

Víctor Manuel Rosario Muñoz
Elia Marúm Espinosa
María Elena Barrera Bustillos
Maritza Alvarado Nando
Universidad de Guadalajara
Universidad Autónoma de Yucatán

La gestión universitaria: retos del presente y dilemas para su transformación

Sinopsis

En este artículo se presentan los principales enfoques de la gestión, sus conceptos y directrices. Se pretende reflexionar sobre la práctica de la gestión universitaria responsable y de lo que representa para el desarrollo académico y su pertinencia social. Asimismo, se establecen una serie de directrices respecto a cómo la gestión universitaria constituye, como práctica social e intencionada, uno de los factores responsables de la mejora continua y pertinencia científica y profesional para la formación de profesionales y calidad de las instituciones educativas. En este sentido, se concluye que el enfoque de gestión universitaria de intervención permanente representa una posibilidad para la ruptura y el cambio institucional, con respeto a los actores, a la comunidad y frente a modelos de gestión de carácter burocrático, que premian el individualismo y los méritos. Hoy en día la universidad pública del siglo XXI exige que la gestión se desarrolle con prácticas incluyentes, flexibles, colegiadas y con absoluto respeto a la democracia institucional y a los actores universitarios.

Abstract

The main university management approaches, concepts and guidelines are presented in this article. It is intended to reflect on the practice of responsible university management and what it means for academic development and social relevance. Likewise, it establishes a set of guidelines regarding how university management is, as a deliberate social practice, one of the factors responsible for the continuous improvement and professional and scientific relevance in the training of professionals and the quality of educational institutions. In this sense, it is concluded that the university management approach of permanent intervention represents a possibility for a breakdown and an institutional change with respect to the actors, the community and the bureaucratic management models that reward individualism and merit. Nowadays, the twenty-first century public university requires inclusive, flexible and collegial management practices with full respect for institutional democracy and university actors.

Términos clave: Organizaciones, Gestión universitaria, Modelos, Intervención, Valor agregado.

Keywords: Organizations, Educational management, Higher education, Models, intervention, Educational quality.

Fecha de recepción: Septiembre 2009

Fecha de aprobación: Febrero 2010

Introducción

La gestión educativa es el proceso mediante el cual los actores identifican las diversas dimensiones del desarrollo institucional, lo problematizan, reconocen la diversidad de los actores, sus historia y se conceptúa como una práctica social que tiene la intencionalidad de movilizar a los centros escolares hacia el cumplimiento de su misión social, con calidad. En este sentido, se accede al concepto de gestión universitaria esto es, al proceso de carácter totalizador, sustentable e integral con énfasis en los actores como el factor que vivifica las estructuras institucionales y le da sentido, con sus prácticas, a la organización.

Se trata de aportar al debate de la gestión en la universidad pública mexicana, de identificar que la gestión es uno de los quehaceres institucionales que potencian o retienen la vida académica de las instituciones educativas. Esto permitirá advertir, entre otros, sus tensiones normativas, sus prácticas institucionales, los estilos de gestión directiva, de su interacción con las entidades gubernamentales, el rol de los actores y, sus ausencias - oportunidades como instituciones formadoras de recursos humanos.

Los nuevos retos que se presentan para las universidades públicas derivadas de un contexto dinámico e impredecible, la dinámica científica y disciplinar, los nuevos entornos de la relación con los gobiernos y los nuevos paradigmas para la formación de profesionales, hacen cada vez más compleja esta tarea y hoy en día considerada como uno de los factores primarios para el mejoramiento de las instituciones educativas.

Por lo anterior, en este documento, se trata de abordar a la gestión universitaria como una práctica multideterminada, ligada íntimamente a la historia de los actores institucionales, que se desarrolla en un ambiente pautado por redes burocráticas cuyas intenciones son la de propiciar las arenas movilizadas necesarias para mantener el status quo, no porque necesariamente los actores así lo determinen de manera deliberada, sino por las conveniencias de la propia lógica de producción del sistema, que premia el individualismo, el autoritarismo para el cumplimiento de la norma a ultranza y, fundamentalmente, los números meta que se han establecido para determinar los niveles de calidad de una organización educativa. Es claro que en todo este entramado descansa una concepción de la gestión inamovible y favorecedora de prácticas, que bajo el cobijo de un discurso modernizador, detienen cualquier iniciativa que involucre a los colectivos de profesores, no "legitimadas" en la esfera de las estructuras de decisión totalmente cooptadas por las lógicas de producción hegemónica y autoritaria. Este es el propósito del presente documento, argumentar alrededor de las posibilidades que se tienen para la actuación e intervención de los actores, en sus espacios institucionales; en su propia práctica cotidiana, lo que permite reconocer, en donde estamos y cuales son las prácticas que se tendrán que desestructurar desde y con los académicos.

En este sentido la revisión conceptual que deriva en las presentes reflexiones que se comparten, se configuran y reconocen mediante una indagación de carácter documental sobre los conceptos centrales que hoy en día fundamentan la práctica gestión para la mejora continua de los centros escolares, mediante tres procesos fundamentales que son: el debate entre los autores de la presente comunicación sobre los autores más representativos, la recuperación de la experiencia institucional y su vinculación con los resultados del análisis de la información recabada.

Finalmente, una de las virtudes derivadas de las argumentaciones en torno al discurso de la gestión es la propuesta del modelo de gestión de intervención permanente, el cual tiene como intencionalidad la práctica de la gestión incluyente, participativa, democrática y

movilizadora de las conciencias de los actores institucionales y generación de buenas prácticas para el cambio y la transformación de la universidad.

Las organizaciones: espacios para la gestión y el ejercicio del poder

Las organizaciones son espacios en constante construcción, donde los actores juegan un papel protagónico, el valor de la libertad de los individuos para la discusión, argumentación y solución de los conflictos generados al seno de los distintos espacios institucionales, representan un valor agregado que implica valores como el compromiso, el debate como práctica cotidiana, los consensos académicos en la esfera del cumplimiento de la misión de la institución y, sobre todo, de un ejercicio del poder que beneficie a los usuarios, a la comunidad. En este sentido, las distintas arenas de conflicto y negociación lejos de ser espacios estáticos y de características constantes en el tiempo, se encuentran en una dinámica de interminable reconfiguración, delimitada por el accionar individual y grupal de los integrantes de la organización.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que cualquier organización cuenta con elementos que harían pensar que se construye bajo una lógica de carácter estratégico, determinados y condicionados básicamente por aquellos actores encargados de la dirección y control del colectivo, generando de manera implícita un ciclo interminable de conflicto y negociación dentro de las distintas arenas de debate (Mintzberg, 1991, pp.48-64). De manera que para el estudio organizacional es necesario considerar el poder y la política como elementos fundamentales de desarrollo colectivo. Asimismo, cabe señalar el rol protagónico de los actores clave, ya que desde su perspectiva aspiran a ganar y aumentar su rango de influencia en el núcleo donde se desenvuelven, donde el poder puede ser definido como una relación de intercambio y negociación entre dos o más individuos interdependientes (Crozier, 1990, pp.56-58). Esto no quiere decir que la interacción sea justa y recíproca, sino que por el contrario, las relaciones de poder se caracterizan por relaciones desequilibradas comandadas por aquellos individuos capaces de persuadir y convencer a sus iguales haciendo uso de sus estrategias en las denominadas zonas de incertidumbre.

