

## **La transformación institucional fundamento para el logro de la Calidad** **Institutional Transformation Rationale for the Achievement of Quality**

María del Pilar Elizondo Zenteno<sup>1</sup>

[mpzenteno1@hotmail.com](mailto:mpzenteno1@hotmail.com)

Andrea Mena Álvarez<sup>2</sup>

[andiama1@hotmail.com](mailto:andiama1@hotmail.com) / [andrea.mena@unach.mx](mailto:andrea.mena@unach.mx)

### **Resumen**

La calidad educativa no se puede dar si no hay una transformación, pero no solamente transformar los aspectos curriculares, sino que de manera general y específica las estructuras y modelos de organización y gestión de las instituciones de educación superior (IES). En este contexto se inscribe la ponencia, partiendo de la idea de introducir, sin ánimo de profundizar, en el estudio y la reflexión en torno a los conceptos de gestión, organización y transformación institucional, a partir del abordaje de algunos autores que tienen que ver con la temática.

### **Abstract**

The quality of education cannot be given if there is a transformation, but not only transform the curricular aspects but general and specific structures and models of organization and management of higher education institutions (HEI). In this context the paper falls, based on the idea of introducing, without wishing to deepen in the study and reflection on the concepts of management, organization and institutional transformation, from the approach of some authors that deal the topics addressed.

<sup>1</sup> Licenciada en Pedagogía y Maestra en Educación por la Universidad Autónoma de Guadalajara, Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad de la Habana en Cuba y Doctora en Educación por la Universidad del Sur, profesora de Tiempo Completo en la Facultad de Humanidades. Líder del Cuerpo Académico de Política, Gestión y Educación en y para la Diversidad, Docente del Doctorado en Estudios Regionales de la Universidad Autónoma de Chiapas, Miembro del Sistema Estatal de Investigadores. México.

<sup>2</sup> Doctora en Educación, Maestra en Administración de la Educación Superior, Maestría en contaduría Pública, Profesor de Tiempo Completo -Universidad Autónoma de Chiapas- docente con Perfil Nacional PRODEP, Miembro del Sistema Estatal de Investigadores de Chiapas. Participa como miembro del Cuerpo Académico (CA): Política, Gestión y Educación en y para la Diversidad. Certificada por ANUIES para impartir módulos del PROFORDEM, certificada por el CONOCER para impartir cursos presenciales, ponente a nivel nacional e internacional, autora de varios libros, vicepresidente del Colegio Mexicano de Doctores y Maestros en Educación A.C. México.

**Palabras clave:** evaluación, acreditación, institucional.

transformación

**Keywords:** accreditation, transformation.

evaluation, institutional

### Introducción

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, el mundo era consciente del fenómeno de la administración junto a la tarea de educar, logró un gran impacto en la producción, a través de la inclusión efectiva del conocimiento en los procesos laborales, por su capacidad para coordinar el trabajo de personas, con diferentes habilidades y conocimientos para llevar a cabo las tareas comunes.

Con la declinación de la industria tradicional y el crecimiento de la economía de servicios, se dieron modificaciones en la composición de la fuerza laboral y, por ende, en los esquemas existentes, e hicieron necesaria la gestión para regular los procesos organizacionales. Al surgir cada día más profesionales, con mejores posibilidades del control que las ocupaciones tradicionales y aunadas a esto el ascenso industrial japonés, se dio lugar a una aproximación de la teoría administrativa conocida como cultura organizacional, cuyo principio básico es la búsqueda de compromisos de los profesionistas, sin perder el del individualismo y la autonomía.

Los cambios de paradigmas que se han dado en América Latina, hicieron posible pasar de la perspectiva de la administración a la de gestión. Autores como Pozner, Barrios y Lemus, definen a ambas como antagónicas; Por una parte, a la administración como una práctica de control y racionalización sistemática y, por otra parte, a la gestión como la forma en que cada organización o grupo de sujetos deciden llegar a las metas que se plantean, pero bajo un proceso controlado, racionalizado y sistemático.

