

DISCURSO DE LA GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD

*José Santiago Correa Cortés**

Fecha de Recepción: 02 de septiembre de 2014

Fecha de Aprobación: 19 de diciembre de 2014

Resumen:

La gestión de la universidad ha sido objeto de serios cuestionamientos desde las diferentes perspectivas de la administración, y más aún, en los momentos actuales donde un representativo número de universidades públicas y privadas se encuentran bajo la observación del sistema de inspección y vigilancia del Ministerio de Educación Nacional. El presente artículo aborda desde diversos enfoques la situación actual en términos de gobierno en las instituciones de educación superior, transita por diferentes referentes conceptuales de la gestión universitaria y concluye con una propuesta orientada hacia una concepción holística de ésta.

Palabras claves: Gestión, Universidad, Administración, Gobierno, Calidad de la Educación.

MANAGEMENT DISCOURSE AT THE UNIVERSITY

Abstract:

University management has been the subject to much questioning from different administrative perspectives, even more at the present time where a representative number of public and private universities are under the observation of the National Ministry of Education's inspecting and surveillance system.

The article discusses the different approaches to the current situation in terms of government in higher education institutions, reviews different conceptual references of university management and concludes with a proposal oriented towards a holistic conception.

Keywords: Management, University, Administration, Government, Quality of Education

*Estudiante doctorado humanidades con mención en educación, Universidad Nacional de Rosario/Argentina. Docente Investigador Facultad de Comunicación Audiovisual Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Contacto: josecorrea@elpoli.edu.co

DISCURSO DA GESTÃO NA UNIVERSIDADE

Resumo:

A gestão universitária tem sido objeto de sérios questionamentos desde diferentes perspectivas administrativas e, sobretudo, nos momentos atuais onde uns números representativos de universidades públicas e privadas estão sob a observação do sistema de inspeção e vigilância do Ministério da Educação Nacional.

Este artigo aborda desde diferentes enfoques a situação atual das instituições de ensino superior, em termos de governo, passa por diferentes referentes conceituais da gestão universitária e conclui com uma proposta destinada a uma concepção holística.

Palavras-chave: Gestão, Universidade, Administração, Governo, Qualidade da Educação.

1. Introducción

En el presente artículo de reflexión, se pretende desde diversos enfoques, presentar una mirada de la situación actual en términos de gestión en la universidad.

La Institución universitaria es sin lugar a dudas una de las organizaciones con más arraigo a sus tradiciones administrativas, hasta tal punto que podría afirmarse, padece de una profunda dolencia: Parálisis Paradigmática administrativa.

No se puede desconocer que la Universidad como Institución y como Organización ha evidenciado crisis permanentes a lo largo de su historia que, la han obligado a reformas y contrarreformas pretendiendo responder a dichas crisis, sin embargo estas han estado limitadas a estructuras, sistemas de gobierno y administración, y en algunos casos a una mayor diversificación de los saberes, formas de administración de estos y estructuración de contenidos. Pero dichas reformas se han caracterizado por generar cambios parciales al interior del sistema y en contadas ocasiones la Institución universitaria se ha comprometido a una reforma global.

Tradicionalmente se han identificado las reformas Universitarias con modificaciones de tipo normativo referidas generalmente al sistema de organización Académico-Administrativa. Se observa la tendencia a confundir reformas con cambios legales tal como se evidenció recientemente en el país con la propuesta de reforma a la Ley 30/1992.

Tal como lo plantea Escotet (2005) "Paradójicamente, la frecuencia y cantidad de transformaciones legales de la Universidad ha supuesto uno de los principales obstáculos

para su desarrollo. La excesiva legislación existente es en cierta medida el corsé de la Universidad y uno de los factores que entorpecen su capacidad de creación e innovación".

Los retos de la sociedad postmoderna, los procesos de globalización e internacionalización de la educación superior, los cambios exponenciales en los procesos de producción y aplicación de conocimientos y las demandas que sobre la Universidad ejecutan los distintos actores del contexto social en el que ésta, está inmersa generan crecientes condiciones de turbulencia a las que se debe enfrentar exigiendo que su gestión sea cada vez menos estable. Ya no basta con planificar el cambio y regular la gestión de este, es necesario anticipar el futuro incorporando altas dosis de compromiso con la innovación que es lo que reclama la competitividad en los escenarios de la educación Universitaria actual. Lo anterior significa un cambio radical en los estilos de dirección Universitaria que no solo involucren lo técnico, sino que además permitan enfrentar los desafíos del entorno y respondan a las actitudes y comportamientos proclives al cambio de una comunidad tan heterogénea y compleja como lo es la comunidad Universitaria.

En este contexto, creatividad e innovación adquieren un mero significado y pasan a constituirse en factores claves de éxito en la gestión de la Universidad.

LA GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD

Administración, Management, Gerencia, Dirección, Gestión son términos empleados generalmente para referirse a la disciplina cuyo objeto de estudio son las organizaciones.

Como disciplina o especialidad es relativamente nueva en el conjunto de las profesiones modernas pero como actividad es tan antigua como la sociedad misma. Su surgimiento en el continente científico moderno aparece vinculado a los grandes desafíos y transformaciones que originó la revolución industrial y es en la segunda mitad del siglo XIX que el espectacular desarrollo de la actividad fabril favorece su desarrollo como disciplina.

Más reciente aún, es la profesionalización de la gestión de instituciones u organizaciones prestadoras de servicios sin ánimo de lucro, dado que una creencia muy fuertemente arraigada en la sociedad supone que la administración o gestión se concibe solamente para las grandes empresas manufactureras prestadoras de servicios y el estado.

En Colombia la preocupación por formar talento humano especializado en administración y gestión educativa, surge a finales de la década del sesenta producto del acuerdo de la reunión de Ministros de Educación de América Latina realizada en Punta del Este Uruguay en el año de 1964 que acordó la necesidad de formar los cuadros ejecutivos para las Instituciones Educativas dando origen a las Maestrías en Administración Educativa en las Universidades de Antioquia, Valle y Javeriana y posteriormente a los programas de Licenciatura en Administración Educativa.

Aparece años más tarde la Maestría en Dirección Universitaria de la Universidad de los Andes, dirigida a capacitar en ésta área a los directivos Universitarios de la época.

Hasta hace poco hablar de la empresa, clientes y gerentes en el ámbito de la educación en general y de la educación superior en particular, no generaba reacciones de simpatía, dado que eran términos con marcadas connotaciones mercantilistas y en opinión de algunos absolutamente impropios para el sentido y fines de las instituciones educativas y además en términos generales no eran abordados en la formación profesional de quienes se dedicaban a esas actividades.

Hoy es aceptado referirse a la Empresa Universitaria, empresa con una dimensión tal que abarca mucho más allá de lo limitado a lo comercial y que se introduce en el ámbito superior de los emprendimientos humanos.

El padre Alfonso Borrero Cabal en su simposio permanente sobre la Universidad manifiesta: "Con todo y las diferencias específicas entre la EMPRESA-UNIVERSIDAD y las restantes gestiones humanas, la administración universitaria conoce con los mismos nombres y parecidas interpretaciones, las leídas en los libros clásicos de administración empresarial; las etapas conjugadas que esta percibe, a saber: La planeación, la programación, la coordinación y la evaluación final, para cerrar el círculo de retorno al paso inicial de trazar planes y metas, con lo cual la Administración Universitaria se constituye en último interprete de sus normas de comportamiento" (Borrero 2000).

La Administración Universitaria descansa sobre cinco elementos esenciales del management que en la medida que las organizaciones universitarias las materialicen en sus acciones y decisiones incrementan significativamente sus posibilidades de éxito y el cumplimiento de su misión. Estos cinco elementos son:

- 1- Lectura adecuada y comprensión del contexto.
- 2- Definir claramente su misión.
- 3- El clima y la cultura organizacional.
- 4- Eficiencia.
- 5- Responsabilidad social y rendición de cuentas.

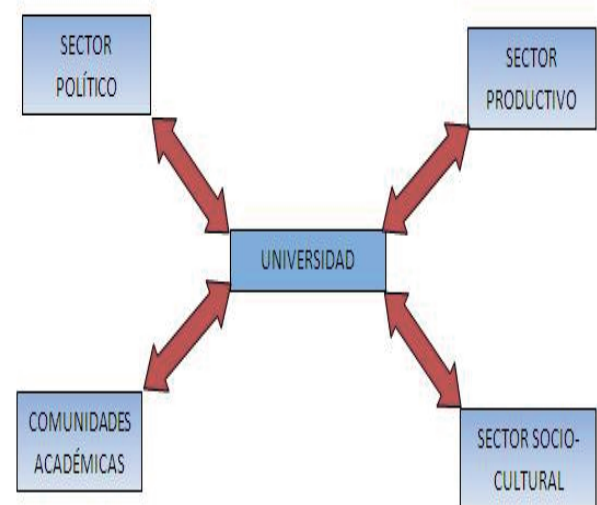
2. Lectura Adecuada y Comprensión del Contexto:

Una adecuada lectura y comprensión del contexto es determinante para que la organización alcance una definición precisa de cuál es su razón de ser.

Una de las funciones primordiales del nivel directivo de la Universidad es la de intérprete ambiental. Tratar de ver la interrelación entre las distintas variables ambientales y la organización, posibilitando comprender los intercambios que se generan entre ésta y el contexto y como se evidencia una transformación bidimensional generando cambios en estos. La consecuencia directa de esta lectura de contexto es que quienes la realizan podrán brindarle dirección y sentido a la institución, al poder planificar la respuesta a sus demandas.

Sobre la Universidad se ejercen fuertes demandas desde distintos sectores: Productivo- Político-Académico-Cultural

y Social, los cuales ven en la Institución de Educación Superior la posibilidad dar respuesta a sus complejas problemáticas. La Universidad debe ser sensible a esas urgencias, lo que no quiere decir que desde esas urgencias se pueda definir la misión universitaria. Dicho de otra manera el estado y la economía deben ejercer presiones sobre la institución pero no pueden decidir la orientación global de la vida Universitaria.