Por su parte, Crozier (1990) afirma que un elemento capaz de conciliar la libertad de los individuos con las restricciones del sistema son las lógicas sobre las cuales se "juega" dentro de las distintas arenas. Esto quiere decir que a pesar de que los actores cuentan con la libertad de actuar de la manera que crean más conveniente, en el juego político los individuos deben plantear una estrategia racional en función de las condiciones sobre las cuales se encuentre en ese momento la organización. De manera más general, se puede afirmar entonces que las organizaciones configuran parte de su funcionamiento en el resultado de una serie de juegos articulados entre sí, donde participan actores claves bajo códigos y normas de comportamientos formales e informales, delimitando así una amplia gama de posibles estrategias y a su vez, empatando los objetivos institucionales con los personales.

Para comprender el funcionamiento de una organización es necesario conocer que se entiende por gestión universitaria. Bajo el contexto latinoamericano, la gestión universitaria está pautaada por las grandes políticas provenientes de organismos meta nacionales, como es el caso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), cuyos planteamientos y directrices tienen como finalidad, elevar la calidad educativa a todos sus niveles con la intención de propiciar las condiciones para las naciones emergentes sean capaces de afrontar los retos derivados de la globalización.

En este contexto, la gestión universitaria es asumida por una serie de concepciones en parte debido a que existe la creencia de que este tipo de procesos son de carácter técnico y se reducen a una serie de variables sencillas y de fácil medición, siendo que, por el contrario, lejos de ser simples, se caracterizan por ser complejos, multidimensionales, lentos y no lineales (Schmelkes, 1998, pp.21-35). De manera complementaria Rodríguez (2004, pp.82-97) añade que las IES en parte son el resultado de sus propios procesos históricos, los cuales están marcados en gran medida por una serie de conflictos donde los grupos hegemónicos definen las lógicas explícitas y ocultas sobre las cuales opera.

Por lo anterior, la gestión universitaria se puede conceptualizar en primera instancia como un fenómeno integrador y multidimensional, donde converge la conciencia de un colectivo social a través de la confrontación de distintas percepciones definidas por el contexto y las dinámicas bajo las cuales interactúan los individuos. Para ello, deben ser considerados el sistema administrativo, la estructura global de la organización, las lógicas existentes entre los distintos grupos académicos, los objetivos propios de la organización, el uso y distribución de los recursos, la región a la que pertenecen, la centralización en la toma de las decisiones, los mecanismos de comunicación y participación entre las distintas escalas jerárquicas, así como las políticas nacionales e internacionales (Navarro, 2004, pp.9-10). En ese sentido, Sánchez (2004, pp.38-50) añade que la gestión universitaria se desarrolla de manera directa en los distintos escenarios universitarios, resaltando la importancia de las intenciones y las acciones de los individuos, es decir, a través del compromiso de los actores se pueden prestar una serie de servicios dentro de una perspectiva social y cultural aplicada al campo de la administración. Por su parte, Elizondo (2001, pp.112-127) propone que la gestión debe estar conformada de manera obligatoria por la participación comprometida y responsable de todos y cada uno de los miembros de la organización, la participación responsable y cooperativa de los distintos líderes académicos y administrativos, espacios reales que propicien la comunicación efectiva entre las distintas áreas, la creación de espacios colegiados para discutir sobre los principales asuntos relacionados al desempeño académico de las instituciones, así como la participación de la comunidad para que de manera integral se cree una identidad institucional empatada con el proyecto escolar.

La práctica de la gestión universitario, por lo tanto, se dibujará y tendrá significado para los actores en función de las actividades intencionadas en la práctica misma, en efecto, es dinámica y se mueve conforme a las estrategias y metas definidas por los actores. Asimismo, no se encuentra aislado en el campo del conocimiento ya que converge con disciplinas como el liderazgo, gobierno y gobernanza, la administración y la conducción institucional en aspectos como la centralización / descentralización en la toma de decisiones, el manejo y optimización tanto de los recursos humanos como financieros y el clima organizacional particular. En efecto, como lo señalan De Vries e Ibarra Colado (2004), se han impulsado políticas para dos procesos cruciales: las acciones de planeación y evaluación, por lo que las instituciones se les exige congruencia y mayor concreción en su misión y visión las que deriva en la revisión periódica de sus programas educativos para la identificación de sus avances permanentes. En este mismo sentido, la evaluación dice Casassus (1999, pp.89-95) es otro elemento de la discusión, que involucra actualmente a las universidades en mecanismos de control y seguimiento, de medir su desempeño sino que también deben establecerse los mecanismos para que instancias internas y externas estén enteradas de las prácticas de gestión, ya que es importante no perder de vista que las IES no operan para sí mismas, sino que su principal finalidad es la formación de profesionales, científico y ciudadanos con valores como la

solidaridad, inclusión, el respeto, la solidaridad, entre otros. Podría pensarse entonces, que la gestión se encuentra relacionada de manera directa con el ejercicio del poder, ya que condiciona la manera en la que el cambio institucional es llevado a cabo (Topete, 2001 s/p), en efecto, a través de los directivos, se concretan las políticas gubernamentales, debido a que a través del accionar cotidiano de los administradores las grandes intenciones de calidad y eficiencia cobran vida dentro de las organizaciones. Esto otorga una responsabilidad adicional a los directivos, ya que el éxito o fracaso de sus decisiones depende de su capacidad para orientar de manera responsable y participativa al colectivo escolar.