Es importante señalar que no habría tal antagonismo si se reconociera que existen distintos tipos y enfoques de administración y de gestión. La gestión es un concepto más genérico que administración, su práctica va mucho más allá de la mera

ejecución de instrucciones que vienen del centro. El concepto gestión connota tanto las acciones de planificar, las de administrar, como las que se realizan por ajustes del contexto, tanto interno (lo constituyen las personas que son los miembros de la organización) como externo (por el entorno que la rodea). De ahí que pueda entenderse a la organización como un sistema que opera dentro de un contexto externo con el cual interactúa permanentemente (Casassus, 2000).

Ahora bien, si se relaciona todo lo anterior con la educación se puede observar que debido a las transformaciones estructurales que los sistemas educativos están permanentemente sometidos, se puede retomar el concepto de gestión, proveniente del mundo empresarial, como una forma de dar respuesta a dichas transformaciones, ya sea a nivel macro o micro.

La gestión escolar o institucional, asimismo, se refiere a la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbres, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel un grupo de actividades. La planificación articula los procesos técnicos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, equidad y la pertinencia de la educación de todos sus docentes, programas educativos, procesos de enseñanza aprendizaje e infraestructura. (Narvaez, 2003).

Las estructuras organizacionales están orgánicamente integradas cuando sus partes se coordinan unas con otras guardando un equilibrio para actuar y desarrollarse en forma armoniosa y en cambio desintegrada, cuando sus componentes pierden las relaciones mutuas con el conjunto para crecer en forma independiente en detrimento de la comunidad. Las relaciones internas y externas son funcionales cuando estas estructuras cumplen los papeles que de ellas se espera permitiendo cambios adaptativos y progresivos en consonancia con el progreso de la sociedad en la que se encuentran.

En el ámbito de la gestión, las IES deben tener en cuenta los siguientes elementos:

La autonomía universitaria,

La libertad de cátedra y

La capacidad de los docentes de auto-dirigirse.

La función institucional se basa, entonces, en un modelo corporativo, donde los puestos directivos son más de representatividad que de orientación. La integración institucional depende de valores compartidos, un sentido de misión común, que orienta a los académicos sin la necesidad de existir reglas escritas.

Pero, en la práctica, el desarrollo de las teorías y las prácticas de la gestión de las IES han sido insuficientes debido al poco reconocimiento del carácter cooperativo de la actividad académica, así también el que los directivos académicos no tienen una formación en áreas administrativas (Trist, 2004).

Ribeiro (1971) señala que para llegar a la realidad es indispensable conocer la estructura universitaria, sus órganos y conexiones en relación con las cátedras, centros, institutos, facultades, escuelas, y cómo cada una de ellas funciona, asimismo los roles de los estudiantes y docentes. Pero, sobre todo, la articulación de todas y cada una de estas actividades universitarias con las necesidades de la sociedad.

Es claro que la gestión en las IES, se ha venido dando con base en estos planteamientos, históricamente bajo una visión de corte tradicional, y hoy en día se hace necesario un cambio que permita adaptarse a su contexto actual, retomando un nuevo paradigma sobre la misión universitaria, como plantea (Trist, 2004) el paradigma societal.

Este nuevo paradigma debe reconsiderar la relación universidad-mercado, en busca de la legitimidad social que han perdido las IES a partir de que en la sociedad se genera una percepción de crisis en la educación superior, que inicia en los 60 del siglo XX y que recae directamente en la gestión institucional, acusándola de estar enmarcada en el enfoque costo-beneficio, que ha ocasionado disfuncionalidades entre la actividad universitaria y su forma de gestión tradicional.

## **Desarrollo**

### **El cambio en el paradigma, un nuevo modelo de gestión en las IES**

Con respecto al cambio de paradigma que lleva a justificar un nuevo modelo de gestión en las IES, Pozner (1995) señala que para poder adaptarlo en la institución es indispensable poner en práctica la gestión escolar o institucional. De acuerdo con Casassus (2000), las distintas visiones desde las que se puede implantar esta gestión se corresponden con algunos de los siguientes modelos que han venido orientando el funcionamiento institucional:

Modelo de la visión normativa, desarrollado en los años 50 y 60 hasta inicios de los 70 del siglo XX. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. En esta perspectiva el futuro es único y cierto. La planificación entonces consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Modelo de la visión prospectiva, surgido a inicios de los años 60 cuando se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior. La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973, marcó en México un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa. Se desarrolla entonces una planificación con criterio prospectivo. Pero el estilo predominante continuó siendo el ejercicio cuantitativo.

Modelo de la visión estratégica que poseen tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea). La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros).

Modelo de la visión estratégica situacional, que prevalecen en la realidad y desde la cual se plantean muchas viabilidades. Por ello, desde el inicio de los 90 predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión.

Modelo de la visión de calidad social. Con el inicio de los años 90 aparece una situación nueva con la preocupación para la calidad. La perspectiva de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar sus procesos de gestión tendientes

a disminuir la burocracia y los costos, a aumentar la productividad, el uso eficiente de los recursos, la flexibilidad administrativa y operacional, y a fomentar el aprendizaje continuo de los actores de estos procesos, entre otros aspectos.

Modelo de la visión de la reingeniería, a diferencia de la calidad total, se define como una re-conceptualización fundacional y considera el rediseño radical de procesos si es que se quieren lograr mejoras dramáticas de desempeño.

Modelo de la visión comunicacional, nos permiten percibir la organización y funcionamiento de las organizaciones como redes.

Para el adecuado funcionamiento institucional resulta importante recuperar el concepto de gestión desde los modelos de visión estratégica situacional, porque predomina el criterio de buscar acuerdos y consensos sociales como elemento principal de gestión; visión de la reingeniería, partiendo de una reconceptualización a nivel institucional para la mejora de la estructura y procesos existentes; visión de la calidad total porque se orienta a mejorar los procesos, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes y la visión comunicacional permitiendo percibir la organización y funcionamiento de las organizaciones como redes.

Estos modelos, en los últimos años, han encontrado sustento en la teoría de las organizaciones y el neoinstitucionalismo, al proporcionar elementos para comprender a las IES como sistemas complejos, sosteniendo que en todo tipo de vida hay una pauta de organización. Se trata de que, mediante un proceso de gestión escolar o institucional, los participantes entiendan entre sí sus actos, determinen el modo de ejecutar sus relaciones y disminuyan las actividades organizacionales compulsivas y no productivas mediante el incremento de posibilidades de éxito y la responsabilidad personal.

Esto no implicaría que la organización se centrara en las personas, sino en su productividad, ya que la autoestima está ligada a la responsabilidad, por lo que las organizaciones pueden ser modificadas de forma que ofrezcan crecientes desafíos dotados de sentido y oportunidades para que la persona asuma los cambios en la organización, y de esta manera se logre el éxito y la autoestima. (Narvaez, 2003).

Es desde estos planteamientos que se sostiene que un proceso de gestión institucional, no puede dejar de considerar las condiciones sociales en las que está inmersa, tomando como punto de partida para su transformación la atención a las necesidades del contexto social particular en el que se ubica.

Es necesario mencionar además que el cambio en las instituciones puede suceder a través de la institucionalización o la reinstitucionalización, es decir, a través de agregarle más roles y características a las instituciones existentes o reafirmando sus marcos normativos, sus tareas a cumplir o, en otros casos, el cambio institucional implicaría también la desaparición de las instituciones para dar paso a la creación de instituciones nuevas que respondan a los problemas actuales, así también lo entienden de una manera funcionalista, llegando a sostener que las instituciones deben hallar los medios necesarios para adaptarse a los cambios de sus entornos (Narvaez, 2003).

Como señala Pozner (1995), para elevar la calidad de la educación es necesario que las instituciones tengan un marco de gestión que les permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía. La participación de la comunidad, el apoyo institucional y la regulación normativa. Por ello es indispensable articular las estructuras y procesos mediante los cuales se realizan las funciones de gestión dentro y fuera de las instituciones, lo que involucra a cada escuela y a la institución en su conjunto.

### **La nueva organización institucional**

Las IES organizan su funciones respondiendo a las condiciones del contexto en el que se encuentran, de aquí resalta el cambio fundamental que se produce en los sistemas de educación superior, durante la última década del siglo pasado, lo que ha llevado a replantear la relación Gobierno-IES (mediante una planeación de corte evaluativo), así también la relación IES - sociedad (para dar una respuesta a la creciente demanda), donde se generaron orientaciones que serán muy difícilmente revertidas, como lo son:

regulación del funcionamiento de las IES, a través de la introducción del proceso de



evaluación gubernamental, con la finalidad de condicionar el financiamiento al logro de determinados parámetros generales de calidad;

la exigencia y la creciente crítica de la opinión pública sobre el grado de eficacia y eficiencia de las IES, en especial las públicas, y de cómo éstas utilizan los recursos. (Valera, 1997).

Todo esto ha generado una modificación en los parámetros de evaluación que se tomaban en cuenta para la asignación de los recursos a las IES, destacando los orientados hacia la evaluación de instituciones y cuerpos académicos, los apoyos para el desarrollo de la ciencia y la tecnología y la fijación de nuevos criterios para la asignación presupuestal (Rodríguez, 2003), para ello fijan metas, destinan fondos a quienes cumplan con los estándares establecidos y premian o castigan según los logros obtenidos, ya que anteriormente se consideraba a la matrícula como punto central de la asignación de los mismos, y ahora éstos se centran en la calidad de los programas educativos que se imparten.

Estas nuevas dinámicas modificaron sustancialmente la organización de las IES que, sin embargo, no han logrado aún, en muchos casos, cubrir estas expectativas.

### **El acceso a la educación superior**

Es a mediados del siglo pasado que las IES en América Latina tuvieron que responder a una creciente demanda que provocó la masificación de este nivel educativo. Este fenómeno es resultado del entrecruzamiento de las acciones orientadas por el valor y el significado conferido a la educación. Valenti (1997) define este período como de consolidación y establecimiento de una nueva articulación entre Estado, universidad y sociedad, y Brunner (1990) ubica su clímax en los años 90.

A partir de entonces las IES se vieron presionadas para asumir una nueva dinámica centrada en la búsqueda de la calidad, sin embargo, esta transformación del contexto en que se desarrolla la educación superior no ha logrado una transformación a fondo de los sistemas ni en los actores que participan en ella, en el sentido de estar preparados para adaptarse a las nuevas condiciones, y no, como



en muchos casos, tomar acciones sometidas a las inercias que se conservan del pasado.

Esta nueva dinámica obliga a las IES a entrar en una constante evolución, en un proceso de transformación institucional, tendiente al aumento de la productividad, propósito con características propias enmarcadas en el Tratado de Libre Comercio (TLC), firmado con Los Estados Unidos y Canadá. Las relaciones internacionales establecidas a través del TLC plantean ampliar y profundizar el intercambio de bienes y servicios entre los tres países participantes, México, Los Estados Unidos y Canadá, (Marum, 1994), pero no podemos negar la gran asimetría económica y tecnológica de México frente a las otras dos naciones, por lo que se han presentado y seguirán presentándose desafíos nuevos.

En este contexto la educación es de suma importancia ya que se debe buscar el equilibrio en el avance hacia los cambios mundiales sin perder su propia identidad. Por ello, la situación particular que vive cada IES en México sólo puede comprenderse a partir del conocimiento de su historia y los procesos de gestión que han adoptado en las últimas décadas para responder a un contexto que les demanda grandes transformaciones, en el entendido de que la manera en que respondan marca su posición y fortaleza en el marco de la globalización.

**a) La Gestión académica elemento indispensable para el logro de la calidad**

Las IES deben y tienen que retomar como eje central para la definición de sus acciones institucionales a la sociedad y al contexto en el que se desarrollan, ya que esto permite repercutir en la solución de las necesidades concretas y en el establecimiento de la gestión institucional para dar pasos firmes hacia la excelencia académica. Esta búsqueda de la excelencia, mejor conocida como calidad, debe procurar el diseño de procesos de gestión más equitativos, pertinentes y adecuados a las necesidades personales de los individuos y del contexto.

En México se planteó que había que modernizar rápidamente la economía, pero sobre todo la educación mexicana para cerrar la enorme brecha en calidad y

cobertura que existe respecto a otros países. De otra manera, no sería posible competir exitosamente con otras economías del mundo. Esta interpretación resultó conveniente porque vino a apoyar y justificar las políticas de modernización y de la educación que a partir de esos mismos años (1990-1992) comenzaron a aplicarse en México, como el de rediseñar e implantar, con la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria, una política de internacionalización explícita, centrada en el interés institucional y programático, adecuada y profesional, para asegurar el éxito de las mismas. Todo esto con miras de internacionalizar la docencia, la investigación y la extensión, a través de la movilidad estudiantil, del personal académico, de la recepción de estudiantes y docentes en el extranjero, del establecimiento de programas de investigaciones y publicaciones conjuntas sobre temas internacionales o globales, la organización de seminarios, conferencias y posgrados internacionales, programas de movilidad para investigadores y estudiantes de posgrado, la participación de redes internacionales de investigación y publicación científica.

Todos estos rediseños e implantaciones tienen que retomarse también directamente en todos los procesos de acceso de las diferentes IES del país y específicamente en Chiapas, considerando sus características sociales, demográficas y económicas particulares (expresadas en graves problemas de pobreza y miseria, los cuales están estrechamente relacionados con la desnutrición, el rezago educativo, la falta de oportunidades laborales, el abandono social, las serias dificultades por las condiciones de comunicación de la mayoría de las comunidades, la discriminación hacia los grupos indígenas y la explotación e injusticias en el campo entre muchas otras cosas más).

Todos estos cambios que se han generado a partir de los procesos de evaluación y acreditación que no sólo transforman los aspectos de infraestructura, administración, Curriculum, también ha ocasionado reformas en la organización y la gestión. A nivel macro se debe de comprender a la gestión educacional como aquella disciplina encargada de la gestión global de los sistemas educacionales y de la creación de políticas educativas tomando como referente el marco curricular

nacional y, a nivel micro, la gestión escolar o institucional puede ser entendida como aquella disciplina que enfatiza principalmente en trabajo en equipo y, en consecuencia, el aprendizaje organizacional, tendientes a la generación de procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de la institución educativa (Aguerrondo I. , 1996).

Lo anterior permite señalar que:

Los aspectos de gestión han sido habitualmente confinados a la órbita de los administradores y planificadores. Esto ha contribuido a que loables proyectos pedagógicos fueran neutralizados por no haber incidido en la transformación de la estructura y funcionamiento del sistema escolar. (Ezpeleta & Furlán, 1992).

Desde hace muchas décadas se ha considerado a los docentes y los programas curriculares como principales responsables de los malos resultados obtenidos en el sistema educativo mexicano; estos resultados no rindieron el resultado esperado porque aun y cuando es cierto que la acción básica de la educación se desarrolla en el aula, esta acción está íntimamente ligada a los aspectos de organización y gestión de la institución escolar. Cuando se infiere que la transformación de la educación recae en la institución y no en el aula, es entonces cuando los modelos de organización y gestión institucional adquieren gran importancia, porque son estos elementos los ejes fundamentales de la transformación.

## **b) La Transformación**

Históricamente se ha tomado a la gestión educativa como un aspecto residual del quehacer educativo dentro de las instituciones, en la medida en que su desarrollo se ha centrado en los “aspectos administrativos” más rudimentarios, pasando a ser de un aspecto complementario y secundario, en la práctica un lugar cada vez más central.

La fractura latente entre la gestión educativa y el ámbito académico radica básicamente en el desconocimiento de la dimensión empresarial de la institución pública en el sentido del compromiso de la organización y sus actores con la eficacia y la eficiencia (Aguerrondo I. , 1996).

Los sistemas de gestión y administración que todavía sobreviven en buena parte en

los países de la región son los que acompañaron el surgimiento de los sistemas escolares y corresponden a modelos de organización institucional pre-burocráticos (no profesionalizados).

