

Sobre las prácticas de gestión en la universidad*

Edgar Gracia López

Resumen Abstract

Actualmente las versiones y núcleos de discusión sobre la problemática en la relación universidad/sociedad, giran en relación con los procesos de calidad por una parte, cobertura, deserción y retención, mientras por otra se identifican problemas referidos a las rupturas y distancias que se presentan entre el sentido de formación que imparte la universidad y el que se requiere en el mundo del trabajo. El artículo tiene por objetivo referenciar algunas problemáticas que se identifican en la universidad colombiana y que no sólo generan tensiones en el medio sino que se constituyen en obstáculos para su desarrollo.

El artículo intenta, de igual manera, hacer énfasis en el sentido que se asume desde las actuales condiciones del entorno. Las lógicas del cambio que se identifican en el entorno afectan sustancialmente el (los) sentido(s) bajo los cuales se postulan los procesos y prácticas de gestión académicas y administrativas de las universidades. En el centro del debate se encuentran la flexibilidad, la eficiencia, eficacia y pertinencia social, que resultan fuertemente cuestionadas.

Palabras clave Key words

Universidad, entorno, sociedad, prácticas de gestión, sentido.

Nowadays, the core of the debate on the problems in the relationship university/society is related to the processes of quality, enrollment, retention and extrusion, on the one hand, and on the other hand to problems related to the sharp differences between the kind of education that university delivers and what is needed in the World of work. This paper aims at locating some of the problems that can be identified in Colombian Universities, problems that not only generate tension in society but also hinder the development of the University.

Somehow, this paper intends to emphasize the meaning of higher education that is constructed out of society's current conditions. The logics of change that are identified in society affect in a substantial way the meaning (or meanings) under which processes and practices of academic management are formulated. At the core of this debate we can find notions like «flexibility», «efficiency», «efficacy» and «social pertinence», which become heavily questioned.

University, environment, society, practices of management, sense.

* Recibido el 24 de febrero de 2006 y aceptado el 5 de abril de 2006

Introducción

Actualmente las versiones y núcleos de discusión sobre la problemática en la relación universidad / sociedad, giran en relación con los procesos de calidad por una parte, cobertura, deserción y retención; mientras por otra, se identifican problemas referidos a las rupturas y distancias que se presentan entre el sentido de formación que imparte la universidad y el que se requiere en el mundo del trabajo. El artículo tiene por objetivo referenciar algunas problemáticas que se identifican en la universidad colombiana y que no sólo generan tensiones en el medio sino que se constituyen en obstáculos para su desarrollo.

El artículo intenta enfatizar en el sentido que se asume desde las actuales condiciones del entorno. Las lógicas del cambio que se identifican en el entorno, afectan sustancialmente el sentido(s) bajo los cuales se postulan los procesos y prácticas de gestión académicas y administrativas de las universidades. En el centro del debate se encuentran la flexibilidad, la eficiencia, eficacia y pertinencia social, que resultan fuertemente cuestionadas.

El sentido que se descubre en los actores al organizar y accionar los diferentes procesos de trabajo y prácticas de gestión de las universidades, al parecer pueden estar significando el tránsito problemático de formas simples de relación y organización (R/O) a formas complejas C(R/O) que se expresan en la acción mediada por órdenes a reglas de acción a través de información y comunicación. Es marcado el énfasis que en los últimos tiempos se otorga a la organización y a sus formas, intentando por esta vía cuestionar el sentido de poder y rigidez que se manifiesta como inflexibilidad, falta de autonomía, reglas basadas en criterios determinados por la orden, funciones tradicionales obsoletas, escaso valor agregado. En la práctica se cuestiona la forma de organización de las universidades, en especial, el sentido de eficiencia y eficacia inmerso en su comportamiento.

El efecto no es otro que la emergencia de tensiones y contradicciones entre visiones que se apoyan en lógicas pretéritas y aquellas que se declaran en correspondencia con las actuales tendencias de la educación y administración universitarias, por supuesto, incorporando afectaciones en las formas de decisión.

Debido a las condiciones actuales del entorno, están cambiando los principios y estrategias que orientan las organizaciones, incidiendo en el conjunto de relaciones y sentidos que soportan las prácticas de gestión. La integración y la flexibilidad emergen con fuerza modificando el sentido de organización. En el actual referente la organización se basa menos en la dependencia y la función y más en la comunicación, donde el argumento y las cualidades de la información se están convirtien-

do en determinantes, propendiendo por estructuras menos verticales y por centrar su actividad en el análisis de procesos.

Universidad y entorno

Desde la década del setenta y con mayor intensidad desde los años noventa, la sociedad ha recibido el impacto e irrupción del neoliberalismo, planteando a las universidades dos disyuntivas: formación para la identidad como nación o formación para el mundo productivo. Por supuesto, para el neoliberalismo el hombre es formado y dispuesto para el mundo del trabajo¹. En este sentido el hombre deja de aparecer como un ser político unido a la nación y al territorio y en contrario emerge como un ser ligado fundamentalmente al consumo. En los nuevos escenarios de actuación la designación del hombre como ser político es desplazada rápidamente hacia la consideración de hombre como ser que desea los objetos del mundo y trabaja para colmar sus apetitos de manera privada, por medio de formas de consumo irracionales y destructivas².

Aunque parece sutil la diferencia que se establece entre una formación para la identidad-nación y otra para el mundo del trabajo, en la práctica connota profundas modificaciones de perspectiva y sentido, afectando las prácticas de gestión de las universidades. La organización académica y administrativa se debate entre la tensión que suscita una formación para la identidad y otra que potencie las reglas del mercado y el consumo. Es tan drástico el mensaje que trasmite el entorno que en el sistema la educación resulta imbuida del sentido mercantil. La educación en este sentido se convierte en una mercancía transable connotando exigencias que inciden sobre lo que se conoce como calidad educativa. De esta manera, la estimación del conocimiento como factor fundamental de la sociedad adquiere una valoración que apalanca directamente la función del trabajo, la producción, el mercado y el consumo.

En el fondo han resultado cuestionadas la identidad y autonomía propias del quehacer universitario. Las decisiones de eficiencia y eficacia del sistema universitario resultan más en función de los requerimientos del mercado que de las observaciones propias de un sistema que debe

¹ El documento de CEPAL-UNESCO, Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad (1992), plantea que el problema central de los países no desarrollados consiste en la desarticulación entre el campo científico- tecnológico y el campo de la producción. Situación que responsabiliza a la educación en la medida que ha desatendido la formación de fuerzas de trabajo que respondan a las exigencias actuales del mundo del trabajo (LIBREROS, p. 24).

² LIBREROS Daniel. Globalización, cultura, economía política y educación. En tensiones de las políticas educativas en Colombia. UPN. Colombia, 2002, p. 11

orientar sus esfuerzos para la formación y desarrollo de capacidades aportantes a la construcción del proyecto de nación independiente y proclive a resolver los esenciales problemas de la sociedad. En la práctica, las funciones sustantivas de la universidad (docencia, investigación, proyección social) resultan imbuidas de criterios rentísticos colonizadas por patrones y referentes derivados de la economía privada.

Bajo las condiciones del entorno neoliberal, las prácticas de gestión de las universidades (académicas y administrativas) están siendo colonizadas por lo que se conoce como economía de la información, donde la eficiencia y la eficacia es sustancial en tanto sean susceptibles a la movilización de recursos financieros. En este sentido, las decisiones operan más en función de la demanda que de la oferta, como sustrato fundamental para realizaciones que tienen como objetivo central, disponer la universidad para apalancar las condiciones del mercado competitivo. En la práctica comienza a funcionar la dupla sociedad del conocimiento / gerencia del conocimiento, traducida en el intento de construir y consolidar las nuevas relaciones demandadas entre universidad y mundo del trabajo.

Por supuesto, frente a las tensiones y señales que emite el entorno, a la universidad le corresponde afrontar la emergencia de las nuevas situaciones que tornan compleja su actuación. En la práctica, a la universidad le corresponde desarrollar nuevos elementos y criterios de auto-referencia que le permitan conservar diferencia y autonomía. Por una parte, la universidad debe operar sus contenidos y sentidos en negociación a la consideración de empresa³. Por otra, la necesidad de conservar autonomía como criterio sustancial para construir sus formas de regulación y autorregulación que le permitan condiciones de calidad en relación con el conocimiento, la cultura, la verdad y la objetividad.

Desde luego, a la universidad y desde diferentes intereses, se le reclama la constitución de un imaginario capaz de ligar la cultura y la construcción de la sociedad con los intereses económicos pensados desde la relación global-local. También se reclama la presencia de un estilo

³ Una diferencia sustancial entre el sentido de empresa y el de universidad, está dado por el sentido ético y la forma de acción que adoptan los participantes. La empresa por lo regular define su acción construyendo sentidos que resultan mediados por la producción y el intercambio. En contrario, en la universidad coexisten en su interior las más diversas y divergentes interpretaciones de la realidad que le dan una connotación de diferencia respecto de lo que se considera empresa. Como afirma Sanabria M, «es diferente hablar de la empresa universitaria (haciendo alusión amplia al término empresa como obra ardua y dificultosa que valerosamente se comienza) que de universidad como empresa (en el sentido restringido y moderno del mismo: sociedad mercantil industrial con ánimo de lucro inmersa en un sistema de mercado)» (Sanabria Mauricio. La gestión en la Universidad Colombiana. FCE. Universidad Nueva Granada. Bogotá, 2006, p. 83).

empresarial donde lo importante sea la respuesta ágil al consumo y demandas de la sociedad. En general, a la universidad colombiana se le critica el predominio de modelos tomados de experiencias externas asociados a la incapacidad para crear sus propios modelos e imprimir a éstos una dirección acorde con las circunstancias del entorno que le es propio⁴.

Hablando de sus limitaciones, tal vez, la principal dificultad de la universidad frente a las demandas y críticas que le hace la sociedad, tenga que ver con la conservación y la innovación. Mockus A. afirma que la principal dificultad para pensar la universidad es la de comprender cómo puede existir una institución tan conservadora y al mismo tiempo tan comprometida con una serie de transformaciones en los ámbitos más diversos. Tal vez lo esencial de la universidad es, precisamente, esa capacidad para conectar la tradición con el cambio, con la innovación.

Universidad y prácticas de gestión

En el escenario de la gestión universitaria ha emergido con fuerza el concepto de flexibilidad (académica, administrativa) que *-sin duda-* está afectando las formas de relación y comunicación adoptadas por el sistema. En la realidad, los atributos que demanda la flexibilidad exigen cambios incidentes en las prácticas de gestión que se implementan. Desde la flexibilidad y sus atributos se están cuestionando las formas de trabajo académico, la eficiencia, eficacia y pertinencia social requerida para efectos de la reconstrucción social que se necesita en el marco de las actuales tendencias. Al respecto, Mario Díaz afirma que desde las condiciones de los nuevos paradigmas social y económico definidos por la globalización, las prácticas de gestión ya no pueden seguir funcionando dentro de la lógica administrativa tradicional.

Por supuesto, la flexibilidad⁵ connota cambios en las formas de organizar el trabajo, en el sentido de dirección, autoridad, decisión, comunicación y formación. Desde los criterios de flexibilidad se cuestionan fuertemente el sentido de las acciones que asumen los actores. En el nuevo orden *-parece-* empieza a primar la aceptación de reglas que

⁴ SALAZAR S, TORO G. Región académica. En Investigación, Desarrollo y Sociedad. Segundo Congreso Educación Superior de Colombia. ICFES, Armenia- Pereira, 2001, p. 171.

⁵ La flexibilidad como concepto, emerge fundamentalmente de la crisis del patrón de acumulación del capital que responde ante ella con dos problemas, la desregulación y la reorganización de las estructuras productivas y administrativas de la propiedad, en la práctica con la intención estratégica de incrementar sustancialmente los ritmos de producción con bajos niveles de costos, manteniendo y/o incrementando la tasa de ganancia. (Del hacer al saber. Universidad del Cauca- C-Cinco, 2002, p. 95).

intentan desalojar criterios basados en la transmisión de órdenes para pasar a correspondencias de sentido (unidad de comportamiento y sentido) donde se preferencia el imperativo de la información y la comunicación. Este desplazamiento está relacionado con nuevas formas de regulación universitaria y la flexibilidad, significando el posible paso a la generación de nuevas formas de cultura institucional. Desde la flexibilidad el trabajo académico se convierte cada vez más en un asunto de redes, grupos, núcleos que demarcan horizontes alcanzables, pertinentes y concretos.

Desde la flexibilidad se empieza por cuestionar la misma organización del trabajo académico de las universidades y que proyecta correspondientes sentidos a las prácticas de gestión. Las formas, relaciones e interacciones de las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión) son objeto de examen a partir de la consideración sistema-entorno. Buena parte de la rigidez manifiesta en el sistema, se debe a que las universidades terminaron enfatizando en la organización académica y docente que en la organización administrativa, descuidando procesos de transformación que hoy resultan indispensables para el correcto acceso a la relación con la sociedad del conocimiento. La reflexión pedagógica por fijar la mirada del educador en las interacciones entre sus métodos de enseñanza, entendida como instrucción, y el aprendizaje de cada uno de los alumnos, entendido como rendimiento académico, descuidó los procesos educativos más amplios y los contextos en que se daban estos procesos, y por ello se olvidó de la organización en el aula, de la institución y sobre todo del análisis e impacto en el medio de las realizaciones efectuadas. A partir de esquemas rígidos de operación, de alguna manera, las universidades se cerraron en sí mismas descuidando procesos referidos desde el análisis, investigación y proyección de las labores en relación con la sociedad.

Desde la flexibilidad, el mayor inconveniente que vivencia la universidad colombiana tiene que ver con la concepción bajo la cual se asume la eficiencia. El poco examen que se efectúa de la relación sistema-entorno, ha llevado a que se considere como normal la transportación de conceptos y concepciones que por su naturaleza son propios de la dinámica empresarial. En general, la eficiencia ha terminado por entenderse como racionalización del gasto y la competencia como posicionamiento de los servicios educativos en el mercado. La universidad ha terminado por trabajar desde la demanda, sin re-significar los contenidos de la oferta. En este sentido, es bastante denunciada la colonización que la economía hace de la universidad y que la invaden de valores ajenos e intereses que precisamente no responden a la necesidad de perfilar un ser humano que aporte a las transformaciones sociales.

Desde el punto de vista del discurso, la universidad ha venido sustituyendo las apreciaciones referidas a la formación del ser humano, reemplazándolas por aquellas que centran su atención o adscriben su

intencionalidad en la eficiencia, donde el educando se define en preferencia como «ser eficiente». Es tan delicada esta situación, que de continuarse por esta vía, se pondrá en alto riesgo la vivencia del real sentido de universidad. La mal entendida flexibilidad en el sistema-universidad está llevando a que se incuben en la formación, métodos de resolución de problemas propios de la técnica de la sociedad industrial moderna, caracterizada por entregar respuestas valoradas desde formas de razonamiento estratégico que en la práctica tienen profundas implicaciones para los esquemas de dirección, gestión y decisión de la organización y la sociedad.

Generalmente la eficiencia de las universidades resulta relacionada con la restricción del presupuesto, la productividad económica, el nivel social, la capacidad de ingreso⁶. Sobre la eficiencia, impera más una concepción derivada de enfoques de productividad industrial que de tratamientos conceptuales propios de una organización que se caracteriza por el sentido de la formación, la cultura, el conocimiento y la construcción de sociedad. Al respecto, la universidad, al menos, debería tener en cuenta que *si bien el valor de la eficiencia es constitutivo de nuestro mandato constitucional y definitivamente valor y medida cualitativa de nuestro crecimiento, es compromiso de su dirigencia el contextualizar este valor de eficiencia de la gestión que considere nuestra particular misión y naturaleza*⁷.

Es evidente que en todo tipo de organizaciones sociales, los principios de actuación basados en el taylorismo progresivamente están cediendo ante la presencia de dos nuevos objetivos centrales: la integración y la flexibilidad. Para la universidad, la integración y la flexibilidad, desde luego, le significa la emergencia de nuevos códigos para el desarrollo y realización de sus prácticas de gestión. La universidad se ve expuesta a la necesidad de incubar nuevos códigos a la gestión académica y administrativa a partir de considerar lo simbólico. En este aspecto la flexibilidad terminó por afectar el campo de la educación estimulando la creación de nuevas formas de realización de las relaciones (educación-producción) al afectar estructuras educativas, discursos y prácticas⁸.

En las actuales condiciones, y sin demasiada objeción, los atributos encerrados en la flexibilidad están modificando el sentido inmerso en las prácticas de gestión académicas y administrativas de la universidad. La concepción de trabajo como centro de la actividad de las prác-

⁶ Ibid. LIBREROS, p. 232- 233.

⁷ Propuesta para consolidar una filosofía de desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Colombia. Universidad Nacional de Colombia, Medellín, 1997, p. 23

⁸ DÍAZ Mario. Flexibilidad y Educación Superior en Colombia. ICFES, 2002, p. 44

ticas de gestión, en su sentido y lenguaje, estaba (o aún lo está) asociada a cierta forma de apreciación derivada de las versiones del taylorismo descriptivo y servía (sirve) para expresar lo que se percibe, lo que se siente o lo que se piensa sobre las cosas, los hechos, las personas, las emociones y las ideas, pero en general, la palabra tenía (o aún tiene) un lugar pasivo, porque al hablar nada se modifica, el dominio y la acción eran (son) dominios separados⁹. En el marco de una concepción diferente y a partir de la flexibilidad y sus atributos, las prácticas de gestión y su centro-trabajo se comprenden (o se deben comprender) a través de la comunicación donde lenguaje y acción se muestran íntimamente asociados.

El sentido de las prácticas de gestión

La universidad, a diferencia del sentido empresarial, desde una particular forma de asumir la ética, caracteriza sus prácticas de gestión académicas y administrativas dotándolas de particulares sentidos y contenidos, revelando su naturaleza adscrita a la discusión racional y al imperativo de las consecuencias de la acción, contenido que se vincula con lo que Antanas Mockus denomina «el secreto de universidad» entendido como el entreveramiento entre acción comunicativa discursiva, tradición escrita y reorientación o (lo que no es exactamente lo mismo) reorganización racional de la acción humana¹⁰. De esta manera, las prácticas de gestión asumen una especial diferenciación respecto de otras prácticas que le son comunes, identificando una perspectiva cuya justificación principal se encuentra en íntima relación con el ethos de la universidad.

Tal vez, la diferencia sustancial entre el sentido de empresa y el de universidad esté dado por el sentido ético y la forma de acción que adoptan los participantes. En la universidad, el sentido y la forma de acción de los actores tiene entre sus dinámicas causales aquellos «lugares comunes», aquel discurso y lenguajes comunes que la universidad aporta al «habitus», los campos de encuentro y campos de entendimiento... las formas comunes de abordar los espacios que la institución universitaria dota¹¹. Dicho de otra manera, en la universidad se profundiza la interacción de los actores, incrementándose sustancialmente la coexistencia en su interior de las más diversas y divergentes interpretaciones de la realidad.

⁹ ECHEVERRÍA, Rafael. La Empresa Emergente. La Confianza y los Desafíos de la Transformación. Ediciones Granica, Argentina, 1995, p. 57

¹⁰ MOCKUS A. GRANES J. La Evaluación de los Postgrados en la Universidad Nacional. Vicerrectoría Académica. Documentos Universidad Nacional, Bogotá, 1995, p. 21

¹¹ LONDOÑO Martha. Conceptualización de un Campo Profesional Universitario Liberal, con Base en Bourdieu, Mannheim y Bruner. Revista Universidad Nacional de Manizales, 1994, p. 18.

En la universidad como en cualquier organización social, las prácticas de gestión, sus correspondientes procesos de trabajo y formas explícitas de comunicación, dependen del sentido que los actores le otorguen a las acciones y a los escenarios. En la acción *-por ejemplo-* las prácticas de gestión toman vida activa, poniendo en juego el modo como los actores ven el mundo y las formas como relacionan socialmente las diferentes dimensiones: de la vida, la naturaleza, la cultura y la sociedad. La acción que es específicamente humana se reconoce como una unidad de comportamiento y sentido, significando la conducta humana donde los sujetos enlazan a la acción un sentido subjetivo¹².

En la versión de Arendt y Chanlat, la acción se liga con la palabra. Chanlat comprende que la palabra se convierte en el instrumento de gestión por excelencia del dirigente y en el medio privilegiado para entrar en relación con los demás y obtener resultados de ese intercambio¹³. Es tan importante la relación palabra-acción que para Arendt, sin las palabras la acción pierde al actor, y el agente de los actos sólo es posible en la medida en que es; al mismo tiempo, quien dice las palabras, quien se identifica como el actor y anuncia lo que está haciendo, lo que ha hecho, o lo que tratará de hacer¹⁴.

Sin palabras, las prácticas de gestión pierden sentido mostrándose ausentes de la reflexión como posibilidad para orientar el curso de las acciones, de allí que se afirme que los actores realizan el mecanismo básico de interacción organizacional a través del lenguaje. Las organizaciones para generarse, mantener sus límites y garantizar su estabilidad interna utilizan la comunicación¹⁵. Según Mockus, las palabras no significan fuera de su uso. Todo significado hace referencia a un juego lingüístico. La comprensión del significado correspondiente a la capacidad de un uso correcto del término, lo cual quiere decir, un uso acorde con las reglas de uso. Pero esas reglas corresponden no sólo a conexiones de las palabras, sino también a acciones, a actitudes, a interpretaciones¹⁶.

Como puede derivarse de las apreciaciones anteriores, en los procesos de trabajo asociados a las correspondientes prácticas de gestión, la palabra y la comunicación adquieren un sustancial significado de cara a los aumentos de eficiencia y eficacia de la organización. Se podría,

¹² Ibid, MOCKUS, 1995, p. 90

¹³ CHANLAT Alain. La Administración una Cuestión de Palabra. Revista Tecnología Administrativa, 1997, P. 192

¹⁴ ARENDT Hannah. De la Historia a la Acción: Labor, Trabajo, Acción. Paidós. Barcelona, 1988, p. 104.

¹⁵ Ibid, ECHEVERRÍA, p. 38.

¹⁶ MOCKUS A. La Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas. En las fronteras de la Escuela. Colección de la Mesa Redonda, Bogotá, 1995, p. 38.

incluso, asegurar que en la relación palabra-acción, se encuentra encerrada la mayor posibilidad para el establecimiento del sistema de relaciones que resulte proclive al desarrollo de las potencialidades manifiestas en los atributos de la flexibilidad. Sin duda, las prácticas de gestión expresan lógicas que se identifican en la acción, donde los actores ponen a funcionar su correspondiente imagen y sentido que se otorga a los procesos que realiza. En la praxis (relación permanente entre teoría y acción) los actores se adscriben a procesos de racionalización y formas de operación especiales. En consecuencia, lo que se presenta en las prácticas de gestión es una trama de relaciones humanas urdidas por los actos y las palabras.

Parece indicarse desde las nuevas condiciones de entorno, que los procesos de trabajo como centro de las prácticas de gestión se presentan fuertemente soportados en la comunicación (palabra-acción) y el conocimiento. Si en un pasado no remoto el trabajo se soportaba en el hacer, hoy, se basa cada vez más en un saber-hacer racionalizado que se apoya en el conocimiento (incluso, conocimiento científico y tecnológico). En la nueva perspectiva de las organizaciones, se reconoce el papel central de los actores asociado a su capacidad de conocer y aplicar conocimientos. En este sentido, las prácticas de gestión entran a depender fuertemente de la capacidad y acción de los sujetos en cuanto dominio de conocimientos. De esta manera, las organizaciones desarrollan la capacidad de auto-conformarse, de reproducirse por sí solas, de mantener sus rasgos de identidad, de ser autónomas, de presentar procesos internos de control y de poseer la capacidad como sistema para realizar su propia renovación estructural. En otras palabras, de poseer la capacidad de auto-organizarse, auto-mantenerse y auto-desarrollarse¹⁷.

En la versión moderna las prácticas de gestión están asociadas al conocimiento. Al respecto Russell Ackoff nos indica acertadamente que mientras la información surge de respuestas a las preguntas del tipo: qué, quién, dónde, cuándo, cuánto, el conocimiento responde a la pregunta de ¿cómo hacerlo? y ¿para qué hacerlo? De allí que el conocimiento pueda expresarse en forma de explicaciones, argumentos e instrucciones, manifiestos en el conjunto de acciones que hay que ejecutar para que se alcance un determinado resultado y para que el trabajador sea capaz de producirlo. En la medida que el trabajador aprenda tales instrucciones, diremos que posee conocimiento o, en otras palabras, que posee la capacidad para desempeñarse eficazmente en la tarea¹⁸. De igual forma, en la medida en que el trabajador verifique y argumentadamente ajuste los procesos, mejorándolos permanentemente, diremos que hace uso de la eficacia.

¹⁷ CAICEDO, Carlos. Información, Gestión y Sociedad. En Revista Innovar. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas, 2000, p. 77

Desde luego, en el imaginario de las prácticas de gestión subsisten las contradicciones propias de un sistema de operación que se desplaza en sentidos diversos dependiendo de las condiciones del contexto. En la generalidad se puede ubicar que en la acción y los procesos se reconocen dos asuntos imperantes: competitividad, como la búsqueda de una situación provechosa que tiene en cuenta fundamentalmente las condiciones del mercado, y productividad, como el resultado que tiene que ver con lo interno -eficiencia- y lo externo -eficacia-, en el marco del cumplimiento de objetivos. Las contradicciones emergen precisamente al momento de buscar objetivos y resultados.

En el caso de la universidad, las contradicciones propias de un sistema que se debate entre privilegiar prácticas de gestión adheridas a sentidos de: la administración formal, la evaluación por resultados, la competencia, el control de tareas, la determinación de objetivos en función de los requerimientos del mercado, estrategia, calidad y eficiencia, o privilegiar funciones y discursos que potencien los asuntos referidos a la objetividad, la verdad, las disciplinas del conocimiento, la formación ciudadana, la cultura, el trabajo en valores, la transformación social.

Regulación y sistema-universidad

Uno de los elementos claves en la regulación de la universidad es el contrato. Mediante el contrato como elemento auto-referente la gestión de tensiones y contradicciones representa siempre la reproducción controlada de la crisis de la universidad y la manera como el sistema subsiste a las presiones del entorno que cada vez son más intensas. En estos términos, el contrato cumple con el objetivo de limar las contradicciones y tensiones de la universidad facilitando las labores de gestión.

Mediante el contrato se delimitan las funciones, los alcances, las relaciones jerárquicas, las formas de control, el papel de la docencia, de la investigación y el desarrollo, el sentido ético del trabajo académico y administrativo. Para la universidad el contrato se constituye en la pieza clave de su sistema, pues mediante su mediación se re-significan y regulan las fronteras del conocimiento puesto en acción, se establecen las relaciones con el entorno y se especifican las relaciones entre la universidad y el mundo del trabajo. Igualmente, mediante el contrato y su especificidad, la universidad construye su horizonte de posibilidad.

El contrato corresponde a una generalidad regulativa del sistema social y en el caso de la universidad adquiere connotaciones especiales debidas, fundamentalmente, a la naturaleza intangible de sus procesos y

¹⁸ Ibid, ECHEVERRÍA, p. 57.

resultados y al desempeño de funciones sociales simbólicas¹⁹. A través del contrato las organizaciones aseguran el sistema de relaciones, las reglas de actuación, los principios básicos bajo los cuales se deben orientar los actores, las funciones, los desempeños y los lugares que los miembros de la comunidad ocupan en la organización, definiendo causales y precisando límites éticos.

Por supuesto, la importancia del contrato no se centra sólo en la posibilidad de controlar la crisis del sistema, sino en la posibilidad de proteger el especial sentido de relación con el conocimiento, la cultura y la sociedad. Por ejemplo, protegiendo el sentido de formación, de investigación o en general, del pensamiento y del sentido de universidad. En la medida en que la universidad reconozca plenamente su sentido de aporte a la transformación del entorno, en esa medida postulará sus acciones contractuales para operar en lo endógeno y en relación con la sociedad.

Así como el contrato tiene una fuerza vinculante entre las partes (o intereses que en él concurren) atándolas en sus efectos y consecuencias, también señala el estado de desarrollo del sistema y las formas de vinculación con el entorno, precisando las diferencias con el mismo, incluso, significando niveles de modernidad y modernización del sistema. En otras palabras, el contrato emite sentidos de organización.

En la universidad como sistema, el contrato se constituye en parte de su base auto-referente que permite otorgar especificidades en el campo de lo que se denomina el uso social del conocimiento. Mediante el contrato, la universidad debe asegurarse de que la producción de cultura y de conocimiento sea útil, estratégica, prioritaria y eficaz en el marco de la organización socio-económica. Desde luego, esta situación le presenta contradicciones profundas.

Sin duda, la universidad tiene que hacer frente a la presión social que se origina por el hecho de que todo el mundo ha de estudiar y enfrentar los desajustes entre la oferta académica y las demandas de los mercados laborales. La acumulación de objetivos causa problemas a la universidad al momento de definir perfiles y una posición estable. Suele acontecer que la naturaleza de la institución, sus prácticas y metas se difuminan, convirtiéndola en un campo de Agramante en el que se disputa casi todo y muy poco de los saberes, sean cuales fueren estos.

Desde luego, cualquiera de estas contradicciones y otras fácilmente imaginables crean puntos de tensión, tanto en las relaciones de la universidad con el Estado y la sociedad como al interior de las mismas

¹⁹ SANTOS De Sousa Buenaventura. De la Mano de Alicia. Ediciones Uniandes. Siglo del Hombre, Editores. 1998, p. 231

universidades, en tanto instituciones y organizaciones. Dado que no parece posible en las actuales condiciones macro-sociales superar estas contradicciones, el objetivo generalizado de las reformas propuestas para la universidad en los últimos años ha sido la de mantener las contradicciones bajo control a través de la gestión de las tensiones que ellas provocan, recurriendo para esto a medios que el profesor Santos denomina mecanismos de dispersión²⁰.

Mediante el contrato como base auto-referente se adoptan y concretizan explícitamente las relaciones internas que deben mantenerse. En la generalidad prefija los elementos que demarcan en la práctica el rol de los actores en los diferentes procesos. Demarca las relaciones segmentándolas inicialmente entre quienes forman la administración y aquellos que resultan independizados de la misma. De entrada, este proceder tiene un profundo efecto sobre las prácticas de gestión de la universidad, pues no sólo establece los límites de las relaciones externas y contractuales sino que proyecta sentidos que se manifiestan en la forma como se establece la organización del trabajo al interior del sistema.

Igual y visto globalmente, mediante el contrato se establecen las reglas ético-sociales para que el sistema opere. Desde luego, la complejidad se profundiza en la medida en que los conceptos, preceptos, reglas y principios encerrados en el contrato se constituyen en una especie de lastre jurídico que termina por no interpretar correctamente la dinámica del entorno, demandando de la regla contractual su permanente actualización.

Es evidente que la universidad como organización ha tomado prestados los conceptos derivados del «management» y sus aplicaciones que resultan adheridos a criterios de administración fundados en el despliegue del «business» y la planeación estratégica con sus posteriores avances señalados como perfeccionamiento de la estrategia en su relación con la competitividad. Prueba de esta manifestación se deduce de la oferta de programas que se presentan más bajo formas de financiación que bajo criterios de pertinencia en función del desarrollo social y sus necesidades educativas. En muchas situaciones, la oferta se convierte en factor de competitividad inter-universitaria, por ejemplo, para algunas instituciones tiene un enfoque de extensión, cuya meta es originar recursos económicos, lo cual plantea un divorcio entre las necesidades profesionales y de desarrollo empresarial²¹.

Desde la posición del contrato se debe especificar el sentido de universidad y de relaciones de formación y de intereses que se imparten. Este aspecto resulta sustancial en tanto es urgente que la universidad revise

²⁰ Ibid, p. 228.

²¹ ALVARADO Sara victoria. Especializaciones Profesionales. Diagnóstico, Concepcualizaciones, Lineamientos. ICFES. 2002, p. 133.

las metodologías que utiliza para prospectar su futuro. Desde la metodología de la planeación estratégica, los asuntos académicos y administrativos de las universidades giran peligrosamente hacia la determinación y establecimiento de simulaciones y procesos que resultan carentes de cultura general y humanidades.

Omar Aktouf afirma que los estudiantes, en su mayoría, se encuentran desorientados en clases a las que consideran carentes de espina dorsal, es decir, que no propongan simulación informática, modelos cuantitativos, indicadores estadísticos, etc., para apoyar la enseñanza²², situación que se complica si consideramos que el pensamiento matemático está siendo reemplazado por el estratégico. El profesor Aktouf comenta el asunto diciendo: *la financiarización de la concepción de los asuntos económicos y la hegemonía del tipo business, aún en lo social y lo político, en mi opinión, posee una sola y única lógica, lógica gravemente reductora que tiende a transformarlo todo en mercancía y a conducirlo todo a la manera del funcionamiento de la empresa privada. Las transformaciones del tipo (MBA) son la punta de lanza de la generalización de esta clase de concepción y lógica*²³.

En la lógica que se deduce del modelo de aplicación productivo, es evidente que se trata de acortar las distancias que existen entre el tiempo de producción de la universidad y la implementación del producto en la empresa. Para el efecto, los modelos de gestión se tornan en la base indispensable para uniformar y estandarizar procesos, consiguiendo con ello delimitar las responsabilidades, procurando que la universidad responda a los inmediatos requerimientos de innovación de la industria y la empresa. Un paso en este sentido ha consistido en consolidar el encuentro de las metodologías de planeación utilizadas. La metodología de planeación estratégica es un buen ejemplo de ello en tanto trabaja en el análisis de amenazas y oportunidades.

Desde los criterios y aplicaciones de la planeación estratégica, progresivamente se entronizó, en el ámbito universitario, el nuevo concepto de calidad y eficiencia, derivado de un espectro de situaciones globales que pretenden la estrecha vinculación entre el mundo productivo y la universidad. De alguna manera, se trata de reducir la distancia que existe entre el momento de la universidad y el momento oportuno de la industria y el mercado. La finalidad de estos instrumentos de gestión, en el fondo, no sólo se implantan con el criterio de uniformar procesos y acciones, sino también cerrar la brecha -que de setenta años se ha reducido a diez- entre la producción de la universidad y la empresa.

Parte de estos procesos globales se manifiestan como procesos de estandarización que tienen por objetivos uniformar criterios y dinámi-

²² AKTOUF, Omar. *La Administración: Entre Tradición y Renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle, Gaetan Morin Editeur, 2004, p. 30.

²³ *Ibid*, p. 31

cas con el objeto de incrementar las eficiencias y eficacias del sistema social. De hecho, en el centro del debate aparecen los conceptos de flexibilidad y eficiencia, que se tejen bajo los estrictos marcos de un modelo global que se apoya fuertemente en la medición, la información y los referentes demandados por lo que se conoce como institucionalismo o neo-institucionalismo.

Las condiciones de flexibilidad e incremento de la eficiencia, por supuesto, modifica el sentido de las prácticas de gestión de las universidades, las que se deciden en lo fundamental a partir de las dinámicas de los mercados. Con una clara intención de trasladar al sistema social el conjunto de premisas que la soportan, ejerciendo control sobre el pensamiento de todo el sistema, el neo-institucionalismo establece y conjuga relaciones entre eficiencia, equidad y desarrollo institucional. La equidad depende de la eficiencia institucional. Esta eficiencia institucional se comprende en relación con los costos de transacción y su reducción, los que demandan flexibilidad en los procesos, nuevas formas de administración y gestión, reglas contractuales precisas, buen dominio y gobierno de las organizaciones.

Un requisito indispensable para efectos de una nueva concepción de externalidad en el sistema, es el de flexibilizar todo tipo de procesos, condición que implica la permanente desregulación del sistema en procura de un incremento sostenido de la eficiencia social. En este estado, el ser eficiente no sólo implica «hacer más con menos», sino hacerlo en armonía con los intereses globales de una sociedad que se pretende sea eficiente en cuanto a la rentabilidad del capital. En este esquema a la universidad se le demanda lo propio: 1) flexibilidad de sus prácticas de gestión, en especial las referidas a la formación y el conocimiento. En este aspecto se procura una formación en habilidades y destrezas que potencien el «ser eficiente». 2) flexibilidad de las correspondientes estructuras curriculares. 3) flexibilidad de las estructuras administrativas, las que en particular se deben tornar en garantes de unas prácticas de gestión que aporten en lo fundamental a la sociedad del conocimiento en su relación con la dinámica de los mercados. 4) flexibilidad de las acciones que se soportan menos en los fundamentos de las disciplinas y más en la pertinencia y adaptabilidad a las condiciones demandadas por el entorno. 5) flexibilidad en los procesos interesando básicamente el resultado. 6) Aplicaciones en el marco de la metodología de estándares de actuación profesional y estándares empresariales, de mercado, financieros y comerciales.

Como puede deducirse, en el imaginario de gestión de la universidad se traslapan diversos sentidos sobre las prácticas académicas y administrativas que desarrolla. El asunto, entonces, no puede ser otro que develar los intereses que condicionan y restringen el papel de la univer-

sidad, reconsiderando los atributos y examinando con detenimiento las funciones y formas de operación. Se trata, finalmente, de las apropiaciones conceptuales debidas y necesarias en el marco de la relación sistema-entorno adscrito a la docencia, la investigación y la extensión.

Si bien el examen de la calidad encierra atributos que impactan la organización en el referente, el examen de entorno resulta fundamental, tanto que en última instancia determina las condiciones de funcionamiento interno del sistema. Las señales de entorno *-sin duda-* están modificando los principios de control de todo tipo de organizaciones sociales. Las estructuras jerárquicas con una fuerte centralidad en el sistema se están viendo en la necesidad de modificar los criterios empleados en la toma de decisiones. El esquema vertical de organización, proclive a un funcionamiento desde el esquema de la orden (quién ordena y quién ejecuta) se está mostrando limitado en tanto se establece una especial fragmentación entre lo administrativo y lo operativo.

En las actuales condiciones resulta erróneo considerar que lo operativo sólo está ubicado en la base de la organización, es decir, que los de arriba piensan y los de abajo hacen. Lo operativo en la realidad está distribuido a lo largo de las estructuras institucionales y las permea de un sentido a otro, dando sentido y dirección. Sin embargo, a la universidad colombiana no le resulta sencillo el abordaje de los cambios que reflejan, en últimas, la tensión entre los nuevos desafíos de la educación y la tradición.

El trabajo académico y administrativo postulado bajo el concepto de la trans-disciplina afecta las correspondientes prácticas de gestión. El sentido de universidad que se basaba en el desarrollo de las disciplinas del conocimiento y que se perfilaba de acuerdo con reglas de construcción individuales, por fuerza de las circunstancias se debe sustituir por el trabajo en equipo basado en la interacción de diferentes saberes. En la universidad cada vez es más notoria la necesidad de empoderar a los actores a partir de considerar el trabajo en grupo, que como regla de actuación general y permanente se convierte en el atributo principal para efecto de incrementar el ritmo de producción académica y científica.

Por supuesto, el esquema de orientación basado en el trabajo individual y en reglas tradicionales del uso del tiempo, entra en contradicción con los cambios del entorno que han afectado los tiempos sociales e incluso con las transformaciones operadas en el seno de las organizaciones educativas²⁴. En el nuevo modelo propuesto, la concepción de

²⁴ ESCOLANO Agustín. Cronosistemas Escolares en Europa: Tendencias y Reformas. En revista Educación y Cultura . 1988, p. 45

tiempo individual se cambia por una más amplia, reconociéndose que frente a éste se puede jugar con varios ejes de sincronía-diacronía, introducir ritmos más reversibles y dinámicos y proporcionar mayores grados de libertad a los maestros y alumnos en la gestión del currículo y en la planificación de las acciones educativas.²⁵

Si algo diferencia una universidad de otra son precisamente los ritmos de producción académica que se asocian a la particular manera de tratar el tiempo. Por lo general, en las universidades y en el desarrollo de sus prácticas académicas y administrativas, el tiempo que se consume se adscribe principalmente al comportamiento administrativo. En ocasiones resulta tan complicado el abordaje de la planificación que la mayor cantidad del tiempo los actores se la pasan decidiendo sobre el ¿qué hacer? sin llegar efectivamente al hacer. Este fenómeno que se presenta *-desde luego-* está en relación con la correspondiente óptica de gestión bajo la que se movilizan los actores. En el fondo resulta más sencillo o menos problemático, recibir órdenes que desempeñarse con criterios autónomos y propósitos de actividad, situación que es reflejo de la manera como se resuelven los asuntos donde la gestión tiene su principal foco en la dirección. En las nuevas condiciones el tiempo deberá adscribirse a la producción académica, científica y cultural. En este sentido, la eficiencia y la eficacia toma una consideración que está más basada en el argumento y la comunicación y menos en la estandarización administrativa y en el cumplimiento de órdenes, donde la factibilidad, la validez, la pertinencia social y el trabajo colectivo *-se constituyen-* en los principios rectores fundamentales.

En síntesis, se puede afirmar de las prácticas de gestión de las universidades que éstas descubren y portan sentidos expresados por los actores, manifestando concepciones y formas bajo las cuales se realiza el trabajo. En sus argumentaciones y acciones, los actores explicitan múltiples sentidos que dicen sobre la manera como observan e interpretan el sentido de universidad. En general, la problemática que registran las universidades tiene que ver con las relaciones entorno-sistema y las formas como se interpretan estas relaciones, las que impactan sus estructuras. En especial, se reconocen cambios propiciados en el entorno y que generan tensiones al sistema universitario; por una parte, los sentidos y discursos que se refieren a la administración formal, los estándares de calidad, el cumplimiento de resultados en función del mercado y por otra parte, los discursos referidos a la objetividad, la verdad, las disciplinas del conocimiento que al parecer están pasando a un segundo plano.

Bibliografía

ALVARADO Sara Victoria. Especializaciones profesionales, (2002). Diagnóstico, Conceptualización y Lineamientos. ICFES.

²⁵ Ibid, p. 46

ARENDRT Hannah (1988). De la Historia a la Acción: Labor, Trabajo, Acción. Paidós. Barcelona.

CAICEDO, C. Carlos H, (2000). «Información, Gestión y Sociedad». Revista Innovar. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá. N. 16.

CHANLAT Alain, (1997). La Administración una Cuestión de Palabra. Revista Tecnología Administrativa.

DÍAZ Mario, (2002). Flexibilidad y Educación Superior en Colombia. ICFES.

ECHEVERRÍA, Rafael, (2000). La Empresa Emergente. La Confianza y los Desafíos de la Transformación. Ediciones Granica. Argentina.

ESCOLANO, Agustín (1998). Cronosistemas Escolares en Europa: Tendencias y Reformas. En Revista Educación y Cultura N. 46.

FIGUEROA, Hernando (2002). Reforma Universitaria: entre la autonomía y el mercado. En Tensiones de las políticas Educativas en Colombia. Balance y perspectivas. Universidad Pedagógica Nacional.

GARAY, Luis Jorge (2002). Coordinador General. Repensar a Colombia. Hacia un Nuevo Contrato Social, Talleres del Milenio, Bogotá.

HABERMAS, Jürgen (1988). Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo I. Editorial Taurus. España.

LONDOÑO, Martha L. (1994). «Conceptualización de un Campo Profesional Universitario Liberal, con base en Bordieu, Mannheim y Brunner. Revista Novum. Universidad Nacional. Manizales.

LUHMANN, Niklas (1996). Organización y Decisión. Autopoiesis, Acción y Entendimiento Comunicativo. Editorial Anthropos. Barcelona. España.

LUHMANN, Niklas (1998). Sistemas Sociales. Lineamientos para una Teoría General. Anthropos.

LÓPEZ DE la Roche, Fabio (1999). Globalización, Incertidumbre y posibilidades. TM Editores.

MOCKUSA. La Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Harbemas, (1995) En las fronteras de la Escuela. Colección mesa redonda. Bogotá.

MOCHUS A, GRANES José (1995). La Evaluación de los Posgrados en la Universidad Nacional. Vicerrectoría Académica. Documentos Universidad Nacional de Bogotá.

PABÓN F. Nohora, (1995). Auto-evaluación en la Perspectiva de la Auto-regulación: Fundamento para la Autonomía Universitaria. Cuadernos ASCUN.

Edgar Gracia López

SANTOS, Milton (1995). Los Espacios de la Globalización. En Revista Universidad del Valle. N. 10.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA (1995). Reforma Académica. Documentos, Vicerrectoría Académica, Comité de Programas Curriculares. Bogotá.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA (2000). Plan Estratégico y de Desarrollo 2000-2003 Consolidación, Proyección e Identidad Institucional, Vicerrectoría, Oficina de Planeación, Editorial Andina, Manizales.

SANTOS De Sousa, Buenaventura (1991). «Una Cartografía Simbólica de las Representaciones Sociales: Prolegómenos a una Concepción Moderna del Derecho. En Estado, Derecho y Luchas Sociales. Instituto Latinoamericano de Servicios Legales Alternativos.

SANTOS De SOUSA, Buenaventura (1998). De la Mano de Alicia. Ediciones Uniandes. Siglo del Hombre, Editores.

STRAUSS, George, SAYLES, Leonard R. (1981). Personal, Problemas Humanos de la Administración. Editorial PH.H (Prentice Hall). México.

TORO ÁLVAREZ, Fernando (1990). Desempeño y Productividad Contribuciones de la Psicología Ocupacional. CINCEL Ltda. Medellín.

TORO ÁLVAREZ, Fernando, CABRERA GÓMEZ, Hernán (1990). Motivación Para el Trabajo. Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneos. Ediciones Gráficas Ltda. Medellín.

URDANETA BALLÉN, Orlando (1992). Cómo Hacer Desarrollo de Personal en las Organizaciones Fondo Editorial Legis. Bogotá 1.992.

XIBILLE MONTANER, Jaime (1993). La Modernidad: Ruptura Permanente. Revista Universidad del Valle.

Edgar Gracia López

Contador Público de la Universidad Nacional de Colombia (Bogotá). Candidato a Magíster en Gerencia del Talento Humano (Universidad de Manizales). Ha sido docente investigador en las Universidades Central y Nacional de Colombia en Bogotá y del Cauca (Popayán). Coautor de los libros *Historia de la contaduría pública en Colombia. Siglo XX; Del hacer al saber; La confianza, un valor para crecer; y La contaduría pública en el nuevo entorno global. Rutas y desviaciones*. Además, Autor en revistas académicas especializadas en temas de educación, investigación y teoría contable. Actualmente es Presidente y miembro académico del Centro Colombiano de Investigaciones Contables CCINCO y Decano de la Facultad de contaduría Pública de la Universidad de Manizales.