Esto último implica que el directivo éticamente responsable es capaz de buscar el beneficio institucional por encima de sus aspiraciones personales, resaltando que para el caso de las universidades es necesario un liderazgo académico por encima del político. La manera de lograrlo es a través de acciones encaminadas a la mejora continua de los procesos. El propio Topete (2001) propone: la dirección de un proyecto educativo compartido, poner énfasis en el rendimiento escolar, establecer sistemas de apoyo a los procesos didácticos, apoyar a los docentes en la resolución de los problemas que se presentan en el proceso de enseñanza - aprendizaje, dar facilidades para que los docentes experimenten innovaciones en las prácticas educativas, construir colectivamente los valores, reglas y expectativas respecto a la conducta social en la escuela actuando en concordancia con ellas, coordinar bajo una visión integral de los diferentes programas que se aplican en las instituciones, facilitar el crecimiento profesional de los docentes descubriendo necesidades y creando oportunidades de formación, establecer procedimientos para evaluar el avance de los alumnos y utilizar dicha información para definir oportunidades de mejora, gestionar los recursos necesarios para viabilizar los proyectos, procurar el cumplimiento del calendario escolar, facilitar un clima de trabajo que favorezca el diálogo y el manejo positivo del conflicto, generar la participación y compromiso por parte de los padres de familia y demás miembros de la comunidad escolar e involucrar y comprometer a todos los miembros del colectivo en las tareas y resultados en el plantel.

Un acercamiento a los modelos de gestión

De acuerdo con Casassus (1999) la gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". O dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea".

Lo importante es identificar la manera de como en la práctica se da el proceso para arribar a la consolidación de un misión y visión general de la comunidad universitaria. ¿Cuáles son las habilidades y capacidades que los directivos ponen en práctica para impulsar acciones individuales, que al integrarlas potencian el desarrollo institucional?

La tendencia actual en el estudio de las organizaciones apunta hacia un cambio en los paradigmas actuales, esto es, a la perspectiva de la gestión con una clara tendencia hacia sistemas descentralizados, participativos, interactivos, multidisciplinares y flexibles. Encontramos en primera instancia el modelo burocrático, el cual se caracteriza por su pesada movilidad en el sistema, ausencia de comunicación efectiva entre los actores y de acuerdo con Calvo de Mora (2005, pp.4-7) se encuentra regido por el derecho administrativo y por las pautas de comportamiento humano que deja a la decisión de los actores, espacios vitales para el cumplimiento de tareas.

Un efecto no deseado de este modelo es que las funciones sustantivas de las

instituciones de educación tienden a desarticularse entre sí, generando que cada una de ellas se dirija por sus propias lógicas. Adicionalmente, Calvo de Mora (2005) menciona que este modelo se basa en la centralidad en el cliente, el progreso de valores públicos como la equidad y la responsabilidad social son una ausencia palpable en la institución.

Por otro lado, en el espacio de la gestión de gobierno este modelo procura la aplicación de estándares establecidos para la toma de decisiones y, también, la discreción profesional en la enseñanza e investigación; cuyos actores interpretan las necesidades planteadas por las profesiones, que se traducen en oportunidades de formación de los estudiantes, así como las prioridades de investigación necesitadas en determinados programas educativos. En suma, son acciones individuales, aisladas, unipersonales y sobrecargadas en el tiempo para las decisiones. Para Mayor (1996, s/p) en el ámbito cotidiano, se observa la separación entre enseñanza e investigación; pero en este modelo se procede a diferenciar el mundo de la transmisión de conocimiento, del mundo de la elaboración de conocimiento. Asimismo, se generan una serie de escenarios no deseables. Sin embargo, en la agenda institucional se plantean una serie de prioridades centradas en el estudiante, pero con el desconocimiento de los ámbitos sociales y emocionales, se considera únicamente el aprendizaje cognitivo y no se considera el ámbito o contexto institucional de la enseñanza.

El estilo de gestión burocrático se da en sistemas universitarios altamente dependientes de la administración pública, ya que su función básica es la de financiar y controlar el funcionamiento y el gasto de la universidad, nombrar a los principales responsables de la gestión universitaria o, en su defecto, ejerce una estricta supervisión de sus actuaciones, expide y garantiza la validez académica y profesional de los títulos otorgados por la universidad, definiendo sus contenidos; se ve a la universidad como un organismo de la administración, aunque puede tener algún tipo específico de organización administrativa. Debido a lo anterior los órganos colectivos de gestión de la Universidad tienen solamente carácter consultivo de propuestas.

Un modelo de gestión con cierto grado de antagonismo al burocrático es el modelo colegial en el que la universidad y las instituciones de educación, juegan el papel de una entidad completamente autónoma, donde la normatividad y cada una de las reglas son determinadas y aprobadas por la comunidad académica. En este sentido las instituciones que se rigen bajo este modelo no sostienen una dependencia con la administración pública y, por lo tanto, favorecen la toma de decisiones de manera colectiva y colaborativa.

García (2004, pp.102-104) menciona que en este modelo los gobiernos de los estados o federal es la que financia mayoritariamente a la universidad, pero su intervención en la gestión interna no es significativa. Hace referencia de que el gobierno de la universidad se ejerce por órganos colegiados o por responsables que eligen a los miembros de dichos órganos. Asimismo, los órganos colegiados no son sólo consultivos sino también ejecutivos y realizan funciones de control. La organización interna es tradicional y muchas veces la dependencia del mercado es nula o muy pequeña. Finalmente, se caracteriza por una gestión que se rige por normas propias, basándose en tradiciones académicas y buscando, en muchos casos, el equilibrio de los distintos sectores académicos.

Por otra parte, en el modelo de gestión empresarial se ve a la institución de educación como una empresa, las cuales son dirigidas por expertos y en ellos recae la responsabilidad de la toma de decisiones. El modelo se centra en las tendencias estratégicas de la nueva gestión y control de calidad, la descentralización, desregulación y rendición de cuentas. Adicionalmente

reúnen las siguientes características: las universidades deben asegurar la responsabilidad en su propio futuro, tienen que definir sus proyectos tanto a medio como largo plazo, tienen que demostrar un uso efectivo y eficiente de sus recursos, y que los objetivos han sido atendidos. Finalmente, deben realizar una búsqueda de equilibrio entre las diferentes partes concernientes, a través de la redefinición de los intereses de las diferentes partes o el reconocimiento de nuevos intereses.

Para Calvo de Mora (2005) este modelo de gestión es la expresión de una nueva filosofía gubernamental, inscrita en el proceso de modernización del Estado: distinción entre la libertad académica de los científicos en la universidad y la autonomía organizacional de universidades, en las dimensiones de autonomía sustancial y autonomía de procedimiento. La primera, hace referencia a la autoridad para decidir metas y programas académicos. La segunda dimensión significa identidad corporativa. Adicionalmente se precisa, para su funcionamiento, el requerimiento para que las universidades adquieran una nueva identidad como universidades corporativas.

Este modelo de gestión de tipo empresarial es una tendencia afianzada en las ofertas privadas y públicas de educación superior. Las razones de esa tendencia son la exigencia y responsabilidad necesaria para tomar decisiones orientadas a la competencia, mejora de la calidad intelectual de sus estudiantes, satisfacción y bienestar laboral del profesorado, énfasis en la producción de conocimiento básico y aplicable a problemas y expectativas sociales y económicas, y, la diversificación de fuentes de financiación.

