



Gestión en la educación superior: elementos administrativos para garantizar la calidad

*Ximena Lucía Pedraza Nájara**

Citar este artículo como: Ximena Lucía Pedraza Nájara. (2017). Gestión en la educación superior: elementos administrativos para garantizar la calidad. *Revista Perfiles gerenciales*, 6(1), pp. 123-132.

* Microbióloga Industrial, Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología, Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación, Magíster en calidad y gestión integral, Candidata a Doctora en Administración. Investigadora de la línea de Educación de la Corporación para la Administración y el Desarrollo Socioeducativo, Corpoeducad y Gerente General de Publimark Eduinternational. Experiencia como ponente en eventos nacionales e internacionales, directora y codirectora de proyectos de investigación a nivel de posgrados, integrante de grupos de investigación en IES, jurado de sustentación en posgrados, docente universitaria de posgrados desde hace 9 años, consultora empresarial desde hace 11 años y como gerente en empresas de consultoría organizacional desde hace 10 años. Bogotá D.C., Colombia. Correo electrónico: ximenapedraza@yahoo.com

RESUMEN

La creciente importancia de la internacionalización en la educación superior ha propiciado que las Instituciones de Educación Superior establezcan prioridades y estrategias que les permitan alcanzar mayor presencia y visibilidad internacional en un mundo cada vez más globalizado, esto contrasta con los resultados de algunos estudios que confirman el mal estado de la gestión de las administraciones universitarias y la existencia de inconvenientes inherentes de la administración en la educación superior. Este trabajo, resultado parcial de tesis doctoral, recopila bibliografía actualizada sobre el contexto administrativo del sector y los elementos importantes para garantizar la calidad en el servicio educativo con un enfoque de gestión para la competitividad institucional.

INTRODUCCIÓN

A partir de la necesidad social de estructurar a los ciudadanos se ha requerido la concepción teórica y práctica de la administración. De esta manera se han definido diferentes tendencias, creencias y métodos para alinear los intereses comunes y fortalecer las causas sociales que han permitido estructurar y mejorar la historia de la humanidad. Desde esta aproximación general, se ha logrado identificar la importancia de la toma de decisiones para el crecimiento de la sociedad y de las civilizaciones; es así como toman importancia los intereses generales sobre los particulares y se genera la necesidad de determinar los objetivos o retos a alcanzar y la manera efectiva en la que se logran, la más certera frente a los esfuerzos individuales que se puedan adelantar; esto se conoce como administración. Administrar quiere decir también regir o gobernar. Significa dirigir los destinos de una empresa, de una organización, de una comunidad, de una ciudad, de un pueblo, de tal manera que se alcancen sus objetivos o propósitos y su progreso y bienestar (Ramírez, 2010). Es por esto que la administración es una disciplina que resulta susceptible de aplicación en el vasto contexto de la actividad humana. Ello, dadas

la naturaleza y las características tanto de la propia disciplina como del entorno donde la acción humana tiene lugar (Pensado & Ortíz, 2013).

Actualmente, a nivel de la educación superior se habla de procesos de certificación, acreditación nacional o internacional (ya sea de programas o de instituciones), rankings nacionales e internacionales y comparaciones permanentes de acuerdo con la gestión que se realiza en las instituciones, entorno que cada vez hace más exigente el actuar de las mismas. La competitividad ha llegado a ser un elemento determinante para la supervivencia y mejora de las Instituciones de Educación Superior, todo esto demostrando que necesitan elementos administrativos que les permitan asegurar la calidad en la prestación del servicio educativo, la innovación y el fortalecimiento de sus procesos para responder a las necesidades y expectativas de una sociedad en permanente cambio.

Como cualquier organización, la educativa requiere de diversas herramientas para cumplir cabalmente su misión y sus propósitos. Ante ello, la disciplina administrativa cobra importancia singular dado que a través de su aplicación es posible transitar desde el establecimiento de objetivos y metas,

y la determinación de las estrategias para lograrlos, hasta el establecimiento de sistemas de control para garantizar, hasta donde sea posible, la eficiencia de los resultados (Pensado et al., 2013). La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o, como debe suceder con más frecuencia, delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas (Gutiérrez, 2013).

A través de diversos estudios, escritos y críticos, se argumenta que el campo de la administración de la educación es una comunidad de diversas epistemologías. A pesar de la heterogeneidad epistemológica ha sido persistentemente vilipendiado tanto por los teóricos y pragmáticos como sus propios elementos discursivos, es este un entorno que permite un diálogo crítico y la diversidad que es propicia para traspasar las fronteras de la administración y la gerencia en la prestación del servicio educativo (Park, 2015).

Es por esto que la administración educativa, entendida como la integradora de los valores teóricos comprendidos como valores de la organización, es una parte integral de la efectividad organizacional. Una de las cuestiones de fondo en valores de la organización actual del discurso es la falta de acuerdo sobre los descriptores relacionados con el fenómeno, el cual es extraordinariamente complejo (Alison, 2014). Cuando se habla de valores organizacionales en el ámbito de la educación, se indica sobre los motivadores determinantes de la institución, las guías que orientan todos los esfuerzos administrativos que requiere la academia en un contexto globalizado.

Debido a la importancia y significancia de la administración educativa, cabe consolidarla

como la gerencia académica o educativa, en referencia con aquella disciplina científica y praxis social que tiene por finalidad lograr el éxito de una organización en términos de eficacia (lograr los objetivos en la docencia, la investigación y la extensión), eficiencia (tener y emplear de la mejor manera los recursos escasos otorgados y/o generados a su interior), efectividad social (impacto duradero de los programas en los estudiantes, en la comunidad interna, en la comunidad externa y en las sociedad y el Estado en general), calidad (procesos y productos curriculares, académicos, investigativos, de extensión y de servicios orientados a la satisfacción de los estudiantes y profesores así como de la comunidad en general), de convivencia (integración valorativa, racional y emocional de todos y cada uno de los miembros de la organización), de gobernabilidad (acuerdos democráticos para la toma de decisiones) y la funcionalidad de la organización, pertinencia (utilidad y beneficio social) y responsabilidad social (que no solo beneficien sino que permitan el desarrollo individual y social en términos de sustentabilidad social y ambiental) (Méndez, 2012). Caso específico, es el ámbito de la educación y sobre todo de las organizaciones responsables de su impartición, entidades donde los procesos administrativos encuentran espacios de aplicación y evaluación (Pensado et al., 2013).

METODOLOGÍA

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para resolver el problema de investigación (Hernández, 2014). Se procedió inicialmente a través de la búsqueda en bases de datos de los

artículos de interés con un rango de búsqueda entre el 2011 a la fecha con los parámetros de búsqueda como calidad educación superior, gestión de la calidad en educación superior, administración de la educación superior, entre otros, en sistemas reconocidos.

Dentro de los tipos de artículos encontrados, se destacan los artículos de investigación científica y tecnológica, artículos de reflexión, revisión del tema y documentos de reflexión no derivados de investigación. En total, se revisaron 45 artículos de los cuales 11 estaban directamente relacionados con la temática de la investigación, 4 libros y 2 documentos de internet, en inglés y en español.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Las técnicas utilizadas para el análisis de la información consultada y revisada, fueron, en primera instancia, las normas de revisión, con la lectura del resumen y la introducción de los artículos encontrados y con esto se establecieron los criterios de inclusión (tópicos relevantes) y de exclusión (información fuera del interés de la investigación). Para la extracción de la información, se consideró la lectura completa de los 11 artículos directamente relacionados con los términos de búsqueda e incluidos para el estudio y de esta manera determinar los fundamentos de articulación a lo largo del texto propuesto, con la identificación específica de la orientación del artículo, las principales contribuciones y los efectos de éstas (Caro, 2008).

Con respecto al contexto administrativo en la educación superior, se encuentran los siguientes resultados:

Las instituciones de educación superior son organizaciones complejas en las cuales pueden interactuar miles de estudiantes con cientos a miles de profesores alrededor

de decenas de programas; operando con presupuestos que van desde unas decenas de millones de dólares hasta miles de millones de dólares. El campus de una universidad moderna puede exceder, en población y actividad, a una ciudad pequeña, lo cual implica una administración y logística normalmente invisible pero compleja para quienes son sus encargados. Todo esto obliga a que la gestión y planificación de una institución de educación superior requiera un intento de entender todos sus componentes y relaciones para, a partir de ellas, plantear esquemas apropiados de gestión de la calidad. Dichos componentes deben ser vistos como parte de un sistema que involucra personas, procesos y recursos, que se le podría denominar sistema de la institución de educación superior (Atria, 2012). Si bien la organización educativa guarda ciertas diferencias con la entidad productora de bienes tangibles, también es posible encontrar una amplia gama de similitudes que permiten el acceso para la intervención administrativa. Procesos de planificación, organización, dirección y control, así como de evaluación de la actividad educativa, se presentan interesantes a la vista de la mente administrativa (Pensado et al., 2013).

Si se toma un punto de vista estrictamente funcional, la importancia de la gestión profesional dentro de las universidades es cada vez mayor. Por un lado, algunos servicios complementarios que están bajo la responsabilidad administrativa (infraestructuras, las bibliotecas, los servicios de apoyo al estudiante, entre otros.) se han convertido en una parte fundamental de la calidad percibida. Por otro lado, los recortes presupuestarios y los nuevos modos de financiación dan sostenibilidad de la más alta prioridad siempre, para hacer una buena gestión particularmente importante. No obstante, la profesionalización de la gestión va a la zaga (Busetti & Dente, 2014).

En este contexto, el tema de la gestión de los recursos educativos en una universidad contemporánea se relaciona con el tema de la modernización en la educación, que se entiende como el proceso de transformación del sistema educativo; la modernización en la educación presupone que el proceso de gestión puede considerarse como un conjunto de elementos interconectados: la gestión de un desarrollo de la educación, los sistemas educativos institucionalmente organizados y la modernización en riesgos. Es por esto que en este marco, la gestión del desarrollo de la educación puede estar asociada con el logro de la excelencia académica y de la investigación, gestión de los sistemas educativos organizados institucionalmente que se pueden relacionar con la creación reorganización y actualización de la infraestructura universitaria, para apoyar el desarrollo de la educación, la gestión de riesgos de la modernización que abarca el

proceso de identificar y evaluar, y responder a los riesgos emergentes (Skatulina, 2013).

Luego de analizar las fuentes consultadas se identifican los siguientes elementos para garantizar la calidad de la educación superior con un enfoque hacia la competitividad institucional:

El enfoque por procesos en las instituciones educativas y en especial en las del nivel superior puede generar innumerables beneficios, aparte de impulsar el logro de los objetivos corporativos. Además, ofrece una imagen precisa del funcionamiento real de las organizaciones y permite la relación de todos los interesados (clientes externos e internos, proveedores internos y externos) y gestores de los mismos, permite examinar la dinámica de las organizaciones entendiéndola como el objeto de llevar a cabo un propósito, a través de la secuencia articulada de actividades,



Fuente: <https://pixabay.com>

conduce a las organizaciones a lograr una visión sistémica de sí mismas, asegura el cumplimiento de los requisitos de los grupos de interés, conduce a la reducción de tiempos y costos (siendo este ejercicio la base principal de la productividad), alcanza resultados consistentes y coherentes de acuerdo con la estrategia, exige identificar los procesos que inciden en los factores clave de éxito, lleva a la transformación con valor agregado en la cadena de suministro, permite ordenar y clasificar las propuestas de mejoramiento continuo, fortalece el análisis de solución de problemas y da seguridad en la toma de decisiones, otorga un mayor valor agregado en cada paso de la cadena de valor para conseguir la satisfacción y permanencia del cliente, articula de manera exacta las dimensiones y características de los bienes tangibles e intangibles, hace competitivas e innovadoras a las organizaciones, desde la perspectiva del mejoramiento continuo, hace que la organización se vea como un todo, como un sistema y no como una parte, reduce los riesgos y la variación de procesos (pues actúa sobre las etapas, actividades, flujos, métodos, personas, equipos y otros recursos necesarios), permite eliminar el trabajo innecesario, que no genera valor al cliente final, manteniendo los niveles de calidad alcanzados, proyectando las mejoras y alcanzando así los objetivos estratégicos determinados por la organización y consolida la cultura de la calidad, a partir del trabajo en equipos de alto rendimiento (Aldana et al., 2011).

