



## LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR

### THE IMPORTANCE OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

María Elena Hill

Universidad de Panamá Facultad de Ciencias de la Educación. Panamá

Correo: [maria.hilln.@up.ac.pa](mailto:maria.hilln.@up.ac.pa) Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1454-1049>

\*Autor de correspondencia: [maria.hilln.@up.ac.pa](mailto:maria.hilln.@up.ac.pa)

#### Resumen

El presente artículo fue elaborado con el propósito de mejorar con nuestros aportes, fundamentos eficientes en la gestión de las instituciones de educación superior. Destacamos que la gestión y la planificación de una institución educativa superior requiere de un esquema de gestión de calidad que involucre personas, procesos y recursos. De igual manera, presentamos una propuesta de funcionamiento y desempeño administrativo. Por último, nos enfocamos en destacar la importancia la planeación estratégica, táctica y operativa para mejorar los desafíos de las instituciones de educación superior.

**Palabras Clave:** Educación superior, gestión institucional, administración, innovación educativa.

#### Abstract

This article was prepared with the purpose of improving, with our contributions, efficient fundamentals in the management of higher education institutions. We emphasize that the management and planning of a higher educational institution requires a quality management scheme that involves people, processes and resources. In the same way, we present a proposal of operation and administrative performance. Finally, we focus on highlighting the importance of strategic, tactical and operational planning to improve the challenges of higher education institutions.



**Keywords:** Higher education, institutional management, administration, educational innovation.

## Introducción

La administración se volvió fundamental en la conducción de la sociedad moderna. (Idelberto, 2007). Ella no es un fin en sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con una mayor eficiencia y eficacia.<sup>1</sup>

Los cambios rápidos y repentinos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, la visibilidad y la interferencia de la opinión pública harán que las organizaciones de este milenio deban tener en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad. En consecuencia, se necesitarán nuevas formas y modelos de organización, y será imprescindible el cambio de mentalidad de los administradores en los nuevos tiempos.<sup>2</sup>

Tras la Pandemia del Covid-19 las instituciones educativas en todo el mundo han tenido que modernizar sus sistemas administrativos. La tecnología ha logrado en gran medida este cambio en mejorar los procesos de trabajo y las dinámicas de la organización.

El éxito de las organizaciones dependerá de la capacidad para leer e interpretar la realidad externa, rastrear cambios y transformaciones, identificar oportunidades a su alrededor para responder a ellas con prontitud y de manera adecuada, por una parte. (Idelberto, 2007) Y reconocer amenazas y dificultades para neutralizarlas o eliminarlas, por otra parte, a medida que la coyuntura económica se retrae; o se expande, y cambian las necesidades de los clientes, cambian los hábitos y las tendencias del público, las organizaciones deben modificar su línea de acción, renovarse, adaptarse, transformarse y ajustarse con rapidez. Cada vez más surgirán

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Sexta Edición. México. Editorial McGraw-Hill. P13

<sup>2</sup> Ibid. 15



problemas: nuevos y diferentes, mientras los antiguos tendrán nuevas soluciones. En el fondo los problemas sólo cambian de planteamiento, de naturaleza o de enunciado; el cambio será siempre la constante. La administración es un proceso de ajustes constantes a lo nuevo y lo complejo que nunca aconteció antes.<sup>3</sup>

Por su propia naturaleza, las universidades son las instituciones que deben liderar el cambio para la transformación positiva de la sociedad, en virtud de que estas desempeñan un papel activo en las nuevas modalidades de producción, gestión, distribución y uso del conocimiento lo que las obliga a su renovación e innovación constante,<sup>4</sup>

Destacamos con nuestro aporte, la importancia de la gestión administrativa en la educación superior, dentro de ésta señalamos la trilogía administrativa como propuesta de funcionamiento y desempeño administrativa de Renée Bédard, exploraremos, además, algunos aspectos de la gestión e innovación educativa.

La administración educativa debe ser emprendedora, visionaria, transparente, creativa, basada en la comunicación y en la participación, pero también no debe dejar por fuera los valores o principios morales que la definen como organización.

Cito a Idalberto Chiavenato, donde expresa que la “*administración es la herramienta, la función o el instrumento que hace que las organizaciones sean capaces de generar resultados y producir desarrollo*”

## REVISIÓN DE LITERATURA

Los principales referentes teóricos hallados en la revisión literaria evidencian solo cuatro aspectos de cada temática propuesta en la investigación, como se describen a continuación:

### 1. La administración en las instituciones educativas

<sup>3</sup> Chiavenato Idalberto. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Sexta Edición. México. Editorial McGraw-Hill. P.17

<sup>4</sup> Guerrero Juan (2014). *La Innovación Organizativa en la Educación Superior: Autoevaluación y Perspectiva del Modelo Departamental y Matricial*. Bolivia. (ed.) Ciencias Económicas Administrativas y Financieras, Proceedings. P.18



La Administración (Idelberto, 2007) es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.<sup>5</sup>

La Administración es un fenómeno universal en el mundo moderno.<sup>6</sup> Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados-, conseguir y asignar recursos, etcétera. (Idelberto, 2007)

Según (Parra-Martínez, 2017) la forma de administrar una institución educativa, dirigir al personal, crear y aplicar los planes de trabajo para el plantel, han cambiado debido al surgimiento de aportes renovadores, en los cuales el rol del directivo amerita horizontalidad en la comunicación, los docentes, estudiantes y comunidad que se integran a la construcción y desarrollo de los planes, estrategias de acción en el curso del proceso y una evaluación compartida, abierta y proactiva.

Con respecto a esto, se considera lo mencionado por (Salas, 2013), en el cual sustenta que existe una demanda social claramente definida respecto a la necesidad de resolver problemas, atender y mejorar la administración de las organizaciones educativas en todos sus niveles. Dando por un hecho que las nuevas necesidades del sistema económico, político y social de la era posmoderna cuya base es el conocimiento, han tenido como consecuencia un incremento de la demanda por educación y, con ello, el requerimiento de nuevos esquemas de eficiencia, eficacia y calidad en la gestión de las organizaciones educativas.

Con base a lo expuesto anteriormente, resulta evidente que la administración educativa se revierte de importancia como una disciplina compleja que involucra lo educativo, lo administrativo y otras disciplinas, sin perder por ello, su especificidad a un nivel ontológico. De igual manera, puede entenderse que estas acciones son parte de un proceso organizativo donde se trabaja colaborativamente para alcanzar resultados específicos, ejecutando las

---

<sup>5</sup> Chiavenato Idalberto (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Sexta Edición. México. Editorial McGraw-Hill. P. 10

<sup>6</sup> Ibid. P 12



acciones correctas, mientras que la eficiencia establece que el logro de los resultados se realice con una mínima inversión o cantidad de recursos. Es necesario comprender que la administración en las instituciones educativas tiene una connotación distinta a la que se tiene en las empresas, ya que en educación no se persiguen fines económicos, sino, por el contrario, los fines son sociales. Por otro lado, esto quiere decir que todos los conceptos, teorías, principios y técnicas de la administración pueden ser agrupados en varias funciones. Las funciones administrativas, en conjunto, conforman el proceso administrativo, concepto que se usa para explicar cómo se desarrollan las funciones en las organizaciones.

Las instituciones educativas (Toro, 2012) son organizaciones complejas en las cuales pueden interactuar miles de estudiantes con cientos de profesores alrededor de decenas de programas. Los campos de una universidad implican de una administración y logística compleja.

La gestión y la planificación de una institución superior requiere de esquemas apropiados de gestión de calidad; que involucra personas, procesos y recursos. La aproximación más gruesa de una institución de educación superior es la misma que cualquier organización humana orientada a un fin específico. Específicamente existen dos componentes:

a) *Componentes Nucleares:*

-Actores: Son los protagonistas de la misión de la institución, es decir, estudiantes y profesores.

