



GESTIÓN DE DIRECTIVOS DE ENTIDADES ACADÉMICAS DE DOCENCIA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA, UNA PERSPECTIVA MULTIDIMENSIONAL. SÍNTESIS DE RESULTADOS

Gestión *Docencia*

Universidad

Perspectiva

SÍNTESIS

Resultados

María Elena Pensado Fernández*

Juan Manuel Ortiz García**

Modesta Jiménez Orozco***

UNIVERSITA CIENCIA

Revista electrónica de investigación de la Universidad de Xalapa

Año 5, núm. 15, enero - abril 2017

ISSN 2007-3917

*Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. epensado@uv.mx

** Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana.

***Académico. modejimenez@hotmail.com



SUMARIO: 1. Resumen/Abstract; 2. Introducción; 3. Resultados del estudio; 4. Conclusión 5. Fuentes de consulta.

1. RESUMEN

El director de cualquier entidad académica de docencia se considera como uno de los actores estratégicos para el desarrollo de la vida institucional educativa y dedicada en gran parte a la formación de profesionistas. Su responsabilidad media entre las políticas educativas, el marco institucional, la vida de la entidad evidentemente conformada por sujetos sociales, y la vinculación con el entorno. Con el objetivo de analizar –desde una perspectiva multidimensional que identificara necesidades de formación- la gestión del directivo de entidad de docencia, se realizó un estudio de tipo descriptivo, desde un enfoque cualitativo en tanto proceso social. En este trabajo se presentan resultados del estudio *Gestión de directivos de entidades académicas de docencia de la Universidad Veracruzana*, una perspectiva multidimensional. Entre los resultados generales, se encuentra que los directivos reconocen la labor como compleja, que la mayor carga y el mayor tiempo está vinculado a procesos administrativos más que académicos y que, sin distinción de la formación de los directivos y de la antigüedad en el cargo, no consideran estar preparados para asumir la responsabilidad como directores de entidad, y sí manifiestan necesitar formación específica para su labor, en temas relacionados principalmente con la administración y la normatividad, dados los constantes cambios institucionales y la demanda de trámites e informes de instancias sobre todo internas a la institución.

PALABRAS CLAVES: gestión directiva, entidad académica, necesidades de formación

ABSTRACT

The director of any academic teaching institution is considered as one of the strategic actors for the development of institutional educational life and dedicated in large part to the training of professionals. Their average responsibility between educational policies, the institutional framework, the life of the entity evidently conformed by social subjects, and the link with the environment. With the objective of analyzing - from a multidimensional perspective that identified training needs - the management of the manager of a teaching entity, a descriptive study was carried out, from a qualitative approach as a social process. In this paper we present results of the study *Management of managers of academic institutions of teaching at the Universidad Veracruzana*, a multidimensional perspective. Among the general results, it is found that managers recognize the work as complex, that the greater burden and the greater time is linked to administrative rather than academic processes and that, unlike the training of managers and seniority in the position, Do not consider themselves prepared to assume responsibility as managers of entity, and do indicate that they need specific training for their work, in matters related mainly to the administration and the normative, given the constant institutional changes and the demand of procedures and reports of instances on All internal to the institution.

KEYWORDS: management, academic entity, training needs





2. INTRODUCCIÓN

El directivo constituye una de las figuras centrales en la organización escolar. Representa una pieza clave para marcar un trazo a las acciones que se deben realizar en convergencia con los objetivos de la institución. Por ello, se espera que su desempeño abone a una vida educativa de calidad, al mismo tiempo que pueda sortear los variados desafíos que sin duda emergen de manera cotidiana. No obstante, como ya se ha mencionado, el trabajo del director se ubica en el centro de políticas educativas, planes estratégicos, relaciones humanas cargadas de armonía o también de tensión, y dinámicas y necesidades de la sociedad que demandan de la escuela una atención específica en el marco de la responsabilidad social que les corresponde.

En el contexto entre lo formal y la vida cotidiana se mueve la gestión directiva, siempre susceptible de mejora. Las múltiples dimensiones que le son propias a la vida de un directivo, y que van de lo personal a lo social pasando por supuesto por lo institucional, son una fuente para reconocer las cualidades pero también las necesidades de formación en gestión directiva.

Partiendo del objetivo de analizar la gestión de directivos de entidades de docencia, desde una perspectiva multidimensional para identificar necesidades de formación, y después de realizar un acercamiento y recuperación de la voz de directivos de entidades académicas de docencia de la Universidad Veracruzana, se presentan en este trabajo, como continuación de la primera parte publicada con anterioridad, resultados de investigación.

3. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Los participantes en la investigación fueron todos directores de facultad, a quienes se entrevistó en sus respectivas oficinas; las entrevistas se realizaron en un solo momento con una duración variable entre 1 y 2 horas cada una.

Por lo que respecta al perfil de los participantes, se destaca que todos cuentan con una antigüedad mayor a los 20 años en la Universidad Veracruzana (UV) y, específicamente como académicos, oscila entre los 12 y 20 años. Por lo que respecta a sus estudios formales realizados, todos cuentan con el grado de licenciatura en un campo igual o afín al área académica en la que se desempeñan. En el caso de estudios de posgrado, cuentan con grado de maestría en área igual o afín a su campo disciplinar de formación universitaria de licenciatura o en el área educativa. La mayor parte de ellos cuenta con grado de doctor también en área igual o afín al campo educativo de su formación disciplinaria de licenciatura y en uno de los casos lo ha realizado en Educación.

Ante la pregunta de que si cuentan con estudios realizados en administración o gestión directiva, refieren lo siguiente: uno de los directores ha tomado un Curso-Taller de Gestión para la Dirección de Administraciones; otro Director ha tomado un curso de Liderazgo; otro un diplomado en Gestión Cultural; y, finalmente otro Director refiere haber tomado un curso de Clima Organizacional.