El modelo de gestión del conocimiento según Díaz (2003, pp.27-30) está conformado por las siguientes etapas: análisis de la situación actual, desarrollo de una estrategia de conocimiento, diseño de una arquitectura del conocimiento, seguimiento y mediciones. En lo que respecta al análisis de la situación actual se sabe que el objetivo es comprender el rol de conocimiento en torno al nuevo valor de la universidad, las fuentes de conocimientos y el uso. Una de las principales actividades es la de establecer el equipo de trabajo, que a su vez procede tanto en el agente de dirección, a los agentes de equipo, formado por aquellos que pueden influir en los procesos y crear un "mapa de situación" del sistema educativo, con el fin de identificar áreas o unidades prioritarias de intervención y tipos de intervenciones necesarias.

Díaz (2003) alude que el desarrollo de una estrategia está orientado a establecer el puente que permita a la universidad ir de donde está, hacia donde quiera estar y en sus retos y expectativas, en su futuro. Esta estrategia tiene como objetivo establecer los planes de desarrollo orientados a instituir los rumbos directivos de los proyectos de gestión del conocimiento dentro de la universidad. Asimismo refiere que las principales acciones en este renglón son: la evaluación de competencias centrales, el análisis de brechas de conocimiento, análisis de recursos, definición de una meta estratégica, y definición de los objetivos estratégicos.

Adicionalmente, indica que el desarrollo de una arquitectura apunta a establecer la base lógica y técnica sobre la cual se desarrollarán los diferentes proyectos de gestión del conocimiento, con el fin de establecer aspectos tales como: inversiones en TIC,s esquemas de desarrollo / integración de software, esquemas de arquitectura de hardware, alineación de los sistemas actuales con los nuevos requerimientos, análisis de requerimientos y análisis tecnológico.

En lo referido al seguimiento y mediciones se debe definir para cada objetivo y estrategia instancias de seguimiento y evaluación. En la sociedad del conocimiento, la autoevaluación se impone sobre modelo de gestión basado en la ética las formas ortodoxas de

seguimiento que caracterizaban los modelos de la sociedad industrial. Así las cosas, es el compromiso como principio básico el que encauzará los esfuerzos realizados en los procesos hacia el logro de los resultados propuestos. Existen básicamente dos tipos: el basado en la ética de la exclusión y el basado en una ética compartida.

En lo que refiere al modelo en una ética compartida se puede caracterizar por tres aspectos: la naturaleza de la toma de decisiones, la experiencia del directivo como fundamento moral de la gestión y las acciones del directivo como virtudes. Nava (2005) señala que cuando se reconoce que las decisiones en la universidad se comparten con los otros, se consultan y conversan, sobre todo con los profesores; esta experiencia puede conducir de manera espontánea al diálogo, ya que las visiones compartidas requieren una conversación permanente, en la que los docentes no solamente se sientan libres para opinar sobre cómo se puede organizar la escuela, sino que aprendan a escuchar las propuestas de los demás. Adicionalmente, menciona que con una visión compartida tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas enraizadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización. En efecto, este modelo se caracteriza por un equilibrio en la toma de decisiones, ello implica vincular de manera eficaz las necesidades del docente con las necesidades de la institución; con esta experiencia el directivo facilita las posibilidades del trabajo en el aula y ayuda al docente a cumplir con sus responsabilidades, en conclusión, comparten sus tareas. Finalmente, Nava (2005) señala que en este modelo los directivos pueden responder con una actitud virtuosa, en el sentido de que sus actitudes están determinadas por la actuación y socialización cotidianas, por la forma de comprometerse con el grupo social al que pertenecen.

En cuanto a la ética con sentido de exclusión se puede mencionar que se abordan tres aspectos que son fundamentales para comprender este modelo de gestión, aclarando que no son los únicos que lo pueden caracterizar: la naturaleza ética de la toma de decisiones, la formación de grupos de poder y el tipo de racionalidad comunicativa que se construye por parte de quienes la dirigen. Nava (2005) indica que en este modelo de gestión el directivo basa su concepción de gestión centrado en las decisiones que sólo él puede y sabe tomar, modelo que responde a una ética egoísta, porque sólo se busca satisfacer el interés personal, no se piensa en los otros, en sus expectativas e intereses, por tanto es frecuente que se haga gala de arbitrariedad y de poderío; despreocupado por lo que piensan los docentes, no los considera competentes, muchas veces los tiene como rivales y en casos extremos aquéllos 'no existen'. Por tanto este enfoque, suele responder a intereses personales, donde los directivos no aceptan desconocer algo de la institución.

Un segundo aspecto que se agrega a estas actitudes excluyentes, tiene que ver con la formación de grupos. Esto es cuando el directivo logra conformar un equipo de adeptos que generalmente se vuelven incondicionales de toda decisión directiva.

Nava (2005) refiere que es más fácil dirigir una organización en la que todas las personas sean como autómatas; donde todos sean un número condicionado a la obediencia. Es más fácil, pero también más peligroso, ya que carga toda la responsabilidad de planificación de la organización, de su estrategia y de su supervivencia en las espaldas de unas pocas personas.

En lo referido al tipo de comunicación, lo que se observa es un lenguaje de la imposición, donde, el directivo reduce las otras formas de lenguaje a uno sólo y se busca que los demás lo asuman como suyo, se vuelve un lenguaje totalitario porque sólo tiene la fórmula del poder, todas sus propuestas se traducen en la dominación.

El modelo de Gestión Educativa (GESEDUCA) propuesto por la UNESCO (1990, pp.21-46) propone como punto de partida los siguientes principios rectores de la gestión

universitaria: gestión centrada en los beneficiarios, concepción de la organización como un sistema abierto al aprendizaje, estructuras participativas, de comunicación horizontal que privilegian la creatividad y el compromiso del colectivo; mejoramiento continuo como estrategia de cambio permanente, con el propósito de prestar servicios o generar productos de calidad que atienden las demandas, también cambiantes, de los beneficiarios, desarrollo del personal a través de la calificación creciente ajustada a las necesidades de la organización y la cooperación-negociación como forma de elevar la efectividad y los beneficios mutuos.

Este modelo propone una estrategia de aprendizaje participativo, donde a partir de la conformación de grupos de trabajo se pueda autoconstruir y organizar la experiencia y la creatividad de los sujetos con la intención de generar un marco analítico que sirva de referencia para el desarrollo sostenido de la organización. Para ello, utiliza una combinación de las principales herramientas de gestión con la práctica cotidiana, para así crear un modelo de entradas y salidas múltiples. Las características del modelo GESEDUCA son: descentralizado en las decisiones lo que hace efectiva la gestión de proyectos; participativo y trabajo a través de equipos en permanente autoestudio, colaborativo y colegiado; interactivo entre sujetos y estructuras a través de redes; propicia el cambio al considerarse como un sistema que incrementa sus capacidades de gestión y en los estilos; favorece, entre otros, la comunicación y la reflexión lo importante es el diálogo y la evaluación permanente.

Por su parte, existe otra propuesta de modelo de gestión universitaria basado en la construcción de una red orgánica capaz de atender al sistema en su conjunto. Este modelo holístico toma a la comunicación como un proceso vital para crear una conectividad entre las distintas áreas. En otras palabras, a partir de conexiones cruzadas y la comunicación resultante se puede establecer un esquema de auto organización.

El principio de comunicación entre cada una de las partes del sistema, busca en buena medida fortalecer o bien crear condiciones operativas para establecer procesos para el desarrollo de una universidad, orientándolo hacia un modelo holístico de auto aprendizaje. Adicionalmente tiene la intencionalidad de llegar a consolidar un sistema educativo universitario, que contenga los siguientes criterios: preponderancia de lo académico sobre lo administrativo, abierto a su entorno, flexible en su operación, integrado y de calidad.

Las características enunciadas buscan favorecer a un modelo, que proporcione diversas acciones de gestión que a lo largo del tiempo, puedan realizar un aprovechamiento de los recursos con los que cuenta una institución educativa. De tal suerte, que la comunicación sugerida por este modelo de gestión produce en gran medida acciones coordinadas que dan elementos para enfrentar las cosas desde infinitas perspectivas y múltiples niveles. El modelo holístico incluye las características de cualquier diseño holográfico: tomar el todo en sus partes, crear conectividad y redundancia, crear simultáneamente especialización y generalización y crear capacidad de auto organización.

El encuentro de los paradigmas de la gestión con las Universidades Públicas

La exploración de los modelos de gestión, sus características, constitutivos y estrategias, permite advertir las diferentes concepciones con respecto al papel que juega la educación e institución escolar y la práctica de la gestión, para el cumplimiento de sus funciones sustantivas y misión social.

Uno de los aspectos fundamentales que habrá que considerar, cuando se hable de una propuesta de gestión para la universidad pública, es su comprensión y sistematización desde su

propia práctica; identificar el rol de los individuos en el sistema organizacional; las mediaciones y la animación socioeducativa expresada en juegos interactivos, de carácter reflexivo, horizontales y participativos que se desarrollan durante la movilización de las estructuras, en proceso, con los sujetos; los principios de la autogestión y el aprender a aprender como criterio irrenunciable de mejora continua; el valor del respeto mutuo, la democracia académica y la ética en compromiso, con el reconocimiento de las diferencias de pensamiento, centrada en la tarea institucional, como intencionalidad suprema en el quehacer cotidiano. Un factor adicional tiene que ver con la gestión entendida como, el compromiso de la comunidad universitaria para someterse a los juicios de valor de los diversos sectores en el que conviven y se desarrollan. Esta intención se formula al asumir la evaluación del desempeño y la transparencia socializada de los actos y resultados de la gestión.

Algunas de las implicaciones para la universidad pública del siglo XXI son, entre otros, concebir a la universidad como una organización en permanente movimiento, con su carácter socio histórico, heterogéneo, abierto y organizado mediante estructuras académicas y administrativas flexibles, cíclicas y con esquemas matriciales de sus funciones sustantivas; establecer como imperativo irrenunciable la comunicación entre los actores institucionales, organizados en redes, con intercambios permanentes de sus procesos y productos, con un sentido holístico y colegial de la práctica institucional al interior de las estructuras organizativas; formalizar un modelo educativo en el que se establezcan claramente, para toda la comunidad universitaria, una concepción de universidad que tiene entre sus irrenunciables, la participación e intervención mediante la problematización de los grandes derroteros y tendencias sociales, científicas, políticas, culturales y éticas como la inclusión, la equidad, así como las oportunidades para el otorgamiento de servicios educativos de calidad, con respeto a la historia de las diversas expresiones y con la intencionalidad prospectiva y creativa de la anticipación y diseño de proyectos e impactos, como forma de vida socioeducativa; reconocer de manera permanente, el valor agregado que tiene la universidad como organización en su conjunto, no nada más, mediante el conocimiento y valoración por sus indicadores, sino del capital que se ha construido desde los colectivos, entendido como los impactos institucionales derivados de su movilización con otras entidades universitarias, de su ductibilidad y maleabilidad para plantear como auto aprendizaje la actitud problematizadora sobre su propio quehacer, que le permite plantear preguntas en el marco de la investigación como mediación para la consolidación de los cuerpos académicos; establecer como cultura del poder en la gestión, el ejercicio mediante el cual se trabaja y generan consensos de manera corresponsable, alrededor de proyectos colectivos y colaborativos. El proyecto se conceptúa como la propuesta innovadora que recupera la diversas expresiones para el desarrollo de las condiciones materiales y ambientales, cada vez más adecuadas, pertinentes y de mayor conocimiento para la universidad, medido en función de qué tanto se resuelven los problemas y se innova en los ámbitos científicos, disciplinar y profesional, en un amplio sentido del reconocimiento de las tendencias nacionales e internacionales; favorecer como principio imperativo y mediante prácticas autogestivas, las funciones de los diferentes órganos colegiados y entidades que coadyuvan al cumplimiento de la misión de la Universidad. En este sentido, se encuentran el consejo social, los patronatos y las fundaciones, entidades encargadas de promover y fortalecer la viabilidad institucional tanto financiera como de vinculación con organizaciones externas a la Institución. En la universidad pública mexicana, son pocos los ejemplos y las experiencias en donde estas entidades desarrollan sus tareas de acuerdo a las atribuciones establecidas en la normatividad universitaria; en una concepción integral de la gestión, los puntos anteriores se articulan en una estructura conceptual y

metodológica que orientaría la construcción de propuestas y lineamientos para la intervención y construcción de una práctica de la gestión universitaria, innovadora, participativa e incluyente.

Hacia un modelo de gestión de intervención permanente

La complejidad de la gestión directiva, exige desde el punto de vista del dinamismo de la educación superior, crear valor agregado a los procesos que se desencadenan, sus resultados, impactos, en suma de su eficiencia y eficacia que, en el caso de la gestión universitaria, se evidencia en la formación de profesionales con fundamentos científicos y éticos, comprometidos y con responsabilidad social. El valor agregado de la gestión, verificado con la evaluación de las transformaciones sociales, de la calidad en el desarrollo de las tareas institucionales, configura el marco estratégico articulado en el portafolio institucional conformado por los asuntos prioritarios de la universidad y que se ve reflejado con la comunidad en general.

La implementación de este paradigma de gestión directiva de intervención permanente (Rosario, 2007, pp.89-100) deberá vincularse al entorno político y social, por lo que valores como la democracia, son fundamentales para entender que el proceso académico se desarrolle con la creatividad y capacidades de los actores. El concepto de mediación en esta línea de reflexión, cobra relevancia, puesto que se recurre a diversos recursos de carácter reflexivo que reconocen la diversidad de las prácticas de los actores en las estructuras, la demanda social a la universidad y la aceptación del compromiso para la transformación con sentido anticipatorio del mundo social y productivo.

El actor institucional que hace gestión, entenderá el equilibrio y desarrollo sostenido de la universidad, puesto que se rige en la dimensión de la ética profesional, los valores sociales y la sustentabilidad, como son: la inclusión, la estabilidad institucional, la redistribución del poder, la actualización permanente de los marcos normativos, el aprendizaje y crecimiento de los actores, y la actitud hacia el cambio social como elemento de la misión institucional y personal, entre otros.

El reto de la gestión, como práctica, para la universidad del Siglo XXI, será reconocer las diferentes modalidades educativas, y los espacios abiertos y diversos en donde se llevarán a cabo los procesos de formación de profesionales e investigadores, en tanto que los objetos institucionales se modificarán permanentemente en sus intenciones y finalidades. El modelo de gestión que se visualiza para el siglo XXI asume algunas características y se centra, en la práctica de los propios actores, más que en los objetos de la gestión. Atenderá el sentido de cooperación entre los participantes de la organización; generará corresponsabilidad en la dirección de las tareas y de la institución; guardará un equilibrio en la atención de todos los compromisos de la organización lo que le dará un sentido de integración y será autogestivo, toda vez que los resultados e impactos se recuperan de manera cotidiana. En efecto, es comunicativo, puesto que las estructuras y los procesos se establecen de manera horizontal, en una línea de diálogo y de acuerdo a los objetivos de carácter institucional. Asimismo, el debate permanente de las ideas y proyectos buscará la concreción de consensos con un sentido de inclusión, respeto a las divergencias y a la libre expresión y actitud problematizadora sobre los asuntos de la universidad. Los proyectos presentados por la comunidad académica, tienen un lugar en la reconfiguración de los diferentes espacios institucionales para dar cabida a nuevas formas de pensar e interactuar de los individuos.

Como se ha expresado, uno de los constitutivos para el desarrollo institucional es, sin duda, el estilo de gestión que los actores asumen como forma de vida profesional e institucional y

que se soporta en el modelo educativo y la normatividad universitaria. Sin embargo, las organizaciones educativas de carácter público, tienen el reto que significa reconvertirse en verdaderos espacios generadores de conocimiento, formadores de competencias profesionales integrales, con anticipación y respuestas a los diversos sectores sociales y productivos; de fomentar y recrear la difusión y cultura; para finalmente, fortalecer alianzas de colaboración que profundicen la imagen institucional, así como la obtención de recursos y apoyos económicos en áreas de oportunidad en las que la universidad tenga liderazgo, trayectoria y reconocimiento nacional e internacional.

En efecto, bajo los anteriores preceptos, el estilo de gestión como concepto y método, se entiende como la práctica socio histórica que despliegan los actores, en los diferentes espacios institucionales, pautados por las estructuras académicas y administrativas en donde se expresa el contenido de la gestión. Es compleja, heterogénea y se mueve en un ambiente de conflicto y negociación. En este contexto se le reconoce como práctica política y de poder, en tanto que sus valores y contenidos se realizan mediante mecanismos asimétricos, que se expresan mediante actos comunicativos orales o escritos. En este sentido es necesario que se redescubra que la gestión universitaria no se centra en el emisor o propiciador de la primera acción intencionada, sino que se refiere a la movilización y generación de las acciones e intenciones, expresadas en las nuevas prácticas con una lógica metodológica que reconoce, en todo momento, el autoaprendizaje, debate y consenso como factores de la transformación.

En este sentido la gestión directiva conduce a la creación de valor agregado, el cual se materializa en la práctica institucional y su contexto; son los resultados de la gestión no tanto como producto, sino en sus procesos vividos principalmente, en las acciones de los actores y que se manifiestan mediante estrategias que se asumen y tienen su punto de expresión a través de valores que se revelan en los siguientes constitutivos: mecanismos de comunicación entre las estructuras; resolución de diferencias mediante el debate; el consenso como intencionalidad de la vida colegiada; del respeto mutuo; la construcción de las ideas; la creación de principios para el cumplimiento de las metas institucionales, la consideración del fin último de la universidad; el estudiante y la sociedad civil.

Por lo anterior, los constitutivos del modelo de gestión que se construye y obtiene, para las universidades públicas, toma los siguientes valores y contenidos (Rosario, 2007):

- 1.- Tiene como principio epistemológico la interacción que se genera entre sujeto y objeto de conocimiento en una dinámica horizontal de acción - reflexión - socialización de los procesos, productos e impactos socioeducativos.
- 2.- Se construye desde la cotidianeidad, con actores comprometidos con la universidad, en el que sus prácticas de gestión evocan solidaridad, inclusión y liderazgo.
- 3.- El coordinador (directivo, líder...) pauta su actuación con una lógica horizontal - radial (dimensiones de ida y vuelta) y tiene un absoluto respeto al consenso de los académicos, producto del trabajo colegiado, colaborativo y participativo con los órganos de gobierno. Reconoce los resultados planteados en los proyectos y se mueve en la lógica de la evaluación del desempeño.
- 4.- Problematisa la realidad institucional, la recupera y sistemiza con los cuerpos académicos, la teoriza y establece acciones de difusión de los resultados, en el marco de la congruencia con el sentido de universalidad del conocimiento.
- 5.- Privilegia la comunicación en cualquiera de sus modalidades, en donde las tecnologías de la información y sus diversos programas automatizados, dimensionan a una administración de calidad, certificada y en donde los actores asumen, en esta lógica, a la academia como eje central

de la vida universitaria.

6.- La gestión, como estrategia, se desarrolla con una visión comparada y con un sentido internacional. La internacionalización de la Universidad es una mediación para re-construir competencias de alta dirección y competitividad.

7.- Establece como criterios de evaluación en nivel y profundidad, la generación de acciones de autogestión, aprendizaje colectivo y generación de proyectos de desarrollo profesional por los propios actores de la gestión.

Los puntos anteriores delimitan el Modelo de Gestión Directiva de Intervención Permanente, (Rosario 2007) como resultado de los procesos creativos y de valor agregado a las acciones de movilización de actores, tareas, estructuras y procesos; de la gestión propiamente expresadas en sus resultados con el aseguramiento del desempeño eficiente de los actores responsables y coordinadores de proyectos. Otros elementos que le dan sentido, al modelo de gestión directiva se caracteriza por: la construcción permanente de una cultura institucional que se desarrolla en el marco de la complejidad institucional, que abre espacios para la creatividad y generación de ideas nuevas. Se trata de generar cambios en la organización, con estrategias deliberadas mediante nuevas formas de pensar y hacer de los actores; la construcción social de la práctica de la gestión que reconoce la historia, saberes, expectativas, y valores personales de los actores, examina en estos, a los insumos que se ponen en juego frente a las demandas y exigencias institucionales y sociales, expresadas en la misión y visión de la Universidad; la actitud investigativa sobre la práctica de la gestión, es decir, los actores que se mueven como reformadores en las instituciones determinan, desde sus propias estrategias, las líneas de acción y ubican a la Institución en sus ámbitos diversos que la determinan. En efecto, se trata de involucrar para formar a los responsables de estructuras para que todos orienten sus acciones, hacia la dirección establecida por la organización; de la permanente revisión por parte de los actores sobre el rumbo que toman los diversos objetos de la gestión institucional; es mediacional y recupera la memoria histórica de las acciones desencadenadas, los conflictos, contradicciones y aciertos. Va en contra de las tentaciones unilaterales y del protagonismo hegemónico; su fortaleza radica en la diversidad de juegos en el sistema, entendiéndose que la coordinación de los proyectos por parte de actores concretos es transitoria, reconociéndose la movilidad de las responsabilidades de éstos, en los proyectos y en las estructuras; al reconocer a los objetos de la gestión y su manifestación en el entorno económico, político y social de la universidad, la gestión, como práctica social, se adjudica el compromiso para transformarse y transformar el ámbito en el que se ubica y derrama sus resultados. En síntesis, la gestión directiva no se reduce a la administración de la Universidad y del cumplimiento, a pie juntillas, de lo que establecen los manuales de procedimientos. Su impacto se ubica en las redes que se construyen con organismos, actores sociales, proyectos diversos que le permiten a la Universidad expresarse fuera de los campus; tiene una dimensión metodológica de carácter dialéctico y estratégico, sus procesos están direccionados por la práctica, se confronta con la teoría para regresar a la práctica, en un proceso ascendente de aprendizaje y crecimiento de los actores de la gestión. Se operacionaliza mediante instrumentos con sentido interpretativo, en donde cobra relevancia los significados que evocan los actores materializados en matrices, en el que el verbo expresa la acción en los actos de habla, lo que evidencia los alcances de la gestión desencadenada; demanda la formación de nuevos líderes académicos para la gestión, lo cual implica, por una parte, la habilidad de dirigir, comunicarse e involucrarse en los proyectos, y por la otra, las posibilidades para sensibilizar y generar sentido de pertenencia entre los colegas, de construir el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad sobre la tarea; de actuar de manera

estratégica, con oportunidad y claridad cuando el momento así lo requiera; saber decir no con argumentos convincentes, evitando cerrar las oportunidades para la cooperación y colaboración; asumir la gestión directiva como un todo, en donde los efectos de la gestión redistribuyen el poder en las diferentes estructuras de la organización, lo que hace imposible ejercer el poder a discreción. La intencionalidad se ubica en que los actores hablan del poder, sus manifestaciones, su contenido, en suma, los actores problematizan la realidad institucional, su práctica y generan nuevos proyectos de mayor conocimiento e impacto institucional.

Conclusiones

El debate sobre el valor de la gestión se reconoce en el marco de la universidad abierta, en donde el imperativo son las redes, los intercambios interinstitucionales, los vínculos comunicativos entre académicos, equipos de trabajo tanto de docentes como de investigadores. Estos procesos son el sustento de las prácticas de gestión del presente para la universidad pública.

La tarea prioritaria de la universidad es la formación de profesionales, con competencias pertinentes y capacidades para la generación de conocimiento y construcción de alternativas de desarrollo en el mundo del trabajo de las diferentes disciplinas, por lo que con sentido social, la generación de valor agregado debe ser también su propósito. El valor agregado de una universidad no se agota con la obtención de reconocimientos de calidad de sus programas educativos y reconocimiento a sus funciones de investigación, posgrado o extensión, también importa, cómo la universidad pública se incrusta en el tejido social, en la comunidad, para ser parte activa en la solución de problemas de los menos favorecidos. La expresión que materializa esta aspiración sería la evidencia de los impactos sociales, desde las prácticas de los profesionales en formación o de la construcción de proyectos con los diversos sectores, entendiéndose que una de las intenciones de la educación superior es crear las condiciones adecuadas, con la fundamentación científica para la solución de problemas de los diversos sectores de la sociedad. Es la interacción de diversos intereses entre sectores sociales, productivos, políticos y que rebasa el ámbito nacional para ubicarse en el contexto internacional.

En este marco, surgen y se exigen para la universidad pública modelos de gestión que movilicen a los actores en tareas permanentes de problematización de los objetos sobre la universidad, de carácter incluyente y con la misión de construir proyectos multi e interdisciplinarios.

Las redes, como estrategias de trabajo, han superado en los últimos años las formas de trabajo individualista y aisladas que grupos de académicos insisten en continuar aportando para la universidad cerrada, hoy en día superada por otro tipo de prácticas de mayor cooperación.

En efecto, se habla de organizaciones abiertas en donde la actividad académica se lleva a cabo con líneas de interacción, de respeto mutuo con la participación de diferentes actores y en donde los procesos se dan en un marco de pluralidad y diferencias sobre objetos de análisis, privilegiando los consensos.

La cooperación horizontal, en este caso, se apoya en un importante instrumento alternativo de la gestión del conocimiento que consiste en introducir en el conjunto la "transversalidad" de opciones y enfoques diferentes. Se trata de la interacción y apoyo recíproco para lograr determinados objetivos, en el marco de un esquema cooperativo dispuesto a recibir señales de diferentes actores que, en algunos casos, ni siquiera comparten los objetivos. En este sentido, la condición de "organización abierta", cuya conectividad no establece mayores

restricciones, no implica separarse de los objetivos de la red, sino aceptar las señales de un conjunto de actores de enfoques diversos o divergentes, cuya presencia constituye un elemento que pone a recaudo al pensamiento único.