Fuente: Elaboración propia.

2.1 Demandas del Sector Productivo.

Es indiscutible que existen una serie de necesidades en el campo del desarrollo de las fuerzas productivas que deberían ser funciones de la Universidad satisfacer. Por este camino se pueden establecer múltiples conexiones espurias meramente sociales, las conexiones reales de este tipo se construyen y consolidan mediante un esfuerzo de desarrollo, compromiso y calidad tripartitas Universidad-Empresa-Estado

generando sinergias que posibiliten dichos propósitos y no como tradicionalmente se ha venido planteando con la definición de perfiles profesionales en los programas de formación Universitaria que respondan a los requerimientos ocupacionales de los diferentes campos del ejercicio de las profesiones, condicionando el desarrollo del conocimiento disciplinar y profesional al subdesarrollo de los medios de producción, lo que se ha venido denominando el voluntarismo usual de la Universidad.

No se puede desconocer que en las circunstancias actuales que vive el país, y ante los retos que emergen de los procesos de globalización e internacionalización de la economía enmarcados en los tratados de libre comercio, existen urgencias de resolver problemas de modernización productiva y administrativa que deben ser planteados a nivel nacional y ante los cuales la Universidad debe ser sensible a este tipo de cambios que comprometen el futuro del país. La universidad debe ganarse el derecho a explorar sus propios caminos prestando servicios de una manera eficaz pero sin subordinarse a la prestación de estos servicios. ¿En qué campos? En los campos más diversos de la producción del conocimiento y el desarrollo humano.

2.2 Demandas del Sector Político.

Es comprensible que cuando alguien habla desde el punto de vista de la política educativa nacional, trate generalmente de atribuirle tareas a la Universidad de una manera que podría denominarse "Voluntarista" porque supone que la Universidad está ahí o va a estar ahí disponible, movilizable para cumplir las tareas que ciertos niveles de decisión le encarguen, sin embargo no analizan si

la Universidad y las instituciones de educación superior tienen esa flexibilidad y esa disponibilidad, lo que hace que toda política educativa es por lo menos en parte una ficción. El que propone políticas educativas debe presumir (y puede presumir), por ejemplo, que la Universidad tiene que responder a las demandas del desarrollo nacional.

2.3 Demandas de las Comunidades Académicas.

Durante el siglo XIX la Universidad pretende ser el lugar por excelencia de la producción de conocimiento científico. Así pues, no es extraño que su reputación sea tradicionalmente medida por su productividad en el campo de la investigación.

La búsqueda desinteresada de la verdad, la selección autónoma de métodos y temas de investigación, el amor por el avance la ciencia, constituyen el marco ideológico de la Universidad moderna y su justificación más profunda de la autonomía y de la especificidad institucional de la Universidad.

Lo anterior ha transformado radicalmente la cultura académica de la Universidad la cual gira hoy en día alrededor de la cientifización de las profesiones, la consolidación de la investigación como eje transversal en la formación profesional de sus egresados, las reglas además de criterios de contratación de ascenso, y el reconocimiento académico o salarial de sus investigadores como de sus docentes.

Hoy la investigación es considerada el fundamento y la justificación de la educación

a nivel Universitario y la atmósfera de la investigación, el ambiente investigativo, como el contexto ideal para el florecimiento de los valores morales esenciales en la formación del carácter. Parafraseando al padre Borrero es lo que garantiza una "Educación Superior-En lo Superior y para lo Superior".

2.4 Demandas del Sector Sociocultural

La Universidad se caracteriza por la coexistencia en su interior de las más diversas y divergentes interpretaciones de la realidad. Pero se trata de un pluralismo cualificado por la discusión, además de la confrontación permanente y argumentada a veces dura, a veces agria entre esas interpretaciones.

Al no estar sometida a un sistema único de interpretaciones, la Universidad se aleja del horizonte de la sociedad tradicional. Esta es una de las múltiples maneras en la que la Universidad se coloca en posibilidad de contribuir al desarrollo cultural de una Nación. Otro espacio de actuación mucho más complejo es el desarrollo de la democracia: "La Universidad debe contribuir a ampliar las posibilidades de que los intereses afloren y los conflictos se asuman con cierto balance de estrategicidad por parte de los distintos sectores sociales pero también que esa capacidad estratégica se enmarque dentro de ciertos límites. En otras palabras la tradición académica puede eventualmente hacer más eficaz la acción política por parte de los diversos actores, es decir puede procurar que todos los involucrados desarrollen su capacidad de actuar estratégicamente en el terreno de la confrontación de intereses, pero también puede ayudar a reconocer reglas y límites en cuanto a los medios que pueden ser

empleados legítimamente en su acción política" (Mockus 2000) p.18.-

Como puede evidenciarse en el aparte tratado anteriormente sobre lectura adecuada y comprensión del contexto, la gestión Universitaria es una acción compleja que exige procesos de negociación entre los diferentes sectores descritos y la institución, orientados a posibilitar una mayor eficiencia en su acción y en el ejercicio de las diferentes funciones misionales asignadas a la Universidad.

3. Definir Claramente su Misión

La definición de la misión (razón de ser) de la Universidad debe marcar el camino y a partir de ella atender a lo operativo, de lo contrario solo puede llegar a ser una buena pieza literaria para ubicar en las paredes de los edificios. La palabra misión tal como lo plantea Mockus (2000) "Tiene connotaciones mesiánicas inconvenientes, entre otras cosas porque invita a asumir posiciones voluntaristas, cuya formulación caricaturizada sería: Vamos a llevar la Universidad a redimir el país, a resolver el problema de la producción o el de la democracia o el problema de la cultura etc. Sin embargo hablar de "misión" puede ser mejor que hablar de "función" (que a través de sus connotaciones lleva a adoptar un punto de vista externo y tiende a excluir la dimensión de la voluntad y del proyecto propios)" (p 19).-

La misión puede ser algo impuesto desde fuera pero también puede ser algo gestado y asumido desde dentro. En la idea de misión de la Universidad se pueden combinar dos cosas, una cosa de heteronomía y una cosa de autonomía.

En su obra *Misión de la Universidad*, Ortega y Gasset (1930) definía claramente la misión de la Universidad a la que le asigna tres compromisos fundamentales a saber:

- Enseñanza de las profesiones
- Transmisión de la cultura
- Investigación científica y educación de los nuevos hombres de ciencia.

Esta aparente perennidad de objetivos solo fue afectada en la década de los sesenta frente a las presiones y transformaciones a que en ese entonces estuvo sujeta la Universidad. Los tres principales fines de la Universidad pasaron a ser La investigación, La enseñanza y la prestación de servicios. A pesar de ser la inflexión en sí misma significativa y de haberse dado en el sentido del atrofiamiento de la dimensión cultural de la Universidad y del privilegio de su contenido utilitario productivista, fue sobre todo a nivel de las políticas Universitarias concretas, que la Universidad de los fines abstractos explotó en una multiplicidad de funciones en ocasiones contradictorias entre sí.-

En 1987 el informe de la O.C.D.E sobre las Universidades atribuía a estas diez funciones principales:

- Educación general post-secundaria
- Investigación
- Suministro de mano de obra calificada
- Educación y entrenamiento altamente especializados
- Fortalecimiento de la competitividad de la economía
- Mecanismos de selección para empleos de alto nivel a través de la certificación.
- Movilidad social para los hijos e hijas de las familias proletarias

-Prestación de servicios a la región y a la comunidad local

-Paradigma de aplicación de políticas nacionales (ejemplo, igualdad de oportunidades para mujeres y minorías raciales)

-Preparación para los papeles de liderazgo social (OCDE, 1987:16jss)

Desde el siglo XIX la Universidad pretende ser un lugar por excelencia de la producción del conocimiento científico y por ello no es gratuito que su reputación y reconocimiento se haga por la productividad académica en el campo de la investigación de sus docentes.

En un principio el prestigio de la Universidad se concentró en la denominada investigación pura o investigación básica y que se incluyera en ésta las Humanidades y las Ciencias Sociales, sin embargo en los últimos tiempos la Universidad se ha visto abocada a su reivindicación y reconocimiento por su participación y la del conocimiento por ella producido en la solución de problemas económicos y sociales urgentes, planteándole grandes exigencias en el campo del desarrollo tecnológico, en la transformación de la ciencia en fuerza productiva y la competitividad internacional de las economías hechas de las ganancias de productividad científicamente fundadas. Las mismas condiciones que, en el campo de la educación, reclaman más formación profesional, también reclaman en el campo de la investigación, la preferencia por la investigación aplicada.

Fuertes cuestionamientos se hicieron entonces a la Universidad por lo que se denominó su aislamiento en una torre de marfil y su insensibilidad a los problemas del mundo contemporáneo, a pesar que sobre ellos se

hayan acumulado conocimientos sofisticados y utilizables para la solución de los mismos.

Hoy ante el llamado de la inserción de la Universidad en la comunidad (Extensión o interacción social universitaria), se han facilitado todo tipo de reduccionismos presentes en los informes de gestión Universitaria y que evidencian poco más que la relación Universidad-Industria o entre Universidad-Economía o entre Universidad-Empresa-Estado, desconociendo o minimizando el papel de la Universidad en la valorización social y cultural de la comunidad circundante.

Definir pues claramente la misión nos invita a una reflexión crítica que permita reconocer la esencia real de la misión de la Universidad y no caer en la tentación tal como lo plantea Mockus, de asumir posiciones voluntaristas en la mayoría de los casos inalcanzables para la Universidad.

4. El Clima y la Cultura Organizacional

Es difícil contradecir aquella afirmación de que las organizaciones son lo que su talento humano es, podemos afirmar sin temor a equivocarnos que el éxito o fracaso de una institución Universitaria es consecuencia del compromiso y aporte de la comunidad Universitaria.-

El talento humano de las Universidades adquiere características muy particulares:

-Es un personal con valores y orientaciones determinadas por la comunidad académica o profesional que comparten de este modo la identidad institucional con referencias externas.

-La comunidad científica, sus patrones de conducta y de comportamiento determinan en gran medida las expectativas, motivaciones, sentido de servicio del personal docente, sentido de servicio del personal de investigación y desarrollo, más allá de las acciones que pueda realizar la gestión institucional.

-La actividad de este tipo de personal está fuertemente autorregulada, con limitada capacidad de control por parte de la estructura jerárquica institucional.

-Las políticas e instrumentos para la gestión del talento humano de la Universidad deben estar fuertemente centrados en cuestiones como la creación de un clima institucional adecuado para el ejercicio de la creatividad, la discrecionalidad en el desempeño de las tareas, en la apertura de posibilidades de perfeccionamiento y de desarrollo de la carrera profesional.

-Las expectativas de participación convierten a las políticas de comunicación en estratégicas para la generación de dicho clima y la percepción de las oportunidades para el desarrollo profesional.

A todo lo anterior es necesario agregar las particularidades del personal administrativo y de servicios requeridos para la gestión en la Universidad.

La Universidad debe también resolver en su seno una serie de dilemas que son importantes en relación con su gente: ¿Centralización o descentralización?, ¿Procedimentación o creatividad?, ¿Organización inteligente o burocracia mecánica? Lejos de una concepción ecléctica de la gestión Universitaria se considera que el balance entre los opuestos y la determinación de su equilibrio particular es fundamental para proveer un marco ideal para optimizar el pensamiento y la acción institucional.

La Universidad se caracteriza por ser una organización democrática y compleja. Entre los diferentes motivos que fundamentan dicha complejidad se encuentra la variedad de participantes que la componen. Esta diversidad de miradas genera un sinnúmero de percepciones que los miembros tienen de la organización y que dan lugar a diferentes tipos de climas: Clima laboral, clima pedagógico, clima investigativo entre otros.

Los estudiosos de las organizaciones se han preocupado desde tiempo atrás por lo que han denominado "Clima Organizacional". Los orígenes de los conceptos se remontan a los trabajos de Tolman en 1932 que buscaban explicar la conducta propositiva sobre la base de mapas cognitivos individuales.

Las obras de Kurt Lewin contribuyen al desarrollo del concepto, identificando dimensiones esenciales del clima como: Atmósfera de trabajo, relaciones sociales, necesidades, motivación entre otras y argumentando que el comportamiento humano es función del campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad.

La noción del clima organizacional está fundamentada en la fusión de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones realizadas.

-La escuela de Gestalt, cuyo enfoque se centra en la organización de la percepción en virtud de lo cual, los individuos comprenden el mundo que los rodea, basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo, de tal modo que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento del individuo en la institución.

-La escuela Funcionalista que plantea que, "El pensamiento y el comportamiento de una persona depende del ambiente que lo rodea y las diferencias particulares juegan un papel importante en la adaptación del individuo al medio. El individuo interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste" (Bunet 1987).

Del análisis de dichas propuestas se puede inferir que:

-Clima es la medida múltiple y perceptiva de los atributos institucionales.

-Clima es la medida perceptiva de los atributos individuales, relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos.

-Clima es una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que de una organización hacen las personas.

-Clima es un conjunto de características que establecen diferencias institucionales y que influyen sobre el comportamiento de la gente.

La mayoría de las personas pasan la mayor parte de sus vidas en las organizaciones, sin embargo las situaciones más conflictivas por las que pasan muchas organizaciones es la falta de conocimiento de los motivos, pensamientos y necesidades de las personas que trabajan en ellas, así como la de las influencias que los individuos ejercen sobre las organizaciones y estas sobre ellos.

El estilo de dirección dentro de las organizaciones, determina la consecución de expectativas tales como: El deseo que siente la persona por realizar el trabajo como mejor es conveniente, el sentimiento de que pueda ser recompensado y el trabajo sea reconocido por parte de la organización, así como la percepción de que existen objetivos claramente definidos tanto para la

organización como para el individuo y poder sentir confianza en el trabajo.

En síntesis se puede definir el Clima Organizacional como:

-Percepción que los miembros de la organización tienen sobre el ambiente interno del medio de trabajo

-Reflejo de la Cultura Organizacional

-Es relativamente permanente

-Influye en el comportamiento de los miembros de la organización y por consiguiente en el desempeño laboral

-Puede ser analizado en función de su conjunto particular de características de la organización.

En virtud de lo anteriormente expuesto se puede inferir que el Clima y la Cultura Organizacional (Conjunto de principios y valores que rigen la vida, instituciones y son introyectados y acatados por cada uno de los miembros de la organización), son factores determinantes en la calidad de la gestión Universitaria.

5. Eficiencia

La eficiencia de la Universidad está medida por el cumplimiento de su misión, las metas, objetivos de ella emanados y el reconocimiento último que reciba de la sociedad en su conjunto.

Para lograrlo es necesario hacer uso racional de los recursos disponibles para tal fin, conscientes de que estos son cada vez más escasos y limitados.

En esta situación se asume que el factor estratégico sinérgico es el capital

humano que debería obrar como potenciador en la obtención y el uso eficiente de los recursos materiales de la institución.

Tradicionalmente se asumía que la gestión eficiente de las organizaciones, se basaba en el uso de los recursos básicos del sistema industrial que eran el capital y el trabajo. Hoy se acepta por la mayoría de los especialistas, que el conocimiento ha pasado a ser un nuevo recurso básico y factor esencial de la competitividad. Por lo tanto toman significativa importancia aspectos tales como la eficiencia en el uso de la información, la generación de conocimiento y la capacidad de innovación.

El profesor Peter Drucker (1993) se refiere a este cambio de la siguiente manera: "El cambio de significado del saber, ha transformado a la sociedad y la economía. El saber se considera el recurso personal clave y el recurso económico clave. El saber es hoy el único recurso significativo. Los tradicionales factores de producción: Recursos naturales, mano de obra y capital, no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios, pueden obtenerse siempre que haya saber; el saber en su nuevo significado, es saber en tanto que servicio, saber como medio de obtener resultados sociales y económicos. Estos cambios sean o no deseables son respuestas a un cambio irreversible: El saber está siendo aplicado ahora al saber, y este es el tercer y tal vez definitivo paso en su transformación.

Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados, es de hecho lo que significa gestión".

(1)Correa U Santiago define el Clima Pedagógico como una característica relativamente estable, que define el ambiente formativo interno de la institución educativa resultado de un proyecto educativo institucional como construcción colectiva de todos sus estamentos, el cual es experimentado por todos sus actores (Comunidad educativa), que influencia su comportamiento y que puede ser descrito en termino de los valores de un conjunto de características particulares de la institución. (EVALUACIÓN DEL CLIMA PEDAGÓGICO EN LAS ESCUELAS NORMALES SUPERIORES. 2000)

En la Universidad, con fines sociales, donde el conocimiento es una de las bases e insumo privilegiado de su propuesta y que el talento humano es parte indisoluble de su esencia, se debe buscar el equilibrio entre la racionalidad y el desarrollo humano.

En este delicado dilema se hace oportuno citar a Michel Crozier (2002): "El problema reside en la incompatibilidad entre el razonamiento ético y el razonamiento de la racionalidad económica tradicional de las ciencias organizacionales. De hecho los dos razonamientos son utilizados simultáneamente pero no sin contrastes bien marcados. Por un lado se trabaja arduamente para obtener un compromiso más fuerte por parte de los asalariados y gerentes, dándoles más responsabilidad y más poder de decisión. Por el otro lado se deberá encausar el equilibrio y la existencia misma de la empresa a través del juego racional complejo de la competitividad".

En las últimas décadas la Universidad se ha visto sometida al predominio del razonamiento de la racionalidad económica tradicional de las ciencias organizacionales, encaminando la mayor parte de su esfuerzo al juego racional complejo de la competitividad, comprometido con la búsqueda de recursos condicionados a la obtención de indicadores de gestión predominantemente cuantitativistas y economicistas, relegando a un segundo plano el razonamiento ético de la eficiencia de su gestión.

El desarrollo organizativo, administrativo y gerencial de la Universidad, ha estado sujeto en la mitad de este siglo a diferentes enfoques de gestión y administración de los comportamientos de la organización que han venido incorporando técnicas derivadas de los

sistemas organizativos del área empresarial del sector de servicios de la economía tales como, planificación estratégica, evaluación de proyectos, administración por objetivos, gestión por competencias, calidad total, indicadores de gestión entre otras. Sin embargo no existe la suficiente adaptación de dichas técnicas empresariales a la Universidad y la creación de nuevas tecnologías de administración Universitaria. La investigación en este dominio es bastante precaria y es obvio que la administración de los procesos de generación y transmisión de conocimientos, razón propia de la misión de la Universidad no puede ser igual al de la administración de empresas de producción de servicios.

Escotet (20015) señala que: "Es preocupante observar algunas Universidades que empiezan a estar dominadas por administradores provenientes de corporaciones sin experiencia académica, estructuras burocráticas, estructuras de gestión y formas de gerencia que equiparan a una institución difusora y generadora de conocimiento con una empresa productora de detergentes o con una institución multinacional organizadora de viajes-" (p6).

6. Responsabilidad Social y Rendición de Cuentas

La Universidad se debe a la sociedad en la cual está inserta, de ella recibe sus recursos y a ella llegan sus productos. Todas las actividades desarrolladas en el cumplimiento de su misión cobran

sentido en la medida en que contribuyan al desarrollo armónico de la sociedad y a la solución de sus problemas.

La Universidad en el pleno ejercicio de su autonomía desarrolla sus funciones de docencia, investigación y extensión, pero en el ejercicio responsable de su autonomía requiere de la creación de un sistema de control y autorregulación que conlleve la libertad de crear, enseñar y aprender con la obligación de rendir cuentas de los objetivos alcanzados y evidenciar la calidad de sus servicios.

En una democracia auténtica, los gobiernos están en el deber de someterse al control permanente de los estamentos de la sociedad y especialmente de los ciudadanos. La Universidad democrática y autónoma, sea de gestión pública o privada, no puede estar exenta del control interno y externo. De ahí la tendencia actualmente manifiesta hacia la evaluación institucional y rendición de cuentas "accountability".

"Este proceso de "accountability" debe insertarse en su práctica normativa sobre supuestos científicos y técnicos pero en ningún caso políticos. Ni los gobiernos de turno, ni el partidismo político Universitario pueden actuar como interventores en el proceso de rendición de cuentas. Este es patrimonio de la propia comunidad Universitaria mediante la autoevaluación y de la sociedad a la que pertenece. La autonomía, por lo tanto, debe considerar la estrecha relación entre Universidad y sociedad y comprometerse a rendir cuentas a los componentes de esta" Escotet 2005 p8.

7. Referentes Conceptuales de la Gestión Universitaria

7.1 La Universidad Como Organización Compleja.

Una reflexión crítica de la gestión Universitaria, necesariamente tiene que tener como punto de partida la identificación de la Universidad como una "Organización compleja" con características muy particulares tales como su multifuncionalidad (Docencia, investigación y extensión), la multidisciplinariedad de sus actividades académicas y la simultaneidad de su inserción en distintos sectores del contexto social que como se enunció anteriormente hacen demandas sobre los más variados aspectos.

La concepción de la gestión más simple y primaria reducía la gestión Universitaria a la preservación del espíritu y a la identificación de funciones administrativas y de coordinación.

La articulación entre la dirección institucional, lo académico y lo administrativo va creciendo en la medida en que se complejiza la vida Universitaria como resultado de una mayor especialización de los conocimientos, acompañada de una mayor demanda de formación postgraduada, la ampliación de la oferta de programas inmersos en los más variados campos disciplinares o profesionales, los meros desafíos de la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico, además de la diversificación de sus actividades. A todo esto es necesario agregar hoy la creciente importancia asignada a la problemática de la adquisición y manejo de recursos, situación esta cada vez más sentida y que ocupa la mayor parte del tiempo de los administradores. Esta complejización generó cambios en la estructura Universitaria generando dependencias con atribuciones específicas y responsables de las

distintas funciones sumándose a las tradicionales académicas y administrativas.

En los últimos años la organización Universitaria y su gestión se ha complejizado mucho más debido a la multiplicidad de modelos desarrollados, la masificación estudiantil, la competitividad y las incertidumbres que frente a ella se generan, dando lugar a la necesidad de estructuras organizacionales más densas y diferenciales, al desarrollo de procesos internos más rigurosos y sistemáticos y a la profesionalización de tareas que antes eran normalmente desempeñadas por docentes e investigadores, sin formación específica para ella.

Esta mayor complejización ha estado acompañada por el desarrollo de literatura especializada que procura indagar sobre aspectos básicos de la organización Universitaria como estructuras, procesos, estrategias y comportamientos de la institución-

8. La Gestión Como Administración y como Gobierno

Pueden identificarse tres conceptualizaciones convencionales de la gestión tal como lo plantea Martínez (2000) no conflictivas pero que difieren en la cobertura temática:

"Una estrecha, referida a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. La gestión se asimila al manejo cotidiano de estos recursos en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de división del trabajo. Esta perspectiva tiende a reducir el análisis a las funciones administrativas clásicas:

Planificación, organización, dirección, coordinación y control, con énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean estos financieros, materiales o humanos en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que operacionalizan y concretan los objetivos organizacionales. Se corresponde con lo que la literatura especializada entiende por *MANAGEMENT*".

-Otra perspectiva incorpora las dimensiones vinculadas al GOBIERNO, entendiendo por tal el despliegue de la capacidad para:

- a) La definición de la misión y del diseño institucional
- b) La fijación de la orientación estratégica
- c) La determinación de los objetivos operacionales y de las ofertas académicas
- d) El dictado de las políticas que regulan su funcionamiento, la naturaleza y atributos de los destinatarios de sus servicios
- e) La definición de estándares de calidad para sus actividades
- f) El establecimiento de los criterios para la captación de recursos y su asignación entre las diversas funciones.
- g) El seguimiento y la evaluación de la ejecución de las acciones que se derivan de las definiciones y mandatos anteriores.-

Esta definición supera la delimitación formal de atribuciones a los órganos máximos de la institución ya que comprende los comportamientos y decisiones efectivas que se adoptan como consecuencia de esas atribuciones.

Se corresponde así con la noción de GOVERNANCE o gobernanza de la literatura sobre la teoría de la organización.

-Esta noción se expande cuando se introduce la idea de GOBERNABILIDAD, expresión de la capacidad de hacer efectivas las decisiones y de preservar la unidad institucional, sus contenidos simbólicos y su proyección en el tiempo. El análisis trasciende a los órganos formalmente establecidos y a las funciones asignadas: Dirige la atención a los procesos decisorios y de implementación sobre los que las estructuras de gobierno tienen incidencia, a las respuestas y consecuencias de las políticas institucionales y a los niveles de legitimidad y consenso alcanzados. Su propósito es identificar los factores intervinientes para explicar las capacidades de orientación y conducción institucional, así como las predisposiciones para percibir, atender y encausar la creciente complejidad en que se debate la institución Universitaria. Comprende la capacidad para establecer compromisos creíbles para generar confianza en las políticas adoptadas y para reducir la incertidumbre derivada de los comportamientos oportunistas de los actores (Masten 2000)" Martínez 2000 pp. 11 y 12.

Tradicionalmente la gestión Universitaria se ha venido moviendo de la concepción estática de la administración a una concepción un poco más dinámica de gobierno (Masten 2010, citado por Martínez), sin embargo sigue primando la preocupación por las estructuras, normas, regulaciones y procedimientos, los sistemas de información y la dotación de los recursos, concentrando la mayor parte de su atención sobre los medios institucionales y sobre los marcos que constituyen la infraestructura de la gestión, así como sobre los insumos utilizados, los mecanismos establecidos y las condiciones de la acción. Solo en los últimos tiempos y ante lo que ha venido denominándose la crisis de GOBERNABILIDAD en la Universidad,

o lo que los críticos de la gestión Universitaria han llamado la INGOBERNABILIDAD de la Universidad emergen preocupaciones por la confrontación permanente entre "La preservación de la unidad institucional y la diversidad de su interior por sus actividades, disciplinas, ámbitos académicos, claustros, etc. Entre la problemática interna y la atención de las demandas y expectativas externas, entre la visión estratégica y la atención de la cotidianidad institucional, entre las aspiraciones y los recursos efectivamente disponibles, entre las exigencias participativas y la vigencia de las jerarquías" Martínez 2000 p 15.

Estos elementos constitutivos de una concepción dinámica de la gestión propician una opción más rica, más innovadora y más crítica para develar sentidos, identificar racionalidades, contribuir a la reflexión crítica institucional y construir una práctica dialógica, condiciones para alcanzar la gobernabilidad en la Universidad.-

9. Hacia una Concepción Holística de la Gestión Universitaria.

Una concepción Holística de la gestión Universitaria, articula elementos tanto del enfoque administrativo como del enfoque de gobierno y la gobernabilidad, en tal sentido deberá promover y garantizar:

-Reflexión permanente sobre la razón de su (misión) y su orientación (proyecto institucional).

-Análisis de la formulación, la sanción y la preservación de las normas formales y de las reglas de comportamiento que consolidan la cultura organizacional y la cultura académica de la institución. Definición concertada de políticas institucionales que propicien el empoderamiento de todos los actores de la vida institucional.

-Claridad y transparencia en los procesos de implementación de modelos de decisión orientados a la adquisición, asignación y administración de recursos con su consiguiente control operacional.

-Un clima organizacional que posibilite al máximo el desarrollo potencial de su comunidad educativa y de su cultura organizacional.

-Óptimas condiciones para el desarrollo de sus funciones básicas de docencia, investigación, extensión e internacionalización, determinando la calidad de sus prestaciones y los resultados e impactos que produce

-Autoevaluación, autorregulación y mejoramiento continuo de la gestión Administrativa

-Diálogo permanente con el contexto que posibilite la reconciliación entre las demandas externas y los procesos internos.

-Articulación e integración de las funciones misionales (Docencia, investigación y extensión) orientados a contribuir a la solución de los problemas del contexto y al desarrollo armónico de la sociedad en la cual está inmersa

-Convergencia, coherencia y articulación entre los estudios de grado (pregrado) y de postgrado, que fortalezcan la calidad real única de los primeros y propicien continuidad en la formación profesional (Educación continua a lo largo de la vida)

-Ambiente adecuado para la convivencia productiva de actores con intereses, aspiraciones y orientaciones claramente diferenciados (Docentes, investigadores, administradores).

-Óptima y adecuada articulación entre las funciones relacionadas con la gestión del conocimiento y aquellas que suministran a las tareas sustantivas.

-Equilibrio en la relación Universidad-Empresa -Estado, así como también con los distintos grupos sociales.-

Para concluir se puede afirmar que esta perspectiva holística de la gestión debe apuntar hacia la construcción de identidad institucional, preservar su legitimidad, asegurar la calidad de las acciones que desarrolla y de sus productos, la eficiencia en el uso de los recursos y proteger la sostenibilidad institucional.

Referencias:

Borrero, A. (2000). Administración Universitaria. Conferencia XXI Simposio permanente sobre la Universidad. Colombia

Crozier, M. (2002). El papel de la ética en las ciencias organizacionales. In Conferencia en la Universidad de Buenos Aires.

Escotet, M. Á. (2005). Formas contemporáneas de gobierno y administración universitaria: visión histórica y prospectiva. Perfiles educativos

OCDE (1987). Universities Under Scrutiny, Paris.

Peter, D. (2004). La sociedad postcapitalista. Editorial Norma.

Martínez, R., & Góngora, N. (2000). Evaluación de la gestión universitaria. Buenos Aires, Argentina. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria,

