

HEIDI MA. DE LA LUZ HERNÁNDEZ ESPÍNDOLA<sup>8</sup>  
MIGUEL ÁNGEL DE GUADALUPE SÁNCHEZ RAMOS<sup>9</sup>  
**GESTIÓN UNIVERSITARIA ABIERTA  
EN LAS UNIVERSIDADES<sup>10</sup>**

Centro Universitario UAEM Amecameca

**Cómo citar este artículo:**

Hernández, H. y Sánchez, M. (2021, octubre). Gestión universitaria abierta en las universidades. Sýnkliśi, volumen 0, páginas 11-21

---

<sup>8</sup> Doctora en Administración. Encargada de Planeación del Centro Universitario UAEM Amecameca.

<sup>9</sup> Dr. en Ciencias Políticas y Sociales por el Centro de Investigación y Docencia en Humanidades del Estado de Morelos, Posdoctor en Regímenes Políticos Comparados por la University of Colorado y Posdoctor en Ciencias del Estado y del Gobierno por la Universidad Anáhuac. SNI / Nivel II. PRODEP: Perfil deseable. Forma parte del Cuerpo académico: Ciencia Política y Administración Pública (UAEM-CA-132 Consolidado). Encargado del Despacho de la Dirección del Centro Universitario UAEM Amecameca.

<sup>10</sup> Fecha de recepción: 21 de septiembre de 2021, fecha de aceptación 29 de septiembre de 2021

## RESUMEN

La temática de la cual hace referencia en el presente artículo, está enfocada en la gestión dentro de las universidades de México. Sin olvidar que la educación en México debe ser rescatada en su totalidad. La universidad actúa como un factor clave dentro del proceso de la gestión universitaria; para entender todo sobre las universidades debemos pensar en sus problemáticas principales, ya que es la única forma de entender el cambio social, el crecimiento explosivo, la diversificación de la demanda de los servicios educativos, el cambio de las estructuras institucionales y la modernización tecnológica, y con esto obtendríamos un pensamiento crítico del desarrollo universitario. Sin embargo, dicha consecución debe partir del diálogo entre sus actores, entre los que destacan alumnos, investigadores, docentes y administrativos. Por ello retomar la importancia de la función social de la universidad pública para la gestión universitaria en la formación es el objetivo del presente artículo.

***Palabras clave:***

*Gestión, Gestión Universitaria, gobierno abierto y Universidades*

***Abstract***

The theme referred to in this article is focused on management within the universities of Mexico. Without forgetting that education in Mexico must be rescued in its entirety. The university acts as a key factor in the university management process; To understand everything about universities, we must think about their main problems, since it is the only way to understand social change, explosive growth, diversification of the demand for educational services, change in institutional structures and technological modernization. and with this we would obtain a critical thought of university development. However, such achievement must start from the dialogue between its actors, among which students, researchers, teachers and administrators stand out. For this reason, resuming the importance of the social function of the public university for university management in training is the objective of this article.

***Keywords***

*Management, University Management, Open Government and Universities*

## Introducción

**H**ablar de la gestión dentro de las universidades es una temática que radica en que la gestión universitaria es el proceso mediante el cual las partes interesadas determinan aspectos de desarrollo institucional, resolución de problemas, conciencia de la diversidad de actores, sus historias, etc; y conceptualizada como una práctica social con la finalidad de que las escuelas cumplieran su misión social de manera que reflejen su calidad. Dicho proceso tiene un modo de creación sustentable, equilibrado y completo, con un enfoque en los actores como elemento que construye las estructuras institucionales y dan sentido con sus prácticas a la organización.

Los nuevos desafíos a los que se enfrentan las universidades surgen tanto de un contexto dinámico e impredecible, así como científica y disciplinaria. También se basa en las relaciones con los gobiernos y los nuevos modelos de profesionales. Esta tarea es cada vez más compleja y ahora se considera como uno de los principales factores para mejorar las instituciones educativas. La gestión universitaria tiene una amplia relación con el proceso administrativo, ya que aplica los conceptos de dirección, organización, evaluación, planeación y control de los sistemas educativos. De esta manera ayuda a llevar a cabo las condiciones precisas para mejorar la calidad educativa. Además, contextualiza la toma de decisiones, las acciones concretas en relación con modelos pedagógicos y las políticas de las instituciones universitarias.