-Procesos académicos: Aquí se incluye cuatro tipos de procesos en el caso de una universidad: Procesos requeridos para la realización de los programas académicos formales que la universidad ofrece. Procesos de apoyo y bienestar a los estudiantes. Procesos asociados a la investigación. Procesos asociados a otros tipos educativos o profesional, como: educación continua o consultoría especializada. Los procesos no operan por sí solos; sino que son ejecutados por actores (estudiantes, profesores), de gobierno y de administración.



-Resultados Académicos: Que incluyen los graduados, productos de investigación y servicios. También, se incluye el entorno cultural e intelectual, que se convierte en el centro de pensamiento, debate, análisis y exposición cultural y artística.

-Recurso físico, de información y financiero. Aquí se incluye los recursos de naturaleza física como: infraestructura, bibliotecas, laboratorios y servicios de información.

b) *Componente de Gobierno y Administración:*

-Procesos de gobierno institucional: se refiere a la estructura de la cual se dispone para la toma de decisiones, desde la alta dirección de la institución hasta la dirección de las unidades académicas que administran programas, proyectos y servicios.

-Procesos de Administración: La administración, a diferencia del gobierno, incluye todos los procesos asociados a la implementación y articulación de decisiones de gobierno.

-Actores de gobierno y administración: son las personas que operan el sistema de gobierno y administración.

Sin lugar a duda que (Toro, 2012) nos lleva a subrayar que la administración de la educación superior es sumamente compleja no sólo por los registros académicos, recursos humanos, inventarios, sistemas financieros y administrativos; sino también la importancia de poseer un soporte profesional y técnico, capaz de realizar tareas que correspondan a perfiles profesionales dentro de las distintas unidades y conlleven un rol administrativo. Es indispensable destacar también, el análisis institucional para un mejor levantamiento y caracterización de los procesos académicos y administrativos.

## **2.La innovación educativa**

En esta investigación otro de los conceptos en que nos hemos fundamentado para el análisis de la importancia que representa la gestión administrativa en las instituciones de enseñanza superior, es la innovación educativa.



En la actualidad el término innovación educativa <sup>7</sup> ha tomado auge en todos los niveles educativos, incluido el superior, y su orientación se dirige de manera principal a dos ámbitos; el que plantea que la innovación educativa se enfoca directamente a la práctica educativa, y se aplica de forma específica a los aspectos pedagógico y didáctico; y el ámbito que refiere a que la innovación educativa se puede dirigir e implementar en cualquier parte del proceso educativo, en virtud de que cualquiera de sus partes u elementos, componentes tiene influencia en el aprendizaje y la enseñanza. (Guerrero, 2014)

Por tanto, situamos la innovación educativa en un escenario combinado donde el proceso creativo es una forma novedosa de producir una configuración desconocida previamente, pero complementaria con los procesos de gestión administrativa.

Según (Guerrero, 2014). La educación superior<sup>8</sup> se encuentra actualmente ante una situación de desafío en un escenario complejo que cuestiona el curso que deberán seguir las universidades e instituciones de educación superior.

En la actualidad, las universidades tienen que enfrentarse a nivel mundial, a un contexto dinámico, incierto y complejo; caracterizado por un nuevo escenario y condiciones, a partir de las que se debe construir el nuevo modelo de educación superior. Uno de los retos actuales de la educación superior es el de orientar la educación hacia la sociedad del conocimiento y generar el vínculo con las tendencias nacionales e internacionales. (Guerrero, 2014)

Por consiguiente, pueden entenderse como la manera sistemática que tiene la universidad para atender una diversidad de problemas relacionados con la calidad del aprendizaje de los estudiantes, que emerge desde la experiencia en aula del profesorado y que, por lo general, confronta creencias tradicionales de los administrativos y de los mismos docentes sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje y la gestión administrativa.

---

<sup>7</sup> Guerrero Juan (2014). *La Innovación Organizativa en la Educación Superior: Autoevaluación y Perspectiva del Modelo Departamental y Matricial*. Bolivia. (ed.) Ciencias Económicas Administrativas y Financieras, Proceedings. P.18

<sup>8</sup> Guerrero Juan (2014). *La Innovación Organizativa en la Educación Superior: Autoevaluación y Perspectiva del Modelo Departamental y Matricial*. Bolivia. (ed.) Ciencias Económicas Administrativas y Financieras, Proceedings. P.19



### 3. Tendencias de gestión administrativa en la educación superior

La modernidad en los sistemas de gestión administrativa ha traído consigo múltiples cambios en todos los ámbitos y espacios de la vida social y cultural. El tema de gestión administrativa en la educación superior, constituye uno de los referentes centrales en la discusión sobre la educación que tiene lugar en diversos contextos a nivel macro y micro, en otras palabras, se hace referencia al nivel macro con los organismos internacionales, la banca mundial, cumbres económicas, congresos especializados en temas de pedagogía y docencia; y a nivel micro con los ministerios públicos, instituciones nacionales, fundaciones particulares y demás estamentos que se crean para ratificar que la educación es un tema de todos y para todos.

Estas instituciones y estamentos copan su agenda en la implementación de políticas públicas y reformas educativas permanentes en los distintos niveles del sistema educativo. Aun así, los cambios y tendencias generadas en los modelos de gestión administrativa en la educación superior se han debido principalmente a las privatizaciones, la masificación escolar y otros factores que han ocasionado cambios en la forma de gestionar la enseñanza superior, así como también en los conocimientos, las habilidades, el aprendizaje y la enseñanza.

En la actualidad, (Bédard, 2004), el tema de la universidad provoca una serie de interrogantes sobre su funcionamiento y centralidad en la sociedad, sobre sus orientaciones y sobre cómo debería ser su desempeño. El debate en torno al tipo de organización se refleja en diversas posturas ideológicas y presiones de varios actores internos y externos, respecto a su papel en la sociedad. El debate puede ser ubicado en dos dimensiones: la primera se refiere a la determinación de los fines, funciones, misión, principios y prioridades de la universidad; y la segunda se refiere a los cuestionamientos sobre la forma de trabajo, es decir sus modelos de organización, sus métodos de enseñanza, la información, sus procesos de participación colectiva en la toma de decisiones, la transparencia y la evaluación de sus resultados, entre otros.



Es posible percatarse que en el transcurso del tiempo la universidad ha asumido diferentes orientaciones en su funcionamiento, los cuales se presentan bajo el uso de vocablos como: fines, funciones y misión. Se entiende por fines la razón de ser de la universidad. Por funciones se hace referencia a los ámbitos de la actividad académica que la universidad desempeña. Mientras que la misión es un término general que aborda las orientaciones de la universidad, la cual puede inclinarse hacia los fines, hacia las funciones o bien hacer una combinación de ambas.

(Bédard, 2004) expresa que las universidades han modificado su funcionamiento; se han acercado a las propuestas disciplinarias de la administración con la adopción de mecanismos de evaluación del desempeño de la docencia y la investigación que utilizan, entre otros aspectos, metas e indicadores que reflejan una nueva orientación de la política universitaria. La enseñanza es un ejemplo: se tiene tasas de inscripción, de eficiencia terminal, de egresado por generación, número de horas clase/semanal por profesores, etcétera.

Una propuesta para contrastar el funcionamiento y desempeño administrativo es la ofrecida por (Bédard, 2004), consistente en una trilogía de elementos característicos en todas las organizaciones. En la propuesta señala que la visión tradicional para conceptualizar una organización contempla tres elementos: un nivel estratégico; un nivel de administración o táctico, y un nivel operativo. Pero la propuesta asume otra perspectiva poco convencional, observa que toda sociedad, todo grupo humano (u organización), para sobrevivir y superarse debe satisfacer tres necesidades, de base: asegurar su bienestar material y físico, protegerse de los enemigos externos y las discordias internas; y desarrollar su individualidad, su personalidad y su propio carácter. Esta trilogía se basa en tres funciones son: la producción y la creación; la protección y Seguridad, y la gobernanza.

### *La Trilogía Administrativa*

La primera es la *producción y la creación* que corresponde asegurar la prosperidad del grupo, su confort, su bienestar. De una manera general presenta la razón de ser y la finalidad



de cada organización específica. Cuando se intenta comprender lo que ocurre en una organización, el punto de partida comienza (o debería comenzar) por la producción, es decir los lugares donde se desarrollan las actividades y las operaciones corrientes.

Se relaciona con la función técnica, considera las actividades fundamentales que se derivan de la misión, de la organización, las materias y los instrumentos (la tecnología), los saberes, la competencia, y la experiencia. Para su realización se requiere una utilización económica, una sana gestión de las medidas materiales y humanas, una capacidad de crear y de inventar. En la empresa, la actividad principal es la producción de un bien o de un servicio. Las unidades especializadas de apoyo son compras, mercadeo, contabilidad, finanzas, personal e informática. En una universidad, las unidades responsables de la producción, es decir la docencia y la investigación, son las facultades y departamentos académicos. La función de producción y de creación no puede concebirse de manera separada como en las empresas: se utilizan en una sola, en la creación. La actividad universitaria está siempre en la búsqueda de nuevas ideas, nuevas formas de relación entre las ideas generadas y la sociedad.

La segunda trilogía es con respecto a la *protección y la seguridad* que enmarca el responsable de asegurar el orden y la paz del grupo. Ella comprende dos campos: el interno y el externo. En lo interno, trata de asegurar la concordia, la estabilidad, la armonía y el orden. Ella tiene por rol garantizar la seguridad de las personas, los lugares, los bienes materiales y físicos, así como la institución misma. De igual manera, busca prevenir los sucesos indeseables, de ahí la importancia de la regulación, de la vigilancia, del control, del consejo, del apoyo, de la formación y la jerarquía. En lo que se refiere a lo externo, la protección y seguridad tratan de asegurar la defensa del territorio, contralar enemigos exteriores, a tejer alianzas, a mantener relaciones de buena vecindad, a realizar intercambios, a proteger sus fuentes de aprovisionamiento, etcétera. (Bédard, 2004).

Las tendencias en las universidades requieren generar cada vez más mecanismos formales de protección y de seguridad; por ejemplo: la creación de políticas, normas, planes, programas



metas e indicadores de desempeño. En general, la función de protección y seguridad es concebida, en su relación con la sociedad, con base en la participación de la comunidad universitaria, la autonomía de gestión y una normativa flexible que promueva la creación de conocimiento.

La última función de la trilogía de Bernad es la *gobernanza* cuya función es determinante en la orientación del desempeño de las universidades. La gobernanza desde esta visión representa “la autoridad” legítima, la identidad del grupo, su originalidad y su perennidad. Su finalidad es asegurar el bien común y el interés general. Sus responsabilidades propias son: desarrollar y promover una visión institucional que trascienda las visiones particulares, defender el patrimonio y las raíces; encarnar los valores éticos y los principios que definen o que caracterizan a la institución.

En la universidad, la función de gobernanza se sustenta en su legitimidad como institución y está encaminada al impulso y desarrollo de la creación, y se reflejan en los resultados de la enseñanza e investigación. Igualmente, es la responsable de reafirmar la autonomía universitaria, encauzando la participación de los miembros de la comunidad en el cumplimiento de los fines de la universidad. De igual forma, la gobernanza establece las relaciones con las otras instancias de la sociedad, de ahí la vinculación académica, la difusión cultural, la participación en el debate de los problemas sociales. Es así que los actores universitarios, internos y externos, en su relación con la sociedad, configuran a la universidad y sus orientaciones, construyéndola constantemente.

