

Calidad universitaria: análisis de gestión, los procesos administrativos en el aula y el docente como líder transformativo.

University quality. Management analysis, the administrative processes in the classroom and the professor like transformer leader...*

Briceño, María Eugenia,¹ Carrero, Mary Yoleiba,² Pepe, Nelly Coromoto³

Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar la Universidad desde el enfoque de la gestión de calidad. Se hace referencia a los elementos que diferencian las organizaciones tradicionales y las organizaciones de calidad, para plantear que sus valores principales son potenciar el trabajo en equipo, maximizar la satisfacción del cliente, establecer nuevas formas de dirección y lograr el mejoramiento continuo de sus procesos. Se esbozan los retos y transformaciones que han producido un desequilibrio en la educación universitaria y frente a los cuáles se requiere una adaptación, para lograr la calidad y redefinir su rol en la sociedad. Entre los indicadores que permiten valorar cuando una Universidad es de calidad se encuentran; el producto educativo, la satisfacción de los alumnos, la satisfacción del personal de la institución y los efectos del impacto en la sociedad. A un nivel micro, el análisis aborda los criterios que permiten evaluar la calidad del producto que genera cada una de las funciones administrativas desarrolladas en el contexto del aula universitaria. Finalmente se presenta el papel del profesor, para promover y transformar los cambios enfocados hacia la calidad, a partir de las características de un docente como líder transformativo. La metodología utilizada fue del tipo documental. Se concluye que las Instituciones de Educación Superior, no escapan de la necesidad de cambio, son ellas las que deben dar la pauta de transformación hacia la excelencia.

Palabras Claves: Calidad, Procesos, Organizaciones de Calidad, Universidad, Líder Transformativo.

¹ Recibido: Enero - 2006

Aprobado: Junio – 2006

¹ Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Profesora Asistente en el Dpto de Ciencia Económicas y Administrativas del Núcleo Rafael Rangel de la Universidad de los Andes. Trujillo.

² Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Profesora Asociado en el Dpto de Ciencias Económicas y Administrativas del Núcleo Rafael Rangel de la Universidad de los Andes. Trujillo.

³ Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Profesora Asociado del Instituto Universitario de Tecnología "Don Rómulo Betancourt" Trujillo.

Abstract

In this article an analysis of the University is developed from the focus of the administration of the quality. Reference is made to the elements that differentiate the traditional organizations and the organizations of quality, to outline that its main values are to reinforce work in team, to maximize the client's satisfaction, to establish new address forms and to achieve the continuous improvement of their processes. The challenges and transformations have produced an imbalance in the university education, due to this an adaptation is required, to achieve the quality and to redefine its role society. The educational product, the satisfaction of the students, the satisfaction of the personnel of the institution and the effects of the impact in the society, are indicators that show the quality of a University. At a micro level, the analysis approaches criteria that allow an evaluation of the quality of the product that generates each one of the administrative functions the context of the university classroom. Finally the professor's role is to promote and to transform the changes focused towards quality taking account characteristics of a professor as an innovative leader. One comes to a conclusion that the Institutions of Superior Education are concerned to the necessity of change; they lead the essential key to excellence.

Key words: Quality, Processes, Organizations of Quality, University, Leader Transformation.

Introducción.

Las organizaciones a lo largo del tiempo se han tenido que adaptar a los cambios del ambiente, lo que ha hecho necesario conducirlos desde diferentes enfoques de gestión organizacional. Estos enfoques conciben al hombre, al trabajo y a la organización desde diferentes posturas, con la finalidad de argumentar la manera cómo gestionar los entes sociales en busca de lograr la misión para la cuál fueron creadas.

Las Universidades no escapan de lo antes expuesto y también han sentido la influencia del medio externo que las compromete a dirigir sus esfuerzos de gestión hacia una nueva forma de actuación en el proceso de enseñanza - aprendizaje, a cambiar la estructura tradicional por nuevos diseños organizacionales, especialmente para enfrentar la incertidumbre ante las exigencias y consecuencias de la globalización, como son revolución intelectual y la informática, por mencionar algunos.

La Calidad es una tendencia de gestión, que se ampara en el precepto de la satisfacción del cliente externo e interno, lo que implica la transformación de todos los elementos que componen a la organización, aunado al compromiso de todos sus miembros en busca de la calidad de sus procesos.

El análisis de la calidad en la educación superior reviste gran importancia dentro de la temática de la administración de las instituciones que forman parte de este sector educativo, en tanto que los procesos educativos con sentido de calidad propician la transformación institucional, del educando y por ende de la sociedad.

Este trabajo tiene como objetivo realizar un análisis de las instituciones de educación superior desde el enfoque de gestión de la calidad. La explicación de los elementos inherentes a este enfoque que pueden estar presentes en organizaciones educativas, requiere argumentarse desde un marco conceptual general de la calidad en la educación y en las instituciones educativas del sector universitario. Aún más, a nivel

micro institucional, profundizar sobre el proceso administrativo que se lleva a cabo en el contexto del aula universitaria, estableciendo a nivel teórico los criterios para el mejoramiento continuo de este proceso. Para finalizar, se reconoce el valor que tiene el capital humano en la gestión de calidad en las instituciones, esto conduce a identificar los elementos que definen a un docente universitario con calidad, presentando la propuesta de un docente como un líder transformador en su quehacer de formador en los entes universitarios, para lograr con mayor efectividad los cambios, que no sólo beneficiarán al alumno sino también a la sociedad. La metodología utilizada fue del tipo documental, utilizando para ello libros textos y documentos Nacionales y Universitarios.

Organizaciones tradicionales Vs. organizaciones de calidad.

Por organizaciones tradicionales se identifican a las organizaciones burocráticas, es decir, aquellas unidades sociales donde prevalece las leyes y reglamentos que dirigen las actividades de las mismas y donde el recurso humano es considerado un bien más de la organización, que forma parte de ella para cumplir las actividades asignadas y que junto a las maquinarias, materiales y herramientas forma un todo mecánico. (Valecillo C. 1996).

Las organizaciones de calidad proporcionan una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización e involucra a todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente (interno y externo) son percibidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

Existen una gran cantidad de elementos que hacen la diferencia entre las organizaciones tradicionales y las organizaciones de calidad, entre la que se destacan las referidas a la estrategia organizacional; en las organizaciones tradicionales la estrategia se orienta a la continuidad y el control del medio, lo cual está reflejado en implantación de normas y reglamentos que se mantienen por largos periodos de tiempo y que son aceptados y utilizados para enfrentar los distintos retos que se les presentan. En la organización de calidad, la estrategia es flexible a los cambios y puede adaptarse a las distintas situaciones y contingencias que pueden presentarse en las organizaciones.

Otro elemento diferenciador es la estructura organizacional; las organizaciones tradicionales se caracterizan por una estructura centralizada, donde el poder de la toma de decisiones se encuentra concentrada en los niveles altos de la organización, existe la autoridad jerárquica representada por la dirección de las ordenes de forma descendente, es decir, de arriba hacia abajo con relación a los niveles organizacionales; la agrupación de actividades es funcional ya que todos los medios y recursos se agrupan dependiendo de funciones especializadas, las cuales son establecidas por los directivos con la finalidad de alcanzar objetivos establecidos por ellos, esto último genera una gran división y especialización del trabajo.

Las organizaciones de calidad son aquellas que tienden a la descentralización y por ende a la delegación de autoridad, a los trabajadores se les enseña a identificar los problemas, analizarlos y buscar las soluciones. En estas organizaciones se confían en equipos para comunicarse con sus semejantes, no se espera que los superiores den las órdenes para

poder actuar, la jerarquía aunque exista permite y dan libertad a sus trabajadores para que formados en equipos puedan discutir y resolver situaciones. El trabajo funcional se cambia a un trabajo sobre la base de proyectos, es decir, que los equipos de trabajo se organizan alrededor de proyectos y la gerencia debe confiar en que esos equipos encontrarán la forma de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

La cultura organizacional es otro elemento que marca la diferencia; en las organizaciones tradicionales la cultura es de roles, dentro de ella los valores claves son la racionalidad, la lógica, la justicia y la eficiencia. Estos valores disminuyen en las personas su vocación para aprender, los trabajadores se limitan a cumplir con su rol dentro de la organización y para justificarlo se generan muchas incongruencias entre lo que se pregona y lo que se hace.

Las organizaciones de calidad está enmarcada en la visión (tipo de institución que se quiere), misión (razones por la cual existe) y los valores de la institución (convicciones que sostienen el estilo de su dirección, su ética y la forma de relación entre todos los integrantes de la misma). Entre los valores que se comparten están, potenciar el trabajo en equipo, maximizar la satisfacción del cliente, establecer nuevas formas de dirección, el mejoramiento continuo, entre otras.

Calidad en la educación superior: cambios y retos en la actualidad.

En los últimos tiempos, la educación universitaria ha sufrido una serie de transformaciones debido a varios factores que han producido un desequilibrio de la educación universitaria y frente a los cuales se requiere una adaptación, así como una redefinición de su rol en la sociedad.

Entre los problemas que se han identificado están la falta de pertinencia y la desactualización de los estudios universitarios, lo que se expresa en el deterioro de su calidad. La preocupación por la calidad adquiere singular relevancia por el papel central que tiene de generar conocimiento en la sociedad contemporánea, ante los fenómenos de globalización y de competitividad internacional. Dentro de esta problemática, es importante señalar los cambios y retos de la educación universitaria en la actualidad, entre las que se destacan las siguientes:

- La transformación más saltante y llamativa de las universidades a nivel mundial, es la expansión. La segunda mitad del siglo XX pasará a la historia como la época de mayor crecimiento, en la medida que a escala mundial el número de estudiantes matriculados se multiplicó por más de seis.
- La Disminución de las fuentes de financiación gubernamental, debido a la inhabilidad de los gobiernos para invertir en la educación superior. Se espera, que las universidades sean más productivas y eficientes, reduzcan sus costos y busquen vías de autofinanciamiento a través de las Instituciones relacionadas con ciencia y tecnología.
- Las innovaciones tecnológicas representan un reto que han tenido impacto, no únicamente en el hecho que toda la información relativa a la universidad, como estadísticas y datos financieros se encuentra disponible de manera rápida y fácil; sino, en la forma de aprender y enseñar, que ha permitido el desarrollo de nuevos enfoques pedagógicos que incorporan el aprendizaje activo e interactivo (Martínez, E., 1999). La

preparación de las clases y la manera en que profesores y estudiantes buscan información han tomado otro giro.

- El mundo globalizado ha favorecido en las últimas décadas la internacionalización de la educación universitaria y de la investigación, dándose un mayor intercambio y movilidad de profesores y estudiantes. El número de convenios ha aumentado y se han establecido redes ínter universitarias entre países.

- Las nuevas exigencias profesionales del mundo contemporáneo generan una necesidad gradual y creciente de continuar con la enseñanza superior ó formación continua. Hasta no hace mucho las universidades atendían exclusivamente a estudiantes jóvenes; sin embargo, este panorama ha cambiado y hoy en día se reciben estudiantes de mayor edad que comienzan una segunda carrera o actualización, se brindan cursos para ejecutivos, funcionarios públicos, para las fuerzas armadas, entre otros. Es por ello que deben responder a los mercados de la educación de adultos, ayudando a las personas a mantener el aprendizaje a lo largo de su vida.

- La interdisciplinariedad es otra característica del mundo globalizado, se requiere que el estudiante tenga una formación amplia, flexible y que permita afrontar la situación desde diferentes perspectivas, ahora muchos postgrados brindan una formación en un tema con diferentes enfoques.

Atendiendo a los nuevos retos, Venezuela en su Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 establece que la calidad de la educación es concebida desde dos perspectivas; la calidad formal que se refiere, a la capacidad técnica y científica con el desarrollo de capacidades de aprendizaje de contenidos y métodos de relevancia académica. La calidad política que se refiere al desarrollo y empoderamiento de los valores de democracia solidaria, participativa y protagónica que conllevan a la construcción de ciudadanía; capacidad de ser sujetos de acción social individual y colectiva, de organizarse de manera asociativa y cooperativa, cultivo de la identidad cultural, con sentido universal y criticidad práctica con aptitudes para conquistar y practicar sus derechos humanos.

Específicamente con relación a la Educación Superior, el Plan Nacional se orienta al mejoramiento de la calidad y la eficiencia, para encontrar pertinencia social, donde las funciones de docencia, investigación y extensión, los programas y actividades, satisfagan las demandas de la sociedad y estén vinculadas con los programas de desarrollo económico, social, cultural y regional.

Elementos que identifican la calidad en Las universidades.

Las Universidades son consideradas organizaciones, ya que en ellas se distinguen características que son propias de las unidades sociales. Entre estas características se encuentran; que poseen fines, objetivos y propósitos que orientan la actividad, en ellas existen grupos de personas con relaciones interpersonales ordenadas, realizan funciones y actuaciones que tienden a la búsqueda de unos fines determinados, se mantienen en la búsqueda de la eficacia, racionalidad y productividad, sus funciones son variadas y complejas (facilitar aprendizaje, potenciar la formación, adaptación social, etc.), los integrantes que las conforman también son variados (alumnos, docentes, personal administrativo, autoridades directivas, representantes) (Gairín, 2000).

Por lo expuesto anteriormente las Instituciones de Educación Superior se consideran organizaciones donde convergen una serie de recursos (humanos, materiales, inmateriales) que se relacionan para el alcance de objetivos propuestos.