Los puntos antes mencionados, en la presente investigación se darán a conocer con mayor profundidad, ya que se considera determinar las bases teóricas para la consecución de una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso.

En este sentido, para el cumplimiento del objetivo general se realizará una descripción de la gestión universitaria desde una perspectiva general, realizando un análisis sobre la causa efecto entre las variables de calidad, gestión universitaria, sus elementos y componentes, los cuales contribuyen a integrar los enfoques de gestión por proyecto y por procesos en la universidad. Estos enfoques, si son conocidos, entendidos y aplicados correctamente brindarán la tan buscada eficacia y eficiencia en el proceso de gestión universitaria, que este trabajo busca.

## Descripción del Método

### La Gestión Universitaria en un contexto generalizado

La temática de la cual se hace referencia en esta investigación, está enfocada en la gestión dentro de las universidades de México. Sin olvidar que la educación en México debe ser rescatada en su totalidad. La universidad actúa como un factor clave dentro del proceso de la gestión universitaria; para entender todo sobre las universidades debemos pensar en sus problemáticas principales, ya que es la única forma de entender el cambio social, el crecimiento explosivo, la diversificación de la demanda de los servicios educativos, el cambio de las estructuras institucionales y la modernización tecnológica, y con esto obtendríamos un pensamiento crítico del desarrollo universitario. Sin embargo, dicha consecución debe partir del diálogo entre sus actores, entre los que destacan alumnos, investigadores, docentes y administrativos. Por ello retomar la importancia de la función social de la universidad pública para la gestión universitaria en la formación es el objetivo del presente trabajo.

La gestión no solamente se trata en el ámbito empresarial, ya que tiene varios puntos de vista para su análisis, que pueden ser analizados en diferentes ámbitos. Al igual que gestionar no significa solamente adquirir el manejo de algunas técnicas, sino va más allá porque su importancia radica en ser la clave para la gestión y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas que permitan cumplir los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento en cualquier área en la que se aplique.

Así mismo, en cuestión de educación, hablar de gestión universitaria se refiere a esa actividad que le ayudará a la universidad a contribuir en la transformación de una serie de factores sociales a través de la paz y el respeto a la dignidad humana, pero cuyas características siempre han sido muy influenciadas por los factores sociales.

Autores como Jordán (1999) y Amat (2000) concuerdan en que la gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos.

Sin embargo, lograr una adecuada gestión en las universidades implica primero la planificación de los recursos humanos, materiales y financieros, por lo que se hace necesario buscar nuevas fórmulas de financiamiento, así como mecanismos para su gestión, que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos antes mencionados, optimizando los recursos antes descritos.

Por lo tanto, se coincide con Tristán (2007) cuando afirma que la gestión de las universidades requiere de adaptación de enfoques y técnicas generadas en otros contextos. El propio desarrollo de estas instituciones ha originado un vacío conceptual, metodológico y práctico debido a una ausente e inadecuada contextualización de la gestión en las universidades.

Cabe mencionar que, en el ámbito público, las universidades utilizan recursos propios y recursos provenientes del Estado, debiendo entregar a la sociedad resultados dentro de los plazos establecidos y comprometiendo el menor nivel de recursos económicos, todo lo que implica la necesidad de gestionarlos con eficacia y eficiencia.

Ya para concluir este apartado quisiera enfatizar la definición del autor Véliz (2017), la gestión es un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a “liderar” procesos con prevención, transformación e innovación en contextos de constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias enseñanza, investigación y extensión.

Es esta última y amplia definición de Veliz con la cual compaginamos, porque destaca aspectos esenciales de la gestión universitaria actual con cambios constantes y necesidades presentes. Pero quisiéramos agregar una definición propia para cerrar, indicando que la gestión universitaria es un proceso que vincula actores, recursos y funciones en una IES, con procesos de liderazgo y fases administrativas, sin olvidarnos de la calidad, aspecto que hoy reviste particular relevancia en la educación superior, que al ser aplicados de manera constante, efectiva y proactiva por él o los titulares de la IES, marcan la diferencia entre una buena administración y una excelente administración que busca no solo el crecimiento personal, sino también el crecimiento colectivo de la comunidad universitaria de la cual forma parte.

### **A) La Gestión Universitaria y su relación con la calidad**

El sistema de gestión de calidad se basa en la norma ISO 9001, las empresas se interesan por obtener esta certificación para garantizar a sus clientes la mejora de sus productos o servicios y estos a su vez prefieren empresas comprometidas con la calidad. Por lo tanto, las normas como la ISO 9001 se convierten en una ventaja competitiva para las organizaciones.

La calidad se controla mediante métodos de uso frecuente. Partiendo de la calidad del producto o servicio, nos esforzamos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes (ISO 9001) o stakeholders, clientes - personas - proveedores - sociedad - accionistas (ISO 9004 EFQM). Aunque la palabra "gestión" es la misma en las etapas de adquisiciones y proceso, la principal diferencia en su significado es que, dado que los procesos internos están garantizados para funcionar, evolucionan hacia procesos interactivos (entre departamentos) y de gestión (mejora).

Los enfoques para la calidad en la gestión que reconoce la norma ISO 9001: 2008 son dos: Normalizado y de Excelencia

#### **Normalizado:**

Asociado al cumplimiento de estándares internacionales y su certificación.

#### **Excelencia:**

Se basa en principios comunes, como los que promueve la mencionada norma, agregándoles otros afines que apuntan hacia la excelencia, que pretende la organización, generalmente relacionados con la responsabilidad social, la innovación y el aprendizaje organizacional (Benavides y Quintana, 2009).

El sistema de gestión de la calidad se concibe como una estructura operativa, documentada e integrada en los procedimientos propios de la organización para la gestión y coordinación real de sus actividades e información. Un sistema de gestión de la calidad es la parte de un sistema de gestión que tiene como objetivo lograr resultados relacionados con los objetivos de la calidad con el fin de satisfacer plenamente las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.

En ese tenor daremos paso a la gestión enfocada en procesos y proyectos y al igual que la calidad, reflejará su importancia para las Instituciones de Educación Superior.

### **B) Gestión por Proceso**

La gestión universitaria basada en procesos considera que un proceso es un conjunto de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o un producto (Becerra, 2013).

En la norma ISO 9000, se ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues define un proceso como toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se trasformen en resultados (ISO, 2008).

Esta clasificación de los procesos varía en función del contexto donde se aplica, pero en el ambiente universitario con mucha frecuencia son clasificados como:

- Estratégicos,
- Clave
- De apoyo.

La gestión de procesos está basada en la teoría de sistemas, por eso es muy importante, al diseñar o rediseñar los procesos de las universidades, identificar el entorno del sistema universitario, las interrelaciones de los procesos universitarios y las interrelaciones de los procesos universitarios con los proyectos.

### **C) Gestión por proyecto**

Definir el concepto de proyecto requiere conceptualizar diferentes términos, puede tomar significados diferentes y no siempre se emplea en el mismo sentido. Sin embargo, no se hará un estudio profundo del concepto e interpretación, sino que se presentará en el sentido aplicable en la gestión universitaria. De esta forma, podríamos decir que un proyecto se puede definir como la acción del personal docente o no docente de la universidad hacia la consecución de un resultado. También se puede conceptualizar como el medio o la acción organizacional mediante la cual la universidad busca respuesta a una necesidad.



En cuestión de la gestión universitaria la aplicación de dicha gestión enfocada a un proyecto en la práctica se identifica como los tipos de proyectos que plantea el plan rector y que forman parte de ese proyecto estratégico de la universidad. Una vez determinado, es ajustado en todos los niveles. Por otro lado, existen proyectos académicos o de formación, proyectos de investigación, proyecto de extensión universitaria, proyectos inversionistas, entre otros que dentro de la universidad forman parte de esta gestión por proyectos. Posterior a su aplicación se tendrá que aplicar una evaluación para determinar la eficiencia del proyecto a través de factores como recursos humanos, gestión de la información, procesos e infraestructura, para determinar si todo lo aplicado brindó los resultados esperados o faltó más.

