuesto por los artículos 3o. y 73, fracción XXV, de esta Constitución, el Congreso de la Unión y las autoridades competentes deberán prever al menos lo siguiente:

I. La creación de un Sistema de Información y Gestión Educativa. Al efecto, durante el año 2013 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía realizará un censo de escuelas, maestros y alumnos, que permita a la autoridad tener en una sola plataforma los datos necesarios para la operación del sistema educativo y que, a su vez, permita una comunicación directa entre los directores de escuela y las autoridades educativas;

II. El uso de la evaluación del desempeño docente para dar mayor pertinencia y capacidades al sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros, en el marco de la creación de un servicio profesional docente. La evaluación de los maestros debe tener, como primer propósito, el que ellos y el sistema educativo cuenten con referentes bien fundamentados para la reflexión y el diálogo conducentes a una mejor práctica profesional. El sistema educativo deberá otorgar los apoyos necesarios para que los docentes puedan, prioritariamente, desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades, y

III. Las adecuaciones al marco jurídico para:

a) Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas ante los órdenes de gobierno que corresponda con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.

b) Establecer en forma paulatina y conforme a la suficiencia presupuestal escuelas de tiempo completo con jornadas de entre 6 y 8 horas diarias, para aprovechar mejor el tiempo disponible para el desarrollo académico, deportivo y cultural. En aquellas escuelas que lo necesiten, conforme a los índices de pobreza, marginación y condición alimentaria se impulsarán esquemas eficientes para el suministro de alimentos nutritivos a los alumnos a partir de microempresas locales, y

c) Prohibir en todas las escuelas los alimentos que no favorezcan la salud de los educandos. Al efecto, el Poder Legislativo hará las adecuaciones normativas conducentes y preverá en ellas los elementos que permitan al Ejecutivo Federal instrumentar esta medida. El Ejecutivo Federal la instrumentará en un plazo de 180 días naturales, contados a partir del día siguiente al de la entrada en vigor de las normas que al efecto expida el Congreso de la Unión.

II. Gestión educativa

A Confucio se le adjudica haber dicho que si él fuera Gobernante del mundo, lo primero que haría sería arreglar la definición de las palabras, ya que de ellas dependería la acción (Steiner, 2006), por tal motivo, se vuelve imprescindible definir en primera instancia, el tema de nuestro interés. En esta tesitura, tenemos que:

a) Gestión

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. La noción de *gestión*, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio [2].

La palabra gestión ha tenido un empleo recurrente en países pioneros de la eficiencia administrativa como Francia, pues nació con la ciencia misma de la administración pública: Charles-Jean Bonnin la usó en 1812, cuando refirió la ejecución de las leyes como un asunto necesario a la “gestión de los asuntos públicos” (*gestion des affaires publiques*) (Guerrero, 2001, p.1). En español, dicho vocablo ha sido utilizado como sinónimo de administración e incluso, como parte de la misma, de tal manera que el gestor es un procesador, un hacedor de acciones, un negociador y hasta un proveedor. Anteriormente, la gestión se concebía como una tarea exclusiva para el buen funcionamiento de la

administración y tenía un matiz de actividad secundaria y subordinada; sin embargo, desde la década de los ochenta, la palabra gestión comenzó a ser usada como antónimo de administración, precediendo e inspirando a la corriente anglosajona de la nueva gestión pública (new public management) (Guerrero, 2001, p. 1).

b) Gestión Educativa

La pedagogía siempre se ha nutrido de las aportaciones de la *administración*, entendida como Administración Educativa. A partir de los años noventa, con la revolución tecnológica y las transformaciones económicas, políticas y sociales, se empieza a utilizar en todo el mundo, la palabra gestión educativa, aunque desde 1979 Sánchez Horcajo (1979, p. 99) ya utilizaba el concepto de “gestión participativa en la enseñanza”, como una intervención democrática, y sus principales acciones estaban inspiradas en la escuela clásica de Fayol, teórico francés de la administración, quien propone que para alcanzar los objetivos es necesario: prever, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar todos sus procesos (Gil Rivera, 2008).

En México, desde el año de 1992, Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán (1992, p. 141) utilizan el término gestión pedagógica como la participación colectiva de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma.

Actualmente, el concepto de administración educativa ha sido sustituido por el de gestión educativa, entendiéndose ésta como la organización, dirección, coordinación, elaboración del presupuesto, supervisión, evaluación y control de recursos, para garantizar una educación con calidad; en donde se involucran procesos teóricos y prácticos integrados -horizontal y verticalmente- para resolver problemas y necesidades educativas de la sociedad (Gil Rivera, 2008).

En nuestro Sistema Educativo Nacional, el término Gestión Educativa comienza a visualizarse en la Reforma Educativa de 1992, cuando se introduce el enfoque de

gestión educativa mediante sus principales documentos normativos, como lo son, El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB, 1992), la Ley General de Educación (1993) y el Programa de Desarrollo Educativo (1995-2000) (Braslavsky, 2001).

Sin embargo, tanto el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, como su correspondiente Programa Sectorial de Educación, se erigen como documentos rectores de la política de transformación de la gestión educativa, expresándose en ellos el compromiso institucional de impulsar una gestión acorde con las necesidades y prioridades formativas de las escuelas públicas de México.

Adicionalmente, el artículo 22 de la Ley General de Educación, reformado el 28 de enero del año 2011, señala que “Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia, calidad y eficiencia. En las actividades de supervisión, las autoridades educativas darán prioridad, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás, para el adecuado desempeño de la función docente. Asimismo, se fortalecerá la capacidad de gestión de las autoridades escolares y la participación de los padres de familia” [3].

De esta manera, a través de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, se presenta *Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar*, como parte de los instrumentos dirigidos para apoyar la transformación de la gestión escolar e institucional.

Esta propuesta tiene como propósito aportar elementos para el análisis y la definición de estrategias orientadas a la transformación de la gestión educativa, específicamente para los mandos y autoridades que desarrollan funciones de supervisión escolar, a través de acciones que concreten la política actual, dando

margen a la construcción de una nueva gestión, en los ámbitos institucional, escolar y pedagógico [4].

Posteriormente, en el año 2009, la Secretaría de Educación Pública (SEP), al mando de Alfonso Lujambio (q.e.p.d.), publicó El Modelo de Gestión Educativa Estratégica, del Programa Escuelas de Calidad, en donde por primera vez quedó bien delimitado el concepto de Gestión Educativa, argumentando para ello, que el propósito de este enfoque es avanzar en la construcción de nuevas formas de gestión, práctica docente y participación social, que permitan transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas; sobre todo, en un momento coyuntural de política educativa, con el fin de superar los obstáculos para el logro educativo identificados en el sistema educativo nacional, contemplando con precisión las capacidades de autogestión de los actores en los distintos niveles educativos; con el propósito de impulsar niveles más altos de autonomía en los colectivos escolares y potenciar la toma de decisiones, la implementación de estrategias de mejora en su contexto y desde su propia intervención en escenarios de corto, mediano y largo plazo.

De esta manera, tenemos que:

La gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático (IIPE, 2000, p. 43).

Así, la gestión educativa en México se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que convergen en la escuela.

Características de la gestión educativa (SEP, 2009, p. 44):

- a. Centralidad en lo pedagógico
- b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización
- c. Trabajo en equipo
- d. Apertura al aprendizaje y a la innovación
- e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización
- f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
- g. Intervención sistémica y estratégica

Componentes del Modelo de Gestión Educativa (p.53):

- 1. Liderazgo compartido
- 2. Trabajo colaborativo
- 3. Prácticas docentes flexibles
- 4. Planeación estratégica
- 5. Evaluación para la mejora continua
- 6. Participación social responsable
- 7. Rendición de cuentas
- 8. Libertad en la toma de decisiones
- 9. Relación entre los componentes de la gestión educativa

Dimensiones de la Gestión Educativa (p. 81):

1. Pedagógica curricular
2. Organizativa
3. Administrativa
4. Participación social comunitaria

La eficiencia terminal

Se refiere al número total de estudiantes que concluyen los requerimientos de un ciclo de estudios específico. Se puede calcular tomando como referencia el número de estudiantes que termina el ciclo en un periodo determinado, con relación al total de inscritos en el mismo periodo; o bien considerando la proporción de estudiantes de una cohorte que termina en un cierto periodo con relación al número de estudiantes que componen la cohorte [5].

Los conceptos de eficiencia, y de eficiencia terminal, usados desde hace tiempo por la Secretaría de Educación Pública (SEP) en relación con la educación básica, media y superior, forman parte de un sistema de indicadores relativos a la implementación de la política educativa, que van desde la estimación de la cobertura de la demanda, hasta la apreciación de sus resultados.

En este contexto, eficiencia se define como “el grado en que se logra que los alumnos que ingresan al sistema educativo, avancen a lo largo de los grados que comprende el nivel educativo en la forma prevista”, con una referencia explícita a la “optimización de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles”, mientras que la Eficiencia Terminal remite al “número de alumnos que terminan un nivel educativo de manera regular (dentro del tiempo establecido)”. Por ello se le considera “una manifestación de la eficiencia del sistema educativo”, es decir, como un indicador del funcionamiento de éste, con especial atención al grado en que cumple con las metas que se plantea (Cuéllar Saavedra 2006, p. 9).

En términos operacionales se le define como “la relación porcentual entre los egresados de un nivel educativo dado y el número de estudiantes que ingresaron al primer grado de este nivel educativo n años antes” (p. 9).

En el nivel postgrado, la eficiencia terminal se usa como sinónimo de eficiencia de titulación.

De esta manera, cuando se tienen datos longitudinales de las trayectorias escolares, que incluyen como mínimo el momento de inicio y el de egreso o titulación de los estudiantes, la medición de la eficiencia terminal no presenta mayores problemas: para una cohorte o generación de ingreso dada, la eficiencia terminal es simplemente el porcentaje de los que egresaron (lo que ANUIES llama “eficiencia de egreso”) o se titularon (“eficiencia de titulación”) (p. 11). En este caso, se tiene además la ventaja de que se puede conocer cuánto tiempo tardaron los estudiantes en egresar y/o titularse. Pero cuando no existe esta clase de datos, se hace necesario recurrir a estimaciones indirectas. De estas, la más frecuentemente usada en la educación superior (ANUIES) es la que relaciona el número de titulados (o egresados) en un cierto momento del tiempo (un año dado), con el total de los que iniciaron un cierto número de años antes (p. 11).

Por su parte, Rosa María Camarena, Ana María Chávez y José Gómez, en su estudio titulado “Reflexiones en torno al rendimiento escolar y a la eficiencia terminal”, señalan que la eficiencia terminal es un indicador educativo de uso corriente en los diagnósticos, evaluaciones y procesos de planeación de los sistemas escolares y que éste se constituye desde la perspectiva de la teoría de sistemas aplicada a la educación, en un indicador de la eficiencia interna con que funcionan y rinden las instituciones educativas, entendidas como sistemas. La eficiencia interna, que tiene su contraparte en la externa, a su vez se deriva de un criterio valorativo más general, que en última instancia es el elemento normativo clave de la de tipo terminal: la eficiencia (Camarena 1985).

Finalmente, es importante mencionar que la eficiencia terminal del sistema educativo nacional, como manifestación del rendimiento escolar, permite una serie

de posibilidades de análisis descriptivos, en la evaluación del rendimiento. Constituye asimismo, un referente cuantitativo en el análisis del recorrido escolar de los alumnos matriculados en un ciclo o nivel educativo.

Estas dos condiciones de la eficiencia terminal, descripción y cuantificación, señalan de entrada las limitaciones que ella tiene para la explicación de procesos escolares. Sin embargo, sus potencialidades analíticas pueden constituir un punto de partida para el desarrollo de estudios más complejos y profundos sobre la institución escolar, y puede ser también un elemento de apoyo tanto para la elaboración conceptual, como para el conocimiento empírico de los comportamientos escolares de los alumnos (p. 8).

La gestión educativa y la eficiencia terminal en el ámbito universitario

La Universidad pública está obligada al cumplimiento irrestricto de su compromiso en la formación y desarrollo integral del ser humano, preparando a los profesionales que se insertarán en un futuro inmediato, en los ámbitos científico, técnico y cultural. Por ello, su misión deberá redundar en la potenciación de alumnos críticos, analíticos, innovadores y con un alto nivel de desarrollo de los valores humanos.

En este sentido, el origen y destino de la Universidad se entreteje en la compleja trama del tejido social, porque la educación superior es producto de fuerzas vitales que empujan al desarrollo, a la vez que impulso intelectual y volitivo de transformación social. Contrariamente a la idea que se tiene de las universidades como asientos y reservorios de la tradición, las instituciones universitarias surgen a la vida con el signo del cambio, ante el cual, se debe asumir una nueva misión de la Universidad, congruente con las grandes innovaciones de nuestro tiempo (Corrales, 2007).

Queda claro que la función principal de una institución de educación superior es la docencia y por lo tanto, su eficiencia depende principalmente de la proporción de

alumnos que logran egresar o titularse, respecto a aquellos que ingresaron (eficiencia terminal).

En México, después de varias décadas de crecimiento explosivo de la matrícula en educación superior, la calidad comenzó a situarse como prioridad hacia finales del siglo pasado, y para darle seguimiento, se crearon instancias como los Comités Interinstitucionales de Evaluación de Educación Superior en el año de 1991; el Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior, en 1994; el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior en el 2000; y, el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería en 1994 (López Suárez, 2008, p. 135).

Al respecto, en el contexto internacional, la eficiencia de un sistema educativo (*educational efficiency*) fue definida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, de manera sucinta, como el “Grado en el cual un sistema educativo consigue optimizar la relación inversión-resultado en la educación” (PRELAC, 2007). Podemos deducir entonces, que son dos las variables que determinan la eficiencia de un sistema educativo: cuánto se gasta en él y qué resultados se obtienen de su gestión. La primera depende del presupuesto, pero la segunda puede propiciarse e incluso medirse, sobre la cantidad de “productos aceptablemente terminados” (egresados o titulados, en el caso de la educación superior) que obtiene una Institución de Educación Superior, en relación con los alumnos que en su momento ingresaron (López Suarez, 2008, p. 35).

En esta tesitura, el “Estudio sobre la eficiencia terminal de las IES mexicanas” (SEP, 2004) que presenta el Instituto de Ingeniería sobre la eficiencia de las instituciones mexicanas de educación superior, por encargo de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica de la Secretaría de Educación Pública (en donde se cubren prácticamente todas las instituciones mexicanas que ofrecen estudios universitarios, salvo las escuelas normales), nos revela que las Universidades públicas estatales producen más del 41% de los titulados con

cédula. De manera particular, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo mantuvo baja su eficiencia, al 52%, cuando en años anteriores había alcanzado más de 100%; la Universidad Autónoma de Yucatán hizo un esfuerzo notable y mejoró su eficiencia, alcanzando un 131%. En el otro extremo se sitúan las universidades de Coahuila, Baja California Sur y el Tecnológico de Sonora con 17, 16 y 13%, respectivamente. A lo largo de los años, ninguna de ellas ha hecho esfuerzo alguno por mejorar su eficiencia.

Por su parte, en las universidades públicas federales (donde se encuentran las dos instituciones más grandes del país), la eficiencia terminal ha ido en aumento. La UNAM alcanzó un 66.6 % y el IPN llegó al 68.7%.

Las Universidades públicas con apoyo solidario, tuvieron resultados variables: mientras que la Universidad del Mar tuvo eficiencias por debajo del 35%, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas incrementó al 34.9%.

En los Institutos tecnológicos públicos, el sistema ha crecido consistentemente, cada vez con mejores resultados, alcanzando una eficiencia global del 52 %, a pesar de que se han abierto permanentemente nuevos centros en el país.

Finalmente, las Universidades Tecnológicas son las más eficientes en general, aunque en algunos casos varían drásticamente, del 97.3 en Cancún, hasta el 3.1% en Zacatecas.

La gestión educativa como base fundamental de la eficiencia terminal en el nivel postgrado

Hasta hace muy poco tiempo, la gestión educativa era vista como una tarea trivial y ordinaria, y por lo tanto, se asumía en la mayoría de los casos con total desenfado y despreocupación, mediante una cultura del derroche, redundando siempre en el subejercicio de las funciones sustantivas de la educación.

De esta manera, bajo el amparo de la autonomía universitaria, de la opacidad y la nula rendición de cuentas, las tareas directivas eran “desempeñadas” en el peor

de los casos, por profesionales no formados dentro de este campo, con la consecuente improvisación, ensayo-error y utilización de modelos y herramientas inadecuadas.

Sin embargo, hoy en día, la infiltración de los movimientos de calidad total en los sistemas educativos que otorgan mayor relevancia tanto a la satisfacción de los beneficiarios (clientes), como al derecho a exigir mejores servicios (UPN 2009, p.5), hacen eco de las recomendaciones de los diversos organismos internacionales, en el sentido de fortalecer los procesos de gestión de los sistemas educativos, a través de la implementación de los modelos de planificación, de la participación social, el equilibrio entre equidad y calidad, transparencia en el uso de los recursos y la cultura de la rendición de cuentas hacia la sociedad.

En este sentido, si se aspira a una mejora inmediata en los procesos y resultados en el ámbito universitario, deberán fortalecerse los perfiles más idóneos y convergentes con las funciones de la gestión educativa, pues con la entrada en vigor (en enero del año en curso) de las últimas reformas a la Ley General de Contabilidad Gubernamental, es innegable la articulación entre los programas de financiamiento que se condicionan a una estrategia de rendición de cuentas y evaluación externa, mismos que ejercen presión sobre los sistemas de administración de los recursos para responder a estas políticas determinadas desde afuera. Este tipo de imposiciones está permeando de manera vertiginosa y progresiva en los centros educativos, desbordando dinámicas desconocidas hasta ahora.

Asimismo, la tendencia en aumento hacia la descentralización de los sistemas educativos, demanda una mayor capacidad para la toma de decisiones, el análisis del contexto y de los escenarios imperantes, el diseño de políticas y proyectos pertinentes, negociación con los diversos grupos antagónicos; es decir, los cambios en los centros de decisión generan la necesidad de un nuevo gestor de procesos educativos.

Por su parte, la evidencia de múltiples investigaciones han puesto en relieve el accionar educativo, el cual no necesariamente se circunscribe al ámbito escolar, sino que presenta un horizonte de intervenciones mucho más amplio, en donde se entrecruzan los sistemas de gestión de la educación y los diversos grupos sociales en forma conjunta, aunque no siempre coordinada, con la finalidad de implementar acciones educativas. Ante estos hechos, se vive una creciente dinamización social que exige una comprometida y corresponsable actuación de todos los participantes, como lo son, directivos, administradores, empleados, empleadores, maestros, padres de familia, alumnos, y diversos grupos sociales.

Una correcta conducción de las tareas de gestión, basadas éstas en la cooperación, la tolerancia y el respeto; permitirá orientar la toma de decisiones académicas, la solución de conflictos, la capacidad del diálogo y negociación, haciendo también propuestas de intervención que contribuyan a la consolidación y desarrollo de la institución.

De esta manera se podrá organizar el trabajo académico estableciendo acuerdos y convenios en atención a la diversidad; construir y aplicar estrategias de gestión para el mejoramiento y transformación de los procesos educativos en diferentes contextos; proponer una agenda educativa alterna, mediante el análisis de las políticas públicas y el reconocimiento de escenarios de participación de los actores locales, regionales, nacionales e internacionales; organizar procesos grupales y ambientales de trabajo en equipo que impulsen el desarrollo de capacidades individuales y colectivas para mejorar y consolidar los procesos educativos; guiar procesos de interlocución para promover la formación de colectivos con el propósito de transformar los procesos actuales; y abordar y dimensionar los diferentes conflictos que ocurren en los procesos educativos.

También, con el propósito de transmitir información y favorecer la autogestión del aprendizaje en los educandos, se debe contribuir a su formación integral como seres humanos a partir de las funciones que ejecuta el docente en su calidad de orientador y mediador de las necesidades que presente el estudiantado, de forma

tal que puedan desarrollar la reflexión y el análisis crítico para aprender y comprender la realidad circundante. Para ello, deberán ponerse en práctica herramientas eficaces de comunicación educativa y organizacional, con la finalidad de incentivar la permanencia de los alumnos y promover la eficiencia terminal; contando además con la posibilidad de medir las estrategias aplicadas, en el propósito de implementarlas de manera homogénea, sentado así las bases necesarias para que el rezago en titulación de los egresados sea abatido de manera contundente a través de diversas herramientas y valorando al final, el impacto de dichas acciones en el nivel postgrado.

También deberán establecerse vínculos directos de comunicación con los alumnos en el propósito de evitar la deserción escolar, brindándoles el acompañamiento docente necesario en cada etapa de su formación, analizando posteriormente los resultados, evaluando los mecanismos y procedimientos utilizados, y realizando al final, una propuesta alternativa de mejora continua.

Conclusiones

Las tareas administrativas de un centro educativo, sólo podrán reconocerse como “prácticas de gestión”, cuando se ejecuten desde y a través de un colectivo, el cual tendrá entre sus funciones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y la administración de recursos; teniendo siempre como prioridad, al alumno y la eficiencia terminal.

Por su parte, todo gestor deberá estar abierto a las necesidades de cambio y transformación de su centro educativo, visualizando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamiento de las propuestas que orientan el desarrollo institucional, con la finalidad de adaptarse a las variantes necesidades sociales de su entorno. Debe también ejercer un liderazgo basado en sus conocimientos y habilidades, en la contención de situaciones afectivas, en la gestión de los procesos formales de la institución (aquellos formulados y planificados), pero a su vez, sobre situaciones no planificadas como las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

Deberá tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, se exige una reestructuración también permanente de la institución, para que esta no quede caduca. Esta evolución cultural genera grandes ansiedades en el personal, que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. Por ello, el rol del gestor es el de calmar las ansiedades y brindar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes.

Estará obligado a organizar su tiempo y esfuerzo, dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado, priorizando las tareas, previa evaluación de los requerimientos de las mismas; actualizando de manera permanente la propuesta educativa; gestionando una plantilla de académicos y administrativos en constante formación y actualización; planeando todos los días, la institución educativa, como unidad académica y organizando su respectivo consejo; dar seguimiento y monitoreo constante a las actividades; coordinar las funciones académicas de manera eficiente; administrar los recursos materiales; y finalmente, rindiendo cuentas a la sociedad.

Es importante mencionar que para formar a las nuevas generaciones en las condiciones actuales se precisa de un proceso docente educativo que se caracterice por una comunicación eficaz, donde se evidencien las potencialidades de las relaciones entre las funciones informativa-afectiva y reguladora de la comunicación en su dinámica.

La comunicación en las Universidades representa un factor significativo en la formación y desarrollo de la personalidad del futuro profesional. En la medida que nos aproximemos más a su comprensión, podremos realizar la intervención más efectiva, pues la persona tiene su sistema propio de comunicación en función de sus actitudes, sus orientaciones respecto a si misma y hacia los demás, su trabajo, la organización general de su vida y todo un conjunto muy complejo de factores; de tal forma que la capacidad de cada uno al comunicarse trasciende sus capacidades para hablar o escribir adecuadamente. Las características de la

Personalidad, sus posibilidades de éxito y autorrealización parecen estar en relación directa, lo que permite en un nivel Universitario reconocer la naturaleza personal con quienes se comunican en un momento determinado.

Las normas de comportamiento en los grupos universitario se originan también por las normas de comunicación. Asimismo, el proceso comunicativo del grupo influye de manera significativa en su estructura, de tal forma que el docente puede realizar una mejor orientación a través de un diagnóstico para comprenderlos y hacer de la educación una orientación a nivel preventivo que propicie soluciones ante situaciones de conflictos de manera constructiva, ya que pueden surgir elementos emocionales que repercuten en la comprensión mutua que es considerada esencial en la relación profesor-alumno.

Notas

1. Disponible en http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/pdf/promulgacion_dof_26_02_13.pdf
fecha de acceso: 25 de marzo del 2013.
2. <http://definicion.de/gestion/> fecha de acceso: 12 de febrero del 2013.
3. *Ley General de Educación*, disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf>
4. *Alianza por la Calidad de la Educación*, SNTE, SEP, Gobierno Federal, disponible en <http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/alianzaporlacalidaddelaeducacion>,
fecha de acceso:20 de enero del 2013.
5. Glosario de Términos del Programa Nacional de Postgrados de Calidad (PNPC), SEP-CONACYT, 2011.

Bibliografía

ACLE TOMASINI, Alfredo. (1994). *Retos y Riesgos de la Calidad Total*. México: Grijalbo.

ALVEAR ALEMÁN, Eustacio, <http://www.upntuxtepec.org/Gestion%20Inicial.htm>. Consultado el 13 de noviembre del 2012.

BRASLAVSKY, Cecilia y ACOSTA, Felicitas (orgs.) (2001). *El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina*. Buenos Aires: UNESCO/Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

CAMARENA, Rosa María, CHÁVEZ, Ana María y GÓMEZ, José. (1985). *Reflexiones en torno al rendimiento escolar y a la eficiencia terminal*. Revista de la Educación Superior. No. 53. Volumen 14. Enero-Marzo.

CARMONA, Eduardo Alejandro (coord.) (2010). *De la Educación a la Gestión Organizacional, Enfoques Diversos*. Aguascalientes: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.

CASTILLO PÉREZ, Nydia María (coord.) (2005). *Planificación Estratégica e Internacionalización de la Academia en América Latina, México*, Zacatecas: Universidad Autónoma de Zacatecas-Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua.

CASTILLO PÉREZ, Nydia María (coordinadora). (2004). *Desarrollo Científico, Tecnológico y Educación en América Latina, México*, Zacatecas: Universidad Autónoma de Zacatecas-Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua.

CHICO, Patricia. (1999). *Desarrollo organizacional*. México: Plaza y Valdés.

CORRALES, Salvador. (2007). *La Misión de la Universidad en el Siglo XXI*. Revista Razón y Palabra. Núm. 57. Junio-Julio.

CUÉLLAR SAAVEDRA, Óscar y BOLÍVAR ESPINOZA, Augusto G. (2006). *¿Cómo estimar la eficiencia terminal en la educación superior?, notas sobre su estatuto*

teórico, Revista de la Educación Superior. Vol. XXXV (3). No. 139. Julio-Septiembre.

DRUCKER, Peter. (1994). *Las fronteras de la administración*. México: Hermes.

EZPELETA, Justa y FURLÁN, Alfredo (comp.) (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago: OREALC-UNESCO.

FÉLIX TAPIA, Ricardo de la Luz. (2005). *Procedimiento Administrativo Disciplinario*. México: SISTA.

GARCÍA MURIEL Loreto. (1998). *La Comunicación, una experiencia de vida*. México: Plaza y Valdés.

GARCÍA ZAMORA Rodolfo y CONTRERAS DÍAZ Francisco Javier (coord.) (2012). *Seminario Estatal de Universitarios: Por una nueva estrategia de desarrollo integral para Zacatecas. Vol. II: Políticas Públicas Sectoriales, Educación, Salud, Ciencia, Democracia y Rendimiento de Cuentas*. Zacatecas: Universidad Autónoma de Zacatecas.

GIL RIVERA, María del Carmen E. (2008.) *La gestión educativa en la educación a distancia*, Boletín SUAyED, No. 3. México: UNAM.

GINEBRA, Gabriel. (2012). *Gestión de Incompetentes, Un enfoque innovador de la Gestión*. México: Océano.

GUERRERO, Omar. (2001). *Nuevos modelos de administración pública*, Revista Digital Universitaria, Vol. 2, Núm. 3, Septiembre 2001.

GOODIN, Robert. (comp.) (2003). *Teoría del Diseño Institucional*. México: Gedisa.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN (IIPPE) de la UNESCO. (2000), citado en (2009) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Programa Escuelas de Calidad*, SEP, México, DF.

LÓPEZ SUÁREZ, Adolfo, RODRÍGUEZ, Ángel Albíter y RAMÍREZ REVUELTAS, Laura. (2008). *Eficiencia terminal en la educación superior. La necesidad de un nuevo Paradigma*, Revista de la Educación Superior, Vol. XXXVII (2), No. 146, Abril-Junio.

LORA CAM JORGE Y RECÉNDEZ GUERRERO MARÍA CRISTINA. (2011). *La Contrarreforma Universitaria Neoliberal en América Latina*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

MARTÍNEZ ANZURES, Luis Miguel. (2004). *Controles y responsabilidades en el sector público*, México: Plaza y Valdés.

PÉRSICO, Lucrecia. (2003). *Inteligencia emocional*. Madrid: LIBSA.

PROYECTO REGIONAL DE EDUCACIÓN PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (2007). *Educación de calidad para todos. Un asunto de derechos humanos. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe*. Buenos Aires: EPT/PRELAC.

SÁNCHEZ HORCAJO, J. J. (1979). *La gestión participativa en la enseñanza*. Madrid: Narcea.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2004). *Estudio de la eficiencia terminal de las IES mexicanas. Documentos estratégicos*. Subsecretaría de Educación Superior. México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, México, 1ª edición, SEP, 2009, disponible en <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/modelodegestionEE.pdf> fecha de acceso: 13 de noviembre del 2012.

STEINER, George. (2006). *Planificación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. 33va edición. México: CECOSA.

TANCK DE ESTRADA, Dorothy. (coord.) (2010). *La Educación en México*, México:
El Colegio de México.