Actualmente las organizaciones cuentan con diversas opciones para verificar su desempeño, ya sea a través de técnicas cualitativas, cuantitativas o mixtas. Desde el surgimiento de las técnicas para el control de la calidad a comienzos del siglo XX se han diseñado métodos que permiten medir y evaluar los procesos dentro de las organizaciones. Otro



Fuente: <https://pixabay.com>

mecanismo para identificar el estado en el que se encuentran los procesos es a través de los indicadores, los cuales son la medida del estado y alcance de un macroproceso, de un proceso o de una actividad en un momento determinado; además, indican el grado en que están lográndose las metas. Los principales beneficios de la definición y aplicación de indicadores en el control de los procesos son: evaluar el desempeño del proceso con relación a las metas de mejoramiento definidas, mostrar tendencias, evaluar la efectividad y proveer señales oportunas para el mejoramiento (Serna, 2016).

Los indicadores cuantitativos que permiten evaluar la calidad en la educación superior son referentes necesarios dentro del proceso de evaluación de la calidad educativa. Sobre esta temática a nivel internacional se han emitido diferentes criterios; en tal sentido especialistas del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Superior, señalaron la necesidad de desarrollar un sistema de indicadores accesibles que permitan decidir y definir estrategias adecuadas, así como realizar eficientemente la planificación de la calidad.

Actualmente, se promueven investigaciones cuantitativas que permitan sistematizar los indicadores cuantitativos de calidad educativa para la América Latina y el Caribe (Jiménez, Fernández & Capó, 2012).

Los indicadores cualitativos permiten identificar características especiales de la prestación de un servicio. Genera más información, detalles adicionales a un número que puede ser identificado a través de métodos cuantitativos. En el sector educativo se han realizado estudios que han permitido identificar los parámetros primordiales y los componentes para evaluar la gestión académica, los cuales se presentan se encuentran identificados como parámetros (pertinencia, impacto, trascendencia, sistematización, grado de satisfacción) y como componentes (principios, criterios, plan de estudios, programas y proyectos, metodologías, gestión y acompañamiento). (Gómez-Sevilla & Sánchez-Mendoza, 2013).

Estas posturas y descubrimientos han permitido que la evaluación, el monitoreo y la medición de los servicios, cada vez sea más detallada y específica y de esta manera provea a las organizaciones de la información requerida para el mantenimiento y mejora de un enfoque por procesos que impulsa el cumplimiento y logro de la estrategia de las organizaciones. Cuando las organizaciones han elegido alguna herramienta para medir o evaluar su gestión o han desarrollado la propia, también definen la madurez de la misma, la cual determina el camino a seguir, en términos de mejoramiento continuo.

Un modelo de madurez es un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas, ofreciendo un punto de partida, describe un camino de mejoramiento evolutivo, desde los procesos inconsistentes hasta los más maduros de la organización,

permite evaluar el estado de desarrollo de una organización o proceso de negocio, traza claramente estrategias de mejoras para alcanzar los objetivos previstos e identifica las áreas donde la organización debe enfocarse para mejorar. Los modelos de madurez constituyen una evolución de las prácticas para gestionar la calidad. Las organizaciones con mejor desempeño competitivo tienden a ser las que utilizan los modelos para conocer, controlar e integrar sus procesos internos claves con sus proveedores externos y sus clientes, tomando en cuenta que su entorno competitivo las obliga a madurar continuamente (Pérez-Mergarejo, Pérez-Vergara, & Rodríguez-Ruíz, 2014).

El trabajo de las organizaciones que guían los propósitos de la evaluación educativa a nivel mundial, ha sido guiado por dos premisas básicas, la primera señala que la evaluación es una actividad humana esencial e inevitable y la segunda, se fundamenta en que una evaluación solvente proporciona una comprensión más amplia y una mejora de la educación. Es por esto que determina como norma que la evaluación debe ser útil, factible, ética y exacta. Estas normas pueden aplicarse en cualquier etapa del proceso evaluativo, ya sea al decidir si hay que realizar la evaluación, al planearla y llevarla a cabo, al presentar los resultados y aplicar las conclusiones.

La autoevaluación es la metodología de preferencia en el sector educativo y hace parte de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. Se aplica en los procesos de conformidad de la calidad en el marco de la norma ISO 9001, catalogados como inspecciones, actividades de monitoreo y auditorías internas, como se demuestra en innumerables estudios, destacándose los que evalúan la madurez del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad (Ludwiczak, 2014).

Es necesario considerar que bajo la cultura de la evaluación, las instituciones desean ser reconocidas dentro los parámetros mejor calificados, para, de alguna forma, demostrar su trabajo, el cumplimiento de los objetivos propuestos y el logro de las metas, tanto académicas como administrativas, que se impone, año a año. Para contar con reconocimientos que tienen un respaldo técnico, académico y de visión mundial, las instituciones pueden acogerse a las condiciones impuestas por organizaciones que promueven la clasificación global como una manera de identificar el lugar que ocupa la institución de acuerdo con sus pares a nivel mundial (Yudkevich, Altbach, & Rumbley, 2015).

CONCLUSIONES

A partir de análisis realizados sobre la base de la literatura de investigación y trabajos teóricos sobre la gestión educativa y estratégica, así como y un conjunto de documentos oficiales de la OCDE y de la Unión Europea sobre la educación superior permite consolidar las siguientes conclusiones:

- Hoy en día, los gerentes buscan nuevas maneras de crear múltiples estrategias para abordar el conjunto de desafíos sin precedentes en la educación superior y gestionar los riesgos emergentes.
- En el rápidamente cambiante entorno mundial caracterizado por el creciente nivel de competencia entre las universidades, los administradores de la educación tienen que reconsiderar su estrategia que se debe centrar en la identificación de las áreas de ventaja competitiva.
- Las áreas prioritarias identificadas pueden tener ya sea un acceso externo o interno, o ambos.
- Las tres áreas de acción prioritarias analizadas, incluyen: la creación de imágenes

universitaria (a ser reconocidos en un futuro próximo, por ejemplo, está clasificada entre las 100 mejores universidades del mundo), el desarrollo del entorno universitario constructivo como un lugar atractivo para todas las partes interesadas (lo que requiere no sólo la reorganización de la entrega de conocimientos, sino también la gestión del campus y el compromiso que está en línea con el desarrollo sostenible) y la internacionalización de las universidades, que debe ser considerada como motor de cambio positivo y la mejora continua de los servicios educativos.

- Varios factores internacionales, nacionales e institucionales comprenden el contexto, en el que los gerentes que trabajan en la educación superior desarrollen e implementen su estrategia.
- Las áreas de acción prioritarias establecidas pueden seguir desarrollándose en diferentes enfoques de interés para la distribución de diversos recursos destinados a apoyar un conjunto de acciones en el marco de la estrategia desarrollada. Esto exige utilizar el enfoque holístico para la creación de una estrategia competitiva basada en prioridades estratégicas básicas (Stukalina, 2015).

Con la presente revisión bibliográfica, se logró la identificación de los motivadores institucionales del enfoque de gestión para la competitividad institucional en la educación superior, los cuales deberán ser revisados por éstas para garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación del servicio educativo. Cada uno de estos:

- Conduce a las instituciones a alcanzar los objetivos estratégicos en forma eficaz y eficiente, con lo cual puede estructurarse el mejoramiento continuo de los mismos a partir de la medición y la evaluación,

consiguiendo con ello productividad y excedentes en la institución

- Adiciona valor a los beneficiarios de la institución, por cuanto estructura y organiza los procesos y arroja claridad acerca del valor económico y la cadena de valor en la cual se desarrolla cada uno de los procesos en el escenario de la interrelación
- Ayuda a razonar acerca de la interdependencia de los procesos existentes en la institución
- Permite entender las capacidades de la institución, por cuanto los procesos estratégicos, misionales y de apoyo generan una perfecta interrelación entre sí y el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los beneficiarios que solicitan el producto o servicio en la institución
- Da vida a los enfoques que articulan y alinean los procesos
- Aporta claridad sobre las responsabilidades de cada una de las personas que hacen parte de los procesos (Aldana et al., 2011).

BIBLIOGRAFÍA

- Aldana de Vega, L. Á.; Álvarez Builes, M. P.; Bernal Torres, C. A.; Díaz Becerra, M. I.; González Soler, C. E.; Galindo Uribe, Ó. D., & Villegas Cortés, A. (2011). Administración por calidad. México: Editorial Alfaomega.
- Alison Mueller, R. (2014). A general model of organizational values in educational administration. *Educational Management Administration & Leadership*, 17. doi: 10.1177/1741143213510504.
- Atria, R. (2012). Gestión interna de la calidad en las instituciones de educación superior. Santiago de Chile: RIL editores.
- Busetti, S. & Dente, B. (2014). Focus on the finger, overlook the moon: the introduction of performance management in the administration of Italian universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(2), 14. doi:10.1080/1360080X.2014.884674
- Caro et, al. (2008). Análisis y revisión de la literatura en el contexto de proyectos de fin de carrera: Una propuesta. Recuperado el 18 de octubre de 2016, <https://users.dcc.uchile.cl/~mmarin/revista-sccc/sccc-web/Vol6/CCESC08.pdf>
- Gómez-Sevilla, H. N., & Sánchez-Mendoza, V. (2013). Indicadores cualitativos para la medición de la calidad en la educación. *Educ. Educ.*, 9-24.
- Gutiérrez Aragón, O. (2013). Fundamentos de Administración de Empresas. Madrid: Pirámide.
- Jiménez Álvarez, Y. R., Fernández Chuairey, L., & Capó Pérez, J. R. (2012). Modelos matemáticos para el pronóstico de indicadores cuantitativos que miden la calidad de la educación superior en la carrera de agronomía de la Universidad Agraria de La Habana. *Revista Investigacion Operacional*, 173-179.
- Ludwiczak, A. (2014). The role of customer orientation in improving services in public administration. *Management*, 18(1), 15. doi: 10.2478/manment-2014-0026ISSN.
- Méndez Quintero, E. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Revista científica electrónica de las ciencias gerenciales*, 202 - 226.
- Park, J. (2015). *Thematic Approach to Theoretical Speculations in the Field of Educational Administration*. *Educational Philosophy & Theory*, 47(4), 359-371. doi: 10.1080/00131857.2014.976929.
- Pensado Fernández, M., & Ortíz García, J. M. (2013). Algunos fundamentos educativos y administrativos para la propuesta de creación de la Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento: Gestión Educativa en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. *Ciencia Administrativa*, 8

Pérez-Mergarejo, E.; Pérez-Vergara, I. & Rodríguez-Ruíz, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*, 146-158

Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones.

Serna Gómez, H. (23 de Abril de 2016). <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>

BERTO-SERNA-GOMEZ:<https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>

Stukalina, Y. (2015). Management In Higher Education: Thinking And Planning More Strategically. *Journal of Business Management*, 11.

Yudkevich, M.; Altbach, P. G. & Rumbley, L. E. (2015). Global university rankings: The “Olympic Games” of higher education? *Prospects*, 9. doi: 10.1007/s11125-015-9365-y