



DESARROLLO SUSTENTABLE, NEGOCIOS, EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN

latindex  Dialnet  IDEAS

UNA GESTIÓN EDUCATIVA DIFERENTE ATEMPERADA A LA UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA

Juana María Cubela González¹

Bárbara Fonseca Arias²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Juana María Cubela González, Bárbara Fonseca Arias (2022): “Una gestión educativa diferente atemperada a la universidad contemporánea”. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 30 (p.p. 50-60, abril 2022). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/30-abril22/universidad-gestion>

RESUMEN

Las universidades del presente milenio desarrollan su formación ante nuevas complejidades e impensados riesgos de tipo climático, social, económico, ambiental, educativo, etc., así como nuevos retos por la globalización del conocimiento, el impetuoso desarrollo de las nuevas tecnologías, la ciencia y la técnica. Todo lo cual ha devenido en nuevas maneras de pensar, de sentir, comportarse y proyectar la vida; en consecuencia, se impone adoptar formas de *gestión educativa diferentes*, si se quiere preservar, desarrollar y promover la cultura para llegar a ser una universidad transformadora, atemperada a los contextos y tiempos que se viven, donde los jóvenes universitarios, ineludiblemente, han de ser protagonistas en la gestión. En el trabajo se hace un análisis, una sistematización y una triangulación importante de referentes y resultados científicos que justifican las aportaciones de la investigación realizada, con énfasis en las *pautas que orientan el desarrollo de la gestión educativa por una labor*

¹ Doctora en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Oriente, Cuba; jmcubela@uo.edu.cu

² Doctora en Ciencias Filológicas, Universidad de Oriente, Cuba; barbaraf@uo.edu.cu

educativa congruente con la universidad actual; principal objetivo logrado.

PALABRAS CLAVES: gestión educativa, formación universitaria, universidad transformadora.

A DIFFERENT EDUCATIONAL MANAGEMENT TEMPERED TO THE CONTEMPORARY UNIVERSITY

ABSTRACT

The universities of the present millennium develop their training in the face of new complexities and unexpected risks of climate, social, economic, environmental, educational, etc., as well as new challenges due to the globalization of knowledge, the impetuous development of recent technologies, science and the technique. All of which has resulted in new ways of thinking, feeling, behaving and projecting life; Consequently, it is imperative to adopt different forms of educational management, if culture is to be preserved, developed and promoted in order to become a transformative university tempered by the contexts and times that are lived, where young university students, inevitably, have to be protagonists in management. In the work there is an analysis, systematization and an important triangulation of references and scientific results that justify the contributions of the research conducted, with emphasis on the guidelines that guide the development of educational management for an educational work congruent with the current university; main objective achieved.

KEYWORDS: educational management, university training, transforming university.

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa es un acto pedagógico que tiene, en su esencia, el proceso de formación integral del ciudadano que la sociedad necesita y exige, con los saberes, modos de actuación, valores e identidad, para lo que moviliza a todos en un complejo sistema de acciones que se caracterizan por su carácter integrador, transformador e intencional. *Cubela G., J. M. (2018), Ferrer V, M, Rebollar F., M. & Cubela G., J.M. (2017).*

La evolución de la gestión educativa data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina y aunque como disciplina es relativamente nueva, se reconoce la complejidad, la unidad y la diversidad en su concreción por parte de los gestores y grupo de actores que intervienen en ella para la determinación de los objetivos, las acciones, las metas y resultados que han de lograrse con el concurso de todos. *Chacón M.L. (2014), Cubela G, JM (2020).*

En la formación universitaria contemporánea se enfatiza en la necesidad de identificar en la gestión educativa las diferentes maneras de organización de los miembros de la comunidad educativa, con el propósito de que se lleve a cabo un buen funcionamiento de la institución para optimizar el trabajo tanto individual como en equipo (*Romero y Santa María, H. R. 2021*), y poder contrarrestar las nuevas

realidades, complejidades y riesgos de tipo climático, social, económico, ambiental, educativo, así como las situaciones excepcionales que se producen como huracanes, sismos, eventos químicos y biológicos, sociales, entre otros, que pueden afectar los procesos sustantivos que transcurren en las universidades. A lo que se une, al mismo tiempo, el indetenible desarrollo tecnológico, técnico, informático y del conocimiento en general que se genera velozmente en la sociedad.

Se asume, entonces, que este tipo de gestión actualmente genera una mirada compleja sobre el hecho educativo que demanda de un trabajo en equipo, aprendizaje cooperativo, disposición al diálogo y el desarrollo de un pensamiento complementario. *Chacón M.L. (2014).*

De ahí, que las autoras mediante una profundización en diferentes autores realicen un análisis multidimensional y comparativo, una sistematización y una triangulación a partir de referentes y resultados científicos que posibilitaron aportar pautas que orientan el desarrollo de la gestión educativa por una labor educativa coherente con la universidad contemporánea y su concreción en prioridades y resultados de dicha gestión a nivel institucional en la Universidad de Oriente (UO), lográndose así el objetivo propuesto.

METODOLOGÍA O MÉTODO

Se utilizó una metodología predominantemente teórica, ajustada a la investigación acción, que se basó primero en una revisión bibliográfica profunda de trabajos sobre la gestión educativa, con el fin de conceptualizar y argumentar el tema abordado a partir de los autores asumidos; se realizó un análisis multidimensional y comparativo, la sistematización y una triangulación de importantes referentes, que permitió llegar a resultados que confirman las pesquisas y aportaciones de la investigación, en particular, el establecimiento de las *pautas que orientan el desarrollo de la gestión educativa coherente con la universidad contemporánea y su concreción en las prioridades y resultados esperados* en la gestión educativa institucional de la Universidad de Oriente (UO), con la anuencia de los principales gestores y actores del proceso formativo a través del diseño, la implementación, control evaluación de la estrategia educativa de la UO, las estrategias educativas de las carreras, programas de la educación superior de ciclo corto y todos sus años académicos.

RESULTADOS

Análisis y sistematización

Hoy día la misión de las universidades debe estar enfocada a preservar, desarrollar promover la cultura, apostando a la condición de llegar a ser verdaderamente transformadoras, a través de la constante búsqueda de la excelencia en la formación integral del estudiante de pregrado y postgrado, la investigación científica, la innovación, su aplicación y extensión a la sociedad con la pertinencia e impacto que exige la contemporaneidad.

El éxito de su misión dependerá, en gran medida, del cambio que debe lograrse en los modos de gestionar su labor educativa, haciéndola coherente con las nuevas demandas, complejidades y maneras de pensar del presente siglo, lo cual no puede gestarse con una gestión verticalista centralista y resistente, devenida de los directivos, aunque esté acometida de buenos propósitos y de las tradicionalistas y buenas maneras de hacer y ser.

El punto de partida de una adecuada gestión educativa es concebir las acciones a desarrollar *incorporando, implicando y estimulando el protagonismo de los sujetos participantes*, en especial el estudiantado, en el interior de los procesos sustantivos universitarios que se gestionan a favor de su formación, a saber: docencia, investigación, innovación, extensión, superación u otros, incentivando la transformación de lo que hacen para cumplir los objetivos convenidos democráticamente.

La posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos depende, además, de coordinar esfuerzos; plantear metas a corto, mediano y largo plazos; generar motivaciones individuales y colectivas; incentivar, asignar y distribuir responsabilidades a cada participante de la actividad o acciones previstas; así como la cohesión y conformidad al tomar decisiones, diagnosticar, concebir acciones, estrategias, tareas o planes; organizar, monitorear y evaluar mancomunadamente y estar preparados para los necesarios ajustes que deben hacerse y aprovechar todo el potencial del colectivo para innovar.

Para ello, han de complementarse las capacidades y las potencialidades de cada gestor y participante con la capacidad administrativa a través del uso de los recursos técnicos, financieros y humanos, lo cual, muchas veces, requiere de un cambio actitudinal de los directivos para poder conjugar los aspectos, tanto internos como externos, que pueden afectar, de alguna manera, el logro de objetivos comunes definidos.

Una premisa indispensable para una gestión educativa favorecedora de una labor educativa pertinente es hacer que esta labor se convierta en la piedra angular de la formación de los profesionales universitarios, bajo la premisa de que los jóvenes universitarios son los portadores esenciales de los cambios a favor de la sociedad y el progreso humano, lo que implica comprenderlos como seres humanos perfectibles, que pueden mejorar perseverantemente su manera de ser, hacer, sentir, convivir y aprender, como exponentes de una nueva época con nuevas y complejas necesidades, problemáticas y características socioeducativas que quedan alejadas de las experiencias vividas en años del siglo XX.

Apremia que el proceso formativo, en particular la labor educativa del profesor, se realice en inseparable relación e interacción con los estudiantes, promoviendo de manera intencionada, sistemática, sistémica y coherente el proceso formativo para el desarrollo de conocimientos, sentimientos, valores, cualidades, actitudes, convivencias y modos de comportamientos acordes con los objetivos de su modelo de formación, en correspondencia con sus características socio - físicas - psicológicas – personológicas y la situación sociohistórica y contextual que les ha tocado

vivir.

Lo esencial en la gestión educativa universitaria está en involucrar a los estudiantes en este proceso, nada pudiera lograrse si su quehacer no se vincula armónicamente con el de los directivos y educadores; pues no sería posible dinamizar la gestión alejados de sus motivaciones, intereses, convicciones, forma de concebir el mundo; en general, sin conocer su forma de ser, sentir, pensar y hacer. Dice la UNESCO (2021) a medida que los alumnos cambien, también lo hará el papel de quienes los apoyan.

Los jóvenes actuales suelen ser predominantemente emocionales, prácticos, dinámicos, independientes, imbuidos en el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales, autogestionadores, de una naturaleza innovadora, pertinaces, críticos e inconformes y, aunque resulta difícil hacer un retrato exacto de esta etapa de la vida y de cada individualidad, sin lugar a dudas es la etapa más fecunda, creativa e innovadora para revolucionar el presente con miras a garantizar el futuro inmediato y mediano de cualquier país o sociedad planetariamente .

Vale pensar, entonces, que si a la nueva forma de ser, concebir la vida, la sociedad y la educación de la juventud actual se sabe completar con la experiencia, la sapiencia, la ciencia, la academia y hasta el conservadurismo del más longevo de los docentes y directivos de una universidad desde posiciones de respeto, confianza, apego, afecto, simpatía, ayuda, orientación, estímulo y reconocimiento de sus potencialidades y lo que realmente puede hacer y lograr, desde una gestión mancomunada, sistemática y coherente, se podrían alcanzar niveles superiores en el cumplimiento de los objetivos, metas, proyectos y estrategias institucionales.

La lógica conlleva a emprender, con una mirada distinta, la gestión educativa desde la complejidad de la vida presente sobre el hecho de sentar a la mesa del diseño, el planeamiento, la organización, el control y la evaluación a los jóvenes universitarios, representados generalmente por los líderes y dirigentes estudiantiles, sin ser forzados, sabiendo escucharlos, solicitándoles ideas, propuestas, dándoles oportunidades para decir, equivocarse, crear, innovar, progresar, controlar y evaluar los procesos universitarios, siempre apoyados y orientados por los demás gestores desde un trabajo en equipo, un aprendizaje cooperativo y la disposición al diálogo y el desarrollo de un pensamiento complementario.

La gestión educativa es compleja porque complejo e impredecible es el mundo que se vive, por eso es el llamado a la complementariedad desde una interrelación dialógica constructiva, no exenta de complicaciones por las intersubjetividades que se establecen en el ejercicio de la gestión, pero que bien encaminada puede ser generadora de necesarios matices, rumbos y maneras de aportar.

Se imponen, luego, ineludibles relaciones interdisciplinarias, la transdisciplinariedad y la interconexión constante desde el diseño, la proyección y la organización estratégica hasta la implementación para llegar a la innovación y al éxito en el cumplimiento de los objetivos educativos, diferenciando lo que cada

cual sabe, experimenta y sea capaz de hacer, esto es, fomentando sus potencialidades, saberes, motivaciones, maneras de hacer, participación y asunción de responsabilidades desde la gestión educativa en interrelación e interacción con los demás.

De este modo, se estimula el liderazgo distribuido; se diversifican los líderes de cambio; se afianza la construcción colectiva; la unión de saberes; el hacer cooperado; la colaboración mutua; se aprovecha el potencial colectivo; el empoderamiento de todos; las soluciones colectivas a los problemas desde un hacer interdisciplinario, transversal y multidimensional; la innovación de los procesos en equipo; la unidad para promoverla preparación conjunta en pos de los ajustes que deban hacerse con el fin de sostenerse y acomodarse a los continuos cambios del mundo, y especialmente, a los naturales, económicos y sociales que pueden afectar los objetivos concertados; la asertividad del grupo ante los obstáculos; el emprendimiento en equipo; el compromiso individual y colectivo; el esfuerzo mancomunado por el mejoramiento continuo de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa; la creación y organización de sistemas de información; y el reconocimiento y estímulo común ante los éxitos alcanzados.

En su extensa predica, Morín (2002) alertaba que uno de los mayores desafíos y de las mayores urgencias del pensamiento contemporáneo, no es el de un pensamiento especializado y saberes desunidos, sino de un pensamiento capaz de aprehender la totalidad, se tiene que concebir un modo de pensar distinto capaz de pensar esa complejidad. A lo que se añade que la complejidad de la labor educativa se ve condicionada y modificada por factores de todo tipo, como son: de salud, climáticos, ambientales, generacionales, naturales, sociales, históricos, culturales, tecnológicos, telúricos, geográficos, demográficos, económicos, financieros, entre otros.

Esta línea de pensamiento que se comparte llama a la concepción de estrategias educativas que constantemente se ajusten, se actualicen y perfeccionen para poder afrontar los riesgos, lo imprevisto, lo eventual y modificar su desarrollo oportunamente en congruencia con la aportación y la inteligencia colectiva, desde una gestión educativa conectada en la unidad de todos los gestores para sostener la calidad en la adversidad y la complejidad.

Acorde con el contexto que vive actualmente el mundo se hace necesario para gestionar la formación universitaria, además, profundizar en un *nuevo modelo pedagógico* que garantice la continuidad de la formación en situaciones de contingencia, con herramientas como las propias de la *educación a distancia*, que implican poner en práctica nuevos métodos, vías y formas de gestionar, enseñar, aprender, controlar y evaluar el proceso formativo para que cumpla las expectativas de calidad, con el empleo de novedosos componentes técnicos, didácticos, organizativos y entornos de aprendizaje que complementen la presencialidad en el desarrollo del proceso docente educativo.

En este sentido, se ha de estimular, desde la gestión educativa, la autogestión para la promoción del autoaprendizaje en la formación universitaria con el uso de las plataformas informáticas y entrenamiento

sistemático en el uso de los entornos virtuales de aprendizaje.

DISCUSIÓN

Devenido del análisis, la discusión científica y el intercambio con los gestores y actores educativos, especialmente con los protagonistas de la gestión educativa en la UO: líderes y dirigentes estudiantiles a todos los niveles y directivos académicos: decanos, vicedecanos docentes de todas las facultades, profesores principales de años académicos, se concretaron y justificaron las *pautas* que orientan el desarrollo de una labor educativa diferente atemperada a la universidad actual a partir de las estrategias educativas diseñadas y actualizadas sistemáticamente en todos los niveles directivos y técnicos. Estas son:

1. Planificación, organización y aseguramiento de las acciones, tareas y actividades a desarrollar sistemáticamente en unidad y con intencionalidad colectiva, apoyados en el trabajo en equipo y un aprendizaje cooperativo, coordinado, colaborativo y del desarrollo de un pensamiento complementario de los principales gestores y actores desde el eslabón de base hasta el nivel institucional.
2. Implementación creadora del diseño de las actividades, tareas y acciones educativas a desarrollar, mediados por la motivación, entusiasmo, compromiso y protagonismo de todos los gestores educativos, incluidos especialmente los estudiantes, en todas las etapas de la gestión.
3. Promoción del liderazgo distribuido de los jóvenes, de los líderes de cambio; atendiendo a las potencialidades, motivaciones, saberes, experiencias, aptitudes o dones de cada uno de los participantes en la gestión.
4. Establecimiento de un sistema de información coherente y la disposición al diálogo para la orientación, ejecución y reajustes de las acciones educativas convenidas, bajo una comunicación asertiva.
5. Adopción de una perspectiva más globalizadora, interdisciplinaria, transdisciplinaria y sistémica de la realidad educativa y de las actividades, tareas y acciones educativas o formativas que se conciben e implementan en la universidad con una visión innovadora, científica y sistemática desde los procesos que se desarrollan en ella: académicos, laborales, investigativos y extensionistas.
6. Estimulación sistemática del potencial creativo, innovador, participativo, auto formativo, auto-gestionado de los estudiantes
7. Planificación de acciones de carácter axiológico que contribuyan a la formación de valores a

través de tareas educativas que garanticen la reflexión activa acerca de la significación y el sentido personal que tiene para el estudiante lo que hace en cada escenario universitario.

8. Instrumentación de acciones que fomenten los saberes, motivaciones, maneras de hacer, la participación y asunción de responsabilidades desde la gestión educativa en interrelación e interacción con los demás.
9. Estimulación del empleo de herramientas de la educación a distancia como parte de la autogestión del aprendizaje, a través de las plataformas informáticas, redes sociales y entrenamiento sistemático en el uso de los entornos virtuales de aprendizaje aprovechando las potencialidades de los estudiantes para ello.

La gestión de dirección en la Universidad de Oriente (UO) definió *prioridades para* la implementación de las pautas antes reseñadas:

1. Potenciar el significado de la universidad actual, sus nuevos retos y su papel en la sociedad contemporánea y el significado de la construcción de una sociedad próspera y sostenible
2. Preparar al claustro, con énfasis en los profesores principales de año académico, a partir de la sistematización realizada y las pautas propuestas, sobre cómo perfeccionar la gestión educativa en la formación universitaria contemporánea.
3. Consolidar el funcionamiento de los órganos colectivos para una gestión educativa distinta por una labor educativa pertinente desde el eslabón de base (colectivos de carreras y años académicos).
4. Estimular el protagonismo y autogestión de los estudiantes en todos los procesos que se gestionan para asegurar la calidad de la formación, con los recursos materiales y financieros existentes.
5. Reforzar el proceso de formación con la participación protagónica de los estudiantes desde la integración de la actividad académica, la investigación, la innovación y la extensión universitaria.
6. Preparar, implicar y darle participación a los líderes y dirigentes estudiantiles hasta la base.
7. Promover la participación en proyectos de orientación educativa hacia prioridades relacionadas con los objetivos del desarrollo sostenible y su implementación en el contexto de la formación de pregrado.
8. Sistematizar los espacios de debates y el diálogo constructivo entre profesores, directivos y estudiantes y entre los estudiantes.
9. Atender el mejoramiento de las condiciones de vida, los locales docentes, laboratorios, bibliotecas

virtuales y las residencias estudiantiles.

En concordancia con lo expuesto, la Universidad de Oriente (UO) de Cuba planteó como resultados esperados en la gestión educativa institucional:

- Lograr un profesional ejemplo de ciudadano íntegro, comprometido con el modelo económico, social y educativo cubano a tono con la formación universitaria contemporánea.
- Lograr un profesional portador de la voluntad profesional y los conocimientos para generar los cambios y transformaciones necesarias en el desarrollo humano sostenible.
- Lograr un profesional capaz de resolver los diversos problemas que deberá enfrentar en el ejercicio de la profesión, como habilidad esencial en cada una de las etapas de la formación.
- Lograr un profesional con el compromiso y la disposición de investigar para perfeccionar sistemáticamente su sistema de conocimientos y métodos propios de la actividad que desempeña, en función de aportarlos de manera creadora a la sociedad.

La aplicación de lo proyectado se ha puesto en práctica durante cinco años en la UO, en particular en el curso académico 2019-2020, que se desarrolló peculiarmente bajo complejas condiciones generadas por contingencia energética y luego la aparición de la pandemia global de la Covid-19, que implicaron interrumpir el normal desarrollo del curso académico, al que se le dio continuidad cuando las condiciones lo propiciaron bajo una reorganización por grupo de carreras y programas de la educación superior de ciclo corto de las etapas definidas para la presencialidad en la institución y la no presencialidad en los territorios de residencia de los estudiantes.

Este atípico escenario convocó a profundizar y consolidar la gestión educativa institucional hasta la base para reajustar y poner en contexto las acciones concebidas en las estrategias educativas con el uso de las tecnologías y las redes sociales, particularmente en el eslabón de base de la profesión; asimismo, las actividades desarrolladas por el Observatorio Social Universitario, la Dirección de Comunicación Institucional, la Vicerrectoría Docente, la Vicerrectora de Extensión Universitaria y su Dirección de Extensión Universitaria, lo que permitió revitalizar y favorecer la formación del profesional, así como la labor educativa de docentes y estudiantes, lográndose los objetivos previstos en dichas estrategias con la participación activa y protagónica del estudiantado.

CONCLUSIÓN

La gestión educativa en la Universidad de Oriente se ha desarrollado bajo una concepción generalizadora e integral, atemperada a la universidad contemporánea, la cual ha impactado favorablemente en la

continuidad de la formación de pregrado, al haberse logrado implicar y estimular en los procesos sustantivos universitarios, de manera coherente y armónica, a los diferentes sujetos participantes, particularmente bajo situaciones de contingencia que provocaron la interrupción del escenario natural de formación. En dicha concepción se aportan las pautas que orientan la gestión educativa a todos los niveles y que son resultado de su instrumentación mediante las estrategias educativas de los años académicos de las carreras y programas de la educación superior de ciclo corto, a partir de las prioridades definidas como parte de la gestión de la dirección institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chacón M., Lonis. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*. Año 20, No. 2 (mayo-agosto) pp. 150 – 161. ISSN: 1315-8856. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>.
- Cubela G., J. M. (2017). La labor educativa en la universidad del siglo XXI: Proyecciones pedagógicas actuales. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: generando productividad institucional*. Ecuador. Recuperado de: <http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=26510>
- Cubela G., J. M. (2018). La labor educativa con la juventud en el Siglo XXI. Desafíos, proyecciones y experiencias en la educación universitaria. Editorial Académica Española in cooperation with: MoreBooks! Marketing SRL, Balti, 4 Industrial street, Moldova, Europe, España, Link: <https://www.eae-publishing.com/extern/listprojects>
- Cubela G., J. M. (2021). Orientaciones Educativas para Promover el Crecimiento Personal en los Jóvenes. Una Propuesta para Educadores. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo*. Ecuador.
- Ferrer V, M., Rebollar F., M & Cubela G., J. M. (2017). El proyecto personal de vida, resultado e impacto de un proyecto educativo inclusivo. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7210486>
- Morín, E. (2002). La cabeza bien puesta; Repensar la reforma. Reformar el pensamiento. Buenos Aires. Edic. Nueva Visión.
- Romero Vela, S. L.y Santa MaríaRelaiza, Héctor Raúl (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, <http://revistavarela.uclv.edu.cu>Vol 21, Núm. 58, enero – abril. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba, pp. 77–85.ISSN: 1810-3413.

UNESCO (2021). Pensar más allá de los límites. Perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050. Publicado en 2021 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 7, place de Fontenoy, 75352 París 07 SP, Francia y por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC).