

“Académicos y Gestores: Hacia una Innovación de las estructuras y competencias de gestión y liderazgo educativo para la transformación institucional ante los nuevos escenarios de la educación superior”

Eleuterio Zúñiga Reyes. *ezuniga@uat.edu.mx*
Valentín Ávila Márquez. *vavila@uat.edu.mx*
Martín Govea Berrones. *mgovea@uat.edu.mx*
Profesores de la UAMCEH-UAT.

Línea Temática: VI Académicos y Gestores: su reconfiguración al interior de la organización universitaria en el marco de los cambios mundiales.

Subtema: Los modelos y propuestas para gestión institucional incluyente, colaborativa y colegiada para la transformación institucional.

Resumen.

En la actual sociedad del conocimiento, se plantean diversos escenarios y políticas para la educación Superior, en los que la búsqueda, la mejora y el mantenimiento de la calidad de la gestión académica y docente, requiere de un análisis crítico y propositivo de la forma en que operan las actuales estructuras de gobierno, el liderazgo o autoridad unipersonal y la innovación educativa que fomentan a fin de establecer la posibilidad de transformación hacia nuevas estructuras y actores de gestión que sean innovadoras y que a su vez fomenten la innovación en las dimensiones: pedagógica, económica, política y cultural, a la vez que se cumple con los criterios de eficacia, eficiencia, efectividad y pertinencia requeridas en las universidades ante los nuevos escenarios.

Palabras Clave: Gestión académica y docente, Estructuras, competencias.

I.- Introducción.

El presente análisis parte de la Identificación y caracterización de los escenarios actuales que se le presentan a la educación superior, para de ahí desarrollar un Análisis comparativo de las estructuras organizacionales universitarias a fin de identificar las configuraciones o estructuras de gobierno que en la actualidad se presentan, así como comparar los tipos de liderazgo o autoridad unipersonal que fomentan y del tipo de vinculación que presentan o no en relación con la transformación educativa requerida en la actualidad.

Para finalmente plantear algunos elementos que configuren las bases hacia una propuesta de Innovación de las estructuras y actores de la gestión académica y docente para su transformación institucional ante los nuevos escenarios de la educación superior que sea innovadora y que a su vez fomente la innovación en las dimensiones; pedagógica, económica, política y socio-cultural y humana en congruencia con los criterios de eficacia, eficiencia, efectividad y pertinencia y que a su vez recupere elementos formativos del enfoque por competencias.

II.- Escenarios actuales para la educación superior.

El Centro para la Investigación e Innovación Educativas (CERI) de la OCDE (2001) ha presentado seis escenarios para la escuela del año 2020; en los países industrializados que se pueden agrupar por pares en los tres modelos siguientes:

Modelo 1 Extrapolación del <i>statu quo</i>	Escenario 1: Mantenimiento de los sistemas escolares burocráticos	Escenario 2: Extensión del modelo de mercado
Modelo 2 “Reescolarización”	Escenario 3: La escuela, centro de la colectividad.	Escenario 4: La escuela como organización de aprendizaje específica.
Modelo 3 “Desescolarización”	Escenario 5: Redes de aprendizaje y sociedad en redes.	Escenario 6: Éxodo de los docentes.

Partiendo de la base de los trabajos realizados por Alain Michel (2001), se podrían prever, a título de hipótesis prospectivas, seis escenarios para las universidades en las sociedades del conocimiento desde una perspectiva internacional amplia que trascienda el ámbito de los países más adelantados.

2.1.- Escenarios 1 y 2: La dinámica del *statu quo*. Los sistemas educativos no experimentan cambios radicales, pero evolucionan lo suficiente para desempeñar correctamente sus funciones tradicionales y estabilizar los desequilibrios resultantes de la evolución demográfica, tecnológica y económica.

2.2.- Escenarios 3 y 4: La escuela pública consolidada, centro de la sociedad local, nacional e internacional. La educación se convierte en una prioridad en la mayoría de los países. Se registra un aumento del financiamiento público suministrada por los Estados, las colectividades territoriales y las organizaciones internacionales. El objetivo de la equidad social propicia la adopción de políticas de discriminación positiva, así como una mayor autonomía de la escuela para adaptarse mejor a las condiciones locales e impulsar las innovaciones in situ. El control *a posteriori* del Estado cuenta con nuevos instrumentos de orientación y dirección: mejora de los indicadores estadísticos, nuevos procedimientos contractuales y de evaluación, mejor comunicación, gestión más personalizada de los recursos humanos, etc. Las escuelas se convierten en organizaciones de aprendizaje cuya importancia social es acorde con el desarrollo de las sociedades del conocimiento. Las tecnologías de la información y la comunicación se utilizan cada vez más, sobre todo para

un aprendizaje más activo por parte de los alumnos y el trabajo en grupo. Las asociaciones para la cooperación se multiplican, incluso en el plano internacional. Los centros escolares y universitarios intensifican su papel en la formación de adultos y se convierten en verdaderos polos de influencia cultural para las comunidades locales. Los Estados centralizados o federados siguen siendo el órgano esencial de decisión en materia de educación. En el plano internacional, se adopta un vasto plan de ayuda internacional para financiar la lucha contra el analfabetismo, comprendido el funcional.

2.3.- Escenarios 5 y 6: La mercantilización de la educación en la sociedad en redes. La escuela pública decae paulatinamente por su incapacidad para afrontar los nuevos desafíos y por la disminución de las prerrogativas de los Estados. El aumento del “consumismo” escolar, debido a la importancia de los títulos académicos para encontrar un empleo, provoca un desarrollo del mercado de la educación y la creación de nuevas escuelas privadas. Éstas se muestran innovadoras, pero poco integradoras. La competencia entre las escuelas privadas estimula el mercado del empleo de los docentes, a los que se atrae a la profesión con sueldos más elevados y mejores condiciones de trabajo. La agrupación de los alumnos por comunidad étnica o religiosa conduce a una erosión paulatina de los sistemas públicos nacionales de educación. Las desigualdades regionales o locales aumentan. En el plano internacional, la ayuda pública se estanca y no basta para satisfacer las necesidades. El analfabetismo, comprendido el funcional, se mantiene a un alto nivel, e incluso aumenta en los países menos adelantados. En cambio, se desarrolla un mercado de la enseñanza superior y la formación permanente a distancia para la mano de obra ya calificada. La brecha entre países ricos y pobres se ensancha.

El interés ofrecido por estos escenarios estriba en que contribuyen a aclarar la problemática de las opciones en las Políticas de la Educación Superior. La evolución real reflejará probablemente diversas combinaciones posibles de estos escenarios, que variarán en función de los diferentes países y zonas geográficas. (UNESCO, 2005, p. 83) Los centros de enseñanza superior están destinados a desempeñar un papel fundamental en las sociedades del conocimiento, en las que los esquemas clásicos de producción, difusión y aplicación del saber habrán experimentado un cambio profundo. Todo lo anterior da como resultado que ya no exista un modelo único de universidad como ocurría en los siglos XIX y XX, lo cual implica la necesidad de innovar las estructuras de gestión educativa de las IES.

III.- Estructuras de gestión o gobierno actuales en las IES.

Las estructuras de gobierno que predominan actualmente en las IES (Cuadro 1) son las siguientes: Burocrática Mecánica, Burocrática Profesional, Orgánica, Adhocrática,

Carismática y Matricial, a continuación presentamos sus rasgos principales en la gestión académica y docente.

Estructura Indicadores	Mecánica	Orgánica	Burocrática Profesional	Adhocrática	Carismática	Matricial
La Distribución de poder	Centralizada, reside en los jefes de departamento.	Descentralizada en los Ejecutivos.	Descentralizada y compartido por los académicos y colegiados consejos y departamentos.	Descentralizada La mayor parte en académicos y una fracción en ejecutivos.	Centralizada Tiene solo un líder carismático: político y empresarial.	Una parte del poder se encuentra centralizada y la otra descentralizada.
La Definición de objetivos	Es funcional, se vinculan mas a los medios que a los fines,	Es con base en los procesos formales y sutiles.	Giran en torno al desarrollo de lo profesional.	Se orientan hacia proyectos y programas innovadores.	Se centran en el crecimiento o en el cambio radical.	Se establecen basándose en dos o más necesidades.
La Forma de coordinación	Por medio de procesos normados con control y eficiencia jerárquica.	Horizontal, información, e instrucciones formales, conflictos negociados.	Se divide en diferentes unidades y los individuos se rigen por normas y reglamentos.	Por conocimientos y destrezas. Cultura de desarrollo organizacional.	Por los rasgos carismáticos de la máxima autoridad ejecutiva.	Es en base a los ejecutivos, gerentes o vicerrectores del sistema.
La Estrategia académica	Es jerárquica, el individuo acata las órdenes, sin reflexionarlas.	Redefinición continúa, con la libre discusión, restándole importancia a la subordinación.	Es fuertemente influida por las afiliaciones profesionales.	Experimenta el cambio de su perfil, en la medida en que los equipos se formen y se reorganizan.	Atraer académicos que se comprometan con su visión del líder y de la universidad.	Especializa las actividades de las unidades funcionales y las unidades estratégicas integran las de los centros.
La Promoción del cambio e Innovación	Utiliza el poder para lograr la estabilidad del medio que beneficie sus intereses, no promueve la innovación.	Se da a través de la coordinación o red integrativa, con cierto fomento a la innovación.	Surge de los académicos, de sus acciones e iniciativas profesionales e institucionales, con esporádico fomento a la innovación.	Involucra tanto a los ejecutivos como a los académicos, promueve fuertemente la innovación.	El líder asume la responsabilidad del cambio, la implementación y resolución de conflictos, promueve una innovación de origen.	Se basa en la diversificación e innovación de los servicios ofrecidos que permiten la especialización y la realizan en grupos. promueve la innovación.
Los Rasgos de la máxima autoridad	Lealtad institucional, obediencia hacia los superiores, importancia del prestigio interno. el liderazgo es conservador.	Autoridad compartida en todos los niveles que fomenta a la innovación.	Se preocupa poco por la innovación, su propósito es aplicar procedimientos y programas de acción estandarizados en comportamientos lo mas estable posible para permitir su perfeccionamiento	Fomenta la formación de equipos, disuelve y apoya en la consecución de los recursos para lograr los objetivos y la innovación	La estructura es muy jerárquica y los rectores de las instituciones designan la mayor parte de las autoridades unipersonales	No tiene jerarquía estricta, centralizada en el área estratégica pero descentralizada en los niveles táctico y operativo lo cual fomenta la innovación.

IV.- Tipos de liderazgo o autoridad unipersonal y vinculación con la innovación y transformación académica y docente.

En los **Rasgos de la Máxima Autoridad Unipersonal de la estructura de gobierno**, es decir, en el liderazgo de la gestión académica y docente se puede destacar que en las configuraciones administrativas de tipo Burocrático Mecánico y en la Profesional no se promueve la innovación educativa por parte del líder, se fomenta un poco en la Carismática mientras que en las de tipo Orgánico, Adhocrático y Matricial, se preocupan y ocupan más por la innovación, aplicando procedimientos y programas de acción estandarizados en comportamientos lo más estables posible para permitir su perfeccionamiento así como también se fomenta la formación de equipos, que se disuelven y apoyan en la consecución de los recursos para lograr los objetivos y la innovación institucional y no se tiene una jerarquía estricta, ya que se centraliza en el área estratégica pero es descentralizada en los niveles táctico y operativo, lo cual fomenta la innovación.

La promoción del cambio e innovación. Se da a través de la coordinación o red integrativa, con cierto fomento a la innovación, cuando surge de los líderes académicos y de sus acciones e iniciativas profesionales e institucionales. Mientras que cuando involucra tanto a los ejecutivos como a los académicos y docentes, promueve fuertemente la innovación. También se puede basar en la diversificación e innovación de los servicios ofrecidos que permiten la especialización y la realizan en grupos o equipos de trabajos coordinados por un líder académico. En otros casos, el líder o máxima autoridad unipersonal asume la responsabilidad del cambio, la implementación y resolución de conflictos, promoviendo una innovación de origen.

La estrategia académica. Es fuertemente influida por las afiliaciones profesionales, es decir académicas y docentes. Experimenta el cambio de su perfil, en la medida en que los equipos se forman y se reorganizan. Para fomentar la Innovación se parte de la redefinición continúa, con la libre discusión, restándole importancia a la subordinación y especializando las actividades de las unidades funcionales mientras que las unidades estratégicas integran las de los centros o departamentos académicos.

La forma de coordinación académica. Es predominantemente horizontal, en ocasiones con información e instrucciones formales, en otras se divide en diferentes unidades y los académicos y docentes se rigen por normas y reglamentos, así como por conocimientos y destrezas, se basa en una cultura de desarrollo organizacional. En la que la coordinación la ejercen los tanto los académicos como los ejecutivos, gerentes o vicerrectores del sistema.

V.- Hacia una Innovación de las estructuras de gestión académica y docente para su transformación institucional ante los nuevos escenarios de la educación superior.

5.1 Innovación de las estructuras de gestión para la transformación académica institucional.

La **transformación** de las estructuras y formas de gobierno se vuelve una necesidad actual ante los retos de las funciones **sustantivas**, los retos de los **actores**, y los retos **estructurales**. La primera parte se refiere, respectivamente, a la docencia, la investigación y la difusión, las tres funciones sustantivas clásicas de las IES (Instituciones de Educación Superior). La segunda parte se refiere a los tres grandes grupos de **actores** que son los alumnos, los académicos y los directivos de las IES. La tercera parte referidos a la **gestión**, y que son los desafíos del financiamiento, la evaluación y el marco jurídico de la educación superior” (Palacios Blanco José Luis, 2004, p. 55).

Todo lo anterior fundamenta la necesidad de lograr una gestión innovadora que fomente la innovación que destaque los criterios y dimensiones que definen tanto la gestión tradicional: **la eficiencia** (dimensión económica) y la **eficacia** (dimensión pedagógica), como también considere la **efectividad** (dimensión político-social) y la **relevancia** o **pertinencia** (dimensión cultural y humana).

En la **Eficacia** la innovación de la gestión educativa debe coordinar la creación y utilización de contenidos, espacios, métodos y técnicas capaces de lograr correspondencia adecuada entre los fines y objetivos y los productos de la educación superior.

En el criterio de **Eficiencia** se debe centrar en la innovación de los resultados de **la preparación y ejecución presupuestaria, del programar y controlar recursos financieros y materiales; de organizar estructuralmente la institución; e innovar normas burocráticas y mecanismos de contratación y comunicación, roles y cargos; dividir e integrar el trabajo determinando normas de acción, en la planificación y destinación de espacios físicos, la confección de horarios en función de la organización curricular, la contratación del personal, y la provisión de equipos y materiales tecnológicos.**

Por otra parte en la **Efectividad** en la Gestión educativa implica que los protagonistas conciben la organización como un sistema abierto y adaptativo, en el cual la innovación pone énfasis en las variables del ambiente externo. Esta dimensión engloba las estrategias de acción organizada de los participantes o actores de la universidad porque existen responsabilidades específicas del sistema universitario para con la sociedad.

Por lo que se refiere al concepto de **pertinencia o relevancia**, es definido en función de los ideales de desarrollo humano y de la calidad de vida, estrechamente vinculados con los valores de identidad y equidad, que exigen al administrador y al personal universitario un compromiso ético, definido éste con la promoción de la calidad de vida humana colectiva a través de la innovación.

Por todo lo anterior se concluye que la estructura de gestión académica y docente debe basarse en una configuración mixta que combine indicadores de la Burocrática profesional, la Adhocrática y la Matricial (Cuadro 2) a fin de posibilitar la transformación institucional ante los nuevos escenarios de la educación superior.

Estructura	Burocrática Profesional	Adhocrática	Matricial
Indicadores			
La Distribución de poder	Descentralizado y compartido por los académicos y colegiados consejos y departamentos.	Descentralizada. La mayor parte en académicos y una fracción en ejecutivos.	Una parte del poder se encuentra centralizada y la otra descentralizada.
La Definición de objetivos	Giran en torno al desarrollo de lo profesional.	Se orientan hacia proyectos y programas innovadores.	Se establecen basándose en dos o más necesidades.
La Forma de coordinación	Se divide en diferentes unidades y los individuos se rigen por normas y reglamentos.	Por conocimientos y destrezas. Cultura de desarrollo organizacional.	Es en base a los ejecutivos, gerentes o vicerrectores del sistema.
La Estrategia académica	Es fuertemente influida por las afiliaciones profesionales.	Experimenta el cambio de su perfil, en la medida en que los equipos se formen y se reorganizan.	Especializa las actividades de las unidades funcionales y las unidades estratégicas integran las de los centros.
La Promoción del cambio e Innovación	Surge de los académicos, de sus acciones e iniciativas profesionales e institucionales, con esporádico fomento a la innovación.	Involucra tanto a los ejecutivos como a los académicos, promueve fuertemente la innovación.	Se basa en la diversificación e innovación de los servicios ofrecidos que permiten la especialización y la realizan en grupos, promueve la innovación.
Los Rasgos de la máxima autoridad	Se preocupa poco por la innovación, su propósito es aplicar procedimientos y programas de acción estandarizados en	Fomenta la formación de equipos, disuelve y apoya en la consecución de los recursos para lograr los objetivos y la	No tiene jerarquía estricta, centralizada en el área estratégica pero descentralizada en los niveles táctico y operativo lo cual fomenta la

	comportamientos lo más estable posible para permitir su perfeccionamiento	innovación	innovación.
--	---	------------	-------------

Cuadro 2: Estructura de gestión académica y docente para la transformación institucional ante los nuevos escenarios.

5.2.- Competencias para una gestión académica y docente ante los nuevos escenarios de la educación superior.

De las competencias, tal y como las concebimos, rescatamos tres elementos que las caracterizan y que nos pueden aproximar a su comprensión en la gestión académica y docente:

1º. *Articulan conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal pero... van más allá:* El hecho de acumular conocimientos no implica ser competente necesariamente. El mero sumatorio de saberes y capacidades no nos lleva a la competencia. El ser competente implica un paso más: supone, de todo el acervo de conocimiento que uno posee (o al que puede acceder), seleccionar el que resulta pertinente en aquel momento y situación (desestimando otros conocimientos que se tienen pero que no nos ayudan en aquel contexto) para poder resolver el problema o reto que enfrentamos.

2º. *Se vinculan a rasgos de personalidad pero... se aprenden:* El hecho de poseer de forma innata ciertas inteligencias es un buen punto de partida pero no me garantiza ser competente. Las competencias deben desarrollarse con formación inicial, con formación permanente y con experiencia a lo largo de la vida. Se puede ser competente hoy y dejarlo de ser mañana o serlo en un contexto y dejarlo de ser en otro contexto que no me resulta conocido. Las competencias tiene, pues, un carácter recurrente y de crecimiento continuo. Nunca se “es” competente para siempre.

3º. *Toman sentido en la acción pero... con reflexión:* El hecho de tener una dimensión aplicativa (en tanto que suponen transferir conocimientos a situaciones prácticas para resolverlas eficientemente) no implica que supongan la repetición mecánica e irreflexiva de ciertas pautas de actuación. Al contrario, para ser competente es imprescindible la reflexión, que nos aleja de la estandarización del comportamiento. (Cano García M^a Elena, 2008, p. 6)

Esta visión posee indudables implicaciones, tanto para la gestión educativa como docente. En primer lugar, a nivel de gestión organizativa, se puede señalar que para conseguir dicha renovación han de darse una serie de medidas institucionales de impulso (información, motivación, sensibilización), formación y ejecución (proyectos piloto, guías, redes,...). Estas medidas que superan la voluntad o campo de acción del profesorado son imprescindibles

para que una docencia diferente pueda darse. Entre las iniciativas se pueden considerar: la elaboración de un plan estratégico; la identificación, visualización y difusión de buenas prácticas; la consolidación de programas de formación y la definición y dinamización de un modelo educativo propio. Así pues, se requieren cambios en las políticas y estructuras de las instituciones universitarias.

En el proyecto de la OCDE denominado Definición y Selección de Competencias (DeSeCo, 2000-2003) se define la competencia como: “la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz”.

Y entre las características principales de las competencias básicas consideran las siguientes:

“Carácter Holístico e Integrado. Conocimientos, capacidades, actitudes valores y emociones no pueden entenderse de manera separada.

Carácter Contextual. Las competencias se concretan y desarrollan vinculadas a los diferentes contextos de acción.

Dimensión Ética. Las competencias se nutren de las actitudes, valores y compromisos que los sujetos van adoptando a la largo de la vida.

Carácter Creativo de la Transferencia. La transferencia debe entenderse como un proceso de adaptación creativa en cada contexto

Carácter Reflexivo. Las competencias básicas suponen un proceso permanente de reflexión para armonizar las intenciones con las posibilidades de cada contexto.

Carácter Evolutivo. Se desarrollan, perfeccionan, amplían, o se deterioran y restringen a lo largo de la vida” (DeSeCo, 2006)

Todas las cuales son lógicamente aplicables tanto a los alumnos como a los docentes y gestores académicos de nuestras instituciones.

En segundo lugar, a nivel docente, en tanto que la atención se focaliza en el aprendizaje más que en la enseñanza y en el rol activo por parte del alumno para construir su conocimiento, esto nos obliga a un cambio cultural que pasa por...

- Revisar el modo en que entendemos nuestra función docente.
- Pasar de transmisores de contenidos a facilitadores de oportunidades de crecimiento.
- Pensar tanto en el “qué” queremos que aprendan los alumnos como en el “cómo” creemos que pueden aprenderlo (y, por supuesto, en el “para qué”).

- Reducir sesiones presenciales dedicadas al conocimiento conceptual sobre el que tradicionalmente giraban muchas asignaturas para buscar vías de apropiación del mismo a partir de trabajo autónomo (permitiendo así que las sesiones presenciales se dediquen al aprendizaje cooperativo, al debate, a la construcción de conocimiento).

Por lo que a nivel tanto de gestión docente como administrativa o directiva debemos considera cuando menos tres tipos de competencias:

- a) *Las competencias intelectuales*: referidas a lo cognitivo, lógico, científico, técnico, pedagógico-didáctico y de Metacompetencia (ser competente en el enfoque de competencias), las cuales, permiten facilitar procesos de aprendizaje cada vez más autónomos, y seleccionar, utilizar evaluar, perfeccionar, crear y recrear estrategias para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje por competencias, por lo que los docentes deben tener conocimiento del enfoque por competencias de su diseño curricular y programático así como de su evaluación, dominio del contenido objeto del aprendizaje, y dominio de una teoría de grupo para saber cómo hacer llegar ese conocimiento a través de la práctica de una didáctica situada o situacional. Constituyéndose de esta manera la competencia profesional, la cual viene definida no tanto en función de los conocimientos teóricos, sino en la habilidad o capacidad inteligente de resolver problemas en situaciones difíciles, nuevas y únicas, propias de un entorno social complejo, cambiante y dinámico.
- b) *Las competencias sociales*: dentro de las cuales se encuentran las competencias interactivas, que involucran procesos sociales, afectivos, éticos, estéticos y comunicativos, la tolerancia, la convivencia y la cooperación, así como también la capacidad de asociarse, de negociar de emprender y concretar proyectos.
- c) *Las competencias intrapersonales*: entre ellas se distinguen las competencias productivas y las especificadoras, las cuales incluyen el proceso de conocerse a sí mismo, de estar consciente de sus emociones, de sus sentimientos y control sobre su proceso cognitivo. *Las competencias productivas* le permiten al docente estar abierto e inmerso en los cambios para orientar y estimular el aprendizaje, *las especificadoras*, contribuyen con la capacidad de aplicar los conocimientos fundamentales a la comprensión de los sujetos y la institución, así como también a observar y caracterizar situaciones en la realidad pedagógica y actuar en consecuencia. (Pérez Gómez Ángel I., 2007, p. 23)

En los términos de un paradigma multidimensional, la gestión académica y docente se debe orientar por contenidos sustantivos y valores éticos construidos colectivamente como: la libertad, la equidad, mismas que otorgan la moldura organizacional para la participación

ciudadana en la promoción de una forma cualitativa de vida humana en la escuela y en la sociedad, para lo cual se requiere de la formación de administradores y docentes con las siguientes competencias:

Económica: Aquí el administrador de la educación define su eficiencia para optimizar la captación y utilización de recursos humanos, económicos y financieros; y de elementos técnicos y materiales para la consecución de objetivos del sistema educativo y de sus escuelas y universidades.

El docente deberá utilizar de manera óptima los recursos que la institución posee como apoyo para las actividades de docencia, tutoría, gestión académica y de generación y aplicación del conocimiento.

Su estudio se fundamenta en: la economía, la administración empresarial y educativa, la organización, la contabilidad y las tecnologías.

Pedagógica: El papel del administrador de la educación se refleja en su eficacia para formular objetivos educativos y para diseñar escenarios y medios pedagógicos para su consecución. En el rol del docente "... no es suficiente que actué como transmisor de conocimientos o facilitador del aprendizaje, sino que tiene que mediar el encuentro de sus alumnos con el conocimiento, en el sentido de orientar y guiar la actividad constructiva de sus alumnos, proporcionándoles una ayuda ajustada y pertinente a su nivel de competencia." (Díaz Barriga, F, 2002, p. 19). Por lo que, actualmente "la docencia exige a los docentes el conocimiento de las teorías y estrategias pedagógicas que permitan desarrollar procesos enriquecedores de aprendizaje significativo, favoreciendo la motivación y el esfuerzo del alumno". (Zúñiga Reyes, 2003, p. 82).

Es decir, se parte de la lógica de:

- El Objeto de enseñanza y de aprendizaje: Disciplina(s) de la Profesión.
- Los Procesos cognitivos y metacognitivos del sujeto que aprende: Psicología de la educación.
- El Proceso de enseñanza y evaluación: Desarrollo del Curriculum por competencias, Pedagogía, Didáctica y Evaluación Educativa.

Su estudio se fundamenta en las contribuciones disciplinarias de las ciencias de la educación, principalmente de la pedagogía, la didáctica, psicología educativa entre otras, y de la propia disciplina de enseñanza, destacando actualmente los enfoques constructivistas y por competencias para el diseño y evaluación de estrategias de enseñanza y de aprendizaje para el logro de aprendizajes significativos profesional y socialmente.

Política: Define el talento del administrador de la educación para percibir e interpretar el ambiente externo y su influencia sobre las instituciones educativas y revela la efectividad

para adoptar estrategias de acción organizada para satisfacer las necesidades y demandas sociales y políticas de la comunidad y de su sistema educativo. El docente deberá seleccionar y presentar contenidos de calidad académica con pertinencia social y profesional.

Su estudio se fundamenta en la ciencia política, la sociología política, el derecho administrativo, la administración pública y la antropología política y cultural.

Cultural: El administrador de la educación revela su capacidad para concebir soluciones y el liderazgo para implantarlas, bajo la óptica de la relevancia para la promoción de una forma cualitativa de vida humana que posibilite la plena realización de los participantes del sistema educativo y de la sociedad como un todo. El docente debe coadyuvar en la formación de profesionales con competencias en el saber-saber, saber hacer, saber convivir y saber ser humano y ser profesional con compromiso social y humano.

Para comprender la dimensión cultural de la administración de la educación su estudio se debe fundamentar en las bases teóricas de la: antropología filosofía, psicología, sociología.

VI.- CONCLUSIONES.

- La conceptualización de paradigmas apropiados para estudiar y ejercer la gestión académica y docente en la educación superior, en el ámbito de sus nuevas necesidades y aspiraciones educativas constituye una tarea intelectual de grandes proporciones que apenas ha sido iniciada.
- De acuerdo a los primeros **escenarios** de la Educación Superior que caracterizan el **Modelo de la dinámica del statu quo**: encontramos que el No. 1. **Mantenimiento de los sistemas escolares burocráticos**, privilegia las variables de eficacia y eficiencia de la gestión y de su evaluación, mientras que el **2º** referido a la **Extensión del modelo de mercado**, agrega el criterio de efectividad, pero de manera parcial al solo reconocer ciertas demandas de ciertos grupos o sectores, por lo que no “requieren ni fomentan la innovación.
- En el **Modelo de “Reescolarización”**; en los escenarios **3 La escuela, centro de la colectividad** y escenario **4: La escuela como organización de aprendizaje específica**, implican además de considerar los criterios de eficacia y eficiencia, darle mayor énfasis a la efectividad y sobre todo a la relevancia o pertinencia. Por lo que la transformación de la gestión académica y docente de la educación superior debe derivar de la **Efectividad y Pertinencia** demandada por las comunidades externas a ella, la definición y delimitación de sus **funciones sustantivas** (docencia, investigación y difusión-vinculación), ajustar e innovar su **marco Jurídico**, sus **Sistemas de Evaluación y de Financiamiento** mediante el

concurso activo y comprometido de sus **actores** (alumnos, académicos y directivos) en forma eficaz y eficiente.

- Por otra parte en el **Modelo de “Desescolarización”** los escenarios de **Redes de aprendizaje y sociedad en redes**, plantean una realidad que forma parte de la actual sociedad del conocimiento por lo que en su gestión y transformación debe privilegiarse tanto al exterior como al interior la Pertinencia como un criterio fundamental. **La pertinencia** de la Gestión académica y docente de la Educación Superior y su innovación implica que: sus **políticas** investiguen e incorporen los problemas importantes de la sociedad, **de su(s) cultura(s)**, de los **demás niveles del sistema educativo** y del **mundo laboral** sin descuidar sus **funciones de vigilancia y evaluación**, **aumentar la participación de todos los grupos y sectores externos** fomentando **la educación a lo largo de toda la vida**, así como de **los estudiantes y profesores en la vida institucional**.
- **La formación , desarrollo y consolidación de los actores de la gestión académica y docente** debe contemplar las **competencias: intelectuales** (cognitivas, lógicas, científicas, técnicas, pedagógico-didácticas y de Metacompetencia) **sociales** (interactivas, que involucran procesos sociales, afectivos, éticos, estéticos y comunicativos) e **intrapersonales** (conocerse a sí mismo, de estar consciente de sus emociones, de sus sentimientos y control sobre su proceso cognitivo) que les permitan aplicar los conocimientos fundamentales a la comprensión de los sujetos y la institución, así como también a observar y caracterizar situaciones en la realidad pedagógica y académica, y poder actuar en consecuencia.
- La gestión académica y docente debe **integrar las competencias** que permitan cumplir con los **criterios de eficacia, eficiencia, efectividad y pertinencia** en correspondencia a las **dimensiones: pedagógica, económica, política y cultural** respectivamente a fin de buscar desarrollar perfiles con las competencias correspondientes tanto a los criterios como a las dimensiones requeridas a las universidades en la Sociedad del Conocimiento.
- Por tanto la gestión académica y docente debiese considerar: “Un **Deber Ser** basado en la **Pertinencia** (Humana) y **Efectividad** (Política), Un **Quehacer** que incorpore la **Eficacia** (Pedagógica) y la **Eficiencia** (Económica), Y un **Ser** (Institucional) que integra y responde socialmente con **Eficacia, Eficiencia, Efectividad y Relevancia**”.
- Por todo lo anterior se concluye que la estructura de gestión académica y docente debe basarse en una **configuración mixta que combine indicadores de la Burocrática**

profesional, la Adhocrática y la Matricial a fin de posibilitar la transformación institucional ante los nuevos escenarios de la educación superior.

- Como creemos en la transformación de la universidad y en el cambio basado en sus estructuras y actores de la gestión académica y docente, como funciones adjetivas, que darán como resultante una docencia, investigación y vinculación extensiva y corresponsable de la ciencia, la tecnología y la cultura, sostenemos la siguiente premisa:

**“Si bien es cierto que no somos, lo que deberíamos ser,
y que tampoco somos, lo que seremos,
al menos ya no somos lo que fuimos”**

BIBLIOGRAFÍA.

CANO García M^a Elena, (2008) La evaluación por competencias en la educación superior. Profesorado, España. Revista del Curriculum y Formación del Profesorado 12/3. Universidad de Barcelona.

DIAZ BARRIGA, A. Frida. (2002) La función mediadora del docente y la intervención educativa en: Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México Editorial Mc Graw Hill. 2º edición.

FERNÁNDEZ Lamarra, Norberto (2005) Los Sistemas de Evaluación y Acreditación de la Calidad y el Desarrollo Universitario: Una Visión Comparada. Chile. IESALC- UNESCO.

GUZMÁN Valenzuela, C. y González López, J. (2008). *Competencias docentes universitarias para el desarrollo del aprendizaje significativo del alumnado a través del e-learning y el b-learning*. España.
<http://www.salvador.edu.ar/vrid/publicaciones/ComunicacinUSALGonzalezGuzman.pdf>

MARCELO, C. (2002). Aprender a Enseñar en la Sociedad del Conocimiento. Revista Electronica. Educational Policy Analysis Archives. Pag. 1-50.

MICHEL, A. (2001) “Six scénarios sur l'école”, Francia: *Futuribles* 266.

OCDE/CERI. (1996) *Information Technology and the Future of Post-Secondary Education*, París: OCDE.

OCDE/CERI. (1999) *Les écoles innovantes*, París: OCDE. <http://lysander.sourceocde.org/vl=3969305/cl=78/nw=1/rpsv/cgibin/fulltextew.pl?prpsv=/ij/oecdthemes/99980223/v1999n12/s1/p1.idx>.

OCDE/CERI. (2001) *L'école de demain. Quel avenir pour nos écoles?*, París, OCDE: 2001.

PÉREZ GÓMEZ Ángel I. (2007) La Naturaleza de las Competencias Básicas y sus Aplicaciones Pedagógicas. Cantabria, España: Consejería de Educación de Cantabria.

PERRENOUD, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Barcelona: Graó.

PROYECTO Tunning: Tunning Educational Structure in Europe. Informe final, Bilbao: Universidad de Deusto, 2003.

SANDER, Benno. (1996) Gestión Educativa en América Latina. Argentina. Editorial Troquel.

UDUAL. (1995) "Formación De La Estructura Organizacional". En Administración Universitaria En América Latina. Una Perspectiva Estratégica. México, Ed. Oea-Unam-Udual-Cinda.

UNESCO. (2005) Hacia las sociedades del conocimiento. Informe Mundial de la UNESCO. Francia: UNESCO.

ZUÑIGA Reyes Eleuterio y otros. (2003) "El Vínculo profesor-alumno en cuatro modelos didácticos: Un marco teórico para su estudio". Tamaulipas, México. UAMCEH-UAT.

LÍNEA TEMÁTICO VI

Académicos y Gestores: su reconfiguración al interior de la organización universitaria en el marco de los cambios mundiales.

Subtema: Los nuevos ambientes de aprendizaje, los servicios de apoyo académico las tecnologías de la información.

TITULO

La moderación y la gestión del proceso tutorial en un entorno virtual

AUTORES

CISNEROS Hernández, Lidia
HERNÁNDEZ Cuevas, Ada Aranzazu
ROBLES Rodríguez, Sara
VILLASEÑOR Gudiño, María Guadalupe

licih@cucea.udg.mx
adaahc@cucea.udg.mx
srobles@cucea.udg.mx
gvillase@cucea.udg.mx

INSTITUCIÓN

Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA). División de Gestión Empresarial. Departamento de Recursos Humanos. Centro para la Calidad e Innovación de la Educación Superior (CCIES).

DOMICILIO POSTAL

Periférico Norte Manuel Gómez Morín No. 799. Edificio B-307. Núcleo Universitario Los Belenes 45100, Zapopan, Jalisco, México. Teléfono: (01-33) 37-70-33-00 ext. 5494 y fax ext. 5495.

Palabras claves o descriptores: moderación, gestión, entorno virtual, tutoría.

RESUMEN

Para responder a las necesidades de atención a los estudiantes se diversifican las tareas que integran la función docente, entre ellas encontramos la formalización de los sistemas tutoriales en México en los diez últimos años. El escenario de la educación superior incorpora las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), esto requiere de los actores: preparación, conocimientos, diversas habilidades y asumir la disposición de aprender de forma permanente, flexible y en colaboración.

El propósito de esta investigación, es aportar solución a situaciones que obstaculizan la relación tutor-estudiante debido a problemas identificados, como la concreción y seguimiento al proceso de tutoría; el medio para fortalecer esta acción es la construcción de un modelo de moderación para la gestión del proceso de tutoría en un entorno virtual.

Para contextualizar lo anterior se reconocen los paradigmas de las sociedades: de la información, del conocimiento, del aprendizaje en redes, además de las funciones de la tutoría y sus componentes como la comunicación personal con el estudiante, la motivación al estudio, la orientación para aclarar o definir metas y objetivos entre otros; en este ámbito Gallego y Alonso (2007), señalan tres clases de tutoría: presencial, telefónica y telemática, esta última implica la integración al sistema de educación presencial enriquecida y al uso de recursos y técnicas de trabajo intelectual.

Las preguntas a responder son ¿Qué recursos tecnológicos y apoyos académicos requieren los actores (tutores-estudiantes) en un entorno virtual para incrementar la participación en el programa de tutoría? ¿Cómo interactúan en la acción tutorial los actores involucrados en el modelo de moderación en un entorno virtual?

Los objetivos consisten en diseñar el modelo de moderación de tutoría con fundamento en el modelo de enseñanza en línea que define Salmon (2000), para la atención de estudiantes y, aplicar el modelo en un entorno virtual para la gestión y el seguimiento del proceso de la acción tutorial.

El método que se utiliza es descriptivo ya que permitirá contar con resultados a partir de la aplicación del modelo, sobre las fases de su implantación que se identifican en: a) diseño instruccional, b) detección de alumnos, c) inducción al modelo d) seguimiento y evaluación de un semestre piloto. El producto de este trabajo permitirá contar con un diseño fundamentado en el modelo de Salmon, que da la pauta para diseñar actividades y su moderación entre todas las interacciones posibles del tutor y el estudiante.