Los resultados del trabajo cualitativo, responden a las dimensiones: Personal/Institucional, Económica, Pedagógica, Política, Cultural, Saberes necesarios, Contexto institucional, Conceptos generales y otros aspectos, partiendo de la variable de interés, Gestión Directiva, y se presentan enseguida.





❖ Gestión del Director

La Variable Gestión Directiva se ha concebido como una noción integradora que, para este caso se compone de las dimensiones *Personal/Institucional, Económica, Pedagógica, Política, Cultural, Saberes necesarios, Contexto institucional, Conceptos generales y de Otros aspectos*.

A continuación se describe cada una de estas dimensiones, seguida de los hallazgos del estudio.

➤ Dimensión Personal/Institucional

Esta primera dimensión incluye las categorías *Personal, Institucional y Experiencial*, orientadas a considerar que el Director de una facultad es, en primer término, un sujeto social cuya faceta personal forma parte fundamental de su labor como universitario. A esta, se suma la figura del Director en un contexto institucional marcado por las fronteras de la Universidad Veracruzana y sus innegables vínculos con el entorno. Finalmente, estos elementos dan vida a la parte experiencial, que se da por la relación y la conjugación de la parte personal e institucional, a través de la gestión que el director lleva a cabo de manera cotidiana. De esta forma, cobra importancia la voz de dichos directores como primera aproximación a su discurso.

• Categoría: Personal

La categoría *Personal*, se planteó a través de las preguntas siguientes: ¿Cómo ha sido ser director de esta facultad? ¿Qué es para usted la dirección de una facultad? ¿Cómo se siente como director?

Ser director de facultad

Se observa que sólo uno de los entrevistados considera gratificante el ser director de la entidad; no obstante, pasa de inmediato a mencionar que es complejo su trabajo ya que no están preparados para administrar. Reconocen en general que el paso de la actividad docente o académica a la administrativa no es asunto sencillo, y perciben una diferencia sustancial entre éstas, ya que la visión es diferente, que la administración les consume gran parte del tiempo que dedican a su trabajo, y que es complicado ya que las disposiciones de ese tipo presentan un fuerte cambio en términos de la normatividad primordialmente. En este caso, se reconoce la necesidad de capacitación y conocimiento de la legislación. Un Informante hace ver que su experiencia previa en puestos administrativos le ha facilitado el trabajo, no obstante reconoce la necesidad de contar con saberes vinculados a su responsabilidad en el puesto. Finalmente, otro informante menciona a la dirección como espacio de oportunidad para hacer actividades en beneficio de la facultad.

Se aprecia entonces que ser director tiene una carga importante en temas administrativos que consumen gran parte del tiempo y no están capacitados para ello. Se reconoce la necesidad de mayor conocimiento en términos normativo-legislativos.

Ser director de facultad	<ul style="list-style-type: none"> • Gratificante y complejo • Espacio de oportunidad • Experiencia en otros trabajos de carácter administrativo (no directivo) ha dado madurez • Consume mucho tiempo la actividad administrativa • Privilegiar lo urgente sobre lo importante y que le queda poco tiempo para la orientación académica • Verdadero reto
--------------------------	---





- No están preparados para administrar
- No tienen los lineamientos que la administración universitaria tiene
- Necesidad de contar con saberes vinculados a su responsabilidad
- Sí requiere capacitación y conocimiento de la legislación principalmente

Fuente: elaboración propia

Significado que se asigna a la dirección

Como resultado de las respuestas de los entrevistados, se identifica por una parte que la dirección de una facultad es un reto, una carga, una complicación que conlleva problemas. Por otra parte, representa un aprendizaje, un espacio de oportunidad y trabajo en equipo. Se identifica en el discurso de los directores el trabajo académico, de planeación y organización. Asimismo, se reconoce el trabajo administrativo como un elemento que está presente y que junto con temas de normatividad o legislación, demanda atención especial de parte de los directivos. Aunque un informante explicita que se requiere capacitación y conocimiento de la legislación, otros hablan de necesitar organización, y conocimiento de procedimientos institucionales.

Se puede resumir que una dirección de facultad, lejos de ser un puesto de oportunidad, implica un desafío que no está libre de obstáculos y de problemas, en el que se presenta de manera reiterada el trabajo administrativo.

<p>Significado de la dirección de una facultad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión totalmente diferente de lo académico y administrativo • Espacio de oportunidad • Beneficios • Compromisos • Grande aprendizaje • Planeación • Seguimiento al plan académico • Cumplimiento de legislación • Resguardo de bienes • Problemáticas • Cambio en disposiciones administrativas • Actividad administrativa consumidora de tiempo • Poco tiempo para la parte académica • Falta de organización • Necesidad de capacitación • Necesidad de conocimiento de normatividad y procedimientos
--	---

Fuente: elaboración propia

El sentir como director

En general, los informantes se sienten contentos, felices, seguros y les gusta su actividad directiva. No obstante, también se presentan situaciones adversas que generan frustración, presión por el trabajo, conflictos, y en el caso del último informante, éste no expresa un sentir, sin embargo reconoce que aunque cuenta con la contribución de su personal, hay mucho trabajo que queda atrás que debe enfrentar el puesto de la dirección, con actividades académicas y de gestión que resolver. En síntesis, el directivo se encuentra en varios casos entre sentimientos positivos y situaciones que le ocasionan pasar de un sentido de bienestar a uno de presión y pudiera afirmarse, de estrés.

<p>El sentir como</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Feliz
-----------------------	---





director	<ul style="list-style-type: none"> • Contento • A gusto • Bien • Satisfecho • Confiado • Comprometido • Abrumado • Frustrado • Presionado • Conflictuado
----------	--

Fuente: elaboración propia

- **Categoría: Institucional**

Esta categoría aborda aspectos relativos a una perspectiva universitaria como organización social. Está compuesta por las preguntas siguientes: ¿Cuál es su principal objetivo como director de esta entidad de docencia?, ¿Cómo ha hecho para responder a las responsabilidades del cargo?, Mencione las principales actividades que realiza cotidianamente, ¿Cuáles son las actividades que le demandan mayor atención y mayor tiempo como director?

Principal objetivo como director de la entidad

Es evidente que el objetivo principal de los directivos tiene que ver con cuestiones académicas como son la formación de profesionistas y su inserción en el ámbito social con pertinencia y calidad.

Principal objetivo como director	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la escuela en sentido humano, en infraestructura y en oportunidades • Que los alumnos se sientan bien preparados y lo demuestren • Buscar la inserción de los alumnos de la mejor manera en la sociedad • Que la facultad tenga presencia social • Orientar esfuerzos hacia el logro de metas del Plan de Desarrollo de la entidad • Abrir posgrados • Actualizar y hacer pertinentes los planes de estudio • Mejorar la calidad educativa
----------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Respuesta ante responsabilidades del cargo

Se observa que los directivos asumen su responsabilidad; de manera frecuente mencionan que delegan responsabilidades y trabajan en equipo, apegados a la normatividad institucional.

Respuesta ante responsabilidades del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Asumiendo responsabilidad • Delegando actividades • Delegando funciones • Asignando responsabilidades • Otorgando libertad de decisión al equipo de trabajo • Trabajo colegiado para la toma de decisiones • Trabajando en equipo • Trabajando en equipo
--	---





-
- Aplicando la norma, actualizándose en este tema para hacer seguimiento
 - Atendiendo lo que tiene que resolver apegándose a la normatividad
 - Realizando trabajo de gestión
 - Centrándose el director en hacer redes de colaboración
-

Fuente: elaboración propia

Principales funciones que realiza cotidianamente

Resaltan básicamente dos respuestas con una prevalencia mayor; una que se refiere a la atención que hace a solicitudes de profesores y estudiantes con necesidades y problemas. Asimismo, destacan entre sus funciones, las que tienen que ver con asuntos de tipo administrativo.

- | | |
|-----------------------|---|
| Principales funciones | <ul style="list-style-type: none">• Recibir estudiantes y profesores con problemas y solicitudes• Atender solicitudes de alumnos y profesores para resolver problemas de escolaridad• Atender necesidades de estudiantes• Atender solicitudes de la Secretaría Académica institucional• Convocar a reuniones académicas• Hablar con tutores y asumir la coordinación de tutorías• Planear, organizar, ejecutar y controlar como puesto y dirección administrativa• Revisar todo lo que tiene que ver con las administración• Funciones administrativas y presupuestales• Gestión enfocada a resolver asuntos de tipo administrativo• Revisión de correo electrónico |
|-----------------------|---|
-

Fuente: elaboración propia

Actividades que demandan mayor atención y mayor tiempo

Se observa en este apartado, que sobresalen en las respuestas de los directivos, las actividades administrativas y las que tienen que ver con la contestación a requerimientos de la administración central, así como la atención a estudiantes sobre diversos temas. No resaltan respuestas que dejen ver que la mayor atención y el mayor tiempo del directivo se centre en el trabajo académico de la entidad o equilibrado entre las diversas funciones y responsabilidades que tiene a su cargo.

- | | |
|--|--|
| Actividades que demandan mayor atención y mayor tiempo | <ul style="list-style-type: none">• Requerimientos que le hace Secretaría Académica institucional para la participación de estudiantes en encuestas• Atender peticiones de la administración central de la universidad y los cambios que hace con relación a trámites administrativos como requisiciones, gasto corriente, facturación, hacer POA's, informes.• Las administrativas como revisión de presupuesto, requisiciones, cuadros comparativos, revisión de facturas• Asuntos como los insumos para el trabajo académico• Asuntos de infraestructura como luz, filtraciones, vigilancia• Estar frente a la computadora checando oficios, correo institucional• Atención a alumnos y profesores para diversos temas• Atención puntual a estudiantes por salidas de campo o conflictos con algún docente |
|--|--|
-





- Planeación académica, reuniones, asesorías
- Las que se van presentando cotidianamente

Fuente: elaboración propia

- **Categoría: Experiencial**

La categoría Experiencial se concibe como un plano fundamental, ya que tiene que ver con la vivencia del sujeto-director en la entidad, vinculada necesariamente con su quehacer cotidiano en dicho cargo. Esta categoría recoge de cada participante información relativa a la significación que le asigna a su cargo, desde el ámbito de su experiencia como director de facultad, y se recupera su voz a través de las preguntas siguientes: ¿Qué ha sido lo más relevante, tanto positiva como negativamente, de su experiencia como director?; Descríbame el día más feliz como director de esta facultad; Descríbame el peor día que haya tenido como director de esta facultad; ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha enfrentado como director de esta entidad?; ¿Cómo los ha resuelto?; ¿Qué ha necesitado para resolverlos?; y, ¿Qué situaciones, en su calidad de director de esta entidad, le han dejado un aprendizaje?

Lo más relevante de la experiencia como director

En sentido positivo, lo más relevante tiene que ver con temas de orden académico. En sentido negativo, lo que se vincula a los recursos humanos es lo más notable en la experiencia de los directores.

Lo más relevante de la experiencia como director	<p>En sentido positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo posicionamiento de la escuela ante mucha gente • Obtención de premios en concursos de conocimientos, por parte de estudiantes • Ampliación de oferta educativa • Mejores condiciones de trabajo a estudiantes y profesores • Avance en lineamientos a favor de estudiantes • Mejoramiento a infraestructura • Despliegue de actitudes personales a favor del cargo <p>En sentido negativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se ha logrado motivación en profesores para ser mejores docentes • Resistencia por parte de algunos académicos • Recurso humano, intromisión del sindicato • Inicio de clases sin maestros • No se han logrado cambios en infraestructura • Abandono de actividades académicas propias
--	---

Fuente: elaboración propia

Descripción del día más feliz como director / Descripción del peor día como director

Es evidente que el día más feliz de los directores se vincula, en su mayoría, con logros alcanzados en el contexto de la entidad que dirigen. Los peores días descritos por los entrevistados se refieren





primordialmente a objetivos institucionales no alcanzados, y destacan asimismo los peores días en términos administrativos, de acumulación de actividades, o de omisiones involuntarias en asuntos institucionales. No obstante, se hace evidente que los peores días se asocian asimismo con cuestiones de tipo personal o de relación con otros integrantes de la organización, lo que no les ha permitido alcanzar los logros esperados en la entidad.

Descripción del día más feliz y el peor día como director

El día más feliz:

- En la toma de posesión
- Toma de protesta
- Toma de protesta
- En el reconocimiento a la formación de los estudiantes
- Incremento al número de titulados
- Recepción del informe preliminar de acreditación del programa educativo
- Satisfacción cuando se resuelven problemas de estudiantes o profesores
- A la entrega de aulas arregladas acondicionadas por ser petición de estudiantes
- En el saludo gustoso de la gente

El peor día:

- Cuando un familiar falleció
- No poder salir a comer a su casa
- Administrativamente hablando
- Acumulación de actividades
- No lograr consenso ante el Consejo Técnico para mejoras a la facultad, por cuestiones políticas
- No lograr la aprobación de cambio al plan de estudios
- Omisión involuntaria a petición institucional
- Recibir gritos de un profesor en espacio abierto de la entidad, porque no encontró estacionamiento

Fuente: elaboración propia

Principales problemas que ha enfrentado como director

Se acentúa, entre los principales problemas, los de tipo administrativo particularmente en actividades, gestión de recursos, trámites, y gestión administrativa.

Principales problemas que ha enfrentado como director

- Quejas de estudiantes
- No tener las condiciones de infraestructura y equipo necesarias para la enseñanza
- Falta de organización y coordinación
- Poco conocimiento sobre las actividades administrativas
- Gestión del recurso, porque los trámites administrativos no se dan en tiempo
- La gestión administrativa

Fuente: elaboración propia



La solución de los problemas

Ante los problemas que la entidad presenta, los directores los han resuelto de diversas maneras: manteniéndose al tanto de lo que sucede, con el apoyo de profesores y estudiantes, apegándose a la normatividad. Se observa asimismo, de manera más recurrente, que han tenido que repetir procedimientos administrativos, llamar a otras instancias de manera directa o personal en el tema también administrativo, o enviando reiteradamente oficios.

La solución de los problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Estando enterado y atento de todo, por considerarse responsable de todo en la entidad • Con apoyo de profesores • Con la comprensión de estudiantes • Apegado a la norma • Alineado a la norma • Aprendiendo sobre la marcha • Preguntando a otras instancias • Repitiendo procedimientos administrativos • Mediante llamadas, firmas o acudiendo e interviniendo directamente sin que vaya el administrador • Mediante oficios • Enviando oficios reiteradamente • Sustituyendo a la persona responsable
------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Necesidades para resolver problemas

Para la solución de problemas, los directivos manifiestan que han necesitado del convencimiento y del consenso de los que denominan compañeros en la facultad y reuniones específicas con los responsables directos de atender dichos problemas. Además, comunicación con las áreas especializadas de la administración central para realizar trámites.

Necesidades para resolver problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Convencer a profesores para obtener recursos para la entidad • Consenso con compañeros para la toma de decisiones • Apoyo de sus compañeros • Reunión directa con responsables de resolverlos • Asesoría de especialistas de la institución para distintos trámites • Comprensión de la administración central para resolver trámites de forma oportuna • Comunicación directa y más fluida con la administración central
-------------------------------------	---

Fuente: elaboración propia

Situaciones que le han dejado un aprendizaje

Las respuestas obtenidas se observan diversificadas. Las situaciones que les han dejado aprendizaje a los directores van de considerarlas todas como escenario de aprendizaje, como casos que lo particularizan en el vínculo con los estudiantes o el saber escuchar, pasando por temas de orden administrativo, el necesario apego a la norma y la necesidad de tomar decisiones fundamentadas en cuerpo colegiado y buscando consenso.

Situaciones que le han dejado un	<ul style="list-style-type: none"> • Todas • Todo • Cercanía con los estudiantes
----------------------------------	---



-
- | | |
|-------------|--|
| aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar • Valor que tiene la formación para trascender • Conciliar el presupuesto con lo académico • Saber que deben llenarse formatos, firmar, hacer llamadas y conocer si los documentos están bien requisitados • Apegarse a la norma para tomar decisiones • Tomar decisiones fundamentadas, en cuerpo colegiado y buscando consenso |
|-------------|--|
-

Fuente: elaboración propia

➤ **Dimensión Económica**

La Dimensión Económica, a la que corresponde la categoría de *Administración Eficiente*, se refiere a la gestión que realiza el director de facultad, con relación al criterio de eficiencia en la utilización de los recursos e instrumentos tecnológicos, bajo el imperio de la lógica económica. Preparación y ejecución presupuestaria, la planificación y destinación de espacios físicos, la confección de horarios en función de la organización curricular, la contratación de personal y la provisión de equipos y materiales tecnológicos. En este caso, la pregunta fue ¿Cómo desarrolla la gestión de los aspectos económicos de la facultad que dirige? (presupuesto, contabilidad, horarios, espacios físicos, equipos y materiales, etc.)

- **Categoría: Administración eficiente**

Desarrollo de la gestión en aspectos económico-administrativos

En todos los casos, cuentan los directivos con un presupuesto asignado institucionalmente. Respecto a la gestión de los aspectos económicos que expresamente se les preguntó (presupuesto, contabilidad, horarios, espacios físicos, equipos y materiales), puede observarse que los directivos se apoyan en académicos, estudiantes, Consejos Técnicos, Academias y personal administrativo para la identificación de necesidades como para la gestión de los recursos que atiendan dichas necesidades, que van desde el gasto corriente, mantenimiento, compra de insumos, recursos didácticos, entre otros.

-
- | | |
|--|---|
| Desarrollo de la gestión en aspectos económico-administrativos | <ul style="list-style-type: none"> • Tienen presupuesto asignado a partir del cual diseñan los rubros de gasto corriente y necesidades primarias • Para infraestructura, comenta con los profesores para bien de los estudiantes, apegados a las normas • Cuentan con fondo ordinario y fideicomiso, administrando los recursos vía Consejo Técnico y con base en criterios establecidos • Se valora el préstamo de servicios como fuente de ingresos, para dar el mantenimiento y para la compra de insumos para el trabajo académico de profesores y estudiantes • Se parte de reconocer las necesidades de las Academias para el desarrollo de prácticas, experiencias educativas, necesidades de formación, de recursos didácticos, aulas, entre otros |
|--|---|
-

Fuente: elaboración propia





➤ Dimensión Pedagógica

Esta dimensión tiene como categoría la *Administración Eficaz*. Se refiere a la capacidad administrativa para alcanzar los objetivos educativos a través de la coordinación de contenidos, espacios, métodos y técnicas para el logro de los fines de la educación y para cumplir su papel económico, político y cultural en la sociedad.

Las preguntas que pertenecen a este apartado son ¿Cómo desarrolla su gestión con respecto a objetivos pedagógicos? y ¿Cómo gestiona su relación con académicos y alumnos para cumplir esos objetivos?

- **Categoría: Administración eficaz**

Desarrollo de la Gestión en aspectos Pedagógicos

Se observa que el trabajo colegiado es una de las formas más utilizadas para el diseño, revisión y actualización de planes y programas y la elaboración de materiales de apoyo a la docencia. La participación de profesores y estudiantes en el trabajo académico parece importante para los directores. No obstante, se evidencian algunas dificultades básicamente relacionadas con la planta de docentes que afectan el trabajo académico. También se aprecia que el grado de involucramiento directo en el trabajo pedagógico no es generalizado.

Desarrollo de la gestión en aspectos pedagógicos

- Compleja
- Trabaja con Coordinadores de las Academias para la revisión de programas, manuales, antologías
- Trabaja conforme a la norma, a través de órganos colegiados, academias, que hacen diseño y revisión de programas
- Trabaja a través de sus intermediarios y en ocasiones se ve involucrado directamente o se acerca a estudiantes
- Se trata de trabajar a partir de propuestas de profesores y estudiantes y se identifican necesidades
- Importancia al avance en la impartición de experiencias educativas de los profesores.
- Actualización de plan de estudios conforme solicitan los organismos acreditadores
- Aplican encuestas a estudiantes sobre las necesidades de formación de profesores y solicita cursos pedagógicos
- Se basa en la planeación de la entidad y se hace seguimiento con base en la legislación
- Reducción de créditos por cambio de modelo educativo y plan de estudios
- Profesores sin carga académica
- Repartición de carga sin alinear con perfiles
- Reducida planta de profesores
- Esfuerzos para que los profesores entiendan qué es la docencia
- Se aprecian docentes cansados

Fuente: elaboración propia



Relación con académicos y alumnos para la gestión pedagógica

Las respuestas dejan ver una variedad de formas de relación de los directivos con académicos y alumnos para la gestión pedagógica. Expresan algunos que su relación con la comunidad estudiantil es mediante los consejeros alumnos y representantes de estudiantes; otros hablan de una cercanía mayor a través del diálogo atendiendo uno de ellos incluso fuera de su oficina para resolver los problemas de los estudiantes y otros a través de medios electrónicos. Con respecto al personal académico, la relación es directa, vía órganos colegiados o por medios electrónicos.

Relación con académicos y alumnos para la gestión pedagógica

- Para estudiantes, a través de consejero alumno y representantes generacionales
- Contacto a través de representantes de estudiantes
- Contacto a través del consejero alumno
- Menor tiempo en oficina para ver y resolver problemas de estudiantes
- Trabajo cercano con estudiantes y profesores
- Diálogo con estudiantes y profesores
- Para el personal académico tiene puertas abiertas
- Para personal académico en Consejo Técnico
- Contacto presencial, vía correo electrónico, en academia o en consejo técnico
- Comunicación directa o a través de correos
- Relación directa de tipo afectivo y de respeto

Fuente: elaboración propia

➤ Dimensión Política

Esta dimensión tiene como categoría la *Administración Efectiva*. La Efectividad mide el nivel de consecución de objetivos sociales más amplios. Supone un compromiso real y verdadero con el logro de objetivos sociales y el atendimento de las demandas políticas de la comunidad. Criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas concretas planteadas por la comunidad externa. Efectividad mide la capacidad de producir las respuestas o soluciones para los problemas políticamente planteados por los participantes de la comunidad más amplia (asociado a responsabilidad social) según el cual la administración debe rendir cuentas y responder por sus actos en función de las necesidades y prioridades de la comunidad.

La pregunta planteada para este caso es la siguiente: ¿Cómo desarrolla su gestión con respecto a objetivos sociales y demandas planteadas por la comunidad externa?

- **Categoría: Administración efectiva**

Desarrollo de la Gestión en aspectos Políticos

Los participantes manifiestan mantener un sentido de responsabilidad social a través de diversas actividades que las entidades llevan a la población, y atendiendo a solicitudes expresas de la sociedad.

Desarrollo de la Gestión en

- Llevando productos de la disciplina a municipios y otros lugares
- Fomentando en la sociedad actividades como talleres, mediante el



aspectos Políticos	<p>trabajo de profesores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extensión de servicios a la población de escasos recursos y participación en campañas. • Vinculación a través de prácticas o servicio social • Mediante departamento especializado en apoyo al sector privado • Programas de vinculación, a través de espacios de expresión disciplinaria, talleres • Aplicación de encuestas a empleadores para retroalimentación de planes de estudio y egresados Atención a solicitudes de los sectores • A partir de solicitudes recibidas
--------------------	--

Fuente: elaboración propia

➤ Dimensión Cultural

La dimensión Cultural, cuya categoría se refiere a la *Administración Relevante*, tiene criterio en términos de la significación y la pertinencia de los actos y hechos administrativos para el desarrollo humano y la calidad de vida de los participantes del sistema educativo y la sociedad como un todo. El concepto de Relevancia de la gestión educativa se entiende como superadora de los conceptos de efectividad, eficacia y eficiencia, alcanzando valores y características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas; visión de totalidad para abarcar, comprensivamente, los más variados aspectos de la vida humana.

La pregunta asociada a este rubro es ¿Cómo desarrolla su gestión para promover la calidad de vida de los participantes del sistema educativo y la sociedad como un todo?

- **Categoría: Administración relevante**

Desarrollo de la gestión en aspectos Culturales

Las respuestas de los directivos van de la omisión a responder por no contar con una gestión relevante enfocada a la calidad de vida de la comunidad interna y externa, por reconocer que no tienen un programa específico, por considerar un tema difícil y una buena pregunta planteada, a respuestas que se orientan más a canalizar a los estudiantes a un centro de desarrollo humano e integral de los estudiantes universitarios, fomentar el cuidado de la salud con el uso de las tecnologías, y mediante acciones concretas en la entidad para beneficio de los estudiantes primordialmente. No hay evidencia de un programa específico integral para la mejora de la calidad de vida de la comunidad interna y externa.

Desarrollo de la Gestión en aspectos Culturales	<ul style="list-style-type: none"> • No se obtuvo respuesta • Se considera un tema difícil • Considera una buena pregunta al respecto • No cuentan con programa específico • No cuentan con promoción de la calidad de vida de la comunidad • No cuentan con programa específico para el contexto externo a la entidad • Se atienden cuestiones de salud de los estudiantes a través del CEnDHIU • Atienden a estudiantes a través del CEnDHIU y del Instituto de Investigaciones Psicológicas por problemas emocionales
---	--



- Se procura el buen manejo de los químicos por parte de estudiantes y profesores
- Calidad de vida la entienden más allá de alimentarse bien y comer bien, sino en el uso de las tecnologías y el daño que hacen a la salud
- Estudiantes dan talleres a niños y adultos del Centro de Cancerología
- Modificación de instalaciones o colocación de insumos para beneficio de estudiantes
- Atención a escuelas externas

➤ Dimensión Saberes Necesarios

La Dimensión Saberes necesarios, busca identificar los saberes de tipo teórico, práctico-procedimental y valoral-actitudinal que cada participante considera necesitar para el desarrollo de su gestión directiva al frente de una entidad académica de docencia.

Resulta fundamental esta Dimensión, partiendo de que uno de los objetivos centrales de este estudio busca perfilar una propuesta de formación en gestión directiva, a partir del desempeño directivo de los entrevistados.

Las preguntas que conforman este apartado son: ¿Qué saberes teóricos necesita para el desarrollo de su gestión directiva?, ¿Qué saberes práctico-técnicos necesita para el desarrollo de su gestión directiva?, ¿Qué aspectos actitudinales son los que más le requiere el desarrollo de su gestión? y, finalmente, a manera de síntesis, ¿qué necesidades de formación le gustaría a usted satisfacer para desarrollar su gestión directiva?

- **Categoría: General, teóricos, prácticos y actitudinales**

Saberes teóricos, prácticos y actitudinales necesarios

Para este caso, y con la finalidad de contar con una visión integral, se ha elaborado una tabla que integra las respuestas por tipo de saber para los seis participantes².

Tabla No. 1 Saberes que expresan necesitar los entrevistados, para el desarrollo de su gestión directiva

Saber Teórico	Saber Práctico /procedimental	Saber Valoral-Actitudinal
<ul style="list-style-type: none"> • Comprender planes y programas que se ofertan • Saber de pedagogía • Gestión administrativa (legislación universitaria, contratos colectivos) 	<ul style="list-style-type: none"> • No mencionó ninguno 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura • Tolerancia
<ul style="list-style-type: none"> • Marco legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplinarios para vincularlo al 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición al diálogo

² Para el vaciado de la información a la Tabla 1, se ha respetado la respuesta de los entrevistados, aun cuando han respondido de manera indistinta en algunos casos, a saberes teóricos, práctico-procedimentales y/o valoral-actitudinales. Estas respuestas también pueden expresar la necesidad de información o formación acerca de la diferencia entre los tres tipos de saberes planteados.



<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento de la universidad • Atribuciones de las personas/autoridades • No sé qué otro 	<p>presupuesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de acuerdos • Valoración de beneficios institucionales, personales y grupales • Pensar positivamente ante los problemas
<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos (planeación, elaboración de proyectos) • Pedagógicos • Disciplinarios 	<ul style="list-style-type: none"> • TIC's • Manejo de computadora • Elaboración de programas de educación continua • Elaboración de programas de protección civil • Elaboración de proyectos y llevarlos a cabo • Relaciones interpersonales • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Relaciones interpersonales • Apertura • Solidaridad
<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto, legislación, normativa • Cuestión administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías • Como realizar reuniones • Dar discursos • Hablar en público • Búsqueda de conciliación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia • Saber escuchar • Trabajo en equipo • Saber conciliar
<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Cómo bajar recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • No mencionó alguno en específico 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones públicas • Saber controlar las actitudes • Desenvoltura ante autoridades • Tolerancia
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos actualizados de legislación, incluidos reglamentos • Proceso administrativo, todas sus etapas • Planeación estratégica • Clima organizacional • Solución de conflictos • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Para desarrollar un plan y darle seguimiento • Programación académica (banco de horas, tipos de contratación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Compromiso • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Control de emociones y actitudes • Manejo de estrés

Fuente: elaboración propia con base en las respuestas obtenidas de las entrevistas.

- **Categoría: Necesidades específicas de formación**

Necesidades de formación que le gustaría satisfacer para desarrollar su gestión directiva

Como puede observarse, todos los participantes sin distinción de área o antigüedad en su cargo de directivo, manifiestan necesitar capacitación. Las áreas que mencionan como necesarias de aprender son: coordinación de cuerpos colegiados, obtención de recursos, rendición de cuentas, realizar intercambios, liderazgo, administración, relaciones personales, laborales, motivación, administración de recursos de todo tipo, planeación, uso de medios electrónicos, estatutos,



procedimientos para contratación de personal, hablar en público, normativa institucional y plan rectoral, gestión administrativa y, programación académica.

Necesidades de formación que le gustaría satisfacer para desarrollar su gestión directiva

- Haber dirigido o haber coordinado un cuerpo académico, una academia, un comité
 - Haber sido responsable de la obtención de recursos u otros materiales
 - Haber sido responsable de rendir cuentas y obtener intercambios
 - Liderazgo, administración, relaciones personales, laborales, motivación
 - Capacitación en todas las funciones que se realizan y que no son estrictamente de orden académico
 - Administración de recursos
 - Planeación
 - Utilizar el correo institucional
 - Utilizar los múltiples sistemas de información institucional
 - Estatutos
 - Procedimientos para hacer contrataciones
 - Elaboración de programas operativos anuales
 - Cómo hablar en público
 - Gestión administrativa
 - Normativa
 - Elaboración de programa operativo anual
 - Elaboración de programación académica
-

➤ **Dimensión Contexto Institucional**

Esta Dimensión encuentra su sentido para este trabajo, en virtud de que interesa recuperar de la voz de los participantes, su discurso con respecto a la categoría denominada *Oferta de formación directiva* que en el contexto institucional conozca, como Cursos Talleres Diplomados u otras opciones para su formación como director de facultad. En su calidad de directores de entidad académica, y partiendo de que la propia institución ha realizado algunas acciones en materia de capacitación para el personal de la universidad, interesa identificar su aproximación en tal sentido.

Para este caso, las preguntas son: ¿Cuál oferta conoce usted en la UV, para la formación de directores de facultad?, ¿Ha tomado algunos cursos en la UV relacionados con la gestión directiva?, ¿Cómo accedió a cursarlos? ¿Por obligación, voluntariamente o usted los ha solicitado por alguna necesidad específica? y, ¿Cómo le han servido estos aprendizajes para mejorar su gestión como director?

- **Categoría: Oferta de formación directiva**

Conocimiento de la oferta institucional para la formación directiva

En este caso, los participantes respondieron negativamente ante la pregunta específica de si conocen alguna oferta en la institución para la formación de directores de facultad.



Participación en cursos en la institución sobre gestión directiva

Asimismo, con respecto a la pregunta de si han tomado algún curso para la gestión directiva en la propia universidad, los seis participantes respondieron que no, específicamente en temas de gestión directiva. En dos casos, mencionan haber tomado un curso de liderazgo, no obstante el enfoque se orienta más hacia la dirección empresarial, y uno de estos se cursó en la administración universitaria anterior. Por lo tanto, no se obtuvieron respuestas a las preguntas subsecuentes.

➤ Dimensión Conceptos generales

Resulta fundamental conocer, de parte de los directores de facultad, su propio concepto de Gestión y de Gestión Directiva en el plano de la educación superior, en tanto que ocupan un cargo clave para el desarrollo del trabajo sustantivo universitario principalmente en la función de formación de estudiantes. Por tal motivo, su concepto de gestión y de gestión directiva en educación superior, pueden constituir la base desde donde ellos se desenvuelven en su puesto. Para estas dos categorías se plantearon las preguntas siguientes: ¿Cómo define usted la gestión? y ¿Qué es la gestión directiva –en educación superior- para usted? Las respuestas obtenidas se presentan enseguida.

- **Categoría: Gestión**

Concepto de Gestión

Al respecto de la noción de gestión, las respuestas se refieren a un dar y recibir; la acción coordinada entre la comunidad de la entidad; la realización de todas las actividades para el alcance de un objetivo. Asimismo, se asocia la gestión con la administración en el sentido de coordinar, conocer, dirigir recursos, personas, elementos. Se habla de comunicación, convencimiento, hacer, vender lo que se posee como saberes. También, expresan que la gestión directiva que tiene mucho que ver con la administración propiamente dicha en la que es fundamental la planeación para hacer gestión, enfatizando que la planeación y la organización está incluidas dentro de la gestión.

4. CONCLUSIÓN

Las conclusiones hasta ahora obtenidas se conforman por la síntesis de resultados del estudio, así como por la revisión de la relación entre dichos resultados y los objetivos planteados, y la relación con el problema de investigación.

Es preciso mencionar que las conclusiones no pretenden hacer un ejercicio de generalización, sino conservar un enfoque contextualizado, con base en la metodología aplicada y mencionada en la primera parte de este estudio.

De acuerdo a los objetivos planteados, se ha desarrollado un trabajo que ha permitido analizar la gestión de directivos de entidad académica de docencia desde una perspectiva multidimensional, para configurar una visión de la gestión directiva desde dicha perspectiva: Personal/Institucional con las categorías Personal, Institucional y Experiencial; Económica (administración eficiente); Pedagógica (administración eficaz); Política (administración efectiva); Cultural (administración relevante); Saberes necesarios (teóricos, prácticos y vinculados al ser); Contexto institucional (oferta); y Concepto general (gestión). Finalmente, la identificación de las necesidades de formación. Esto ha conducido por tanto, a caracterizar la gestión realizada por estos actores, a partir de la voz de los responsables directos de la función, así como a identificar sus necesidades de formación.



Bajo ese considerando, se reconoce que las diferentes dimensiones y categorías planteadas tienen contenido vigente en la labor de un director de facultad. Los saberes teórico, heurístico y axiológico encuentran congruencia con las dimensiones personal, institucional y formativa, transversalizadas por las cuatro dimensiones específicas que plantea Sander (1996), y que tienen que ver con las responsabilidades Económica, Pedagógica, Política y Cultural, que sin duda forman parte del mundo que envuelve a un directivo de organización educativa. La riqueza que les aporta su experiencia y los aprendizajes que el cargo les ha otorgado, les deja distinguir e identificar con cierta claridad y precisión, sus necesidades de formación y que se inclinan más hacia los aspectos de orden administrativo. Esto invita a re-pensar en el quehacer de los directivos desde un qué y un cómo, para girar hacia un replanteamiento que coadyuve a valorar la figura y el papel del director de entidad cargando su labor más hacia la parte sustantiva como función universitaria, de acuerdo a la inversión que hace la propia institución, pero sobre todo, para apuntalar la formación de profesionistas de calidad, como sin duda lo plantea la Universidad Veracruzana desde su filosofía.

Aunque lo expuesto aquí corresponde a un recorte de la realidad basado en una lectura, queda un apunte para definir pautas mínimas de formación de directivos, como una necesidad insoslayable, cuyo sustento debiera tener la voz del propio directivo, a partir de diagnósticos ampliados. Este es sólo un desafío educativo, que compete, en gran medida, tanto a las instituciones y sus integrantes, como a quienes definen políticas, llámense pronunciamientos, ordenamientos o recomendaciones.

5. FUENTES DE CONSULTA

Abarca Hernández, Y., Aguilar Zumbado, L., Cambroner Oviado, M., Chavarría Chavarría, J., & Moya Obando, F. (2013). La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad. *Gestión de la Educación*, 83-124.

Álvarez de Alarcón, G., Puentes de Velásquez, A., Guzmán Baena, W., & Vidal Arias, J. (2009). Gestión: un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas. *Entornos*, 35-52.

Araya-Orellana, J., Figueroa-Huencho, V., & Pliscoff-Varas, C. (2014). Desafíos de la formación de los futuros directivos públicos del siglo XXI. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 207-234.

Bocchio, M. C., & Lamfri, N. Z. (2013). Autonomía y gestión directiva en el centro del discurso de las políticas educativas para la educación secundaria en Argentina. Buenos Aires.

Bonnefoy, C., Cerda, G., Peine, S., Durán, M., & Ponce, Y. (2004). Gestión directiva universitaria: Un instrumento para su evaluación. 63-82.

Botero C., C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*.



Cantón Mayo, I. (2013). Antecedentes, selección, formación y calidad de los directores escolares. Participación educativa. Revista del Consejo Escolar del Estado. Transparencia y mejora de la educación, 165-173.

Casassús, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B) Versión preliminar. UNESCO.

De Vries, W., & Ibarra Colado, E. (2004). La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 575-584.

Elizondo Montemayor, L. (2011). Competencias que debe tener un Director Académico Universitario para la Educación Superior Basada en Competencias. Revista de Investigación Educativa, 205-218.

Gairín, J., & Villa, A. (1999). Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento. Barcelona: Universidad de Deusto.

Gairín Sallán, J. (2004). La organización escolar: contexto y texto de actuación. La Muralla.

Gairín Sallán, J., & Castro Caecero, D. (2010). Situación actual de la dirección y gestión de los centros de enseñanza obligatoria de España. Revista Española de Pedagogía, 401-416.

Gairín Sallán, J., & Castro Caecero, D. (2011). Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas Reflexiones y experiencias en Iberoamérica. Santiago de Chile: Red AGE y Santillana.

Gairín Sallán, J., & Martín Bris, M. (2015). Las instituciones educativas en la encrucijada de los nuevos tiempos: retos, necesidades, principios y actuaciones. Tendencias pedagógicas, 21-44.

Hernández Bringas, H., Martuscelli Quintana, J., Moctezuma Navarro, D., Muñoz García, H., & Narro Robles, J. (2015). Los desafíos de las universidades de América Latina y El Caribe ¿Qué somos y a dónde vamos? Perfiles Educativos.

Hernández Hernández, F., & Hernández Vélez, A. (2012). Análisis de las habilidades gerenciales de los directores de instituciones educativas. En M. Navarro Rodríguez, & E. Ortega Rocha, La gestión de los centros educativos (pág. 179). México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.

Lopera P., C. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 617-635.





Losada i Marrodán. (1994). Las especificidades de la gestión pública: implicaciones en la gestión directiva pública. Documentación administrativa, 407-482.

Martínez García, I. (2015). Hacia un modelo alternativo de gestión universitaria: un estudio sobre la dirección. Investigar con y para la sociedad, 337-347.

Mentado Labao, T. (2013). Caso práctico de la formación de directivos en contextos universitarios. Estrategia y Gestión Universitaria.

Pereda Pérez, F. J., López-Guzmán Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). Intangible Capital, 528-561.

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Política y práctica. OCDE.

Pozner, P. (2011). Pensar la escuela desde los directivos escolares. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo>

Red AGE. (2016). Red de Apoyo a la Gestión Educativa. Obtenido de <http://www.redage.org/>

Rodríguez Pulido, J., & Aguiar Perera, M. (2015). Fortalezas y debilidades de la gestión universitaria desde la visión de los gestores. Revista Iberoamericana de Educación, 67-82.

Sander, B. (1996). Gestión Educativa en América Latina. Construcción y reconstrucción del conocimiento. Buenos Aires: Troquel.

Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo. Bogotá: UAG-Curso IGLU.

Uribe Briceño, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.