Frente a los retos de los nuevos paradigmas de la gestión, cobra relevancia la aspiración de organizar la gestión de los actores en torno a valores derivados del concepto de red como estrategia interna de socialización y comunicación. Las formas de gestión implican, por parte de todos los involucrados, actos de aprendizaje y autoaprendizaje permanente en espacios y con modalidades de autogestión colectiva, para aportar desde los diferentes horizontes científicos, a los programas educativos y líneas de investigación. Estas acciones estratégicas de los actores independientemente del lugar que ocupen en las estructuras universitarias exigen, desde los órganos colegiados, repensar y problematizar los actos de gestión y gobierno, por quienes continúan con la tentación de afianzar las asimetrías entre los actores formales y darle valor agregado desde los grupos fácticos de poder. Esta es uno de los retos y líneas temáticas de trabajo que los universitarios tendrán que asumir en los próximos años rumbo a una visión de futuro para la educación superior y la universidad pública.

Finalmente, los retos actuales que enfrenta la universidad pública, precisa de estilos de gestión que se llevan a cabo en estructuras descentralizadas mediante un trabajo horizontal, por tareas y responsabilidades compartidas. La participación, el reconocimiento a los cuerpos académicos como generadores y enriquecedores de la vida académica, son principios generales básicos que los actores de la gestión deben considerar entre sus prioridades, en suma, la tarea colectiva como eje transversal de la vida en la universidad.

La comunicación horizontal como forma de vida en la institución, se configura como parte de una estrategia de actuación de procesos intencionados, lo que permite a la organización educativa adaptarse de manera flexible a las demandas y amenazas que enfrenta la universidad de manera cotidiana. Por lo tanto, reconocer la dinámica científica disciplinar, los modelos competitivos que se materializan en las políticas transversales contenidas en los tratados y acuerdos comerciales y educativos entre países, permitirán la formación de nuevos perfiles de directivos que comprendan las diferentes dimensiones de la tarea en la educación superior y entender el cambio institucional.

Una de las primeras tareas para una nueva política de gestión es la especificación de las nuevas competencias profesionales para los directivos del siglo veintiuno, en el marco de la investigación de la práctica por parte de los propios actores, de entender la expresión multifactorial de la gestión y los constitutivos para romper paradigmas, que obstaculizan el desarrollo de los actores y la recomposición permanente de las estructuras institucionales.

Estas acciones como estrategias de intervención, representan una posibilidad para hacer frente a los cacicazgos, hegemonías y grupos de poder que se han posesionado de algunas universidades públicas mexicanas. En este sentido el inicio de procesos alternativos tiene su origen desde las propias comunidades de académicos, células de gestión educativa que pueden propiciar y permear hacia el tejido académico, para renovar las concepciones y estilos de gestión y de conducción de las universidades con una verdadera responsabilidad social y de sustentabilidad.

Referencias

- Alvariño C. et al. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura en Paideira. Recuperado el 10 de noviembre de 2007, de <http://www.mec.es/cide/rieme/documentos/alvarino.pdf>
- Calvo de Mora J. (2005) Procesos de construcción de la confianza social en las universidades. Universidad de Granada, España, Publicado en la Revista Iberoamericana de Educación N. 37. Recuperado el 12 de agosto de 2007, de <http://www.ricoci.org/1062.htm>
- Casassus J. (1999). Descentralización de la gestión a las escuelas y calidad de la educación: ¿mitos o realidades? en Propuesta Educativa año 10 no. 21.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg. (1990). El actor y el sistema. Las restricciones de la acción correctiva. México. Ed. Alianza.
- De Vries Wietse e Ibarra Colado Eduardo (2004). La Gestión de la Universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. Revista Mexicana de Investigación Educativa, Julio-Septiembre, Volumen. 9, Número 22
- Díaz Muñante, Jorge Raúl. (2003) Modelo de gestión del conocimiento aplicado a la universidad pública en el Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Matemáticas. Recuperado el 15 de agosto de 2007 de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Basic/Diaz_MJ/diaz_mj.htm
- Elizondo, A. (coordinador). (2001). La nueva escuela: dirección, liderazgo y gestión escolar. México. Paidós.
- García Moreno Pedro (2004) Innovaciones en la Organización y Gestión de las Universidades, Universidad Politécnica de Madrid, España Consultado en: <http://www.gampi.upm.es/PedroGarciaMoreno.pdf>
- Mayor Ruiz, C. (1996) Las funciones del profesor universitario analizadas por sus protagonistas. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, Vol. 2, No. 1. Recuperado el 14 de octubre de 2007, de <http://www.uv.es/RELIEVE/v2n1/RELIEVEv2n1.htm>
- Mintzberg, Henry (1991) La estructuración de las organizaciones. España. Ed. Ariel
- Nava Preciado J María (2005) Dos modelos de gestión directiva, desde una visión ética, Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Guadalajara Jalisco, Publicado en Revista La Tarea num. 18. Recuperado el 23 de julio de 2007, de <http://www.latarea.com.mx/articu/articu8/navar18.htm>
- Navarro Rodríguez, Miguel. (2004). La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado del arte en La gestión educativa. Experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención. México. Universidad Pedagógica Nacional.

- Rodríguez Campos, Pedro. (2004). La organización como elemento de la gestión educativa en: La gestión educativa. Experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención. México. Universidad Pedagógica Nacional.
- Rodríguez, M. Darío. (1996) Gestión organizacional. Elementos para su estudio. UIA. México; D.F.
- Rosario, M. Víctor Manuel (2007). La Gestión Directiva en la Universidad de Guadalajara. Reconstrucción de las experiencias de dos Centros Universitarios (2001-2007) Conacyt. Universidad de Guadalajara.
- Sanchez Avilés, Rafael et. al. (2004). Gestión educativa en La gestión educativa. Experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención. México. Universidad Pedagógica Nacional.
- Schmelkes, S. (1998). Investigación escolar y gestión escolar: ¿Un binomio ejemplar? en Caleidoscopio no.3 enero - junio.
- Topete, C. Cerecedo. (2001). El ejercicio del poder como transformación y conflicto en los centros educativos en Memoria VI Congreso Nacional de Investigación Educativa. México. Universidad de Colima.
- UNESCO. (1994) Modelo de gestión GESEDUCA, Santiago de Chile. Recuperado el 6 de octubre de 2007, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/00116132So.pdf>

DATOS DE LOS AUTORES

Víctor Manuel Rosario Muñoz
Universidad de Guadalajara
vrosario14ali8@hotmail.com

Elia Marúm Espinosa
Universidad de Guadalajara
emarum@cencar.udg.mx

María Elena Barrera Bustillos
Universidad Autónoma de Yucatán
bbustil@uady.mx

Maritza Alvarado Nando
Universidad de Guadalajara
maritzaal@hotmail.com