

# Humanitas

Anuario del Centro de Estudios Humanísticos  
de la Universidad Autónoma de Nuevo León

2009

Año 35 Vol. II

## *Ciencias Sociales*





### **Rector**

José Antonio González Treviño

### **Secretario General**

Jesús Áncer Rodríguez

### **Secretario de Extensión y Cultura**

Rogelio Villarreal Elizondo

### **Centro de Estudios Humanísticos**

Alfonso Rangel Guerra

Anuario *Humanitas* es una publicación trimestral de humanidades editada por la Universidad Autónoma de Nuevo León, a través del Centro de Estudios Humanísticos. Certificado de Licitud de Título y Contenido número 04-2007-070213552900-102. Oficina: Edificio de la Biblioteca Universitaria "Raúl Rangel Frías", avenida Alfonso Reyes 4000 Nte. Primer piso, C.P. 64440, Monterrey, N. L. México. Teléfono y fax (81) 83 29 40 66. Domicilio electrónico: [cesthuma@mail.uanl.mx](mailto:cesthuma@mail.uanl.mx). Apartado postal No. 138, Suc. F. Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, N. L. México. Edición: Francisco Ruiz Solís. Portada: Cinthia Pérez.

# HUMANITAS

## ANUARIO

CENTRO DE ESTUDIOS HUMANÍSTICOS DE LA UNIVER-  
SIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

*Director Fundador*

Dr. Agustín Basave Fernández del Valle

*Director*

Lic. Alfonso Rangel Guerra

*Jefe de la Sección de Filosofía*

M. A. Cuauhtémoc Cantú García

*Jefe de la Sección de Letras*

Dra. Alma Silvia Rodríguez Pérez

*Jefe de la Sección de Ciencias Sociales*

Lic. Ricardo Villarreal Arrambide

*Jefe de la Sección de Historia*

Profr. Israel Cavazos Garza

ANUARIO  
HUMANITAS 2009

**CIENCIAS  
SOCIALES**

# **ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA: UNA PROPUESTA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CALIDAD**

**Rogelio Cantú Mendoza\***

## **Introducción**

LA POSIBILIDAD DE HACER una propuesta razonable para reorientar y fortalecer institucionalmente el desarrollo académico de la universidad pública, solo es viable a partir del abordaje de los problemas actuales desde una perspectiva de calidad que contemple los esquemas que la SEP aplica en materia de evaluación y planeación académica, así como la recuperación histórica de nuestro desarrollo académico, para un replanteamiento de sus objetivos y formas de organización, en un modelo de gestión coherente.

Es por lo anterior que el concepto de calidad de un PE (Programa educativo) que CIEES (Comités intrerdisciplinarios para la evaluación de la educación superior) aplica en la evaluación constituye un referente obligado. Por otra parte la perspectiva de la SEP al proponer la autoevaluación y la planeación como estrategia del PIFI (Programa Integral de Fortalecimiento Institucional) en referencia al desarrollo académico constituye la estrategia para alcanzar la calidad que CIEES señala, pero requiere de un sistema interno de gestión de la calidad educativa. Nuestras propuestas están

---

\*Profesor investigador de la Facultad de Filosofía y Letras de la UANL.

orientadas a relacionar el sistema de indicadores de CIEES con un modelo de gestión que se construya desde la perspectiva de la calidad.

En el esquema PIFI, la calidad tiene los siguientes elementos fundamentales: integración y funcionamiento de actividades y propósitos, capacidad académica de la dependencia, competitividad de los PE e innovación en los procesos educativos.

En consecuencia, una propuesta integral para el desarrollo de nuestros programas educativos habrá de atender las recomendaciones de los CIEES y los rubros de planeación que el PIFI propone como elementos para la mejora y aseguramiento de la calidad educativa; reconociendo que cada institución y dependencia constituyen una realidad específica, con necesidades particulares en cuanto al desarrollo de nuestras disciplinas en las ciencias sociales y humanas con un contexto y rasgos específicos.

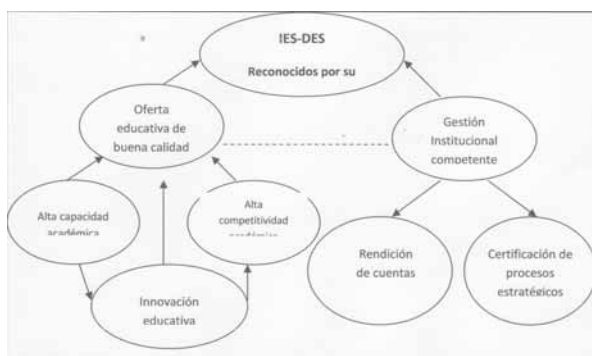
Reconociendo entonces un alto nivel de congruencia entre la propuesta de planeación del PIFI y la evaluación de CIEES, pues en la planeación se convoca a establecer políticas, estrategias y acciones que nos lleven a atender las recomendaciones de los CIEES, lo que corresponde a cada dependencia es construir un esquema de gestión de la calidad que defina procesos y formas de control de los resultados de la actividad académica en relación a los siguientes aspectos:

- Integración y funcionamiento de la dependencia en torno a objetivos comunes
- Políticas para mejorar la capacidad académica de los PE
- Incremento de la competitividad de la DES (Dependencia de educación superior) y sus PE
- Innovación educativa
- Gestión institucional competente

Se reconoce que un proceso de planeación que parte de la autoevaluación y recupera los elementos del modelo de evaluación externa, estará en condiciones de proponer políticas y estrategias que tengan como resultado acciones que propicien a su vez consecuencias deseables en la actividad académica, teniendo como resultado final un reconocimiento a su calidad, pero esto sólo es

posible si la gestión en sí, de manera cotidiana se realiza desde un perspectiva de calidad.