Se constata que la dirección, en su función de gobierno, no sólo es responsable de las cuestiones que tienen que ver con la identidad, la legitimidad, la justicia y el simbolismo, sino que está íntimamente ligada a la protección y a la seguridad. Así las tres grandes responsabilidades de la dirección, que legitiman o justifican su existencia en el grupo humano, se desprenden de manera muy clara: asegurarse de que los miembros dispongan de las condiciones favorables para generar prosperidad y bienestar (la producción y la creación); consolidar el buen funcionamiento de las instituciones civiles del grupo, regular y reprimir



la necesidad, asegurar la perennidad, la integridad y el poder de la colectividad (la protección y la seguridad); reforzar la solidaridad, la identidad y la unidad del grupo social, movilizar su participación en el Bien común, preservar la legitimidad de sus instituciones, defender los valores de la comunidad, procurarle orientaciones, impartir justicia, definir las leyes o las reglas de conducta generales (el gobierno y el interés general).

En definitiva, la trilogía que propone (Bédard, 2004) se basa en un modelo administrativo alternativo como manera de dividir el trabajo y de desglosar las actividades.

#### **4. Una visión exploratoria sobre los desafíos de la gestión en la educación superior.**

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres (Idelberto, 2007) como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. En las organizaciones (sean industrias, comercio, organizaciones de servicios públicos, hospitales, universidades, instituciones militares o cualquier otra forma de empresa humana), la eficiencia y la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para con seguir objetivos comunes depende directamente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la administración sobre los grupos organizados de personas no permite la aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales.<sup>9</sup>

La escuela, los institutos y la universidad, (Jaime, 2017) como establecimientos educativos, son organizaciones con complejidad variada, según sus propias características. La administración, representada en la administración educativa, aporta, enriquece y guía los procesos de planificación, organización, ejecución, control y retroalimentación.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Chiavenato Idalberto (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Sexta Edición. México. Editorial McGraw-Hill. P. 10

<sup>10</sup> Parra-Martínez. (2017) *La Gestión Eficaz en Educación y su importancia en la acción gerencial educativa de Colombia*. Revista de Investigación, Administración e Ingeniería. P.7



Para (Garbanzo, 2013) los retos de la educación superior<sup>11</sup> son variados y desafiantes, lo que ha obligado a las universidades públicas a replantearse en forma integral sus estructuras organizacionales, su accionar, generando respuestas rápidas e innovadoras que reorienten su quehacer académico según las demandas emergentes, manteniendo su papel protagónico en el desarrollo sostenible de la sociedad, lo que hace necesario orientar su quehacer ante los distintos desafíos y para ello también, es fundamental contar con el apoyo estatal, y comprender que el sistema universitario público y el Estado representan un binomio de interrelaciones que requiere de ambas partes actuar con altos principios de responsabilidad social.

(Luna González, 2014) da importancia a la planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa. Ante esto, describe que planeación estratégica no pronostica el futuro, pero sirve para prepararse para enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras, corregir errores inevitables, tomar de decisiones respecto a las cosas en el momento oportuno, enfocar las acciones que se debe tomar en el futuro, etcétera. La planeación estratégica concibe como decidir sobre la misión, visión, los valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizadas y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de éstos, considerando la empresa como entidad total, a mediano y largo plazo.

La planeación táctica se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo de su tamaño, pueden ser gerenciar o departamentos, tomando como base la planeación estratégica, se establece generalmente a corto y mediano plazo.

Los planes tácticos se ocupan de las primeras acciones que una empresa debe llevar a cabo para cumplir en forma efectiva su parte del plan estratégico.

---

<sup>11</sup>Garbanzo G; Romero F. (2013) *Desafíos Problemáticas de la Gestión Superior Pública, Aspectos a considerar en la Región Centroamericana*. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 6, núm. 2, abril-mayo, pp. 231-258 Universidad Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil. Página.233



La planeación operativa trata la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de las unidades operativas. Se desarrollan en períodos cortos y se centran en las tareas de rutina.

Todo proceso administrativo, incluyendo el de las universidades, tiene un modo de funcionamiento constituido por la planeación estratégica, la organización, la dirección y el control. El origen es la recopilación de información que, tras su análisis integral, debe aterrizar en un plan que incluye la visión, misión, objetivos, estrategias, apoyándose en programas, procedimientos, políticas y presupuestos. Posteriormente, la organización que es la estructuración y ordenamiento de todas las áreas de la empresa. Como siguiente paso, la dirección, está el ejercicio de liderazgo aplicando la comunicación, motivación y toma de decisiones. La fase final consiste en la medida y evaluación de resultados con el ánimo de replantear las acciones de planeación, organización o bien revisar si las circunstancias lo requieren, iniciándose de nuevo el proceso, hasta lograr la efectividad. (Luna González, 2014)

La gestión, concebida con estas cuatro fases ligadas sinérgicamente entre sí, queda cuadrada dentro de la tendencia actual y futura de la administración estratégica.

Planteadas de este modo, serían una forma de mejorar los desafíos de gestión en la educación superior y ser un motor e instrumento de cambio hacía instituciones más eficaces, de mayor calidad y socialmente más responsables.

## Resultados y Discusión

En esta investigación, se determinó que la búsqueda de excelencia académica<sup>12</sup> seguirá siendo una constante en la gestión universitaria, no hay esfuerzo desde la administración universitaria que no se mida por los resultados en lo que concierne a la calidad académica que ofrece. (Garbanzo Vargas. Guiselle Maria; Romero Estrada Francisco, 2013)

<sup>12</sup> Gabanzo V. Guiselle M; Romero E. Francisco (2013). *Desafíos y Problemáticas de la Gestión Universitaria en el Sistema de la Educación Superior Pública, Aspectos a considerar en la Región Centroamericana*. Brasil. Revista GUAL. P. 256



La gestión estratégica en la universidad debe ser realizada a través de análisis cualitativo y cuantitativo que incluya los principios de dirección, los procesos funcionales, la productividad de la gestión respectivamente, <sup>13</sup>con el fin de orientarla con un enfoque desarrollista, propositivo e innovador y creativo. Este contexto desafiante seguirá siendo la permanente problemática que enfrenta la gestión universitaria hoy y mañana si se desea mantener un papel estratégico y útil ante la sociedad.

Las universidades (Guerrero, 2014) no pueden pretender propósitos y funciones nuevas para solucionar los problemas educativos, con un modelo organizativo estático e inflexible. El sistema educativo crece, se desarrolla y se perfecciona; por ello, para mantenerse y cumplir su misión, la universidad también debe cambiar, innovar y mejorar su modelo organizativo. Debe incorporar nuevas formas de hacer las cosas con una estructura organizativa flexible, y no rígida, que impulse y no restrinja la innovación educativa. Que provea de una organización y gestión del servicio educativo, que busque permanentemente el desarrollo y perfeccionamiento. Que facilite las condiciones organizativas para la práctica y desarrollo óptimos del aprendizaje y la enseñanza.<sup>14</sup>

En este apartado es indispensable destacar (Bates, A.W.R y Sandrá, A., 2014) la importancia de la tecnología en los procesos administrativos como un factor esencial para realizar el cambio en las instituciones de educación superior.

Ante la universidad tradicional se asentaba en la impartición de programas en el campus, con la asistencia física de los estudiantes en clase, seminarios, bibliotecas y laboratorios. Hoy, las tecnologías de la información y comunicación permiten al estudiante acceder a la información y los servicios, incluida la interacción con profesores y otros estudiantes, en cualquier lugar y momento.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Ibid. P. 256.

<sup>14</sup> Guerrero Juan (2014). *La Innovación Organizativa en la Educación Superior: Autoevaluación y Perspectiva del Modelo Departamental y Matricial*. Bolivia. (ed.) Ciencias Económicas Administrativas y Financieras, Proceedings. P.28

<sup>15</sup> Bates, A.W.T. y Sandrá A. (2014). *La Gestión de la Tecnología en la Educación Superior*. Barcelona, España. Ediciones Octaedro S.L. P50



Antiguamente en la administración de las universidades se <sup>16</sup>hicieron importantes inversiones para digitalizar e integrar los servicios administrativos fundamentales, tales como: los procesos de admisión, el registro de estudiante, económico, las nóminas y la gestión de recursos humanos. Para muchas instituciones educativas, fue un proceso tenso y a veces económicamente desastroso.

Con el tiempo se han mejorado muchos de los servicios administrativos. Con el desarrollo de sistemas de gestión del aprendizaje como blackboard, las funciones docentes y administrativas se han hecho más interdependiente.<sup>17</sup>

Sin lugar a duda, la tecnología ha ayudado a mejorar los procesos administrativos internos mediante la implementación de recursos, por ejemplo, los sistemas financieros, los de información a estudiantes, gestión de recursos humanos y mediante unos servicios de administración de la Red accesibles para los profesores y administrativos ha mejorado la comunicación. La tecnología sigue avanzando y con esto seguirá avanzando los procesos de gestión administrativa interna y externa de las instituciones de educación superior.

## Conclusiones

El interés de llevar a cabo el trabajo que se presenta está relacionado con las condiciones que se deben dar en una institución de educación superior, a nivel de la gestión educativa, para que se den transformaciones que la conduzcan a un proceso de mejoramiento continuo de búsqueda de la calidad, a través de la innovación educativa. Al final, fue posible concluir que las prácticas de gestión administrativa en una institución educativa impactan el desarrollo de proyectos de innovación, lo que conlleva a replantear modelos de gestión y organización que generen ambientes de aprendizaje enriquecedores orientados al desarrollo de los estudiantes y de la institución. Las organizaciones son diversas y esto determina distintas prácticas administrativas. No es posible pensar en administrar una fábrica de zapatos de la misma manera que un hospital o una universidad. Las organizaciones tienen diferencias

---

<sup>16</sup> Ibid. P.55

<sup>17</sup> Ibid. P.56



particulares en cuanto a los ambientes internos, influencias del contexto externos, personal con distintos grados de educación y concepción del mundo, y tecnologías.

Para que una organización sea exitosa, en este caso las universidades, debe reconocer el talento humano, el manejo de los principios éticos para la toma de decisiones, el medio ambiente, los diferentes procesos administrativos, la tecnología y finalmente debe aprender de sus experiencias, es decir de sus aciertos y errores.

### Referencias Bibliográficas

- A.W, B. y. (2014). *La Gestión de la Tecnología en la Educación Superior*. Barcelona-España: Ediciones Octaedro, S.L.
- Bédard, R. (2004). *La Trilogía, otra manera de mirar la Organización*. Medellín- Colombia: ED-MINISTER. Universidad. EAFIT.
- Bates, A. W. T. y Sangrá, A. (2014). *La gestión de la tecnología en la educación superior*. Barcelona, Spain: Ediciones Octaedro, S.L.
- Chica, C. A. (2017). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Politécnica* #5, 17-31.
- Chiavenato Idalberto (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Sexta Edición. México. Editorial McGraw-Hill. P. 2
- Garbanzo, G. (2013). Desafíos y problemas de la gestión universitaria en el Sistema de Educación Pública. *Revista GUAL*, 231-258.
- Guerrero, J. (2014). *La Innovación Organizativa en la Educación Superior: Autoevaluación y perspectiva del modelo departamental y matricial*. *Revista de Ciencias Económicas Administrativas y Financieras*, 29-40.
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria, S.A.
- Margalef, L. (2016). ¿Qué entendemos por innovación educativa? *Revista Perspectiva educacional*, 13-31.



*Societas*

REVISTA DE CIENCIAS

SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

ISSN L: 2710-7639

<https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas>

Vol. 24, No. 2, pp. 244 - 261 Julio-Diciembre, 2022

Fecha de recepción: 18/01/2022 / Fecha de aceptación: 21/03/2022

Parra-Martínez, J. E. (2017). La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia. *Revista de investigación, Administración e Ingeniería*, 16-22.

Salas, F. (2013). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 9-16.

Toro, J. R. (2012). *Gestión Interna de Calidad en las Instituciones de Educación Superior*. Chile: RiL Editores.

Reyes Ponce, A. (2004) *Administración Moderna*. México: Limusa, 2004.