Todos estos desafíos nos llevan a ver que se hace indispensable la reorganización de los aspectos generales de los sistemas escolares en donde la gestión educativa tiene que prevalecer y tiene que transformarse para dejar de ser pequeños cotos de poder en donde ha prevalecido los intereses de pequeños grupos que presentan una barrera casi infranqueable de sus modelos de organización y los estilos de gestión diversos, para convertirse en un ámbito en donde no se tiene muy claro la intencionalidad de cada una de las decisiones y el impacto que esta va a tener en el desarrollo de la institución y en el logro de la calidad educativa según Elizondo, Montesinos y otros (2013).

Toda institución debe tener la capacidad de organizarse para corregir los posibles desvíos en la consecución de sus fines. Esta corrección de los desvíos según Aguerrondo (1996) desde dos perspectivas, que darán dos modelos bien dispares de cómo organizarla y cómo administrarla:

La perspectiva tradicional piensa a la gestión y la organización desde el paradigma del control. Esto implica regular, controlar, estandarizar, porque lo que se desea es prevenir el error y dirigir a la organización hacia sus objetivos. Ésta no es la única manera de plantearlas. Otra forma es pensarlas desde el paradigma del aprendizaje institucional, que significa por un lado reconocer y corregir el error (como desvío de los objetivos), pero también flexibilizar a la organización facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y nuevas respuestas frente a los nuevos desafíos (Aguerrondo I., 1996, pág. 11).

Es necesario que se conozcan los cambios y transformaciones externas y que se sea capaz de aprovecharse de ello para la transformación institucional.

Peter Senge (1990) plantea la idea de la organización inteligente. Estas organizaciones inteligentes son las que están abiertas al aprendizaje.

Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias 'organizaciones de control' será el dominio de ciertas disciplinas. Por eso son vitales las disciplinas de la organización inteligente (Senge,

1990).

La organización inteligente está integrada por cuatro disciplinas, algunas se refieren a las características de la organización y otras a las capacidades de sus miembros, estas son:

**Pensamiento sistémico.** Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas. Es la que integra a las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

**Dominio personal.** Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, y ver la realidad objetivamente.

**Modelos mentales.** Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, que nos impiden actuar libremente con la gente.

**Construcción de una visión compartida.** Se refiere a la necesidad de que las metas, los valores y las misiones sean profundamente compartidos dentro de la organización (Senge, 1990). Se habla del trabajo en equipo que implica tener la capacidad del trabajo conjunto, instituciones organizadas, flexibles, con la capacidad de transformarse permanentemente, dejando a un lado la organización centralizada para pasar a una flexible.

Algunas de las consecuencias concretas que puede implicar la puesta en práctica de este modelo, deberán ser:

Disminuir drásticamente las jerarquías, creando equipos autónomos para lograr mayor flexibilidad y rapidez. La tarea consiste en encontrar un método para asegurar que los equipos en las diferentes instancias institucionales trabajen en conjunto de manera fluida y coherente.

Crear espacios de interacción. Las decisiones profesionales que se deben tomar para el funcionamiento adecuado de la organización suponen espacios de intercambio y reflexión conjunta, que deben estar diseñados como parte del modelo institucional.

Estos espacios deben cubrir no sólo al personal docente, sino también romper la

inflexibilidad con que en la actualidad se organizan los grupos de alumnos.

Incrementar el tiempo de los docentes en la unidad escolar. La tarea docente ya no es una tarea individual, sino grupal. El modelo de organización de la tarea docente en el nivel primario supone que cada docente hace lo que le parece en su aula; esto fomenta más el trabajo individual que el trabajo en equipo. En el caso del nivel medio, es el docente el que se desplaza de institución en institución porque el centro del trabajo es el aula. Este modelo debe reemplazarse por otro en el que el centro de trabajo sea la unidad escolar. Se requiere para ello de un modelo de organización que permita el desempeño del docente de este nivel de acuerdo con este criterio.

Rediseñar las escuelas con el fin de reducir las pérdidas. El tratamiento indiferenciado de todo el cuerpo de alumnos, que no tiene en cuenta las necesidades individuales, genera pérdidas concretas (abandono, repetición, escaso aprendizaje) de las cuales no se hace cargo la institución. El modelo de organización debe adecuarse a estas necesidades y ofrecer espacios de atención diferencial que las cubran.

Necesidad de realizar mayores innovaciones en todos los niveles del personal. Se necesitan personas capaces de improvisar y responder con flexibilidad a las cambiantes demandas. Esto no puede ser garantizado con procedimientos de selección de personal que sólo tienen en cuenta la experiencia (la visión retrospectiva) como dato fundamental (Aguerrondo I. , 1996).

Por esto, es necesario una transformación en donde se conduzca eficientemente y una gestión institucional comprometida para el mejoramiento constante de la calidad educativa.

El modelo de gestión eficiente se basa en: la realidad de lo posible, no trata de hacer todo junto sino de priorizar en función de la importancia de los problemas, reconoce que no se puede hacer todo a la vez y se acepta que cada realidad y cada institución tiene sus ritmos, sus obstáculos y sus ventajas, y que mientras se mueva hacia la imagen-objetivo, se va por el buen camino (Aguerrondo, 1992)

## Conclusiones

Con todo lo que hemos visto, nos damos cuenta que tenemos grandes desafíos que nos llevan a ver que es fundamental la reorganización de los aspectos generales de los sistemas escolares en donde tiene que haber una transformación institucional y la gestión educativa tiene que prevalecer y transformarse para convertirse en un ámbito en donde se tenga muy claro la intencionalidad de cada una de las decisiones y el impacto que ésta va a tener en el desarrollo de la institución y en el logro de la calidad educativa.

## Referencias bibliográficas

- Aguerrondo, I. (1992). El compromiso de la calidad de la educación: ¿desde dónde mejorarla? Ejes para definir y evaluar la calidad de la educación, Buenos Aires: Revista La Educación, OEA/DAE, Wash., en prensa
- Aguerrondo, I. (1996). El compromiso de la calidad de la educación: ¿desde dónde mejorarla? Ejes para definir y evaluar la calidad de la educación”, *Revista La Educación, OEA/DAE, Wash., en prensa.*
- Brunner, J. J. (1990). Universidad, sociedad y desarrollo. En Rev. De Educación Superior y Sociedad. Vol. I, n.º. 2 (julio-diciembre de. Pp 17-23).
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión Educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas A y el tipo B). UNESCO.
- Elizondo, M. P., Montesinos, L. y otros: (2013). *Transformación Institucional en la Educación Superior en Chiapas: en busca de la Calidad Educativa*. Chiapas México: Cecol Editorial, Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, UNACH.
- Ezpeleta, J. (1992). “Momentos de la investigación. Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica”, en: Ezpeleta, J. & Furlán, A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*, Santiago, Chile: UNESCO/OREALC.
- Narváez, C. J. (2003). La Gestión Escolar una estrategia para la Integración y participación del personal directivo y docente. Tesis para optar el título de maestro en Ciencias de la Educación, Maestría en Educación, Universidad Mesoamericana, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizaje escolar*. Aique.
- Ribeiro, D. (1971). *La Universidad Latinoamericana*. Caracas: Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela.
- Rodríguez, G. K. y otros, (2003). Variaciones de una misma orientación general. Las



políticas públicas hacia la educación superior en Argentina, Brasil, Chile, México y Venezuela, En Revista de Educación Superior Vol. XXXII (4), No. 128, octubre- diciembre.

Senge, Peter, (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, España.

Trist, B. (2004). *Introducción a la Administración Académica*. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco.

Valenti, G., Varela, G., y otros. (1997). Los Egresados de la UAM en el Mercado de trabajo. Investigación evaluativa sobre la calidad de la oferta de servicios educativos. Casa Abierta al Tiempo, UAM, Estado de México.

Varela, G. (1997). La Política de la Educación Superior en la Década de los 90s: Grandes Esperanzas e Ilusiones Perdidas En: Políticas Publicas y Educación Superior. ANUIES, Dirección de Servicios Editoriales.

**Recibido:** 30 de marzo de 2016

**Evaluado:** 25 de abril de 2016

**Aprobado para su publicación:** 16 de mayo de 2016