Este proceso de planeación, evaluación y gestión de la calidad se puede representar en el siguiente cuadro, donde se observa que la calidad depende de la capacidad y competitividad académica, así como de la innovación de los procesos, y esto a su vez de una gestión competente, la cual implica procesos de rendición de cuentas y de certificación de los procesos de administración que le dan soporte a toda la actividad académica :



**Fuente: SEP.**

Los objetivos finales como ya se puede observar en el cuadro son: **El reconocimiento de** tener una oferta educativa de buena calidad para la dependencia y sus PE por parte de los organismos evaluadores y de acreditación, lo cual nos trae como consecuencia una mejor competitividad.

Los siguientes apartados constituyen propuestas específicas para el desarrollo institucional :

## **1. Contextualización del discurso sobre la calidad y compromiso institucional**

En una primera aproximación de análisis se debe reconocer que es

necesaria una fuerte asimilación y compromiso con el discurso sobre la gestión de la calidad educativa, esto es con los procesos de planeación y evaluación en la educación superior y de manera específica con su reconocimiento, sobre todo al tomar en cuenta en la planeación los indicadores fundamentales en que se basa la evaluación de los P.E.

La gestión de la calidad requiere de un modelo ,el cual está prefigurado en los documentos de CIEES Y COPAES ,como organismos del Estado para la evaluación de la educación superior y que de alguna manera recogen el enfoque de la perspectiva de la calidad.

Si se reconoce la importancia de ofrecer servicios educativos que cuenten con un alto reconocimiento de su calidad, un primer paso ha de ser la definición de una política al respecto, lo cual requiere de atender los siguientes aspectos, citados por G. Valenty (2007) relacionados con la calidad y la rendición de cuentas:

**-No puede haber calidad sin equidad:** Esto implica la creación de condiciones sociales para hacer viable el acceso a la educación superior.

**-No puede haber calidad sin evaluación:** La evaluación ha de incluir referencia a los aspectos sociales asociados al logro educativo de calidad.

**-No puede haber calidad sin rendición de cuentas:** La universidad pública debe asociar la rendición de cuentas en una nueva perspectiva de gestión de la calidad y el logro educativo, además del ejercicio de los recursos públicos.

**-No puede haber rendición de cuentas sin corresponsabilidad social:** Esto supone que cada uno de los actores comprometa sus habilidades, conocimientos y compromisos al logro de la calidad educativa en el ejercicio del trabajo colaborativo en la gestión, la cual ha de someterse a procesos de certificación.

Estos planteamientos nos permiten ubicar el nivel de compromiso de la universidad pública con un nuevo enfoque sobre la autonomía universitaria y la autopercepción del ejercicio de las funciones universitarias, abordadas ahora como “resultado de colectivos



humanos en organizaciones que han de alcanzar determinados objetivos y aun cuando **no es la ganancia** el referente principal, si lo es la **necesidad de legitimación** ante la sociedad”(Valenty, 2004),por lo que la perspectiva de la calidad ofrece esta posibilidad, para enfrentar los grandes retos del siglo XXI que en materia de educación superior enfrenta México y que son:

-**La transmisión intergeneracional** de la cultura, amenazada por los procesos de mercantilización.

-**La creación de sentido de futuro**, asociada al alto nivel de cambio científico y tecnológico.

-**La generación de conocimiento** orientado hacia la innovación articulando competitividad, desarrollo y democracia.

Si contrastamos estas afirmaciones de G. Valenty con el esquema de gestión de la calidad planteado en el cuadro anterior, podemos concluir que tener una oferta educativa de buena calidad, será consecuencia fundamentalmente de los factores siguientes: 1) Capacidad y competitividad académica, 2) Innovación Educativa y 3) Gestión institucional competente. Pero esta gestión debe tener un marco general en este caso la perspectiva de la calidad. Estos elementos a su vez posibilitarán que esta oferta educativa tenga como rasgo característico una alta competitividad académica.

Se hace necesario contar con una base orientadora para la gestión que tenga como base la calidad, “pues ni la planeación, ni la evaluación en sí mismas ofrecen, por su falta de integración, una alternativa, al convertirse con frecuencia en mecanismos de lucha por mayores espacios de influencia institucional, que no están integrados a un modelo de gestión coherente, aclarando que no es el “mercado” el referente de legitimidad, sino la calidad de sus funciones, como forma de relación de la institución con la sociedad con una administración académica que permita operar y desarrollar eficazmente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros humanos y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad” (B.Tristá 2004).

Un modelo de gestión de la calidad ha de integrar una visión más explicativa que la sola referencia a la función social de la universidad e incorporar en sus prácticas un enfoque de gestión de una organización que se centra en la calidad, se basa en la participación de todos y se orienta al éxito a largo plazo con la satisfacción de sus miembros y de la sociedad.

Para lograr una mayor operacionalización del discurso actual sobre la calidad y sus implicaciones en materia de gestión institucional, la actividad académica y el clima organizacional, es decir, el bienestar de los profesores y los alumnos serán elementos esenciales.

En relación a la gestión institucional se hace necesario cuidar los siguientes aspectos :

La gestión de la calidad de los procesos educativos, siguiendo a B. Tristán (2004) ha de incluir las siguientes fases o tareas en cada Colegio y P.E. :

**A. Diseño de los servicios educativos:** En esta fase se determinan cualidades del servicio educativo, desde la fase curricular hasta el diseño de programas en función de las necesidades sociales y también el diseño del producto docente y que ha de cubrir con equilibrio tareas de enseñanza, investigación, gestión y tutoría en el contexto socio-cultural de un determinado PE

**B. Determinación del volumen de la actividad académica:** Constituye la dimensión cuantitativa de la educación, conciliando la capacidad instalada de la oferta y los términos de la demanda.

**C. Diseño y organización tecnológica:** Entendidas como plataformas que den sustento a la gestión, para asegurar su competencia al vincular un modelo tecnológico con las características del servicio educativo y los procesos requeridos.

**D. Sistema de aseguramiento de la calidad educativa:** Constituye la “hora de la verdad” (Trista 2004) en la administración de los procesos educativos, pues posibilita la retroalimentación para reajustar el diseño si así se requiere.

**E. -Dirección de los procesos:** Se trata de una serie de acciones que posibiliten las correcciones ante perturbaciones en los procesos y tomar las acciones directivas necesarias.

**F. Control y evaluación de resultados:** Se refiere a las acciones que permitan cotejar en que medida se están logrando los objetivos planteados en el PE, lo cual refiere a la evaluación de resultados en todos los aspectos.

El siguiente esquema representa los diferentes momentos del proceso de gestión:



La gestión de la calidad que aquí se propone, ha de contar con un buen sistema de evaluación, cuyo “fundamento principal es el de la calidad de los insumos: en este caso, la concepción subyacente es que con buenos alumnos buenos profesores y recursos adecuados, los resultados deben ser buenos” (Tristán 2004)

Por lo que esta perspectiva de gestión tomaría muy en cuenta los referentes de CIEES sobre la capacidad académica de los P.E.

La actividad académica depende y es evaluada en función de indicadores, relacionados con la capacidad y la competitividad académica del programa educativo, por lo que la gestión debe orientarse por éstos.

## **2. Medidas para impulsar el fortalecimiento de la capacidad académica**

Los problemas detectados por la evaluación de los CIEES incluyen observaciones generalmente sobre la capacidad y la competitividad académica.

La capacidad académica de la DES y sus PE está relacionada y depende de los siguientes elementos e indicadores:

- El porcentaje de PTC con posgrado en cada uno de los P.E.
- Porcentaje de PTC con perfil deseable en cada P.E.
- Porcentaje de PTC adscritos al SIN.
- Número de C.A. consolidados o en consolidación
- Porcentaje de profesores que han mejorado sus habilidades docentes.
- El porcentaje de PTC en la planta académica.

Se hace necesario mejorar la capacidad académica de los programas educativos para mejorar su competitividad y por ende sean reconocidos como de buena calidad.

Lo anterior requiere sistematizar los esfuerzos de planeación del desarrollo institucional de este aspecto cubriendo los siguientes procesos en cuanto a definición de políticas, estrategias y acciones con una perspectiva que incorpore el control de los indicadores relacionados con la planta académica.

En este sentido, se trata de “establecer compromisos con el largo plazo, pero en una concepción de futuro a presente, este es el sello distintivo del enfoque estratégico”. (PIFI, 2007)

La planeación a largo plazo requiere de una política de anticipación, que en este caso atienda el fortalecimiento de la planta académica de estos PE que han de mejorar su calidad para ser reconocidos por los organismos de evaluación.

Una política orientada al fortalecimiento de la planta académica ha de ser consistente y firme a efecto de orientar estrategias y acciones a través del tiempo y no ser alterada por los cambios de administración, sino retomada y fortalecida por eso, ha de ser consensada y avalada por los órganos de gobierno institucional.

Las estrategias son también resultado de un proceso de planeación y a su vez, fundamento para ejecutar una política y llevar a cabo una correcta organización del proceso de planeación y base de la organización, dirección y control. La definición de estrategias constituye la base del éxito de la organización.

En el caso de la universidad pública y en busca del fortalecimiento de la planta académica las estrategias han de estar orientadas por los propios indicadores que deben mejorar: PTC, Perfiles, SNI, Cuerpos Académicos, etc. y que se convierten en objetivos de las acciones a realizar.

Las estrategias orientadas al fortalecimiento de la planta académica han de constituir un programa a largo plazo de objetivos, acciones y recursos, con un enfoque sistémico y prospectivo, referido al desarrollo de los PE, tomando en consideración el análisis interno y las demandas del entorno, asumidas participativamente y con la dirección institucional, conjugando esfuerzos para el logro de la calidad.

El otro aspecto es la vida colegiada, que si bien debe cuidar los indicadores ya mencionados, también debe procurar el bienestar de profesores y estudiantes, quienes deben ser tomados en cuenta y participar en la decisión.

En cada PE y su organización colegiada se deben tener muy claro los siguientes aspectos y construir consensos al respecto:

- Reconocer hacia donde se dirige la organización.
- Conocer que se necesita fortalecer
- Comprometerse con un proyecto colectivo
- Evitar la improvisación
- Cumplir objetivos y metas

Cabe hacer notar que para que esto se incorpore a muestras prácticas se requiere un cambio de actitud colectiva, de cultura académica que tenga sustento en una nueva normatividad como se indica en el siguiente esquema:



En este sentido y coincidiendo con Didrikson la universidad pública ha de orientarse por la reconceptualización de su misión y pensarla en los siguientes términos:

La misión de la institución y las DES debe ser repensada con visión de futuro y “como entidad universitaria planea y construye estrategias para iniciar cambios fundamentales y permite la consolidación de sus fortalezas, con el fin de que a través de ellos se integre la comunidad académica con su medio social y se potencie la contribución de la institución, de su docencia, de su investigación y de la generación de conocimientos apropiados a la solución de los problemas de la sociedad”. (Didrikson, 2005, p. 134)

Este planteamiento de Didrikson, nos debe llevar a establecer compromisos a mediano plazo para lograr una mayor correspondencia entre los indicadores de los procesos de evaluación del desempeño de los profesores y las exigencias de los procesos de evaluación institucional.

Se requiere establecer compromiso cada tres años sobre el

desarrollo de la capacidad académica, tanto en el plano individual de los profesores como de los programas educativos y los grupos de trabajo.

Con este principio la definición de políticas, estratégicas, objetivos y acciones se han de orientar a mejorar la capacidad y competitividad académica de los P.E. los servicios educativos.

Desde luego todo esto requiere establecer programas de formación docente para la gestión académica , lo que no ocurre de manera sistemática , para una buena internalización del discurso sobre calidad y fortalecer el compromiso institucional, involucrando en esto a los profesores.

La formación docente debe responder a la identificación de oportunidades de estudios de posgrado y a la necesidad de los proyectos de investigación relevantes, para el desarrollo de la capacidad académica de cada programa educativo.

Una política relacionada con la contratación, la formación docente y fortalecimiento de la planta académica debe reconocer que “El perfil del académico universitario deberá ser el de docente investigador, el de un profesional de la educación con conocimientos profundos en su área, con habilidades para propiciar procesos de conocimientos que generen aprendizajes significativos.” (Didrikson, 2000 p. 135)

Esta orientación va a propiciar en cada PE un proceso de fortalecimiento de la planta académica, el docente-investigador se interesará por los aspectos relacionados con el SNI, sus estímulos y sus procesos de investigación.

Como consecuencia de esto, el trabajo académico puede propiciar resultados favorables en cuanto al perfil deseable de los profesores y en el desarrollo de los cuerpos académicos.

El docente ya no puede ser concebido solamente como alguien que da clases, sino como un profesional que a la par de la enseñanza, investiga, publica, ofrece tutoría, genera conocimientos y contribuye al desarrollo de los cuerpos académicos de la universidad, se trata de la articulación necesaria de la docencia y la investigación.

El desarrollo de la capacidad académica es entonces una

consecuencia del fortalecimiento de la planta docente, del incremento de su productividad, por lo que implica una modificación de nuestras prácticas de gestión y se articulen las funciones sustantivas de investigación, docencia, tutoría y difusión de la cultura.

### **3. Propuestas para mejorar la competitividad académica**

En la una aproximación de análisis se destacan los juicios y las recomendaciones formuladas por los CIEES respecto a la operación de los P.E. de la universidad pública, cuyo resultado inmediato es una determinada competitividad de los mismos. Es por ello relevante definir políticas y estrategias orientadas a mejorar la competitividad de esta dependencia universitaria.

La evaluación realizada por los CIEES a los PE hace referencia a las brechas de calidad citadas (problemas de los planes de estudio, la planta académica, la gestión, infraestructura, atención a los alumnos, investigación entre otros) lo cual propicia una definida competitividad de los PE y de la propia institución, al quedar en el nivel correspondiente de los CIEES los PE, adjudicando un dictamen sobre su calidad y propiciar una determinada competitividad institucional.

El término “competitividad académica” expresa la relación que una dependencia universitaria o un programa educativo tiene con respecto a otras dependencias o P.E. de su especialidad en los organismos de evaluación académica de México, es decir, CIEES y COPAES, en el caso del primero se expresan en términos de la adjudicación de un nivel de calidad al P.E. después de la evaluación y en el caso de COPAES, la nota que otorga la acreditación a un PE por parte de un organismo reconocido por COPAES.

Los indicadores de competitividad académica de una DES son los siguientes:

- Porcentaje de P.E. evaluables de buena calidad en el padrón de CIEES.
- Porcentaje de matrícula atendida en PE evaluables de buena calidad conforme a CIEES.



- Porcentaje de estudiantes que reciben servicios de tutoría.
- La tasa de egreso por cohorte de cada PE
- Tasa de titulación por cohorte de cada PE
- Índice de satisfacción de los empleadores de los egresados de cada PE.
- Índice de satisfacción de los egresados de cada PE

Frente a este listado de indicadores pueden reconocerse tres problemas: uno que tiene que ver con su identificación, es decir el conocimiento de los resultados de cada programa educativo y el otro es de eficiencia en cuanto a lograr la mejora de estos indicadores para que los PE incrementen su competitividad. Un tercer problema es de valoración de esa competitividad, la cual implica una comparación, contra indicadores y en relación a PE de la misma especialidad.

Por lo anterior se propone en cada DES la creación de una base de datos operacional y confiable que registre los resultados de cada programa educativo.

Así mismo se requiere realizar sesiones de análisis sistemáticos de estos resultados en los cuerpos colegiados y de gestión académica, como base para la toma de decisiones.

El primer elemento planteado aquí, consiste en identificar los resultados de cada P.E. , esto tiene que ver con los siguientes aspectos:

- Actividades de los alumnos: aprovechamiento, reprobación, tasas de egreso y de titulación, así como su participación en actividades de intercambio e investigación.
- Actividades de los profesores: elementos que expresan equilibrio en las funciones de docencia, investigación, tutoría y que se registren mediante la evidencia correspondiente.

Lo anterior sólo es posible si hacemos de la evaluación una práctica cotidiana, es decir, la evaluación integral de la actividad académica de alumnos y profesores nos debe llevar a conocer con precisión los resultados de la operación de cada programa educativo e identificar las tasas de eficiencia interna de estos programas, de

retención, egreso, titulación y los diversos aspectos de productividad, intercambio y participación de alumnos y profesores, en otras palabras analizar la relación :entradas, procesos y salidas en relación a cada PE.

No obstante esta identificación no es suficiente, se hace necesario contrastar con los indicadores que los organismos evaluadores toman en cuenta para evaluar y reconocer la calidad de los P. E.

Por otra parte y reconociendo que estos parámetros e indicadores no constituyen una estructura rígida sino que están relacionados con la operación de cada programa educativo, es conveniente realizar un ejercicio de comparación de intercambio de experiencias e información con los responsables de P.E. que sean reconocidos como de buena calidad en CIEES o en COPAES.

Este ejercicio suele ser identificado como “Benchmarking” de áreas y procesos académicos, técnica que se ubica dentro de la administración y la planeación y que concluye en un resultado: diagnóstico por comparación.

Algunos actores relacionan la evaluación y la comparación con la técnica del Benchmarking, es “un proceso de mediación y comparación que se utiliza en las organizaciones para enriquecer las herramientas relacionadas con la planeación estratégica, con el fin de medirla o compararla con la mejor organización, los mejores productos, servicios, ideas, prácticas, procedimientos estratégicos y tácticas para encontrar las diferencias o brechas de desempeño que se tienen en relación con la líder o con las mejores prácticas”. (Pallán, Marvin, 2004, p. 11)

El proceso de **Benchmarking** (BMK) comprende las siguientes fases:

- a. Fase de planeación: Aquí se establecen los objetivos, se define contra quién se hará la comparación y la metodología para recopilar la información.
- b. Fase de análisis: En esta se analizan las fortalezas y las debilidades, así como las prácticas que se realizan, definiendo donde se tiene posición de liderazgo y donde se deben incorporar otras más exitosas.

c. Fase de integración: En esta etapa se definen objetivos operacionales para el cambio, de manera participativa para obtener el respaldo y compromiso de los maestros.

d. Fase de acción: Consiste básicamente en poner en marcha las acciones orientadas hacia los objetivos planteados.

En mucho se podría retroalimentar la gestión de nuestros PE si, a partir de la selección de un PE semejante ubicado en el nivel uno de los CIEES y acreditado por COPAES se procede a comparar los elementos, los procesos y los resultados a efecto de identificar diferencias o brechas de calidad.

El conocimiento de la realidad académica apoyado en la comparación nos permite cuantificar debilidades o brechas, lo que a su vez nos da elementos para la formulación de políticas, estrategias, objetivos y acciones concretas orientadas a mejorar la calidad de estos aspectos: plan de estudios, planta académica, alumnos, procesos académicos, infraestructura, evaluación, productividad del programa, intercambios y vinculación, así como los resultados específicos de la operación del PE incluyendo el papel de los egresados y su inserción en el mercado laboral.

En consecuencia se reconoce la competitividad de los PE como una expresión de su pertinencia es decir, de la formación profesional de nuestros egresados y su ubicación laboral en atención a las necesidades sociales en su conjunto.

#### **4. Propuestas para impulsar la innovación académica y promover la participación**

En otra aproximación de análisis se destacó la percepción que los profesores tienen sobre su propia participación en los procesos de gestión lo cual constituye un aspecto fundamental de la gestión de la calidad.

La percepción que los profesores tienen de los procesos de planeación, de evaluación y de su participación en la gestión académica es consecuencia de las formas de comunicación organizacional y de involucramiento de los actores de los procesos que se promueven desde la administración, así como de los procesos

de formación y actualización en que se involucren, es por ello que aquí se aborda la innovación en relación directa con la participación de los profesores.

Estos aspectos implican que en la educación superior, la innovación, como referente del cambio educativo, solo es viable en un contexto de participación colegiada y de formación docente con pertinencia a las necesidades del cambio, como antecedentes para propiciar el compromiso para asumir una actitud favorable al cambio. El siguiente esquema ilustra esta relación.



### **Colaboración, compromiso y eficacia para el cambio.**

El concepto “innovación académica” está relacionado con diversos aspectos, entre ellos, los siguientes:

- Porcentaje de P.E. que han incorporado enfoques educativos centrados en el aprendizaje.
- Porcentaje de P.E. en los que el servicio social tiene valor curricular.
- Empleo de la tecnología educativa y las nuevas tecnologías de información en los procesos de aprendizaje.

Relacionados también con la innovación académica están los siguientes aspectos, según el enfoque SEP-PIFI:

- Los procesos de actualización y flexibilización curricular.
- Aprendizaje de un segundo idioma.
- La movilidad estudiantil en procesos y convenios de intercambio.
- La conformación de redes de colaboración e intercambio académico entre los cuerpos académicos a nivel nacional e internacional.

Es necesario relacionar los conceptos de innovación, cambio y reforma educativa.

La innovación implica el cambio, pero éste debe ser consciente, deseado y planeado.

Las reformas, implican innovación y cambios, y para tener posibilidades de éxito deben ser precedidas de una acción política, es decir, de la definición de políticas que preparen el marco legal para la operación de la reforma que ha de introducir la innovación.

Algunas medidas que pueden favorecer la innovación educativa son:

- Reconocer y estimular la innovación que realicen los profesores en su práctica docente.
- Creación de espacios en la facultad para la presentación, difusión e intercambio sobre propuestas de innovación.
- Identificar ejemplos de mejores prácticas (best practices) pertinentes a las necesidades de nuestros PE (programas educativos).

Lo que planteamos aquí, es una articulación de elementos de reforma educativa estructural y de la gestión como base para el soporte de la innovación educativa de una manera perdurable.

La reforma de diversos aspectos de la vida institucional de la facultad sería la base para introducir los cambios que implican la innovación, lo cual tiene como referencia las prácticas profesionales en las diversas áreas.

Hay que reconocer que la innovación implica cambios y que los cambios encuentran con frecuencia resistencias y provocan angustias. Es por ello que para atender resistencias y buscar la viabilidad de la innovación, se debe considerar que la innovación ha de estar apoyada por tres condiciones:

1. El cambio debe ser consecuente, deseado y participativo.
2. El cambio es producto de un proceso gradual con fases y tiempos variables.
3. El cambio ha de ocurrir en el marco de la legislación vigente y del conjunto de variables e indicadores que constituyen la prospectiva para el desarrollo competitivo de los PE.

En este sentido las propuestas de cambio deben ser construidas participativamente en los equipos de trabajo de cada PE y en procesos de integración a nivel del conjunto de la administración académica.

Aún cuando la universidad pública ha avanzado en algunos aspectos de innovación con la reforma curricular y el fortalecimiento de la infraestructura de tecnología educativa en sus aulas y la integración del servicio social al currículo; nuestras debilidades o áreas de oportunidad suelen localizarse en los siguientes aspectos:

- Incremento a la movilidad estudiantil.
- Apoyo a los Cuerpos Académicos para su integración a redes a nivel nacional e internacional.
- Formación docente para el desarrollo de enfoques centrados en el aprendizaje.
- Impulso a las acciones que permiten la articulación entre la teoría y la práctica en la formación y desarrollo de competencias profesionales.
- Hacer de la vinculación entre docencia e investigación una práctica cotidiana desde la licenciatura.
- Reforma de la normatividad interna.

Todos estos aspectos están implicados en el contexto de la institución universitaria, por lo que la innovación no se puede concebir parcialmente y en este sentido, los cambios estarán condicionados por la normatividad institucional y las necesidades sociales.

Es necesario entender la innovación como “un cambio planificado por la propia escuela que afecta tanto a las personas en su desarrollo profesional como a la organización (cambio

organizacional) y a la enseñanza (desarrollo curricular) y demás funciones universitarias.” (Estebaranz,1994)

La OCDE reconoce diversos escenarios del futuro de la gestión educativa:

- Sistema burocrático: Donde la burocracia impide el cambio.
- Modelo de mercado: El mundo escolar atiende la demanda de servicios. Propicia desigualdad
- La escuela como centro de la comunidad: Financiamiento público y organización contextualizada.
- La escuela como organización que aprende: Redes de escuelas orientadas a la calidad con equidad.
- Redes de aprendices: Con una aprendizajes no formales y ayuda de las TIC.
- Crisis generalizada: Progresiva desintegración y abandono por falta de incentivos a la profesión académica.

Definitivamente la universidad debe privilegiar formas de gestión propias de una organización que aprende y desde una visión interpretativa que incide en la realidad , donde cada uno de sus miembros aporta significados y construye resultados.

Reconociendo que los sistemas educativos son sistemas integrados en cada PE se deben reconocer los contextos macro y político administrativo, así como el de la práctica docente.

## **5. Propuestas para el desarrollo de una gestión institucional competente**

Se considera que la gestión académica competente está relacionada con los siguientes indicadores y de acuerdo a la metodología del PIFI:

- Número de procesos estratégicos certificados por los organismos correspondientes.
- Módulos del sistema Integral de Información interconectados.
- Problemas estructurados atendidos.
- Normas y reglamentos actualizados.
- El impacto en los otros aspectos de capacidad y competitividad académica de los P.E.

Por otra parte la gestión se debe orientar a establecer en la dependencia un conjunto de medidas y prácticas que conduzcan a mejorar la integración y el funcionamiento de la facultad, lo cual se refleja en la coordinación de las instancias universitarias para alcanzar los siguientes resultados:

- Compartir propósitos comunes académicos y un compromiso explícito en la mejora continua de la calidad educativa.
- Tener una relación de congruencia entre las LGAC (investigación), perfiles y contenidos de los programas educativos. (PE-Docencia).
- Articulación de las diversas capacidades para un mejor cumplimiento de las funciones sustantivas de nuestra dependencia.
- -Integración de los esfuerzos y perspectivas en el proceso de planeación y sus resultados.
- Desarrollo de un efecto colectivo que sustente eficazmente los procesos de mejora continua de la calidad educativa.

En este caso corresponde a la gestión difundir políticas, estrategias y acciones que nos conduzcan a lograr la integración en el funcionamiento de la DES y contribuir al desarrollo de la capacidad y la competitividad en su conjunto, todo esto en una visión prospectiva de lo que queremos que sea cada facultad en el futuro, en lo cual desde luego ha de contribuir la VISIÓN AL 2012 de la UANL que expresa que “la UANL será reconocida en el 2012 como la universidad pública de México con el más alto prestigio nacional e internacional” y se sintetiza en la expresión: educación con visión, misión con futuro.

Para operacionalizar estos propósitos se requiere la sistematización de programas de capacitación de los directivos responsables de la gestión general de la facultad y de los coordinadores de los programas educativos.

Desde el punto de vista institucional habrán de incorporarse las orientaciones establecidas en la VISIÓN AL 2012 de la UANL en cuanto a la gestión académica.

Algunas de estas orientaciones institucionales en materia de gestión son las siguientes:



- “Ser eficientes en los procesos administrativos y a la vez participativos en la toma de decisiones.
- Desarrollar la función bajo políticas de calidad total, ética laboral, profesionalización en el servicio, productividad y transparencia.
- Elevar el índice de satisfacción de los empleados de la UANL, mejorando el clima organizacional.
- Planear y evaluar sistemáticamente, bajo un enfoque estratégico que proporcione evidencias de la pertinencia y eficacia de las acciones emprendidas.
- Operar permanentemente bajo una cultura de rendición de cuentas, informando a la comunidad universitaria y a la sociedad sobre las actividades y los resultados académicos y la gestión de la institución.” (VISION 2012, UANL).

Es necesario reconocer que los planteamientos de la VISION 2012 de la UANL requieren contextualizarse , con procesos de evaluación interna tomando como base los indicadores de los CIEES.

Es oportuno plantear aquí, que la estructura actual de la UANL, de corte napoleónica, organizada por facultades, tiene rasgos que en algunos casos no favorecen determinadas prácticas deseables relacionadas con la participación , sin embargo es necesario plantear aquí la necesidad de fortalecer la figura de los Cuerpos Académicos para que puedan cumplir con la función que se les asigna en PROMEP como órganos que orienten el desarrollo institucional, así como fortalecer en cada P.E. la actividad colegiada , para la definición de políticas. Esta actividad de coordinación horizontal debe permitir una mayor interacción entre los colegios y los cuerpos académicos.

**Estas políticas pueden definirse a partir de los siguientes principios:**

- Promover una organización académica que apoye la integración de nuestras funciones sustantivas, posibilitando la existencia de programas de desarrollo académico como de programas de desarrollo comunes entre los colegios y sus PE.

- Reconocer que la administración debe orientar su trabajo al servicio de la academia.
- La planeación universitaria ha de ser el instrumento fundamental para el cambio y el desarrollo institucional.
- Definir políticas congruentes para el desarrollo. En el nivel de la gestión, que es donde se ejecutan políticas, aplicando procedimientos, a nivel general de la DES y de sus colegios para “detectar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en una permanente retroalimentación, para asegurar medidas correctivas en casi necesario, haciendo máxima la capacidad de flexibilidad y autocrítica” (Didrikson, 2005, p. 137). Esto solo es posible si se hace de la evaluación una práctica cotidiana, tomando como referencia los indicadores de CIEES.

Una gestión con estas características solo es posible, según Didrikson, con una “estructura organizacional donde la verticalidad sea mínima y la horizontalidad y el trabajo en redes, lo máximo”. Es claro que la participación colegiada pasa a jugar un papel fundamental, como estrategia que permita “una comunicación de doble vía para la atención a sugerencias de profesores y alumnos” que permita tomar en cuenta la opinión de los docentes.

Con base en la horizontalidad se puede promover una participación responsable y comprometida, atendiendo así algunos de los aspectos que los maestros proponen en la encuesta: un mejor conocimiento de los sistemas de planeación y evaluación y ligado a esto la posibilidad de participar en la construcción de los proyectos de cambio.

Es por ello que una gestión competente está inmersa en el campo amplio de la administración y se entiende como “la operación y desarrollo eficaz de los procesos y recursos disponibles con el fin de lograr resultados relevantes para la institución y la sociedad.” (B. Trista, 2004, p. 27)

En base a lo anterior la gestión académica de las DES ha de orientarse por los siguientes principios:

- Apoyarse en la operación normal y buscar un desarrollo con niveles superiores de funcionamiento.

- Integrar adecuadamente los recursos humanos y financieros con una orientación hacia el logro de los objetivos e indicadores académicos.

- Los objetivos e indicadores de calidad en cada área y colegio deben ser explícitos reconociendo que **“la eficacia es un fundamento básico de la acción administrativa” (B. Trista 2004, p. 27)**

- Los resultados institucionales y de cada P.E. tienen un significado interno y otro de carácter externo, éste se expresa en el grado de pertinencia con las necesidades sociales.

En cada una de las áreas de la administración institucional y de los PE ha de convertirse en una práctica cotidiana la realización del proceso administrativo, entendido como el conjunto “de actividades directivas que incluye la **planificación**, es decir la determinación de objetivos, medios y tareas, **la organización**, que implica la adecuada combinación de medios humanos y materiales y el tiempo para lograr una ejecución de tareas planificadas; **la regulación**, dirección o mando que está dada por la necesidad de dinamizar el sistema y el control, es decir la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado” (B. Trista, *Op. cit.*)

El siguiente cuadro puede expresar el proceso de administración académica de un P.E.



Por lo anterior considero que cuatro tareas resultarían fundamentales para lograr el desarrollo de una gestión institucional competente:

- Realizar un diagnóstico del actual esquema organizacional.
- Reformular el organigrama en función de las necesidades y procesos académicos.
- Desarrollar un modelo para la gestión de la calidad académica.
- Adecuar la normatividad

Estos cuatro aspectos deben ser cubiertos en base a los adelantos actuales en materia de gestión académica, cuidando establecer parámetros e indicadores de calidad en la realización de los procesos académicos.

Debo por otra parte señalar que en atención a estas nuevas tendencias en el desarrollo curricular y las posibilidades que hoy permiten la utilización de la tecnología educativa, así como los retos de cada vez mayor competitividad académica se requiere crear en la DES un “Programa permanente de Formación de Profesores” pertinente a las necesidades que el desarrollo nos plantea a los docentes universitarios.

## **6- Integración**

Reconociendo que los procesos de mejora tienen que ser vistos y abordados como una totalidad, buscando que el cambio se produzca en las diversas áreas, se puede establecer una relación entre los elementos del concepto de “calidad educativa” desde la perspectiva de la evaluación (CIEES) y los grandes apartados de la planeación que se plantea en los esquemas del PIFI, sin perder de vista que cada dependencia universitaria constituye una realidad particular, pero reconociendo que la docencia y la investigación en el área de las humanidades no es ajena a las demandas de calidad y pertinencia.