## **Resultados**

Se puede empezar afirmando que la gestión ha sido ampliamente estudiada y su definición está arraigada en el sector empresarial. Sin embargo, su desarrollo ha permitido trasladarla a otras instituciones como las universidades, y se acuñó el término de gestión universitaria para referirse a todas las áreas funcionales de las instituciones y procesos de gestión llevados a cabo por estas organizaciones. Así mismo, como parte de la gestión universitaria, es necesario evaluar la implementación de la misión y los objetivos institucionales con un alto sentido de responsabilidad, estrechamente relacionado con los intereses de la sociedad, debido a la influencia de estas instituciones en la transferencia de conocimientos, costumbres, tradiciones y raíces pertenecientes a la cultura.

## **Discusión**

Se puede decir que con la integración de los enfoques de gestión por proyecto y gestión por proceso de la universidad, éstos nos permiten medir su impacto en el desempeño de la institución, generar un diseño o rediseño de los procesos y sus relaciones internas y con los proyectos, creando nuevas capacidades y aprovechando las capacidades ya existentes para cumplir con eficiencia y eficacia la misión de la universidad, sin olvidarnos de la importancia que tiene el proceso de calidad ISO 9000 en las certificaciones, ya sea de los procesos de áreas o en los programas de aprendizaje, el diseño del perfil del cargo de los puestos de trabajo y el diseño o rediseño de la estructura organizacional.

## **Conclusiones**

Hablar de Gestión Universitaria es todo un reto en la actualidad para las Instituciones de Educación Superior, ya que tiene muchas aristas de donde partir, ya sea analizando el perfil de sus líderes para la gestión, la calidad en la aplicación de sus procesos y la efectividad de sus proyectos, los cuales en conjunto permiten determinar la eficacia y eficiencia de la gestión que realizan sus representantes. Por ello, al abordar este tema, no sólo veamos una arista, más bien enfoquémonos en el cúmulo de resultados que genera la correcta aplicación de todas ellas para el beneficio de las universidades y de la sociedad en general.

Este es el tipo de relación positiva entre el proceso de gestión universitaria y el proceso educativo escolar. En otras palabras, mejorar el proceso de aprendizaje en una escuela depende del proceso de gestión universitaria, pero el proceso de gestión universitaria también está impulsado por los procesos de evaluación del desempeño.

## **Futuro de la Investigación**

Alcanzar esta gestión en las universidades, de la que tanto se ha hablado en este trabajo, reconoce su misión central de formación, genera transparencia de los conocimientos que se utilizan mediante el desempeño de diferentes funciones, con combinaciones variables de investigación. La gestión genera un cambio con la continuidad que se le dé, conserva, memoriza, integra, establece ideas y valores dentro de las universidades. Esta emerge un sistema de tradición e innovación en los entes.

Esta incrementa el número de instituciones y los recursos sociales que demanda, con un incremento muy rápido en cuanto a la matrícula de las universidades y a la diversidad de los perfiles institucionales. Multiplica las demandas y deposita en los universitarios una gran expectativa respecto a sus contribuciones en el mundo de la ciencia, la lectura y la producción.

## Referencias

- Amat, S. J. (2000). *El control de gestión: Una perspectiva de dirección*. España: Gestión.
- Becerra, A., Michelena-Fernández, E. y Alfonso-Robaina, D. (2013). *Dirección por procesos en la universidad. Ingeniería Industrial: 87-95.*
- Lauchy, S. A., y Acosta, C. E. (2016, febrero). *Indicadores de la eficiencia económico financiera en la gestión del gasto público del Ministerio de Educación Superior de Cuba.*
- Mollis, M. (2010). *Las transformaciones de la educación superior en América: Identidades en construcción* [Editorial]. Educación Superior y Sociedad: 1-11.
- ISO (2008). *ISO 9001 - Software ISO 9001 de Sistemas de Gestión ISO. Software ISO.*
- Jordán H. (1999) *Apuntes sobre el Control de Gestión. Material de estudio del Programa DEADE*. Cuba. La Habana.
- Tristán, P. B. (2007). *Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la gestión universitaria como campo de estudio.*
- Véliz, B. V. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad*