

LOS RETOS DE LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Dr. Julio Rubio Oca
Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Cuajimalpa

EL CONTEXTO LAS TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

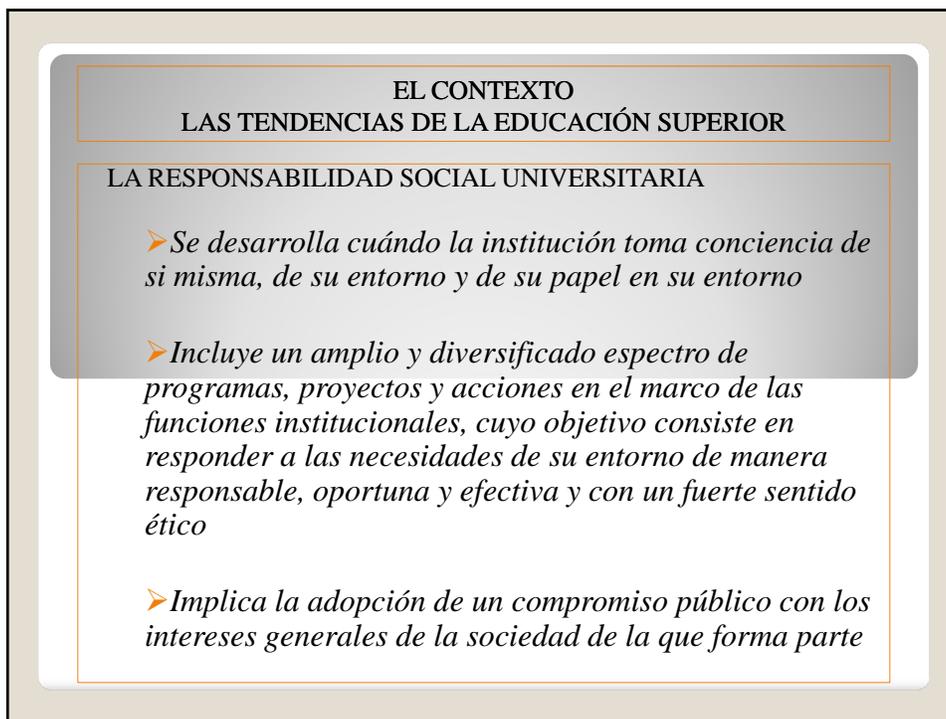
1. INCREMENTO DE LA DEMANDA EN EL MUNDO:
MASIFICACIÓN
2. LA “FEMINIZACIÓN” DE LA MATRÍCULA
3. DIVERSIFICACIÓN DE LOS PERFILES DE LAS
INSTITUCIONES
4. INCAPACIDAD CRECIENTE DE LOS GOBIERNOS
NACIONALES PARA FINANCIAR LA DEMANDA CRECIENTE Y
LOS COSTOS ASOCIADOS
5. DIVERSIFICACIÓN DE LOS MECANISMOS Y FUENTES DE
FINANCIAMIENTO

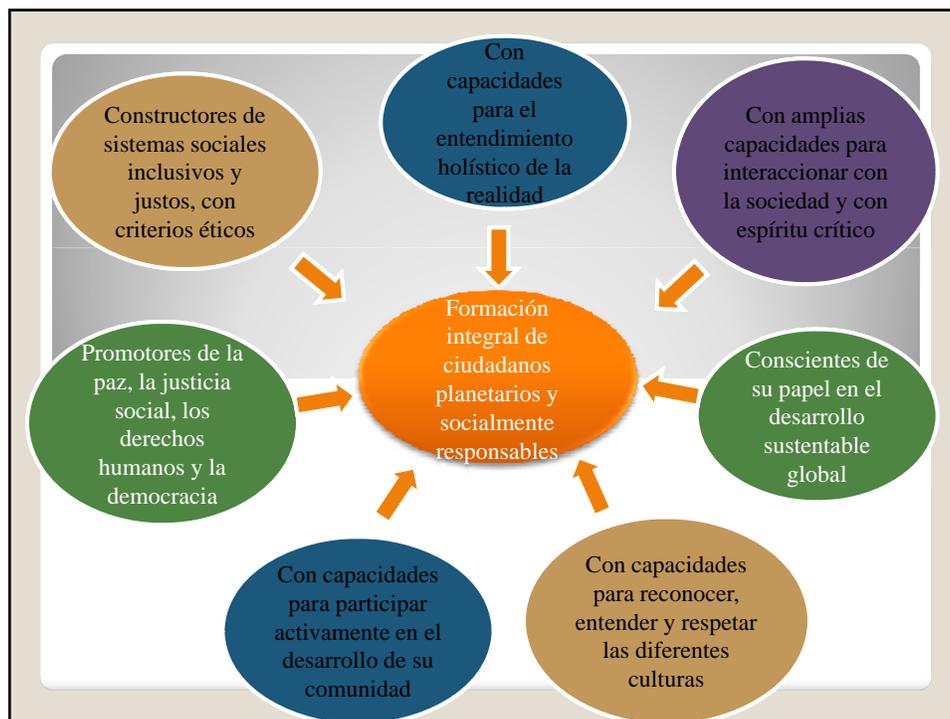
**EL CONTEXTO
LAS TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

6. INCORPORACIÓN DE ENFOQUES EDUCATIVOS PARTICIPATIVOS
7. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
8. EVOLUCIÓN Y DIFERENCIACIÓN DE LOS PERFILES DE LOS ESTUDIANTES
9. INCREMENTO DE LA OFERTA EDUCATIVA ORIENTADA A SATISFACER LA DEMANDA DEL MERCADO
10. ÉNFASIS POR LA EVALUACIÓN Y LA GARANTÍA DE LA CALIDAD DE LAS FUNCIONES INSTITUCIONALES

**EL CONTEXTO
LAS TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

11. CONFORMACIÓN DE ESPACIOS COMUNES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
12. IMPULSO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA





LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

✓ 2. La gestión socialmente responsable del conocimiento

“Equilibrar el conocimiento económicamente pertinente con el conocimiento social y humano pertinente”



Una ilustración en la parte inferior derecha muestra un grupo de siluetas humanas sosteniendo un círculo luminoso que brilla con luz amarilla.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

✓ 2. La gestión socialmente responsable del conocimiento

- Promover la utilidad social del conocimiento, contribuyendo así a **mejorar los niveles de desarrollo humano de la población**
- **Énfasis en la investigación hacia la solución de problemas sociales**
- **Vincular las agendas de investigación individuales para el estudio colectivo** de la sustentabilidad, el cambio climático, los objetivos de desarrollo del milenio, la pobreza, la sobrepoblación, la desintegración social, los derechos humanos, la democracia, entre otros

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

✓ 3. La gestión socialmente responsable de la institución

Coherencia entre el discurso, la Misión y Visión y lo que realmente se hace (prácticas institucionales)



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

✓ 3. La gestión socialmente responsable de la institución

- Anticipar las necesidades del entorno y dar respuesta a ellas de manera oportuna, eficaz y con un alto sentido ético
- Formular iniciativas oportunas y con altos niveles de pertinencia y calidad para el diseño y aplicación de políticas públicas que contribuyan a mejorar el nivel de desarrollo humano de la sociedad
- Impulsar la participación social en el desarrollo institucional (**Porosidad**)

•

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

✓ 3. La gestión socialmente responsable de la institución

- Práctica de la equidad
- Calidad reconocida de los programas y procesos a través de los resultados obtenidos (Sistema de gestión para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad. Planeación-evaluación-presupuestación articuladas y coherentes)
- Acceso y democratización del conocimiento

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

✓ 3. La gestión socialmente responsable de la institución

- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Imagen responsable



INSTITUCIONALIDAD
Y TRANSPARENCIA



Los retos de la formación universitaria

VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS

Trabajar independientemente	4.3
Habilidad para resolver problemas	4.3
Habilidad en comunicación oral	4.3
Trabajar bajo presión	4.3
Asumir responsabilidades, tomar decisiones	4.2
Trabajar en equipo	4.2
Administración del tiempo	4.1
Firmeza, resolución, persistencia	4.1
Exactitud, atención al detalle	4.1
Planificación, coordinación y organización	4.1
Iniciativa	4.1
Adaptabilidad	4.1
Involucrarse personalmente en el trabajo	4.1
Lealtad, honestidad	4.1
Habilidad en comunicación escrita	4.1

Fuente: J.Ginés Mora, Revista Iberoamericana de Educación No. 325 (2004) pp. 13-37



Los retos de la formación universitaria

COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y REQUERIDAS

	Adquiridas	Requeridas	Diferencia
Capacidad de negociación	2.6	3.7	-1.1
Planificación, coordinación y organización	3.1	4.1	-1.0
Asumir responsabilidades, tomar decisiones	3.4	4.2	-0.9
Administración del tiempo	3.3	4.1	-0.8
Trabajar bajo presión	3.5	4.3	-0.8
Razonar en términos económicos	2.8	3.5	-0.8
Liderazgo	2.8	3.6	-0.7
Habilidad para resolver problemas	3.6	4.3	-0.7
Habilidad en comunicación oral	3.6	4.3	-0.7
Amplio conocimiento general	3.7	3.6	0.1
Conocimiento teórico del campo específico	3.8	3.7	0.1
Habilidad para aprender	4.2	4.0	0.2
Dominio de lenguas extranjeras	3.1	2.9	0.2

Fuente: J.Ginés Mora, Revista Iberoamericana de Educación No. 325



UNA CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO

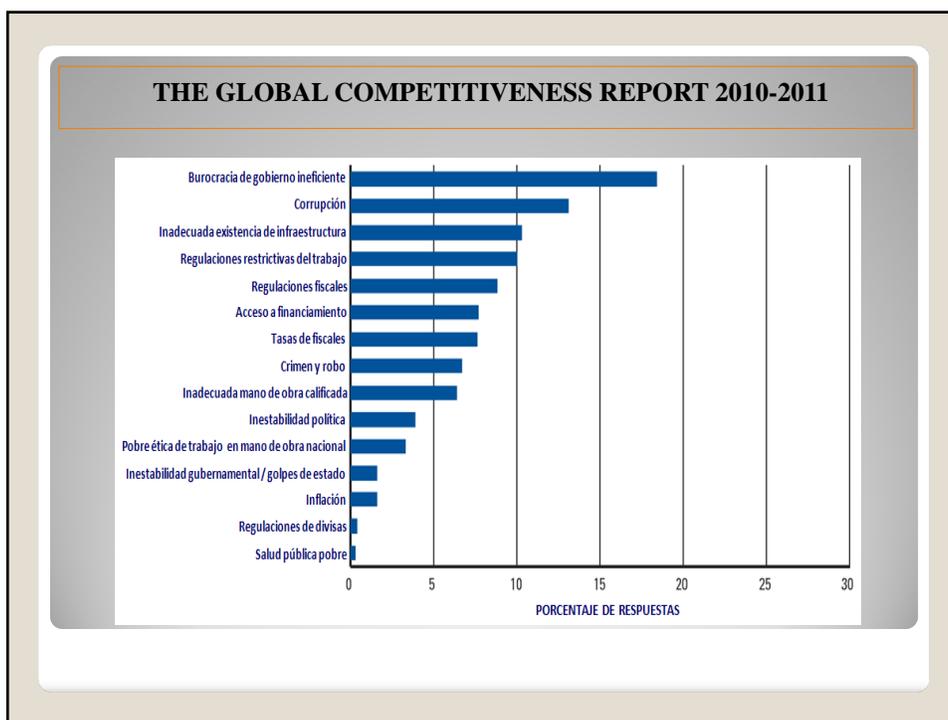
LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL SIGLO XXI ESTÁN ENFRENTANDO UN DOBLE DESAFÍO

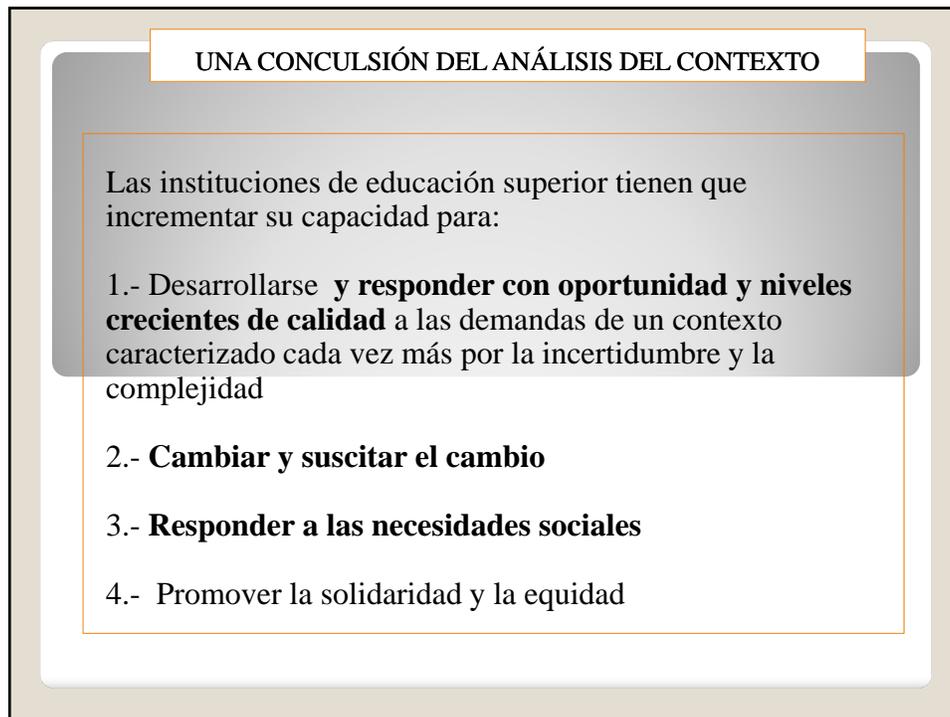
- ❖ RESPONDER CON OPORTUNIDAD A LAS NECESIDADES DE UN ENTORNO INESTABLE Y COMPLEJO (PERTINENCIA SOCIAL)
- ❖ ASEGURAR LA CALIDAD DE SUS FUNCIONES COMO UN ELEMENTO INDISPENSABLE PARA **CONSOLIDARSE COMO INSTITUCIONES CON UN ALTO GRADO DERESPONSABILIDAD SOCIAL**

ELEMENTOS DEL CONTEXTO DE LA GESTIÓN

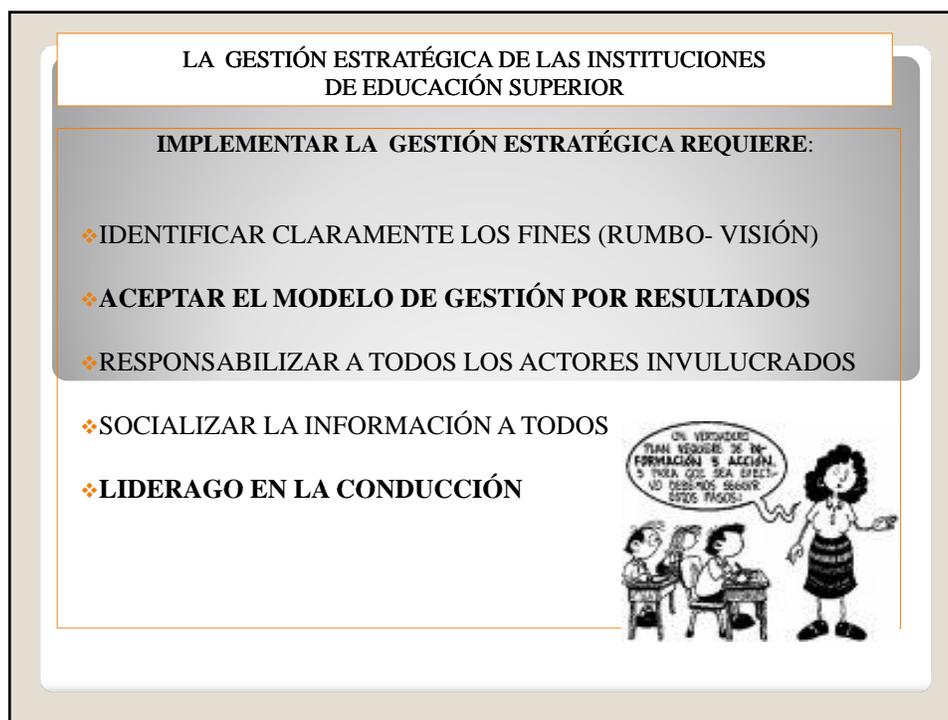
Algunas críticas a las instituciones de educación superior:

- *Falta de pertinencia*
(La institución no cumple con las necesidades de la comunidad)
- *Falta de accesibilidad*
(No todos los que tienen la capacidad intelectual adecuada pueden tener acceso a la universidad)
- *Falta de calidad*
(Los egresados no cuentan con las competencias para desarrollarse en los nuevos mundos laborales de la sociedad del conocimiento)
- *Falta de atención a los estudiantes*
(La universidad no da la atención adecuada al estudiante y a su proceso de aprendizaje)









LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

- ❖ **EVALUAR PERMANENTEMENTE LOS AVANCES CON BASE EN UN ESQUEMA EFICAZ SUSTENTADO EN INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL**
- ❖ **PROMOVER LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA PERMANENTE CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y EL ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO**
- ❖ **ESTABLECER UN CIRCULO CONTINUO DE REFLEXIÓN- ACCIÓN**
- ❖ **VIGILAR PERMANENTE EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS**



ALGUNOS PROBLEMAS ASOCIADOS CON LOS PROCESOS DE CAMBIO INSTITUCIONAL

- ✓ **RESISTENCIA INTERNA AL CAMBIO (Primera y tercera ley de Newton)**
- ✓ **LOS RIESGOS Y TEMORES A FRACASAR**
- ✓ **ALTERA LAS RELACIONES PERSONALES**
- ✓ **CRISIS MOMENTANEAS**
- ✓ **DIFICULTAD PARA LOGRAR CONSENSOS ENTRE EL PERSONAL INVOLUCRADO**
- ✓ **LIMITACIONES IMPUESTAS**
- ✓ **CAMBIA LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES**

¿COMO ATEMPERAR LOS PROBLEMAS ASOCIADOS AL CAMBIO?

❑ **LIDERZGO EN LA GESTIÓN**

El arte de influir positivamente en las personas involucradas

❑ **DESARROLLAR ESQUEMAS EFICIENTES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN OPORTUNA**

El cambio se acepta más fácilmente cuándo:

- *Este es comprendido y planeado*
- *Los individuos afectados han participado en los procesos*
- *Sigue de una serie de cambios que tuvieron éxito*
- *Resulta de la aplicación de una serie de principios impersonales*

❑ **ESTABLECER COMITÉS Y GRUPOS DE SEGUIMIENTO**

Para tomar mejores decisiones y evitar perjuicios sobre la planeación

CUANDO NO EXISTE CLARIDAD DE LO QUE SE TIENE QUE LOGRAR

¿Cuál camino debo tomar? Preguntó Alicia

¿A dónde quieres ir? Respondió el gato

No lo sé, dijo Alicia

¡Entonces no importa el camino que tomes!

Lewis Carrol: *Alicia a través del Espejo*

**CUANDO NO EXISTE CLARIDAD DE LOS ALCANCES DEL
CAMBIO INSTITUCIONAL**

**“ES UNA ESPECIE DE LOCURA PENSAR
QUE VAMOS A OBTENER MEJORES RESULTADOS
HACIENDO LO MISMO Y LO MISMO”**

Albert Einstein

**EL MARCO DE ACTUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
ALGUNAS PREGUNTAS FUNDAMENTALES**

1. ¿EN QUE CONSISTE EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN QUE DEBO IMPULSAR?
2. ¿CUAL ES EL ANDAMIAJE DE SUSTENTO PARA IMPULSAR EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL?
3. ¿QUE ME PROPONGO LOGRAR DURANTE MI GESTIÓN?
4. ¿CON QUE MEDIOS Y CON QUIÉN LO VOY A LOGRAR?

EL MARCO DE ACTUACIÓN. ERRORES FRECUENTES

1. ¿EN QUE CONSISTE EL CAMBIO QUE DEBO IMPULSAR DURANTE MI GESTIÓN?

- ✓ Diagnóstico insuficiente y poco preciso del punto de partida de la transformación institucional
- ✓ Caracterización deficiente del cambio a impulsar y de los factores relevantes a los que deberán focalizarse los esfuerzos para lograr la transformación institucional
- ✓ Poca claridad del rumbo a seguir bajo un enfoque estratégico

EL MARCO DE ACTUACIÓN. ERRORES FRECUENTES

¿CUAL ES EL ANDAMIAJE DE SUSTENTO PARA IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL?

- ✓ Escaso interés por llevar a cabo un reconocimiento preciso de la realidad institucional. Lo importante es empezar a actuar aunque no exista claridad del rumbo
- ✓ Descalificación de la gestión anterior
- ✓ Escasa valoración objetiva de los proyectos impulsados por la gestión anterior y, en general, cancelación de los mismos

EL MARCO DE ACTUACIÓN. ERRORES FRECUENTES

¿QUÉ ME PROPONGO LOGRAR DURANTE MI GESTIÓN?

- ✓ Poca o escasa precisión de los alcances de la gestión y lo que se quiere lograr en el periodo de la misma
- ✓ Ausencia de un enfoque estratégico en la identificación de los aspectos relevantes a alcanzar y en la formulación de las metas a lograr al final de la gestión?
- ✓ Impulso a un plan de trabajo con demasiados “frentes” y ausencia de una ruta estratégica para el desarrollo de la misma

EL MARCO DE ACTUACIÓN. ERRORES FRECUENTES

¿CON QUIÉN LO VOY A LOGRAR?

- ✓ Recurrir a un equipo de colaboradores donde lo que se privilegia es la amistad y la lealtad, sin tomar en consideración de manera prioritaria la capacidad que la persona debe tener para el ejercicio del cargo
- ✓ Evitar incorporar en el equipo a personas altamente competentes y con experiencia para evitar que se “ensombrezca” la gestión y se debilite el liderazgo

EL MARCO DE ACTUACIÓN. ERRORES FRECUENTES

Cuándo los errores anteriores se producen, la gestión consiste frecuentemente en “hacer cosas”, en ocasiones desarticuladas y sin un objetivo común a perseguir, así como en administrar los recursos disponibles y por consiguiente los logros son, en general, escasos o de poca relevancia

Si mañana tuviera que entregar el cargo:

- **¿Qué tendría que haber logrado?**
- **¿Cuál es la aspiración de mi gestión en cuanto al cambio y la transformación institucional?**
- **¿En que debería caracterizarse mi gestión (identidad)?**

EL LIDERAZGO EFECTIVO Y TRANSFORMADOR

ES LA CAPACIDAD DE INTEGRAR CON ÉXITO Y APROVECHAR AL MÁXIMO LOS RECURSOS DISPONIBLES EN EL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL REQUERIDA

ALGUNOS RASGOS DEL LÍDER EFECTIVO Y TRANSFORMADOR

- ✓ Posee una actitud mental positiva
- ✓ Es sensible
- ✓ Es proactivo para motivar el cambio y desafiar el “status quo” (Segunda ley de Newton)
- ✓ Promueve el entendimiento del porqué del cambio y la tarea a realizar
- ✓ Sabe escuchar
- ✓ Promueve el trabajo colaborativo y la articulación de capacidades

ALGUNOS RASGOS DEL LÍDER EFECTIVO Y TRANSFORMADOR

- ✓ Inspira confianza
- ✓ Comunica estratégicamente y con optimismo acerca de los objetivos del cambio y mantiene abiertos canales de comunicación y diálogo
- ✓ Integra y utiliza al máximo los recursos disponibles
- ✓ Organiza a la gente
- ✓ Estimula y fomenta la creatividad y el desempeño superior

ALGUNOS RASGOS DEL LÍDER EFECTIVO Y TRANSFORMADOR

- ✓ Reconoce el trabajo y los logros de sus colaboradores y personal involucrado en el proceso de transformación
- ✓ Es consistente en su actuar para el logro de los objetivos de la transformación institucional
- ✓ Supervisa el trabajo
- ✓ **Toma decisiones oportunas**
- ✓ **Corre riesgos**