

Fecha de recepción: 22 de octubre de 2019  
Fecha de aceptación: 11 de febrero de 2020

# 01 [

Análisis Comparativo desde la Gestión  
Universitaria en países de América  
Latina: Tendencias para una  
Administración Moderna

# ]



**PhD. Daniel Claudio Perazzo Logioia<sup>1</sup>**

**PhD. María Teresa Pantoja Sánchez<sup>2</sup>**

vicerectoradoits@sudamericano.edu.ec

maria.pantoja@unae.edu.ec

## Resumen

**L**a Educación Superior en América Latina se ha ido transformando en los últimos años, con la implementación de políticas educativas que han propiciado estrategias y alternativas de solución inmediata para la modernización de un sistema que por años ha permanecido en la obsolescencia. Han sido muchos los desafíos a los que se ha tenido que enfrentar con objeto de poder intervenir en “procesos continuos de mejora y con ellos apostar por la calidad” (González, 2000). Para este trabajo aplicamos la metodología comparada, en la cual consideramos datos y hechos concretos de países tales como Argentina, Chile, Ecuador y México. Los objetivos tienden a identificar el perfil que se requiere en la actualidad para ocupar cargos de gestión en las instituciones universitarias, para luego determinar las necesidades de mejora en las realidades regionales. Promover una nueva cultura de la gestión significa desarrollar en una organización, habilidades sistemáticas de diagnóstico, planificación, programación, ejecución, coordinación, evaluación y retroalimentación entre sus integrantes. Por lo tanto, es necesario entender y valorar las relaciones con la política y la economía de los países consultados. Se concluye promoviendo un modelo de gestión universitaria basado en “la cultura organizacional y en las estrategias competitivas” identificadas por (Porter, 2016)

---

<sup>1</sup> Vicerrector del Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano. Cuenca, Ecuador.

Profesor de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Facultad de Filosofía y Letras-División de Educación Continua.

<sup>2</sup> Profesora de la Universidad Nacional de Educación (UNAE) Ecuador.

Miembro del Comité Permanente de Autoevaluación Institucional. Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano. Cuenca, Ecuador.

## Abstract

Higher Education in Latin America has been transformed in recent years, with the implementation of educational policies that led to strategies and alternatives for immediate solution for the modernization of a system that had remained obsolete for years. There have been many challenges to face in order to intervene in “continuous processes of improvement and with them to bet on quality” (González, 2000) For this work we apply the comparative methodology, in which we consider data and concrete facts from countries such as Argentina, Chile, Ecuador and Mexico. The goals try to identify the profile that is currently required to hold management positions in university institutions, and then determine the needs for improvement in regional realities.

To explain it through an analogy: if promoting a new management culture means developing in an organization systematic diagnostic, planning, programming, execution, coordination, evaluation, and feedback skills among its members, it is necessary to understand and value the relationship between politics and economy of the countries consulted. It concludes by promoting a university management model based on “organizational culture and competitive strategies” identified by (Porter, 2016).

*“A Good management  
is about showing  
average people how  
to do the job of  
superior people”.*

John D. Rockefeller



## Hacia una nueva cultura de la gestión

El nuevo concepto de gestión se vincula con liderar procesos de anticipación, transformación e innovación, dentro de contextos inciertos, así como proponer estrategias enfocadas en una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias –estas son: enseñanza, investigación y extensión–. Estos procesos están condicionados por tres dimensiones que atraviesan su desarrollo y que deben ser re-significados: políticas de financiamiento, políticas de evaluación-acreditación y la relacionada con las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Barsky, Sigal & Dávila, 2004)

Ahora bien, cuando se proponen cambios en la gestión institucional universitaria existen tres culturas que se tensionan, según los autores antes citados: la burocrática, la empresarial y la académica. En un momento así, parece fundamental el fortalecimiento del vértice burocrático-político –triángulo de Clark–, basado en tendencias internacionales y en un diagnóstico sobre la necesidad de ordenar un sistema universitario con calidad académica debilitada y con una exigua capacidad ejecutiva, que evidencia, además, ausencia de sistemas de evaluación y acreditación pertinentes, falta de eficiencia interna y externa respecto a la planificación de la duración de estudios y de planes que prevengan la deserción académica. A todo esto, habría que sumar las limitaciones propias de los mecanismos tradicionales de financiamiento público.

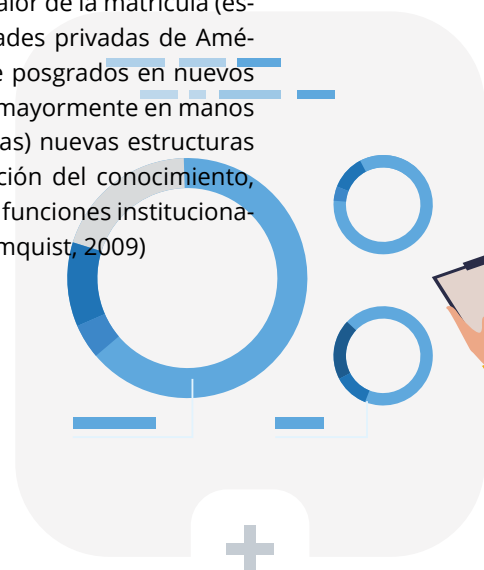
Las crecientes demandas de la sociedad del conocimiento, por otro lado, exigen servicios competitivos y de calidad en formación y actualización académica, nuevos perfiles profesionales y una constante producción científico-tecnológica que permita la transferencia de información. En ese sentido, observamos que países como México vienen trabajando desde mediados de los años noventa en la mejora continua de la gestión de las instituciones de educación superior, implementando políticas educativas para el fortalecimiento de los rubros designados al área académica, a la infraestructura y a la investigación.

Algo parecido empezó a hacer Argentina desde el año 2 000; mientras que Chile y Ecuador comienzan con sus procesos a partir del 2 005 –en este último país, de hecho, la mejora continua de la gestión de las instituciones de educación superior adquiere mayor vigor durante los últimos seis años, sobre todo a través de las evaluaciones propiciadas por el resignificado Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), en la actualidad denominado Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES)–. Como afirman (Solís y Duarte, 2018) “...la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización”.

El crecimiento de las universidades en materia de calidad educativa, oferta y manejo de los recursos financieros ha sido en la mayoría de los casos beneficiosa, pero aún falta recorrer un largo camino que permita propiciar la gestión adecuada de los recursos humanos para poder hacer frente a los retos de la educación superior actual. No caben aquí las posiciones maniqueas que, en los países latinoamericanos, muchas veces fuerzan a ser parte del ostracismo burocrático, o a concentrarse en élites determinadas.

En el caso de Chile, por ejemplo, se pasó de las ocho universidades existentes en 1980 –todas de una razonable calidad y con un importante componente de investigación– a las 59 universidades existentes en el 2020. Tal crecimiento se produjo, en gran parte, a partir de 1989 y se fue consolidando hasta el 2005, año en el cual el gobierno de Ricardo Lagos creó el Crédito con Aval del Estado (CAE) que favoreció especialmente a las universidades privadas. Basándose en las leyes del mercado, se pasó de un financiamiento casi enteramente fiscal –educación gratuita; responsabilidad del Estado– a uno de carácter mixto, con financiamiento fiscal y privado, en el que cada alumno (cliente) debía pagar por su educación, ya sea en el presente o en forma diferida, y en el cual la universidad podía establecer el precio de los aranceles.

En otro orden de cosas, es importante señalar que, transcurridos más de 25 años desde el inicio de la masificación de la educación superior en el continente, aún existe un grave déficit en la capacidad académica de alto nivel en algunas universidades. En el año 2015, el porcentaje de académicos jornada completa con doctorado, respecto del total de académicos jornada completa fue de 41.8% para las universidades del Consejo de Rectores y solo un 15.7% para las universidades privadas (Basso, 2016) A estos problemas, se suman como desafíos, los profundos cambios que experimenta la educación superior actualmente, relacionados con tres fuerzas de la globalización: los procesos económicos, tecnológicos y sociales; estos elementos afectan el valor de la matrícula (especialmente en universidades privadas de América Latina) incremento de posgrados en nuevos campos y especialidades (mayormente en manos de las instituciones públicas) nuevas estructuras organizacionales, redefinición del conocimiento, así como de las misiones y funciones institucionales de la universidad (Stromquist, 2009)





## El rol de la gestión en las instituciones de educación superior

El análisis comparativo en que nos basamos parte de la tesis de Bereday (1968); estos implican una visión de conjunto de los fenómenos educativos y nos permiten la posibilidad de beneficiarnos del contraste de los sistemas educacionales de diferentes países. Esto último, no hay que decirlo, se torna central en tiempos de globalización.

Ahora bien, en relación a los cambios que experimenta la educación superior a nivel mundial es decisivo el rol de la gestión –entendida esta como la capacidad del gobierno y de la administración de la institución de alcanzar sus objetivos estratégicos, dentro del marco legal y con la competencia existente–. Y es que de la misma manera en que la calidad de la gestión se evidencia en la capacidad de anticiparse a los hechos futuros, el buen uso de los recursos, toma cuerpo en el mejoramiento de los servicios prestados o en el clima laboral, lo que influencia las posibilidades de innovación académica.

Se trata, así, de ampliar la oferta educativa al tiempo en que se mejora su calidad. Para ello, es importante considerar que, dentro de las dimen-

siones de la gestión para producir los cambios en el sector universitario se encuentran la forma de gobierno, el financiamiento, la evaluación de la calidad, la gestión académica, la investigación, el personal, los sistemas de información, entre otros.

Una buena gestión está asociada al rol institucional, al sistema universitario en su conjunto y al Estado. Al respecto (Sorín y Duarte, 2018) afirman que “Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de “planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar” como lo planteara H. Fayol al principio del siglo. Por lo tanto, se pretende aplicar estos principios administrativos al área educativa”.



## El modelo de gestión universitaria

Algunos de los problemas que enfrenta la educación superior incluyen la creciente demanda de los jóvenes egresados del nivel secundario o de preparatoria, los requerimientos de los empresarios y el mercado laboral por una formación adaptada a las nuevas tecnologías y a una economía globalizada y la disminución de los recursos financieros aportados por los gobiernos. Este panorama no es nuevo, y desde la década del ochenta se han generado importantes cambios en los modelos tradicionales de autoridad y de procesos universitarios, por medio de la inclusión de nuevos temas de políticas de gestión institucional universitaria (García, 1998).

Ante tales desafíos, el papel del Rector y/o Director General en el nivel de la educación superior se devela como una tarea delicada y compleja, llena de sorpresas. Algunos de esos imprevistos surgen de las limitaciones de tiempo y conocimientos. Otros, provienen de asumir nuevas funciones desconocidas e inesperadas, por la alteración de las relaciones profesionales, por el manejo de información imperfecta proveniente de las distintas áreas de la institución. Y otras, finalmente, se derivan de la paradoja de que, a mayor poder, más difícil se torna su aplicación (Porter, Lorsch & Nohria, 2016, citado en Porter, 2016).

Así pues, para hacer frente a tales desafíos es indispensable definir un modelo de gestión universitaria pertinente. En nuestro caso, hemos considerado el modelo de gestión universitaria basado en la cultura organizacional y en las estrategias competitivas, de (Porter, 2016). Se recuerda, para ello, que la cultura organizacional en las instituciones de educación superior permite promover e identificar las normas, las maneras de hacer las cosas y sobre todo potencializar los valores que permean a toda la institución; todo ello, con el fin de establecer las diversas políticas de calidad total en las instituciones de educación superior, con objeto de implementar planes de mejora continua a lo largo de los diferentes ciclos lectivos. Porter propone:

**Estrategia 1. Liderazgo****Estrategia 2. La Diferenciación****Estrategia 3. El Enfoque**

*Fuente: Elaboración de los autores.*

Es importante, pues, que los miembros de las instituciones se sientan representados por la manera en que se ejerce el liderazgo de los equipos directivos; que existan estrategias pertinentes de diferenciación –lo cual permite reconocer el mercado potencial de la nueva oferta educativa– y, por último, que se considere un enfoque apropiado, táctico, que centre la mirada en un público en concreto.



## Importancia del programa de planificación estratégica

Como es sabido, todas las instituciones de educación superior deben formular su programa de planificación estratégica, con objeto de ir evaluando permanentemente su desarrollo e impacto institucional. Consideramos, en ese sentido, que la planeación estratégica es una técnica para tomar decisiones dentro de las IES, teniendo en cuenta la adaptación de los recursos y habilidades de la organización a las exigencias del entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos, en función de los objetivos de la institución.

Lenington (citado en Barsky, Sigal & Dávila, 2004) detalla los pasos a seguir por una institución de educación superior embarcada en la tarea de elaborar un plan estratégico a largo plazo (cinco años). Estos aspectos han sido considerados para el desarrollo del plan estratégico de desarrollo institucional 2019-2024 (PEDI) del Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano de la ciudad de Cuenca:

- Actualizar la misión institucional y los objetivos, tales como son concebidos por las autoridades correspondientes de las IES.
- Realizar una revisión completa de la situación del mercado y de las instituciones con las cuales se compite.
- Examinar cómo está funcionando el proceso de admisión de estudiantes.
- Evaluar las fortalezas y debilidades de la institución con respecto a su nivel de competitividad en el contexto en que se sitúa.
- Desarrollar una estrategia para ubicar a la institución en el lugar que aspira dentro del mercado.
- Desarrollar un plan académico detallado para alcanzar los objetivos deseados.
- Reelaborar la misión y los objetivos institucionales, si así lo requiere el nuevo plan estratégico.
- Cambiar la actividad de “marketing”, la publicidad, el cuerpo docente y el currículum para reposicionar a la institución en el mercado. En este caso, es importante propiciar el Marketing Social y el Marketing de Contenido.
- Proyectar el crecimiento de la matrícula y el correspondiente a otras actividades para el período planeado.



- Especificar los requerimientos de personal, equipamiento y recursos financieros.
- Calcular los costos y los precios de los distintos programas, así como para las otras actividades de la institución.
- Planificar la necesidad de realizar campañas para recaudar fondos a través de auspicios de las empresas del entorno.
- Desarrollar un plan de flujos de recursos financieros necesarios para llevar adelante el plan.
- Modificar el plan estratégico, adecuando sus metas y los recursos que se requieren para llevarlo adelante.
- Revisar el modelo de financiamiento, y reha-cerlo hasta que se alcance el equilibrio financiero.
- Actualizar el plan estratégico anualmente antes de preparar los presupuestos operativos.

Un buen sistema de gestión o gobierno universitario tiene características tales como: calidad de la educación; equidad para asegurar igualdad de oportunidades en cuanto al acceso; permanencia y egreso para todos los sectores; capacidad de las autoridades para gestionar los recursos eficientemente, rindiendo cuentas de su uso al estado y a la sociedad; relación fluida y enriquecedora con la comunidad y sectores productivos, para conocer necesidades y expectativas tratando de satisfacerlas; racionalidad, presteza y debida participación con la que se toman las decisiones importantes, en beneficio de los objetivos académicos y profesionales (Barsky, Sigal y Dávila, 2004).

El éxito en la concreción y permanencia de un proyecto educativo se da sobre la base de tres aspectos fundamentales: contar con estudiantes motivados, lo cual se garantiza a través del proceso de admisión; tener profesores asociados a una carrera docente que les brinde los aspectos que permitan su desarrollo y su realización como académicos, y finalmente la buena gestión de la institución garantizada por un equipo profesional comprometido, eficiente y conocedor de la administración universitaria. Todo lo anterior para cumplir con la misión y visión de mantener un proyecto académico a largo plazo (González, 2018).

# Conclusiones

**L**a gestión en las instituciones de educación superior se encuentra en los países tratados en un proceso continuo de transformación. El contexto en el cual las organizaciones se desempeñan y toman sus decisiones está condicionado por las demandas de la sociedad, el control de los gobiernos y, en algunos casos, el influjo de gremios y agrupaciones. Si bien en su mayoría, cada vez poseen más autonomía en cuanto al manejo administrativo y financiero, las instituciones deben estar atentas a las demandas de la sociedad actual. Dadas las circunstancias en América Latina de un estado evaluador, que aspira dirigir a la educación a través de condicionamientos foráneos que muchas veces no responden a intereses propios de las instituciones, es necesario definir con claridad aquellos indicadores que permitan medir eficiencia, calidad y equidad en el sistema, con objeto de fortalecer permanentemente a la gestión en el ámbito de la educación superior.

Es de suma importancia plantear al menos tres cuestiones de interés:

- El perfil de quienes ejercen la gestión en las organizaciones debe ser un referente de idoneidad profesional, dado a través de competencias directivas asociadas a directivos exitosos; esto quiere decir, que debe tener habilidades relacionadas con “la resolución de problemas, la orientación a los resultados, la comunicación interpersonal, el liderazgo, la adaptabilidad y flexibilidad, enfoque a la calidad, desarrollador de empleados, imaginación, disposición a tomar riesgos, resolución-determinación, gestión del tiempo, buena comunicación oral y escrita, la experiencia previa de trabajo en otro país”, entre otras. (Soler et al., 2011, citado en Bigas, Trujillo y Ángel, 2011).
- Las diversas actividades de gestión, como la vinculación con la sociedad, así como los problemas y desafíos que estas conllevan, deben ser pertinentes para propiciar buenas prácticas de gestión universitaria.
- La gestión de calidad debe concentrarse en seleccionar a los mejores profesionales de la educación para las funciones de gestión, académicas y de investigación.



## Referencias Bibliográficas

Barsky, O.; Sigal, V. y Dávila, M. (2004) Los Desafíos de la Universidad Argentina. Buenos Aires: Siglo XXI.

Basso, P. (2016) Educación Superior en Chile: El Fracaso del Modelo Neoliberal Nacional de Educación. *Límite*, 11 (37), 21-48.

Bereday, G. (1968) El método comparativo en pedagogía. Barcelona: Herder.

Bigas, B.; Trujillo, C. y Ángel, V. (2011) Competencias directivas: corrientes y controversias. Colombia: Universidad de los Andes.

García, A. (1998) Gestión de las universidades públicas. La experiencia internacional. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación, Secretaría de Políticas Universitarias.

González, S. (2018) El Desafío de la Educación Superior. *La Nación*. Recuperado de: [<http://lanacion.cl/2018/02/19/el-desafio-de-la-gestion-en-educacion-superior>] (Consulta: 30/4/2018)

González, R. (2000) Evaluación y gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico. Málaga: Aljibe.

Porter, M. (2016) Ser Competitivo. Bogotá: Paidós Empresa.

Stromquist, N. (2009) La Profesión Académica en la Globalización. Seis países, seis experiencias. México: ANUIES.

Sierra, M.; & Duarte, P. (2018). La Educación Superior Tecnológica y la Empleabilidad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10 (3), 21-33. Epub. 02 de junio de 2018. Recuperado en:

[[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221836202018000300021&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202018000300021&lng=es&tlng=es)] (Consulta: 04/11/2018)