Es oportuno aquí las propuestas del Dr. Ramón S. Salas Perea quien reconoce que “la calidad en la formación profesional tiene

las siguientes dimensiones:

- Dimensión técnico profesional , que se basa en la competencia y el desempeño profesional del claustro
- Dimensión interpersonal, fundamentada en la comunicación e interrelaciones de los equipos docentes de la organización.
- Dimensión ambiental, que comprende los recursos materiales y aspectos gerenciales con que cuenta la escuela.
- Dimensión social, comprende la interacción del equipo docente con el contexto al que se destinan los servicios educativos.

Coincidiendo con S. Perea se trata de impulsar el cambio educativo con base en la participación de los actores con base en el desarrollo profesional y de forma responsable respecto a las necesidades sociales , bajo el principio de mejora continua.

Las organizaciones orientadas a la excelencia requieren cambiar su cultura, su estructura e introducir estilos nuevos de dirección, entendiendo la gestión de la calidad como un proceso de transformación en tanto que en la educación superior “el proveedor (profesor e institución) no hace al cliente sino le transforma” por lo que la calidad consiste en desarrollar las capacidades del consumidor (estudiante). Esta perspectiva también considera la participación de maestros y alumnos como factores clave de la transformación, favoreciendo la confianza y el pensamiento crítico.

Los procesos de gestión de la calidad deben partir y pensarse en relación a un contexto, definir metas, diseñar productos y los procesos necesarios con base en determinadas entradas, que den congruencia al conjunto de la organización universitaria.

El siguiente cuadro expresa esta relación y orienta sobre la dirección que debe tener el cambio universitario.

<ul style="list-style-type: none"><li>-Fortalecimiento de la planta académica</li><li>-Desarrollo de la investigación</li><li>-Consolidación de C.A.</li><li>-Evaluación de aprendizajes</li><li>-Seguimiento de egresados</li></ul>	Capacidad académica
<ul style="list-style-type: none"><li>-Innovación curricular</li><li>-Desarrollo de la infraestructura</li><li>-Servicio social articulado al curriculum</li><li>-Apoyo a los estudiantes</li></ul>	Innovación educativa
<ul style="list-style-type: none"><li>-Sistema eficiente de evaluación y control</li><li>-Planeación de los procesos académicos</li><li>-Evaluación por resultados</li></ul>	-Gestión institucional competente
<ul style="list-style-type: none"><li>-Lograr la acreditación</li><li>-Mejorar la aceptación social</li><li>-Ejercicios de comparación</li><li>-Intercambio académico</li></ul>	Competitividad académica

Lo que esto nos plantea es entonces, la necesidad de integrar en un proceso de diagnóstico y de planeación, con visión estratégica para el incremento de la capacidad académica de cada PE.

Este proceso tendrá que atender de manera específica los aspectos de la gestión académica, incorporando sistemas de medición de los resultados de la operación de los programas educativos y de la productividad de la planta docente.

Por otra parte y considerando que la competitividad expresa “el deseo legítimo de ocupar un lugar preferente y realizar las acciones que otros hacen en la búsqueda del éxito” es importante comparar nuestros PE con aquellos que han avanzado en términos de la

acreditación de su calidad.

La innovación educativa no puede ser considerada solo en términos de la utilización que se haga de la tecnología educativa y de la informática; también tiene que ver con el nivel de actualización y pertinencia de los contenidos científicos de nuestros programas y prácticas académicas, es por ello que el seguimiento de egresados y el análisis de nuestras disciplinas sociales y humanísticas constituye un reto permanente, condición fundamental para el desarrollo de nuestros cuerpos académicos.

Esta propuesta se construye a partir del reconocimiento de que la planeación y la gestión pueden aportar estrategias para la articulación real de la docencia y la investigación teniendo en perspectiva la formación integral de los futuros profesionales.

La aspiración a la excelencia es una actitud, una preocupación por querer mejorar continuamente, esto puede ser orientando nuestras acciones desde una perspectiva de calidad teniendo como objetivo la pertinencia, entendida como

una contribución de la universidad pública en la construcción del proyecto de nación, contribuyendo al bienestar social y al desarrollo humano de la población.

En este sentido, la perspectiva desde la calidad, en el caso de la universidad pública, implica resolver problemas referentes a:

- Pertinencia social de la oferta educativa.
- Calidad, reconociendo ésta como la transformación que realiza la institución en la persona que ingresa.
- Responsabilidad de estar en condiciones de ejercer la crítica social y política para el ejercicio de la ciudadanía.
- Contribución al desarrollo económico del país.

Desarrollo del conocimiento nuevo y la difusión de la cultura que constituyan aportes para el avance cultural de la nación.

Es en este sentido que la calidad de la oferta educativa de la universidad constituye una expresión de la pertinencia de sus servicios frente a las necesidades nacionales.

**Referencias:**

- Ander-Egg (1999), “Que es una reforma educativa” S.E.P.  
(Mat. PIFI 2007 y 2008).
- Didrikson (2004), “Introducción a la administración académica” p. 27.
- Didrikson (2005), “La Universidad de la innovación” p. 134.
- Pallán (2004), “Benchmarking en áreas y procesos académicos” p. 10.
- UANL. (2007), Visión UANL 2012.
- UANL. (2008), Plan de desarrollo institucional.
- Valenty, G. (2004), *Calidad y equidad en la educación superior*,  
FLACSO.
- Estebaranz, A. (1994), *Didáctica e innovación curricular*, España.
- Trista, Boris (2004), *Introducción a la administración académica*.  
Universidad Autónoma Metropolitana, México.