Gento (2000), desde un enfoque sistémico, presenta los indicadores con los que se puede apreciar cuando una Universidad se considera de calidad, entre estos se destacan los siguientes:

- **El producto educativo;** El producto o resultado buscado por las Universidades debe ser, conseguir que sus alumnos adquieran niveles educativos de calidad. La educación de calidad visto como producto final de las instituciones de Educación Superior, debe ser entendida como una formación integral del ser humano, donde no sólo se impartan conocimientos, habilidades y destrezas a los alumnos, también se integre el aprendizaje de valores morales, sociales, éticos, religiosos y cualquier otro valor que se considere indispensable para el desarrollo del alumno como futuro adulto y profesional.

La calidad del producto educativo se relaciona con la formación intelectual, en tanto que se dirige en razón de formar para la asimilación de conocimientos o contenidos conceptuales y para la internalización de actitudes ante el saber. Pero además el producto educativo de calidad refleja una formación moral que mejora el comportamiento personal y social, todo lo anterior en busca de facilitar la supervivencia e integración del educando en un ámbito vital específico; es decir, la educación debe tener una proyección práctica para la vida. De esto la necesidad relevante de revisar constantemente las variaciones del entorno para ir adaptando el proceso educativo a los constantes cambios del ambiente.

El producto educativo como un identificador de calidad de las Universidades, refleja una parte importante del proceso educativo, ya que cualquier Institución de Educación Superior que busca la calidad, debe tener como parte de su misión el de mejorar y obtener "productos" de calidad, lo que genera en ella prestigio y valor.

Dentro de la Universidad de Los Andes se promueve la certificación y evaluación de calidad de programas de Postgrado, prueba de ello, es la designación de la ULA desde el año 2005, como sede de la Asociación Internacional de Postgrado de Calidad, por habersele otorgado el premio a la calidad de Postgrado y Doctorado en Iberoamérica en su tercera edición a dos programas; un Doctorado en Lingüística y Maestría en Química, galardón que se traduce en un certificado internacional de calidad.

- **Satisfacción en los alumnos;** Recordando que la calidad se define como la acción que produce "satisfacción al cliente", se determina que los alumnos además de ser elementos fundamentales del proceso educativo, son los clientes que llegan a la Institución a recibir un servicio, que si es de calidad podrá satisfacer sus necesidades latentes. La satisfacción de los alumnos puede ser muy amplia, sin embargo en el presente trabajo se detallan las siguientes; cumplimiento de necesidades básicas cuando las condiciones de la institución les ofrece seguridad y comodidad suficiente, satisfacción por seguridad emocional; cuando se le garantiza al alumno que disfruta del afecto y buen trato necesario para el desarrollo equilibrado de su personalidad, satisfacción por pertenecer a la Institución o a la clase, que se materializa en el hecho de tener el reconocimiento por ser miembro de un colectivo, satisfacción por el sistema

de trabajo, que abarca el contenido de los programas, materiales, bibliotecas y medios audiovisuales empleados, sistemas de evaluación, comunicación con el profesor, entre otros.

La satisfacción de los alumnos como elemento que identifica la calidad de una Universidad, debe ser visto como la "satisfacción del cliente interno" ya que se refiere a los destinatarios inmediatos a quienes se les ofrece el producto educativo.

- Satisfacción del personal de la Institución; Cuando se analiza este indicador de calidad, supone considerar la satisfacción de los diversos sectores y miembros de la Institución, los profesores como elemento medular constituyen uno de los factores con los que debe contarse, sin embargo la complejidad que van tomando los centros educativos obliga a considerar a otros profesionales que también intervienen en la Institución, llevando a cabo funciones de apoyo educativo, asistencial o administrativo. Este indicador se puede estudiar través de los parámetros de satisfacción por las condiciones materiales; este contenido hace referencia a los recursos, instalaciones y elementos de carácter físico con los que cuentan los profesionales para su propia supervivencia física y desarrollo de sus funciones, además se manifiesta por aspectos como retribuciones económicas, seguridad e higiene de las instalaciones físicas, disponibilidad de materiales didácticos, manejabilidad del número de alumnos, entre otras.

También se atiende en función de la satisfacción por la seguridad del ejercicio de su profesión; se hace referencia a los requisitos de carácter profesional que permiten a un profesor sentirse seguro en su situación actual y tener confianza en las posibilidades de conservar su seguridad profesional en el futuro, para ello debe existir estabilidad en el puesto de trabajo, oportunidades para su formación, posibilidades de cambios a otras especialidades, posibilidad de cambio a funciones no docentes, etc. Igualmente es importante la satisfacción por la estructura del funcionamiento institucional; con relación a este aspecto el docente no es sólo un profesional que trabaja aisladamente con su grupo de alumnos, es también un miembro de la organización social compuesta por todo el personal de la Institución, además de formar parte de grupos como consejos, comisiones, equipos, departamentos, etc., es decir está totalmente implicado con la estructura funcional de la Institución.

Una Universidad de calidad proporciona a los profesores satisfacción por el prestigio profesional; se evidencia en el sentimiento satisfactorio del docente por el aprecio que le profesen instancias ajenas a él, como programas de formación, reconocimientos por parte de la institución, sistemas de desarrollo, autonomía para actuar en libertad, para generar su creatividad, para desarrollar las actividades de investigación y de extensión.

- El efecto de impacto de la educación como indicador de calidad; Una Universidad de calidad ha de ofrecer productos educativos que no sólo mejoren las condiciones de vida y el éxito personal de los alumnos que pasaron por sus aulas de clase, sino que han de tener efectos optimizantes en los espacios de vida de ellos. Según Gento, (2000) el efecto de impacto "es la repercusión que la educación recibida por los sujetos que han pasado por las Instituciones Educativas tiene sobre los contextos en los que tales sujetos educados desarrollan su vida en sus diversas manifestaciones".p.99. Estos ámbitos de efectos se encuentran a nivel laboral, familiar, académico y social.

Después de haberse hecho referencia a los aspectos que identifican una Universidad de calidad, se puede establecer que cualquier organización educativa puede lograr la calidad deseada, pero para ello es necesario retomar el pasado, analizar el presente y visionar el futuro.

Resultados obtenidos en una universidad de calidad.

Cuando las Universidades están dispuestas al cambio y buscan obtener la calidad de sus recursos y procesos, alcanzan resultados que las convierten en organizaciones preparadas para enfrentar retos y cambios del futuro latente. Serán organizaciones con características distintas a las tradicionales, cuyas metas y objetivos están definidos en función de producir resultados y productos de calidad.

Tomándose en consideración las áreas claves en el desempeño establecidas por Gairín, (2000), las Universidades de calidad, arrojarían como resultados las siguientes características;

-Con relación a los programas; Elaboración de currículos cuidadosamente planeados y coordinados que respondan a las necesidades de los alumnos. Máxima atención al tiempo real del aprendizaje, que supone implicaciones de los alumnos, vinculación con los objetivos y elevada tasa de éxito. Máximo empleo y aprovechamiento del tiempo de aprendizaje.

-Con relación a la Dirección; Autoridades comprometidas con la iniciación y mantenimiento del mejoramiento continuo. Liderazgo efectivo capaz de generar un clima cooperativo y de orientar con visión y energía tanto a los alumnos como a los profesores hacia la mejora de las actividades y de los rendimientos.

- Con relación a la orientación general de la organización; Compromiso con las normas y metas claras y comúnmente definidas. Búsqueda y reconocimiento de valores propios de la Institución, más que individuales. Planificación en conjunto y participación de todos los miembros en la toma de decisiones. Objetivos básicos bien definidos, alcanzables y compartidos por todos los miembros de la Institución.

- Con relación a la proyección externa; Apoyo de las autoridades de educación superior, ya que la Institución tendrá clara su visión de calidad.

- Con relación al Personal (Profesores y demás trabajadores.); Participación en las decisiones. Sentido de estabilidad que genera un clima de orden y favorece el compromiso personal. Desarrollo de programas que mejoren las competencias y estimulen las expectativas, actitudes y conductas positivas para el progreso institucional.

- Con relación a los alumnos; Alta satisfacción de sus necesidades. Obtención de buenos resultados académicos. Preparación para enfrentarse a la sociedad y a los retos académicos o laborales en el futuro. Sensación de un desarrollo y mejoramiento continuo.

- Con relación al clima organizacional; Clima de reconocimiento, motivación y esfuerzo de la dirección hacia el profesorado y de éstos hacia los alumnos, basado en

la valoración de sus logros, la aceptación de sus ideas y la exaltación del buen rendimiento académico.

Todas las características enunciadas anteriormente justifican los beneficios de convertir nuestras Instituciones de Educación Superior en organizaciones de calidad, donde todos los esfuerzos se dirijan hacia la misión del mejoramiento continuo y que los objetivos sean el conseguir procesos y resultados de calidad, que incidirán en tener comunidades también de calidad, que seguramente irán mejorando la calidad de vida de todas las personas que integran la sociedad.

Para asegurar la calidad dentro de las organización de Educación Superior, es necesario concentrar esfuerzos en la unidad micro que son las aulas de clase, porque es allí donde se establece la mayor interacción entre el docente y el alumno, por lo tanto es necesario implantar y desarrollar los procesos administrativos conocidos (planeación, organización, dirección y control) dentro de las mismas, con criterios de calidad.

La calidad del proceso educativo en el contexto del aula universitaria.

La administración del proceso educativo en el aula universitaria, incluye un conjunto interrelacionado de funciones dinámicas que permiten ser el puente entre la comprensión del profesor y el aprendizaje de los estudiantes. El trabajo docente implica determinar el orden teórico y práctico de las actividades que son inherentes a las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control. En la práctica estas funciones mantienen una plena interactividad; formando un ciclo que a medida que se repite, permite su corrección y ajuste, logrando el mejoramiento continuo y el alcance de los objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje.

El trabajo docente activa cada una de las funciones administrativas generando mediante ellas un efecto multiplicador en el proceso educativo; el cuál se traduce en resultados dirigidos al aprendizaje significativo para el estudiante y la transformación y extensión del conocimiento de lo que se realiza en el aula por parte del profesor. Esto lo ratifica Boyer (1997), cuando señala que el desempeño docente se vuelve sustantivo, en la medida en que es comprendido por los demás y permita canalizar el esfuerzo de quienes forman parte del proceso educativo, hacia la satisfacción de sus necesidades, en este caso de alumnos y docentes.

Por tanto, la administración del proceso educativo se considera como un proceso único e integral, dada la plena interrelación de las funciones que lo conforman. Desde el punto de vista teórico, la delimitación y consideración de los aspectos que se desarrollan en cada función, se realiza con el propósito de establecer el diseño, desarrollo y evaluación de estas funciones administrativas en el aula de clase, para alcanzar la efectividad total del proceso enseñanza-aprendizaje. Esta idea de proceso integrador, se argumenta de forma más explícita, cuando se considera el proceso administrativo como un sistema, en tanto que su diseño e implementación genera una cualidad resultante, en este caso los objetivos planteados en el proceso enseñanza aprendizaje. Además está contenido de elementos administrativos: planificación, organización, dirección y control, que garantizan su funcionamiento y cada uno de los elementos mantiene una plena interrelación e interdependencia, que genera una estructura donde el todo es mayor que la suma de las partes.

Desde el punto de vista sistémico, administrar el proceso educativo del aula implica considerar el conjunto de relaciones permanentes con el marco de circunstancias y condiciones concretas que le rodean y que Zabalza (2003) describe en dos dimensiones: el escenario didáctico, desde una visión hacia adentro y el espacio exterior que corresponderían a las dinámicas externas que afecta el funcionamiento y gestión de las universidades. En este sentido, se resalta en la dinámica del proceso administrativo la capacidad de influenciar en los escenarios con los que mantiene contacto y a su vez ser influenciado por estos.

El desempeño de las funciones administrativas por parte del profesor, implica la constante toma de decisiones respecto a los procedimientos, métodos, y técnicas que permiten operacionalizar didácticamente el proceso enseñanza-aprendizaje. Ese desempeño en su naturaleza se aparta del pensamiento lineal ó causa-efecto, en tanto que la selección de determinados cursos de acción en la planificación, la organización, la dirección y el control es producto de la comprensión de distintas relaciones (escenarios internos y externos) que emergen en el proceso educativo; esto explica que un determinado fenómeno que se origine en el proceso puede ser originado por varias causas, ampliando así, el compás de posibilidades de acción del docente para la selección de las herramientas más adecuadas en cada función administrativa, de modo de lograr los objetivos y finalidades en el proceso.

En este orden de ideas, es pertinente hacer referencia a cada una de las funciones administrativas en el contexto del aula y establecer criterios que permitan evaluar la calidad del producto que genera cada una de ellas. En razón a esto, la función primaria que implica el diseño de todo el trabajo docente que a posteriori se va a realizar en clase, aunque exista un diseño curricular y un contenido programático establecido, es la Planificación. A su vez, con la planificación se evalúa constantemente las características formales de los contenidos programáticos (estructura: contextualización, objetivos, contenidos del temario, metodología y recursos, evaluación y bibliografía), la realidad y el aporte curricular al perfil profesional que se exige en la formación universitaria, entre otros aspectos.

La planificación comprende toda una gama de decisiones sobre las actividades a seguir en la enseñanza de un conocimiento científico. Según Zabalza (2003) esta función significa `` tomar en consideración los determinantes legales, los contenidos básicos de la disciplina, el marco curricular en que se ubica la materia, nuestra visión del conocimiento y su didáctica, las características de nuestros alumnos y los recursos disponibles...` `p. 73, es convertir una idea en un proyecto de acción en lapso de tiempo, en donde los resultados deben generar el cambio en la formación profesional de los estudiantes.

La planificación formal arroja como resultado el diseño de un proyecto de curso, que se realiza en función de los conocimientos disciplinares a enseñar. Estos conocimientos a su vez, sirve de plataforma para la toma de decisiones, en cuanto a: seleccionar y estructurar los contenidos, diseñar los objetivos, definir la estrategia de procedimientos referentes a las tareas a realizar, secuencia de actividades, métodos y medios necesarios, y finalmente el cierre del proceso mediante el planteamiento del sistema de evaluación. Todas estas actividades, implican un proceso de toma de decisiones en donde influyen los conocimientos científicos, la experiencia didáctica de los profesores, y la idea clara sobre el propósito que se desean lograr con el desempeño administrativo en el aula, respecto a la formación de los estudiantes.

Con este marco de ideas sobre la planificación, se entiende que esta función es la materia prima que nutre el resto de las funciones administrativas. El producto resultante de esta fase en el proceso enseñanza-aprendizaje será de Calidad, en la medida que el docente analice criterios que permitan su evaluación en la ejecución de la función planificadora. Criterios, que según Zabalza (2003), puedan considerar los profesores y que están relacionados con: la revisión exhaustiva del proyecto de curso originado por esta fase administrativa, su coherencia con el programa ofertado, su asociación con otras materias, la riqueza informativa y facilidad para desarrollar el proyecto por los estudiantes, incorporación de contenidos y objetivos opcionales, riqueza comunicativa para la explicación, introducción de tareas a asignar a los alumnos, etc.

Estos elementos pueden ayudar a valorar el trabajo de la planificación y lograr en el caso necesario la replaneación del proyecto de curso, introduciendo estrategias para la negociación entre alumnos y profesores.

Tomando como base los objetivos a alcanzar en cada uno de los contenidos programáticos previamente diseñados en la planificación, se presenta seguidamente la función Organizativa del proceso enseñanza-aprendizaje, la cual implica presentar una estructura coherente de las actividades que se desarrollaran en clase respecto a; la asignación de tareas a realizar por los estudiantes y los métodos didácticos a seguir por el profesor.

Si bien es cierto, que el proyecto de curso contempla la metodología para transmitir lo que desea enseñarse como resultado de la planificación; esta función se incorpora en la práctica diaria del profesor, quién organiza el acto de la enseñanza a partir de la información de los recursos materiales y humanos a su alcance, para implementar la estrategia metodológica ó instructiva en el escenario real de la clase.

Pérez (2006) señala que la Organización en el proceso educativo tiene como objetivo establecer ``un orden interno coherente que permita el funcionamiento del proceso como una unidad funcional; esto implica la estructuración y el ordenamiento interno de los componentes personales del proceso: profesor y alumnos. p. 06. En cuanto a la estructura de la metodología didáctica, se contempla el orden de componentes tales como: la forma de abordar los contenidos y los estilos de organización del grupo de alumnos, el tipo de tareas o actividades, disposición y utilización de medios. Sin embargo, la estructura de actividades que se diseña para abordar cada uno de los contenidos del proyecto de curso, está condicionada por características propias de la disciplina a enseñar lo que conlleva exigencias y condiciones metodológicas variadas.

El producto de la organización del proceso educativo, es una estructura intencional y deliberada de trabajo y asignación de deberes y derechos de los actores principales del proceso, a saber profesores y alumnos. Generar la Calidad en esta función administrativa, implica discurrir en criterios para una evaluación a priori, que permita reconsiderar la estructura formal establecida antes de generar la acción del aprendizaje en el aula. Entre los criterios se encuentran, los argumentados por Zabalza (2003) como: utilización de métodos didácticos retadores y problematizantes, diversas modalidades de interacción grupal, equilibrio entre el control y la autonomía otorgada a los estudiantes al momento de desarrollar las actividades, nivel de

participación y accesibilidad al definir los métodos y las tareas de trabajo, y por último cantidad y calidad de los recursos didácticos disponibles en el aula o espacio docente.

Otra de las funciones administrativas que se desarrolla en el aula de clase es el Control, visto como un proceso que guía la actividad ejecutada en cada una de las funciones administrativas, mediante su monitoreo constante para ir ajustando el proceso integral a los objetivos o resultados deseados. El Control implica el establecimiento de objetivos previos, la observación del desempeño, la comparación y las acciones para corregir las desviaciones.

La función de control en la administración del proceso enseñanza-aprendizaje en el aula de clase, se ha concebido en la literatura de la educación, cómo la evaluación de los aprendizajes, que permite al profesor y a los estudiantes la verificación y ajustes necesarios de los factores o problemas que llegan a promover o perturbar dicho proceso.

En el contexto del aula, esta función es el complemento lógico de la planificación y es una tarea necesaria en la labor docente; su esencia es lograr que el proceso de enseñanza-aprendizaje se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida en el proyecto de curso, obtenido en la planificación y mediante la comparación con el desempeño real de las actividades organizadas y el rendimiento de los estudiantes, introducir las correcciones necesarias para evitar las desviaciones que se vayan produciendo. Se trata entonces de mantener la estructura del proceso y la interrelación entre los elementos de las funciones administrativas restantes. El profesor al desempeñarse en clase y teniendo como base los conocimientos de la disciplina, tiene determinada concepción del modo en que se enseña y del que se aprende, es decir, del cómo, cuándo, y porqué evaluar el aprendizaje de sus alumnos, siendo este último, una forma de obtener la retroalimentación sobre la calidad en la formación de profesionales en la universidad.

La evaluación no es sólo un proceso de comparación y de presentación de información, el reajuste que se vaya introduciendo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es la esencia de esta función. En cierto sentido, la fase de reajuste se convierte en el marco de condiciones para la planificación y así comienza de nuevo un nuevo ciclo.

Ahora bien, al igual que en el resto de las funciones administrativas indicadas, es necesario reflexionar sobre criterios para calificar la función de evaluación de los aprendizajes en el marco de Calidad. En este sentido el autor antes indicado reseña los siguientes criterios a considerar por el profesor con relación a su desempeño; coherencia entre la actuación didáctica del docente previa y el proceso de evaluación, incluir variedad y gradualidad de procedimientos, técnicas e instrumentos de evaluación, presentar a los alumnos fórmulas innovadoras de evaluación de las clases, presentar un nivel de información previa y de retroalimentación posterior al proceso, incorporar sugerencias u orientaciones ofrecidas a los estudiantes en función de los resultados de la evaluación para que puedan mejorarlos, la oportunidad de revisión de exámenes, considerar la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías como recursos de la evaluación.

Finalmente se destaca la Dirección como función administrativa dinamizadora en el contexto del aula, la cuál consiste en influir sobre los estudiantes para alcanzar los

objetivos a través de ellas. Para que la planificación, la organización, y el control del proceso de enseñanza-aprendizaje sean efectivos, hay que complementarlas con la orientación a los estudiantes, esto se realiza mediante la comunicación en el aula, fomentando motivos para estimular la voluntad de aprender y con el estilo de liderazgo que se asuman frente a los alumnos

El desempeño directivo del profesor en el aula de clase, está relacionado con su actuación como guía en el proceso de aprendizaje o bien cómo lo define Díaz Barriga y otros (2002) orientador, mediador y guía de la actividad de sus estudiantes proporcionándole ayuda necesaria en el proceso de aprender ajustándolo a sus competencias; esta calificación revela la importancia según Zabalza (2003), a la capacidad interactiva y la influencia optimizadora de la docencia como la sustancia del proceso de formación universitaria.

Dado que la función directiva dinamiza la ejecución del proceso educativo, está incluye entre sus elementos la Comunicación didáctica; como el proceso intencionalmente desarrollado para actuar sobre los receptores (estudiantes) y provocar en ellos los cambios de conocimientos, de conductas e inclusive de sentimientos. Se entiende que su propósito es la formación de sujetos en situación de aprendizaje. Los autores coinciden que la información se gestiona mediante las siguientes operaciones:

Otro de los elementos contenido en la función directiva del proceso enseñanza aprendizaje es la motivación, que significa según Díaz Barriga y otros (2002), "proporcionar o fomentar motivos, es decir, estimular la voluntad de aprender"p. 69; siendo la tarea del profesor universitario inducir motivos a sus alumnos en lo que respecta a sus aprendizajes y el comportamiento para aplicarlos a los trabajos asignados en clase, y a la propia satisfacción personal.

La Motivación en el aula se utiliza como una estrategia de apoyo, que permite a los estudiantes mantener un estado propicio hacia su formación como futuros profesionales, optimizando la concentración, reduciendo la ansiedad ante situaciones de aprendizaje y evaluación, dirigir su atención e interés para ampliar y transmitir el conocimiento, organizar sus actividades y tiempo de estudio. Por tanto, este elemento de la dirección depende de la interacción entre el profesor y sus estudiantes. Díaz Barriga y otros (2002) señala algunas estrategias de motivación que pueden utilizarse en el aula y que se relacionan con aspectos que podrían aumentar la percepción hacia la Calidad, en la dirección del proceso enseñanza-aprendizaje, entre estas se destacan; presentar información nueva de los contenidos programáticos y asociarlos con los conocimientos previos de los estudiantes, plantear problemas que implique retos y expectativas, esclarecer los objetivos y tareas a realizar en clase, solicitar entre los estudiantes la manifestación de sus iniciativas, en cuanto a trabajos a realizar en el aula, fomentar la participación de los grupos de trabajo, reconocer los logros personales, incrementar la información acerca de la valoración del aprendizaje del alumno.

Otro de los elementos de la función directiva que está estrechamente relacionado con la comunicación y la motivación, es el Liderazgo. Este elemento directivo se relaciona con la actuación y los comportamientos a demostrar por el docente, ante la participación de grupos de estudiantes con diferentes necesidades y expectativas de formación, es decir, estilos de liderazgo que se aplican en los diferentes escenarios de

clases universitarios y que obedecen a la interpretación que le dé el profesor a la manera de gestionar las relaciones interpersonales en el aula.

Si bien el liderazgo es un tema que ha estado presente desde épocas muy remotas en el estudio de la disciplina administrativa, específicamente en el tema del proceso de dirección, vale la pena reflexionar lo que significa éste, hoy en día, en esta situación de cambio constante que enfrentan las universidades y como un elemento que refuerza la Calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.

Liderazgo transformativo: un factor imprescindible PARA LA calidad universitaria.

En las Universidades por la compleja caracterización del producto educativo, se ha hecho más difícil conceptualizar el Liderazgo. Sin embargo, debido a que se ha reconocido como factor relevante para la eficacia e incremento de la calidad educativa; su estudio está tomando mas importancia entre los investigadores quienes interesados al respecto, hacen énfasis en su estudio dentro de los ámbitos educativos, pues reconocen que este genera impulso y facilita los cambios considerados necesarios, para llevar adelante proyectos de mejoramiento continuo de la acción educativa.

En este sentido, Pascual, mencionado por Maureira (2004), sostiene tres premisas claves que dan razón de por qué el liderazgo es un indicador fundamental en el aumento de la eficacia de las instituciones de educación superior, por un lado existe en la bibliografía relacionada con temas educativos, muchos ejemplos positivos de entes educativos que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza. Por otro, gran parte de los éxitos de los que dan cuenta estos estudios se atribuyen a un liderazgo eficaz.

Existen numerosas definiciones de liderazgo, entre ellas se puede mencionar la establecida por Chiavenato (1991) quien lo señala como la capacidad que tiene una persona para influenciar en un grupo, con el objeto de que alcancen las metas establecidas, la fuente de la influencia puede ser formal o informal. Sin embargo, producir estas y otras definiciones de liderazgo no ha sido tarea fácil, esta dificultad proviene, quizás en parte, al hecho de que no hay un solo estilo de liderazgo, sino muchas maneras en que unos seres humanos actúan sobre otros para inspirarlos, motivarlos y conducirlos hacia una determinada dirección. Un estilo de liderazgo no es intrínsecamente mejor que otro, una misma persona puede utilizar estilos distintos para lograr sus propósitos. Lo que si esta claro es que existe una marcada inquietud, sobre todo en el área de la educación, que dentro de las característica que definan al líder, se haga presente la posesión y la promoción de valores éticos y morales.

En este sentido, a medida que ha ido evolucionando la reflexión teórica sobre el liderazgo y en paralelo con la propia evolución de las concepciones teóricas sobre la universidad como organización, se ha cuestionado el énfasis exclusivo en los aspectos técnicos y se ha reclamado que el liderazgo educativo también tiene un dimensión ética y valorativa importante.

La importancia que en los procesos de liderazgo estén presentes las facetas morales, simbólicas y culturales se justifica al asumir que no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también las creencias e ideales que orientan su actuación en la institución, los compromisos que trata de cultivar en relación con la

labor educativa, los valores, concepciones y creencias que cultiva, en orden a posibilitar la construcción de una determinada cultura organizativa, las implicaciones morales que tienen los cientos de decisiones diarias tomadas por el líder, etc. (Vásquez, 2003)

El docente como líder transformativo.

Un modelo de liderazgo, que se viene usando desde la última década y que hoy sigue teniendo vigencia y completa actualidad, es el liderazgo transformativo o transformacional. El liderazgo transformador se menciona por primera vez en el año 1973, durante una disertación sociológica "Downtown's Rebel Leadership". Aunque el concepto es adjudicado a James Mac Gregor Burns, quien lo divulga en el 1978 en su obra "Leadership". Años más tarde, en el 1985, Bennis y Nanus recogen y amplían el concepto y en el 1990-1991, Sergiovanni lo aplica al campo educativo. (Castillo, 2001). Su aparición obedece al interés por un liderazgo que fuera más allá de modelos técnicos, para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo, la cual es una concepción originada en el campo empresarial y trasladado rápidamente al ámbito educativo.

Como se ha venido planteando a lo largo de esta reflexión teórica, la tarea educativa lleva implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia en otras. Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve. (Gutiérrez, 2003).

Para Bass y Avolio, citados por Cohen (1997), El profesor universitario como líder transformador es poseedor de un conjunto de características que permiten de manera efectiva lograr el cumplimiento de ese rol, cuales son definidas por estos autores como las 4 I's: Influyente, Inspirador, Intelectual e Individualista.

El líder transformador es influyente, cuando quienes acompañan a este líder lo consideran un modelo a seguir, es respetado, admirado e inspira confianza pues sienten que se puede contar con él para hacer lo correcto, ya que demuestra altos estándares de conducta moral y ética. El aspecto más resaltante en este aspecto es que el líder antepone las necesidades de otros sobre sus propias necesidades.

El líder transformador es inspirador, cuando tiene la capacidad para motivar e inspirar a todos los que le rodean. Permite que el trabajo de quienes lo siguen tenga significado, despierta un espíritu de equipo, llevándolos a que se involucren en visiones futuras. Demuestra compromiso con las metas y la visión, la cual es compartida. Convirtiéndose, entonces en el que da forma, modela, dirige, coordina, crea y coadyuva a construir, al igual que un artista: los valores como la flexibilidad, la creatividad, la autonomía, la innovación, la rapidez de adaptación al cambio, el estudio permanente y el trabajo cooperativo.

El líder transformador es intelectual, cuando fomenta y anima los esfuerzos de los seguidores para que sean innovadores y creativos. Se enfrenta a situaciones y problemas viejos con nuevas formas, nuevos paradigmas, de la misma manera

estimula a sus seguidores a crear ideas nuevas, a solucionar problemas en forma creativa.

El líder transformador es individualista, al percibir al individuo como una persona integral y única reconociendo y atendiendo sus necesidades y deseos en forma individual, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades, su conducta demuestra aceptación de las diferencias individuales. Líder y seguidor se visualizan como colegas, desarrollando su potencial a niveles superiores. Le da seguimiento a éstas tareas delegadas para identificar si hay necesidad de dirección o apoyo adicional. Crea un ambiente de confianza de modo que el seguidor no siente que es supervisado.

Efectos del liderazgo transformativo en los alumnos, la institución y la sociedad.

Otro aspecto que también se considera relevante en el planteamiento de este estudio, es el efecto que tiene el liderazgo transformativo no solo en el alumno como resultado de el proceso de enseñanza aprendizaje, sino también en la propia organización y la sociedad, aspectos que interrelacionados debieran contribuir a una mejora de la Calidad y la excelencia universitaria.

El interés por abordar el análisis de la incidencia del liderazgo transformativo en estos tres aspectos (alumno-institución-sociedad), parte de reconocer que su influencia es capaz de trascender a otros ámbitos, pues su comportamiento se orienta no solo con el proceso de enseñanza aprendizaje, sino que lo conecta con su compromiso para con la universidad como miembro de una organización, así con el compromiso con la sociedad. El primer efecto a considerar es sobre la Institución; la universidad como organización es un espacio altamente relevante para observar las implicancias del liderazgo transformativo, como elemento que promueve cambios para mejorar la calidad de sus procesos.

El liderazgo transformativo, ejercido por el profesor, es producto de sus interrelaciones no solo con los directivos donde se asume la existencia del "líder de los líderes" de la Institución, sino con los demás profesores miembros la universidad.

Un profesor con las características de un líder transformador, que sirve como modelo, que anima, que se puede confiar en él, es capaz de estimular la cooperación y la solidaridad en sus homólogos por lograr los cambios organizacionales que como objetivo común, están comprometidos alcanzar, y generar de esta manera la calidad y la excelencia.

El efecto que se produce como resultado del liderazgo transformador ejercido sobre sus homólogos, se manifiesta en sus actitudes y comportamientos; en este sentido, Maureira (2004), expone tres de las manifestaciones que se hacen presentes entre los docentes cuando asumen el rol como líderes transformativo; la Participación, el Trabajo en equipo y la Satisfacción en el trabajo

El segundo efecto es en la sociedad, el docente como líder orientado a la transformación en pro de la calidad, posee, dentro de sus características valorativas, una marcada responsabilidad por la sociedad, y manifiesta esa cualidad en su actuar por el mejoramiento económico, social y cultural de la población. En este sentido, el

profesor universitario asume dentro de su rol, el compromiso con la comunidad y apela a los móviles más elevados para mejorar la calidad de la vida de sus miembros.

Para ello, interrelaciona más que nunca la investigación y la extensión como forma de vínculo entre la universidad y la sociedad, que lleve al enriquecimiento humano en su sentido más amplio de estos procesos, pero redimensionada en los nuevos escenarios, pues cada profesor es un defensor del compromiso de responsabilidad social que la humanidad demanda.

El profesor ante el compromiso que siente con la sociedad realiza acciones que lo llevan a; participar en actividades académicas al servicio de la comunidad, realizar investigación científica para la solución de los principales problemas regionales y nacionales, asesorar a las organizaciones de producción de bienes y servicios, participar en la ejecución de programas de desarrollo comunitario, intervenir en el desarrollo de proyectos que benefician a los sectores más necesitados de la región.

Sin embargo esta participación no la hace solo, pues es capaz de integrar como se señala con anterioridad a todos los miembros de la institución, en especial a los demás profesores quienes han asumido de la misma manera esa intención.

Todo este cúmulo de acciones que el profesor transformativo realiza se materializa en una gama de resultados económicos, sociales y hasta ambientales que permiten elevar el desarrollo de la comunidad y junto con esto el bienestar de la misma.

La docencia como proceso para promover y transformar los cambios enfocados en la calidad, procura el enriquecimiento de sus estudiantes en su sentido más amplio, pues cada universitario, cada graduado es un transformador en potencia en los ámbitos de su esfera de actuación.

En este sentido el líder transformativo está comprometido con la formación de competencias en los estudiantes, tanto en lo relacionado con los conocimientos propios de su profesionalización, como en las actitudes éticas y morales, pues contando con tales competencias, estarán en posibilidad de convertirse en un actor y protagonista de acciones, en su esfera de actuación, y con ello influir en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad. Un individuo formado a través del liderazgo transformativo asume actitudes que reflejan la satisfacción de sus necesidades de autorrealización, donde el compromiso es la energía que alimenta sus acciones, tiene iniciativa y responsabilidad, son capaces de criticar y criticarse constructivamente, son creativos y capaces de innovar.

A manera de cierre.

A través del tiempo, las organizaciones han evolucionado desde organizaciones con características totalmente tradicionales hasta convertirse en nuevas organizaciones con visión administrativa totalmente innovadora, buscando la excelencia de sus funciones y por ende de sus resultados, con la convicción que lo más importante es poder satisfacer las necesidades de sus clientes, entendiéndose por ellos los clientes externos e internos de la organización.

Estas organizaciones conocidas como de calidad, son unidades sociales donde prevalece la búsqueda de la excelencia, la participación de sus miembros, las

estructuras planas, la descentralización en la toma de decisiones, incentivan la creatividad de sus miembros y sobre todo el trabajo en equipo, entre otras. Este tipo de organizaciones de calidad, tienen como característica principal el aprendizaje colectivo, es decir, aprender no sólo conocimientos, sino aprender a cambiar mentalidades hacia una conducta más eficaz.

Las Instituciones de Educación Superior, no escapan de la necesidad de cambio, son ellas las que deben dar la pauta de transformación hacia la excelencia, ya que sus clientes son personas necesitadas no sólo de conocimientos, sino de valores y principios que van a poner en práctica en una sociedad y por lo tanto van a ser partícipes de la transformación de la misma.

Dentro de las Instituciones de Educación Superior que estén en la búsqueda del cambio hacia las organizaciones de calidad, se debe en primer término crear la conciencia y compromiso de cambio por parte de las Autoridades de la Institución, para que ellos se conviertan en voceros para los demás miembros y poder hacer realidad el cambio necesario.

Las Universidades deben conseguir la calidad en sus procesos, funciones y resultados. Existen algunos elementos que identifican la calidad en este tipo de organizaciones, entre ellos se tienen; el producto educativo, la satisfacción de los alumnos, la satisfacción del personal y el impacto de la educación en su entorno. Cuando en una Institución Universitaria se logra la calidad, se generan en ella verdaderos resultados productivos que pueden estar relacionados con; los contenidos de los programas, con la forma de dirección, con la orientación de la organización, con su proyección externa, con el personal, con los alumnos y con el clima organizacional.

A nivel micro, específicamente en la administración del proceso de enseñanza-aprendizaje se pueden establecer criterios que le permitan al profesor evaluar la calidad de las funciones administrativas, a saber: en la planificación, la organización, en el control y/o evaluación de los aprendizajes y en la dirección. Lo importante es resaltar que el proceso administrativo en el contexto del aula universitaria es un proceso integral, en tanto que, cada una de las funciones inherentes a él, se encuentra en plena interacción causando un efecto multiplicador en el proceso de formación de profesionales en este tipo de instituciones de educación superior.

El desempeño docente del profesor universitario no se agota en llevar a la práctica del aula clase cada una de las funciones administrativas; su tarea esencial es la evaluación hacia la calidad del proceso educativo total. De este modo, su labor no culmina en la evaluación de los aprendizajes, por el contrario, su actividad medular dentro del círculo de la calidad total, se encuentra en el reajuste. En cierto modo, este reajuste del proceso administrativo, se convierte en el marco de condiciones para iniciar la fase de la planificación, por supuesto considerando el conjunto de factores del escenario interno y externo de las universidades.

Dentro de la función directiva del proceso educativo, se resalta el papel del docente universitario en su rol como líder. La reflexión teórica sobre el liderazgo en las universidades y la relación estrecha que tiene con la calidad de las instituciones de educación superior, ha permitido establecer dos ideas fundamentales. En primer lugar, el interés porque en las funciones del docente están presentes facetas simbólicas, éticas, morales y culturales, conduce a asumir el liderazgo transformativo como la clave para

alcanzar los cambios necesarios dentro de estas instituciones, en tanto que su ejercicio introduce el mejoramiento continuo en los procesos que se llevan a cabo dentro de ellas.

En segundo lugar, con el liderazgo transformativo se está en posición de influir para producir la innovación como un proceso compartido y distribuido en la institución universitaria; donde prevalezca el interés por el logro, el cambio y la evolución hacia una organización educativa de calidad.

Referencias bibliográficas

1. BOYER, E., L. (1997). Una propuesta para la educación superior del futuro (Ed. rev.). México: Fondo de Cultura Económica.
2. CASTILLO, A. (2001). El cambio educativo y el Liderazgo Transformativo. [Documento en línea], Disponible: http://cie.uprrp.edu/cuaderno16/c11_art1.htm [Consulta: 2006, Enero, 30]
3. CHIAVENATO, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mac Graw Hill 3ª Edición.
4. COHEN, N. (1997). Liderazgo Transformador. [Documento en línea], Disponible: http://cie.uprrp.edu/cuaderno11/c11_art1.htm. [Consulta: 2006, Enero, 31]
5. DÍAZ-BARRIGA, A., F. Y HERNÁNDEZ, R., G. (2002). Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista. 2ª edición. México: McGrawHill Interamericana, S.A.
6. GAIRIN SALLAN, J. (2000). La Organización Escolar; contexto y texto de actuación. Tercera Edición. España: La Muralla, S.A.
7. GENTO PALACIOS, S. (2000). Instituciones Educativas para la Calidad Total. Segunda Edición. España: La Muralla, S.A.
8. GUTIÉRREZ, M. (2003). Liderazgo Transformacional en el Docente Universitario. [Documento en línea], Disponible: <http://www.udelas.ac.pa/vol1/Gutierrez1.htm> [Consulta: 2006, Enero, 31]
9. LEPELEY, M. T. (2000). Gestión y Calidad en Educación. Chile: McGraw Hill.
10. MAUREIRA, O. (2004) El Liderazgo factor de eficacia educativa, hacia un Modelo Causal. [Documento en línea], Disponible: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>. [Consulta: 2006, Enero, 30]
11. MARTÍNEZ, E. (1999). La evaluación de la educación superior. UNESCO: www.unesco.org.uy.
12. PÉREZ GONZÁLEZ, O., L. (2006). Dirección del proceso educativo y la evaluación de los aprendizajes [Documento en línea]. Disponible: www.campus-ocei.org/revista/delectores/1054Perez.PDF. [Consulta: 2006, Febrero 2]
13. VALECILLOS, C. (1996). Desarrollo de Organizaciones Inteligentes. Volumen N. 02. Venezuela: Universidad del Zulia.

14. VÁSQUEZ, A. (2003). Gestión y Calidad basada en Competencias Directivas. [Documento en línea]. Disponible: www.vicariaeducacion.cl/equipos_directivos/documentos_02.htm [Consulta: 2006, Enero, 30]

15. ZABALZA, M. A. (2003). Competencias docentes del profesor universitario: Calidad y desarrollo profesional. Madrid, España: NARCEA.