

Un modelo de gestión para un modelo educativo

Margarete Moeller Porraz & María del Carmen Navarro Téllez

M. Moeller & M. Navarro

Universidad Autónoma de Nayarit

L. Talina, (eds.). Gobernabilidad y política universitarias. Proceedings -©ECORFAN-México, Nayarit, 2016.

6 Introducción

El proceso de reforma de la Universidad Autónoma de Nayarit, que inició en el 2002, y que estaba centrado en un nuevo modelo educativo, requería importantes modificaciones a las formas de gestión y a la normatividad, las que no se han implementado en toda su extensión. Los cambios esperados en la estructura organizacional para dar centralidad de lo académico no se han materializado; porque más allá de la voluntad política, persisten intereses grupales que no han logrado plasmarse en acuerdos que incentiven y consoliden el cambio organizacional para dar cabida a un proyecto integral de desarrollo institucional.

El interés de esta exposición es analizar, los supuestos epistemológicos en que se fundamenta el modelo educativo y las implicaciones que tiene en una gestión congruente con el mismo. Con esta finalidad, en primer término se precisan las características del modelo educativo institucional; a continuación se delinean los fundamentos epistemológicos de las principales perspectivas de la gestión para, finalmente, proponer un modelo de gestión congruente en estos términos, con el proyecto educativo de la Universidad.

Características del modelo educativo de la Universidad Autónoma de Nayarit

La Universidad Autónoma de Nayarit se crea en 1969; producto de un importante movimiento social en el que amplios sectores de la población apoyaron mediante su esfuerzo económico y de gestión, el que sus hijos tuvieran la oportunidad de realizar estudios superiores sin necesidad de desplazarse a otro lugar, como Guadalajara o la Ciudad de México, en aquel tiempo. Este esfuerzo, aunado a la inercia descentralizadora de la educación superior que derivó de los hechos trágicos de 1968, favoreció la intención local y se creó la entonces Universidad de Nayarit, que ofrecía carreras tradicionales, que abonaran al desarrollo local y siguieran la vocación productiva del Estado.

Al paso del tiempo, las opciones formativas se fueron diversificando y la institución adquirió su autonomía, pero todo ello basado en un modelo de organización académica de corte napoleónico, basado en escuelas y facultades orientadas principalmente a la docencia. El modelo gradualmente se hizo más complejo, creando un instituto para el desarrollo de la investigación y el modelo educativo experimentó intentos de ser cambiado como al introducir el “sistema modular” que impulsaba la Universidad Autónoma Metropolitana y que implicaba una fuerte vinculación con los sectores productivos y sociales.

Por efecto de la resistencia pasiva al cambio, como por la prevalencia de intereses políticos internos y externos en la toma de decisiones, estos esfuerzos quedaron como experiencias aisladas que no se concretaron a nivel institucional. Es hasta el arribo del siglo XXI que la inercia del funcionamiento institucional, frente a los cambios en el escenario social y político tanto nacional como local, ya no es sostenible; siendo preciso afrontar un proceso profundo de transformación que se denominó de Reforma.

El camino empezó con un profundo diagnóstico institucional que dio origen al Plan de Desarrollo Institucional “Reto y Compromiso” 1998-2004 (UAN, 1999) donde se reconocían las debilidades institucionales y se bosquejaba el escenario institucional de mediano y largo plazo.

En el año 2000, tuvieron lugar las llamadas “Mesas de análisis” sobre la universidad, en el participaron todas las áreas que conformaban la institución, en un inédito ejercicio de rendición de cuentas ante sectores del entorno político, gubernamental, empresarial y social de nuestro estado. Las conclusiones fueron derivando en los elementos que tendría la nueva idea de universidad que se estaba construyendo y cuyas características quedaron plasmadas en el “Documento Rector de la Reforma Universitaria” publicado en 2002.

El proceso de Reforma institucional implicó cambios radicales en el quehacer universitario. La idea de Universidad plasmada en el Documento Rector (UAN, 2002) consideraba que las tareas académicas serían el centro y prioridad, como correspondía a la misión de una universidad pública.

La Reforma institucional implicaba 4 grandes dimensiones:

- Académica: Un nuevo modelo educativo, académico y curricular que tuviera por características: la flexibilidad, el desarrollo de competencias profesionales integrales, la formación de un pensamiento crítico y social, la oferta de carreras acordes con el desarrollo de la región, la acreditación externa, la formación de cuerpos académicos y estructuras colegiadas, etc.
- Vinculación social y productiva: Nuevos procesos de vinculación con los sectores sociales y productivos que dieran mayor pertinencia a los procesos formativos y al trabajo comunitario.
- Normativa: Un marco regulatorio para las nuevas funciones, estructuras y procesos institucionales.
- Administrativa: El aligeramiento del aparato y procesos burocráticos, mediante la certificación de procesos y sobre todo, de la centralidad de criterios académicos para la toma de decisiones administrativas

Respecto de la Reforma Normativa, fue posible conciliar en el Congreso del Estado una nueva Ley Orgánica, que sentó bases indispensables para las transformaciones definidas. Acto seguido, pero ya en el ámbito interno y al amparo de la autonomía, la institución definió una nueva versión de los Estatutos de Gobierno (UAN, 2004). El resto de la legislación secundaria se ha ido modificando sobre la marcha: Reglamento de estudios de tipo medio superior y superior (2006), Reglamento de Personal Académico (2010), entre los principales. Sin embargo, no se ha logrado concretar el marco legal necesario, debido a la resistencia a adoptar nuevas formas de organización académica. De manera transitoria, se generaron acuerdos provisionales y en algunos espacios, sobre todo los no ligados a la figura de Unidades Académicas, los procesos se fueron definiendo sobre el camino sin un soporte legal.

La Reforma Académica fue la que más avances logró en el sentido de lo planeado. Todas las carreras iniciaron procesos de evaluación externa que fueron derivando la acreditación por organismos externos; en 2003, ingresó la primera generación a cursar los nuevos planes de estudio, sustentados en la flexibilidad, centrados en el aprendizaje y con base en el desarrollo de competencias profesionales integradas. El servicio social y las prácticas profesionales se incorporaron al mapa curricular y se ampliaron las opciones de egreso y la titulación. Se impulsó el trabajo colegiado en academias y comités curriculares y se crearon los primeros Cuerpos Académicos.

Las bases para modelo académico sustentaban el cambio curricular hacia un modelo flexible y por competencias profesionales en donde se privilegiara la articulación de la docencia, investigación, difusión y extensión – vinculación, sostenida en una estructura curricular innovadora e integradora de conocimientos, procesos y prácticas educativas. En donde la investigación se realizara como una herramienta propiciadora de aprendizajes y cuyos resultados fueran utilizados para enriquecer el currículum y se reconociera las actividades de difusión, extensión y vinculación como estrechamente relacionadas con la formación de profesionales y como referentes para monitorear su pertinencia social.

Los conceptos clave fueron: flexibilidad curricular y sistema de créditos, innovación y competencias profesionales, sustentado en una organización académico-administrativa organizada en Áreas, y con procesos de gestión y formas de gobierno caracterizados por la horizontalidad y el trabajo en redes.

En el caso de la Reforma Administrativa, se partió de reconocer que el modelo administrativo era “arcaico y disfuncional” (UAN, 2003), modificándose en dos sentidos: primero, el de la estandarización y certificación de procesos y segundo, el del intento de reagrupación de las anteriores Facultades en Áreas de Conocimiento.

Aunque con importantes avances en la certificación de los procesos administrativos centralizados, es innegable la burocratización en que ha derivado, pudiendo apreciar además, que quizá el mayor obstáculo a la idea original de la Reforma universitaria, se encuentra en la indefinición organizacional en que se ha caído.

La idea implicaba la paulatina transición de las escuelas, facultades o después llamadas “unidades académicas”, hacia una estructura organizacional centrada en la conformación de “nuevos órganos de gestión académica”, espacios que vinculaban los procesos académicos y administrativos en cuatro niveles: Consejo Coordinador Académico, Consejo Académico de Área, Consejo Coordinador de Programa y Cuerpos Académicos; éstos últimos se esperaba que llegaran a ser el núcleo central del quehacer universitario, integrados por profesores con posgrado, líneas de investigación socialmente consensuadas, ligadas a los programas académicos para el impacto social.

En este esquema, las Áreas se concebían como espacios de organización para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad, para facilitar el trabajo académico de investigadores y docentes, compartiendo recursos físicos y materiales. Se pretendía que su función fuera realizar la planeación académica de los programas; y que de su actividad fuera respaldada por la estructura administrativa, impidiendo que el trabajo académico quedara supeditado a decisiones administrativas unidireccionales. El primer paso se dio en el Área de Ciencias Básicas e Ingenierías que pasó a constituirse en Área y luego Ciencias Sociales y Humanidades, donde desapareció la Unidad Académica de Ciencias de la Educación para con su estructura, programas y nuevas carreras se conformara como Área Académica. La creación de estas Áreas fue posible porque no hubo una verdadera integración, entre dos unidades académicas bien diferenciadas.

Sin embargo, al no aterrizar tanto en las normas como en los procedimientos las definiciones básicas para la operación en ese esquema, además del cambio en la administración central y las presiones de grupos de interés en cada unidad académica, esta transición se detuvo, derivando en la actual convivencia de dos modelos organizacionales que no han terminado de coincidir, acentuando las incoherencias y vacíos legales en algunos procesos, como el de la representatividad ante el máximo órgano de gobierno de nuestra institución.

La institución y su estructura ha estado sometida al desgaste creciente de sus órganos académicos, administrativos y de gobierno, los cuales han entrado en una etapa en que es muy difícil tomar decisiones que permitan un rápido avance de las actividades académicas y la superación de los problemas sustanciales del desarrollo universitario.

Muchos de estos aspectos se dejaron sentir por parte de los sectores que componen la UAN en las propuestas presentadas en los distintos foros efectuados durante los primeros meses del año 2000, en los cuales se manifestaba claramente la falta de un modelo coherente que relacionara las áreas sustantivas y administrativas entre sí y que a su vez mantuviera un esquema de relaciones con el entorno social e institucional que permitiera el desarrollo de programas pertinentes con las necesidades sociales.

El modelo académico y curricular arrancó con la Reforma, pero pronto fueron abandonados los intentos por construir un aparato de gestión y gobierno, un esquema de toma de decisiones que realmente le permitiera operar en todas sus dimensiones. El resultado, a poco más de una década, ha sido una estructura cada vez más rígida, porque la certificación de procesos antes que satisfacer al “cliente” lo que ha hecho es incrementar la burocracia, con vacíos procedimentales y legales y una gran desarticulación entre las áreas y con la administración central.

Lo anterior deriva la urgencia de construir un nuevo modelo de gestión, que recupere lo que sí fue posible, que se adapte a los cambios internos institucionales, entre los que se incluye una evidente renovación de la plantilla laboral, de manera que se logre la necesaria articulación entre los componentes de la organización que le permitan lograr su misión institucional acorde a las circunstancias internas y externas actuales.

Las perspectivas de la gestión educativa

La práctica de la gestión educativa resulta de la interacción de teorías administrativas y organizacionales, de políticas y tendencias en materia de gestión y del esquema de relaciones en una organización; filtradas por las características institucionales y las particularidades de los gestores educativos. Por esta complejidad y para establecer una analogía con el modelo educativo, se propone examinarlas desde los paradigmas epistemológicos que subyacen a las teorías y que suponen un marco interpretativo diferente de las organizaciones.

Retomando ideas de diversos autores, particularmente de England (1985), se distinguen tres modelos paradigmáticos:

- Racional-tecnológico, de naturaleza empírico analítica y tradición positivista. Supone que en una organización los sujetos se esforzarán por lograr los objetivos, que hay acuerdo en las funciones a realizar y expectativas comunes entre los sujetos que la conforman; que la conducta se rige por normas y que las decisiones se toman haciendo uso legítimo del poder, en donde el mérito prevalece sobre la política.
- Interpretativo-simbólico, supone que las organizaciones son creaciones sociales, producto de la interacción de personas que buscan conseguir sus fines. Se parte de una interpretación de la realidad que es la que determina lo que va a suceder con los propósitos de la organización.
- Socio-crítico, asume que los integrantes de la organización deberán esforzarse por comprender la sociedad y la organización en la que trabajan, analizando la estructura de valores y los intereses de la sociedad, para impulsar la autodeterminación, la justicia, la libertad y la igualdad de oportunidades.

Con estas perspectivas y asumiendo la propuesta de clasificación de las teorías de la organización que propone Bernal (2004), (ver Tabla 1), pueden apreciarse los paradigmas que subyacen a las diferentes teorías organizacionales.

Tabla 6 Teorías de la organización y paradigmas

Racional-tecnológico	Interpretativo-Simbólico	Sociocrítico
Gerencial		
Departamentalización		
Organización burocrática		
Teorías de las Relaciones humanas		
Teoría Z y Círculos de Calidad		
Teorías de la Conducta		
Teoría general de sistemas		
	Anarquía organizada	
	Sistema débilmente organizado	
Desarrollo Organizacional		
Escuelas eficaces		
Mejora de la escuela		
Aprendizaje organizacional		
Perspectiva ecológica		
		Modelo micropolítico
Gestión de la calidad		
Escuela como empresa	Escuela como sistema	Escuela como comunidad

Con este marco analítico, se puede evidenciar que las instituciones educativas por lo general, han adoptado un paradigma racional-tecnológico y las teorías derivadas de éste enfoque, con lo que los integrantes de la institución educativa se convierten en ejecutores, los estudiantes en productos, los procesos formativos en servicios y la comunidad en un medio sin mayor relevancia. Esto sin tener una clara consciencia de ello, asumiendo las técnicas e instrumentos de gestión que por tradición o asimilación de tendencias empresariales están en boga.

Sin embargo, el modelo educativo propuesto por la Reforma en nuestra universidad, tiene un claro enfoque socio-crítico, proponiendo una actividad colaborativa para la búsqueda de soluciones a los problemas sociales. La propuesta educativa tiene como finalidad facilitar a los estudiantes la comprensión de su entorno, la reflexión sobre sí mismos, la autonomía y el despliegue de su potencial de acción para transformar las condiciones sociales de su comunidad.

La gestión educativa no es una práctica técnica, sino que se rige por valores e intereses, que pueden ser los del control y la reproducción del sistema de clases o bien los de la justicia social, la igualdad de oportunidades y el bienestar de la comunidad. En el caso del modelo educativo vigente, se requiere una gestión educativa orientada a la acción social, sustentada en la participación real de los actores en la construcción y operación del proyecto institucional.

Por otra parte, considerando que en una organización educativa existen conflictos e intereses que influyen en las decisiones, y que en la cotidianidad se pierden de vista los objetivos institucionales y las personas que la integran y le dan sentido, es preciso desarrollar una perspectiva política, desde la teoría organizacional, para comprender lo que sucede en un centro educativo. Esta perspectiva, habrá de conciliarse con otras perspectivas organizacionales congruentes con la misma, que aportan el componente práctico-operativo del funcionamiento de dicho centro.

Un modelo de gestión para la Universidad Autónoma de Nayarit

Se propone un concepto de gestión educativa que tiene al currículo como la esencia de la organización. Para ello se desarrollan sus implicaciones en cuatro dimensiones fundamentales para una gestión educativa con un enfoque socio-crítico: sujetos, procesos, organización y contexto.

El propósito es que los integrantes de la comunidad se reconozcan en ella y reconozcan al otro como igual, conformando comunidades de aprendizaje a partir del trabajo colaborativo y la comunicación.

Como modelo de gestión, se propone la autodeterminación de la institución, rechazando la reproducción y estandarización del conocimiento, para dar cabida a la comprensión objetiva de los fenómenos sociales y al desarrollo de una propuesta educativa que contribuya a la justicia social, como lo establece nuestro marco legal.

Los sujetos de la organización

El eje central para la construcción de un modelo de gestión institucional es el reconocimiento de los sujetos de la organización. Quienes son, cuales son los cómo, porqué y para qué de su actuación, del rol que cumplen dentro de la organización. Darles el tratamiento impersonal de un recurso más a ser administrado (recursos humanos) deriva en prácticas desarticuladas de las condiciones sociales y políticas de la organización, como de las aspiraciones de sus integrantes y el significado que dan a su tarea. Es preciso hacer énfasis en la necesidad de una nueva relación y prácticas relacionadas con el papel de los sujetos de la organización en tres niveles:

1. Los que integran los órganos de toma de decisiones (Autoridades unitarias y colegiadas, Sectores) Reflexionar sobre la distribución del poder, la capacidad real de decisión, los órganos existentes y faltantes para la toma de decisiones, el distanciamiento entre las decisiones centrales de lo que sucede en los centros académicos, la duplicidad de funciones, falta de normatividad, representatividad inequitativa, entre otras situaciones.
2. Los que llevan a cabo los procesos institucionales (Académicos y administrativos, mandos medios de la administración central) Valorar los criterios y mecanismos de asignación de funciones, las condiciones del trabajo colegiado, las actitudes apáticas hacia la organización y la participación gremial, la inercia y burocratización de procesos, la participación en la toma de decisiones y en la definición de los objetivos de su trabajo.
3. Los destinatarios de los servicios institucionales (estudiantes, sociedad a través de grupos sociales, sector productivo) La ausencia de mecanismos para incorporar sus opiniones y percepciones sobre el funcionamiento y procesos institucionales, la instauración del Consejo social, la evaluación del desempeño mediada por exámenes de conocimiento, el compromiso social de los egresados

Este nuevo esquema de relaciones y sentidos de la gestión educativa, es la base para un modelo de gestión que puede caracterizarse como: Orientado a la academia, de organización horizontal y flexible, democrática, participativa y vinculada con el entorno en la atención de problemáticas sociales.

Los procesos, la organización y el contexto

En la tabla 2 se plasman las características del modelo educativo institucional y la correspondencia con el modelo de gestión educativa que se propone. Se desarrollan las implicaciones para su implementación en las dimensiones de procesos, organización y contexto.

El modelo de gestión que se propone está centrado en la tarea educativa, el desarrollo humano y la contribución a la sociedad; está mediado por la construcción de acuerdos en forma creativa, participativa y dialógica entre sus integrantes y con el entorno, para el diseño de alternativas flexibles de innovación y desarrollo educativo que sean socialmente pertinentes.

Es un modelo de gestión educativa constructivista en la participación y el acuerdo, educativo en su naturaleza, democrático en la afirmación del otro, que propicia el conflicto positivo como oportunidad de mejora y asume una posición política de reflexión crítica de las políticas públicas y las necesidades sociales.

Tabla 6.1 Correspondencia entre el modelo educativo y el modelo de gestión educativa

Modelo educativo	Modelo de Gestión	Dimensión
ACADEMICO Trabajo colegiado Investigación Tutoría Gestión académica Docencia	ORIENTADO A LA ACADEMIA Centralidad de lo académico en procesos de elaboración de planes, asignación de plazas, nombramientos y procesos políticos Procesos de decisión sustentados en órganos de gestión académica Procesos normados para tramitar acuerdos y conflictos que garanticen la gobernabilidad	PROCESOS
FORMATIVO Competencias profesionales Constructivismo Críticos y reflexivos Compromiso y pertinencia social Participación en investigación Reconocer y respetar las diferencias	DEMOCRATICO Y PARTICIPATIVO Procesos participativos y democráticos Programas específicos que ofrezcan oportunidades de desarrollo De mejora del ambiente laboral Inducción, capacitación y motivación Reflexión crítica de las prácticas Comunicación y apertura a la discusión	
CURRICULAR Programas flexibles de Áreas de Conocimiento	ORGANIZACION HORIZONTAL Y FLEXIBLE Estructura organizacional en torno a las funciones sustantivas Gestión por procesos. Normas y procesos flexibles Enfoque organizativo integrado Adelgazamiento administrativo Equipos <u>autogestivos</u> Sistemas de información Movilidad de académicos y personal entre programas y áreas	ORGANIZACION
PERTINENTE Centros temáticos de estudio regional Proyectos conjuntos de investigación y desarrollo Participación de estudiantes	VINCULADO CON EL ENTORNO SOCIAL Incidir en la transformación de las prácticas para favorecer a grupos vulnerables Integración comunitaria Reflexión crítica de la sociedad	CONTEXTO

6.1 Conclusiones

Nuestra institución tiene un compromiso histórico con los grupos menos favorecidos del Estado; se debe a una ciudadanía que luchó por la oportunidad de que sus jóvenes accedieran a la educación superior. Sin embargo, la politización de las decisiones a su interior ha devenido en una plantilla académica y administrativa polarizada y poco comprometida con la función social de la institución y con el logro de sus objetivos educativos. Se implementó un proceso de Reforma que ha tenido mayores avances en lo educativo que en las vertientes de gestión, normatividad y vinculación.

La gestión educativa se desarrolla desde un paradigma racional-tecnológico que no corresponde a la perspectiva socio-crítica del modelo educativo, siendo esta dicotomía el principal factor que obstaculiza hoy día el desarrollo del proyecto de la Reforma.

El cambio en el modelo de gestión no puede sustentarse solo en el poder o la voluntad política de las autoridades universitarias y los sectores; es un proceso que tiene que ver con la concientización y compromiso de todos los que integramos esta institución. Pero es un cambio posible, como lo señala Bates (Bates, 1985), ya que las organizaciones son algo creado y por lo tanto pueden ser re-creadas.

6.2 Referencias

- Bates, R. (1985). Burocracia, Educación y Democracia: hacia una política de participación. En R. e. Bates, *Práctica crítica de la administración educativa* (págs. 190-205). Valencia: Universidad de Valencia.
- Bernal Agudo, J. L. (2004). La micropolítica: Un sentimiento. *Organización y Gestión Educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación* Vol.12, No.4, 11-16.
- Blase, J. (1991). The micropolitical perspective. En J. (. Blase, *The politics of life in schools: Power, conflict and cooperation* (págs. 1-18). Newbury Park, CA: Sage.
- England, G. (1985). Tres formas de entender la administración educativa. En R. e. Bates, *Práctica crítica de la administración educativa* (págs. 76-112). Valencia: Universidad de Valencia.
- Malen, B. (1994). The micropolitics of education: Mapping the multiple dimensions of power relations in school politics. *Journal of EducationPolicy* 9: 5 y 6, 147-167.
- UAN. (1999). Plan de Desarrollo Institucional "Reto y Compromiso 1998-2004. Universidad Autónoma de Nayarit.
- UAN. (2002). Documento Rector para la Reforma Académica de la Universidad Autónoma de Nayarit. Tepic: UAN.
- UAN. (7 de Mayo de 2004). Estatuto de Gobierno de la Universidad Autónoma de Nayarit. Tepic: Gaceta de la Universidad Autónoma de Nayarit.