

La administración académica y el nuevo rol de los directivos universitarios

BORIS TRISTÁ PÉREZ

Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior
Universidad de la Habana, Cuba

■ Administración y Academia

Son muchas las explicaciones que pueden encontrarse para el explosivo desarrollo del siglo XX, que puso al alcance del hombre posibilidades apenas soñadas en épocas precedentes. El desarrollo de las comunicaciones y el transporte propiciaron el contacto entre personas de las más diversas latitudes. La radio, el cine y la televisión pusieron imágenes y sonidos, que antes sólo disfrutaban pequeñas élites, a disposición de las grandes masas.

Aunque es tradicional ver ese avance como consecuencia del progreso científico-tecnológico y del trabajo de sus representantes más destacados, lo cierto es que nada de esto hubiera sucedido sin el desarrollo de la capacidad de producción industrial, que posibilitó la masificación de los resultados de los laboratorios.

Pero a su vez, no es posible pensar en ese desarrollo industrial, sin considerar el surgimiento de una actividad que fue capaz de integrar los esfuerzos de

cantidades considerables de seres humanos, de las más diversas profesiones y oficios en un objetivo común. Esa actividad fue la administración.

A pesar del desarrollo de la biotecnología, la computación y otras ramas que marcan el progreso de la humanidad, pudiera afirmarse que el elemento científico-tecnológico más explosivo de este siglo ha sido la administración, con millones de páginas escritas desde las más disímiles perspectivas disciplinarias, sus cientos de miles de profesionales y estudiantes, y su papel como guía de ese gigantesco esfuerzo productivo.

Es natural que, a partir del reconocimiento de su significación para el trabajo industrial, la administración abarcara todo el mundo empresarial, y posteriormente, con variado énfasis, penetrara en organizaciones no lucrativas de servicio público, incluyendo las Instituciones de Educación Superior (IES).

Sin embargo, la administración en los inicios de este siglo, estuvo muy marcada en su desarrollo por la organización de los procesos industriales y la eficacia empresarial, por lo que sus proposiciones chocaron con los paradigmas imperantes en las IES.

En 1930, el educador norteamericano Abraham Flexner expresaba: *La eficacia en la administración y la fertilidad en el mundo de las ideas, no tienen que ver una con la otra, excepto quizá para golpearse y destruirse mutuamente.*

Una valoración sintética de algunos de los paradigmas existentes entonces en las IES, puede explicar la magnitud del rechazo:

- Las instituciones son autónomas y como tales, no deben rendir cuentas a nadie de su actuación. Su compromiso es con la generación y difusión del conocimiento en sentido general, sin que esto implique la obtención de resultados específicos en plazos determinados.
- Sus profesores tienen absoluta libertad para realizar su trabajo y son capaces de autodirigirse hacia metas definidas autónomamente, para la generación y difusión del saber.
- El funcionamiento institucional se basa en un modelo corporativo gremial, donde los directivos aca-



démicos no pasan de ser *primus inter pares* con un rol más representativo que orientador. Las principales decisiones se toman de forma colegiada.

- La integración institucional no depende de una dirección jerárquica, sino de la existencia de valores compartidos, un sentido de misión común y un *ethos* académico que orienta el comportamiento sin necesidad de reglas escritas o acciones administrativas específicas.¹

Sin embargo, el crecimiento de la complejidad de las IES, debido a los incrementos de matrícula y a la consolidación de la investigación como función sustantiva institucional, hicieron imprescindible la incorporación de algunos elementos de administración a la actividad universitaria, aunque se trató de no afectar sus bases organizativas esenciales.

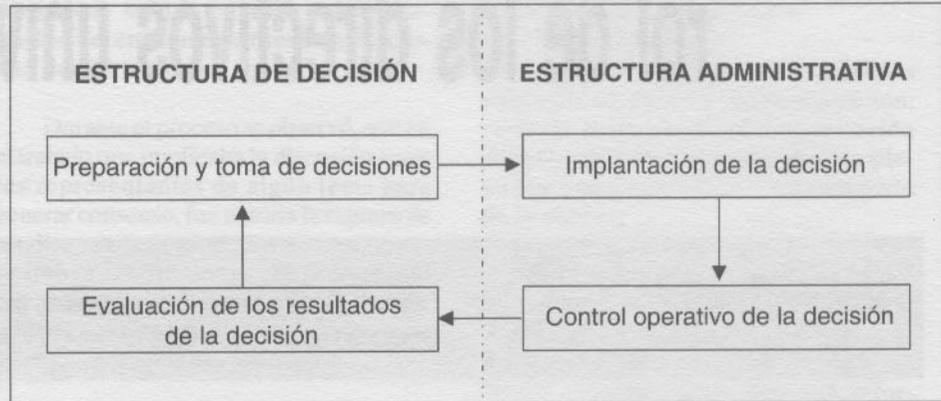
Así, comienzan a desarrollarse estructuras paralelas que intentan hacer más operativa la institución sin una modificación sustancial de sus paradigmas, como se muestra en el esquema siguiente.

Aunque este modelo constituyó, y aún constituye, una alternativa organizacional para las IES, la práctica pronto mostró la existencia de tensiones entre actividad académica y administración, entre ellas:

- Tendencias opuestas entre auto-dirección académica e integración institucional;
- interferencia en la actividad académica por requerimientos administrativos, tales como calculabilidad, contabilidad y estandarización.

¹ Es importante llamar la atención sobre el valor que tenían los lemas o consignas de las universidades en la orientación del comportamiento institucional.

Estructura de Decisiones y Estructura Administrativa en las IES



Como resultado de estas tensiones se genera en las IES la denominada administración dual, que fue acertadamente descrita por Perkins:

Mientras el dinero y la propiedad se convirtieron en problema de la administración, los cursos y los grados se convirtieron en responsabilidades del claustro. El resultado fue dos tipos de organización de facto dentro de la universidad.

■ Proceso de disolución institucional

A este primer factor de disolución institucional, se sumaron otros, tal vez con un mayor impacto sobre los paradigmas de funcionamiento institucional, como los que se describen a continuación:

- La fragmentación disciplinar;
- la competencia entre sus unidades y elementos por recursos cada vez más limitados;
- la democratización del acceso a la universidad;

- la politización de la institución universitaria;
- el deterioro del nivel de vida de profesores y empleados universitarios;
- la fragmentación de las misiones universitarias.

Fragmentación disciplinar

Aunque la aparición de nuevas disciplinas con objetos, lenguajes y procedimientos propios es un resultado natural del progreso científico, su surgimiento ha tenido como expresión institucional, la creación de nichos, aislados entre sí, que han dificultado la comunicación interna en las IES.

Es curioso como algunos elementos de funcionamiento universitario contribuyeron a esto. Así, desde el siglo pasado, en las universidades de algunos países de Europa, la promoción a Profesor Titular estaba determinada por el número de cátedras, lo que originó la tendencia a la creación de nuevas cátedras mediante la justificación de nuevos campos disciplinarios.



De la misma manera, en muchas universidades de investigación norteamericanas, se considera como indicador de desarrollo institucional la creación de nuevos departamentos, que engloben nuevas orientaciones disciplinarias.

La competencia por recursos limitados

Independientemente del discurso tradicional sobre las bases para la estructuración de la administración universitaria, lo cierto es que el paradigma tradicional logra un funcionamiento aproximadamente eficaz a partir de un sustento importante: la relativa independencia académica, administrativa y financiera de las distintas unidades docentes y científicas.

Esta relativa amplitud de recursos permitía una participación amigable en la toma de decisiones, pues todos podían recibir algún beneficio y no existían, por tanto, ni ganadores ni perdedores.

Cuando por la limitación de recursos, la aprobación de un proyecto podía significar la desaprobación de otro u otros, la competencia entre unidades y personas es posible que genere situaciones de conflicto básicas, las cuales acentúan la lucha por el poder entre grupos y, a veces, el uso de armas ilegítimas, no concebibles en la ética académica de quizás, veinte años atrás.

La democratización del acceso a la educación superior

La democratización del acceso a la universidad modificó sensiblemente el tipo de estudiante que ingresó a las IES.

Para los estudiantes procedentes de los grupos económicamente privilegiados, que, tradicionalmente habían accedido a la educación superior, el

título universitario no representaba una fuente de ascenso social, ni la garantía de un medio de sustento para él y su familia.

El nuevo estudiante, que surge del proceso de democratización del acceso a las IES, tiene un interés más definido por el título y sus consecuencias en el mercado de empleo.

Esta aspiración, aunque no puede considerarse negativa en sí misma, ha creado tensiones específicas entre el profesor (la institución) y el alumno. De fuente de saber, puede transformarse en obstáculo. La lucha ya no abarca tan sólo a los malos profesores, es decir, aquellos con un dominio insuficiente de los contenidos o una inadecuada acción pedagógica, sino también a los profesores exigentes, aquellos cuyas asignaturas requieren para su aprobación de un trabajo arduo del estudiante.

Esta fuente de contradicción se acentúa, especialmente, porque muchos estudiantes simultáneos el estudio con distintas formas de actividad laboral.

Como resultado de todo esto, se ha producido un cierto distanciamiento entre los propósitos académicos tradicionales de las IES y los intereses de un gran número de estudiantes, lo que ha sido aprovechado por grupos demagógicos para desarrollar antagonismos entre los profesores, la institución y los estudiantes, con el consecuente debilitamiento del espacio de consenso dentro de la universidad.

La politización de la institución universitaria

La acción política en las IES no es un fenómeno nuevo y es algo natural y deseable en una institución que se reconoce a sí misma como *conciencia crítica de la sociedad*.

Sin embargo, la presencia acentuada de antagonismos extrauniversitarios

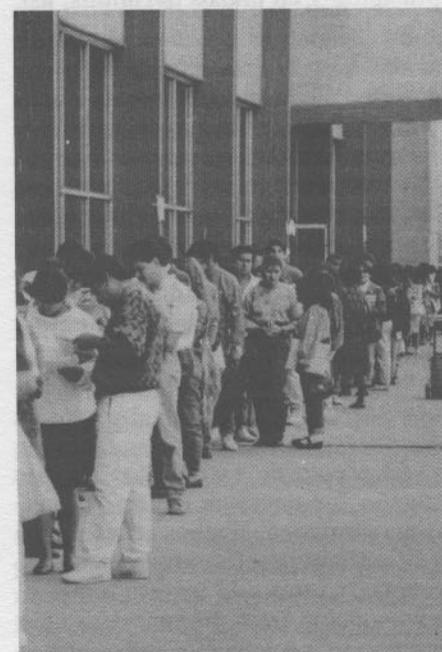
en los procesos decisorios sobre asuntos internos de la institución, ha limitado notablemente la búsqueda de consenso y ha constituido un factor significativo de fragmentación institucional.

En esta situación influye además, la posibilidad de utilizar a las IES como plataforma para el ascenso en la vida política, lo que ha caracterizado la historia de muchos líderes universitarios y, por cierto, no sólo los estudiantiles.

El deterioro del nivel de vida de profesores y empleados universitarios

La caída del salario real de profesores y empleados, es otro factor importante en la división de la comunidad universitaria, con contradicciones agudas entre la institución y sus trabajadores.

Uno de los efectos característicos de esta situación ha sido la sustitución del modelo de asociación profesional, orientado fundamentalmente a la pre-





valencia de la libertad académica y al desarrollo científico docente, por un modelo sindical, orientado a la defensa de los intereses económicos de los profesores.

Otro efecto del deterioro del nivel de vida, ha sido la necesidad de duplicar empleos, con la consecuente afectación en la dedicación a la institución y la atención a sus asuntos más perspectivas, lo que ha incidido no sólo sobre la moral de trabajo, sino también sobre el interés de participación en la política institucional.

Fragmentación de las misiones universitarias

El impacto directo de la ciencia y la tecnología en el desarrollo productivo y la consolidación de un mercado de empleo profesional, crearon exigencias a la docencia y a la investigación en las IES, que no conocieron precedentes en épocas anteriores.

La exigencia de obtener resultados de investigación orientados a la aplicación y en plazos definidos, así como la necesidad de suplir una demanda de trabajo profesional que parecía ilimitada, incidió sobre la forma laxa de organización del trabajo predominante en las IES. La simultaneidad de las actividades docente-investigativas se hizo cada vez más difícil y muchas instituciones optaron por la creación de centros de investigación separados de las facultades o departamentos tradicionales, para garantizar dedicaciones casi exclusivas al trabajo docente o investigativo.

El efecto de este factor de disolución fue que, aun dentro de una misma disciplina, algunos académicos se orientaron preferentemente a la docencia y otros a la investigación, y se fomentaron áreas diferenciadas con modelos de funcionamiento distintos.

El proceso de disolución institucional, a partir de los factores señalados anteriormente, se expresó en la dificultad para lograr una adecuada coherencia interna y en la modificación de los patrones de toma de decisiones derivados de los paradigmas de funcionamiento tradicional y; sobre esa base, se comenzaron a desarrollar nuevas aproximaciones que intentaban reflejar con más fidelidad, el funcionamiento administrativo en las IES.

Una de estas aproximaciones es el modelo político presentado por Baldrige (1971) en su análisis de la Universidad de New York, el cual fue posteriormente profundizado en la investigación de Pfeffer y Salancik (1974) sobre la distribución del presupuesto de la Universidad de Illinois.

En este modelo, la institución es vista como una coalición; existe conflicto entre los participantes y la respuesta a cuáles decisiones se toman, se encuentra buscando quién tiene el poder para su aplicación en un contexto decisorio particular. Sobre esta base, es el poder, más que la racionalidad para lograr un objetivo organizacional dado, la variable más importante.

En 1974, Cohen y March presentan el modelo de la anarquía organizada. Según este modelo, los directivos institucionales sirven primariamente como catalizadores. Más que conducir, canalizan las actividades; no mandan sino negocian; no planifican de forma amplia sino facilitan la continuidad de los procesos.

En este modelo, el patrón de decisiones no es la lógica racional de la solución de problemas, sino que los autores lo asemejan a un cubo de basura donde coexisten en desorden las personas que buscan oportunidades, los problemas que buscan soluciones, las soluciones que buscan problemas y algunas oportunidades claras o posibles. De vez en cuando, se reúnen un

problema, una solución, una persona y una oportunidad, y así se avanza un poco más en el progreso.

La acción externa sobre los paradigmas tradicionales de funcionamiento institucional

A pesar de la significación de los factores de disolución institucional sobre los paradigmas de funcionamiento de las IES, tal vez el impacto fundamental sobre los mismos, haya sido la modificación de la visión y las expectativas externas sobre la universidad.

Ya en los finales del siglo XIX, pero sobre todo en los inicios del siglo XX, se produce un proceso de intensificación del vínculo entre los resultados de la educación superior y el desarrollo económico y social.

Los resultados de la ciencia se convierten, cada vez con mayor rapidez, en tecnología y productos. La creciente complejidad de los procesos laborales, hace imprescindible el trabajo profesional y las denominadas profesiones liberales comienzan a integrarse en equipos de orientación empresarial.

Surge, paulatinamente, un nuevo paradigma de la educación que, como factor de desarrollo, debía responder a las demandas del entorno y no sólo a sus concepciones internas sobre la generación y difusión del saber.

Este paradigma, que podríamos llamar *societal*, fue asimilado en distinto grado por las IES, aunque se generaliza en los discursos. En general, se espera que estas instituciones contribuyan, en el largo plazo, a satisfacer un conjunto de expectativas sociales, tales como:

1. El progreso social, a través de la formación de valores en sus educandos,



tales como, el sentido de solidaridad social, los ideales democráticos y otros.

2. El desarrollo económico, tanto por medio de la formación de especialistas calificados, con capacidades para desarrollar el sector productivo nacional, como por la generación e introducción de nuevos conocimientos, que harían más eficiente y competitiva la actividad económica del país.
3. La equidad social, a través de la profesionalización de los jóvenes procedentes de los sectores sociales menos favorecidos.

La generalidad de estas proposiciones, posibilitó un cierto margen de laxitud en las relaciones entre las IES y su entorno social, caracterizado entre otras cosas, por las formas de financiamiento.

Sin embargo, y aunque es indudable que la educación superior ha tenido logros en los tres sentidos mencionados, sus resultados no han sido tan evidentes, lo que, de conjunto con la situación de crisis económica, los déficit fiscales, la consolidación de la retórica y la práctica neoliberal y la exigencia de las agencias financieras internacionales para la disminución del gasto público, han modificado las bases de la relación IES-sociedad.

Se va desarrollando una preocupación por la relación gasto-resultado en las IES en sectores y agencias externas a las mismas, pero con posibilidades de influencia sobre su comportamiento,

tales como el gobierno, los grupos empresariales y otros sectores beneficiarios del presupuesto estatal.²

La visión de largo plazo se sustituye por otra orientada a lo inmediato y utilitario, y las expectativas se transforman en metas.

Es evidente que, en estas circunstancias, los modelos tradicionales no resulten funcionales.

Así, por ejemplo, la lógica del desarrollo, asociada con el cubo de basura, implicaba que la acción administrativa en las IES se orientara a tirar cada vez más personas, soluciones, problemas y oportunidades al cubo, para incrementar su probabilidad de encuentro, pero esto resulta en extremo costoso e irracional desde el punto de vista administrativo.

Finalmente, la exigencia de racionalidad, también se va a derivar de la modificación de los procesos internos de las IES, entre otros:

- Las tendencias actuales de acentuación del carácter multi e interdisciplinario de los procesos laborales de las IES, docencia e investigación, que han incrementado la interconexión y la necesidad de coordinación, para lograr resultados más significativos;
- la necesidad de utilizar recursos comunes, lo que disminuye la posibilidad de autosuficiencia en cada componente del sistema y aumenta, por tanto, la necesidad de coordinación.

■ La búsqueda de nuevos paradigmas de funcionamiento institucional

La escasa funcionalidad de los paradigmas tradicionales para el desarrollo de la racionalidad, dio lugar a la introducción de nuevos elementos de administración en la actividad académica.

Esta introducción se hizo con mucho cuidado, para evitar la resistencia abierta de los actores. Más que trabajar en un modelo administrativo integrado, se fueron desarrollando distintos aspectos que podían parecer más legítimos dentro del contexto académico.

Así, en los años 70 comienzan a generalizarse distintas concepciones y técnicas orientadas a perfeccionar el planeamiento universitario, incluyendo los aspectos presupuestarios con la introducción del presupuesto por programas. Sin embargo, muchos de estos planes no tuvieron una significación real para el desarrollo institucional, lo que, si bien estuvo condicionado por la incertidumbre del entorno institucional, resultó, en la mayoría de los casos, de la falta de capacidad institucional para la implementación de esos planes y proyectos.

Sobre esta base, y con el fin de compulsar las acciones de implementación, se generalizan, en la década de los 80, los programas de evaluación institucional. Aunque estos programas respondían realmente a la solución de una carencia administrativa en las IES, pues propiciaban la identificación de problemas, tuvieron poco efecto sobre el comportamiento académico, por dificultades similares a las confrontadas por el planeamiento, es decir, la falta de mecanismos para impulsar el análisis e implementación de soluciones a los problemas identificados.

² Ya en 1974, A. Astin señalaba: *A pesar de ciclos de antiintelectualismo, resentimiento por la vida suave que se piensa tienen los profesores y las sospechas de poca confiabilidad política, grandes grupos del público norteamericano han estado encantados por mucho tiempo, con la educación superior. La han visto como el camino hacia la movilidad social y económica, como una fuente de cultura y de conocimientos valiosos para la sociedad y, en el caso de muchos exalumnos nostálgicos, como el pretexto para los mejores años de su vida. En alguna medida, el encantamiento se ha quebrado en los últimos tiempos ... ha crecido la sospecha entre los que pagan impuestos y los exalumnos, de que los profesores no son tan efectivos como maestros ... Las personas sospechan que aunque efectiva, ya la educación no conduce necesariamente a un buen empleo y que los profesores disfrutaban de una cantidad de tiempo libre y autonomía que se le niega a la mayoría de aquellos que pagan por esto.*



Ya en la segunda mitad de los 80 y en los 90, al problema de la calidad se une el problema de la supervivencia, por las difíciles condiciones financieras. Pasa a primer plano entonces, la gestión institucional, orientada a la eficiencia en la utilización de los recursos, la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento y la generalización de enfoques *costo-beneficio en la actividad académica*.

En general, y aunque la gestión institucional constituye una esfera importante en las IES, las medidas de ahorro o la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento, aún no forman parte de la cultura académica.

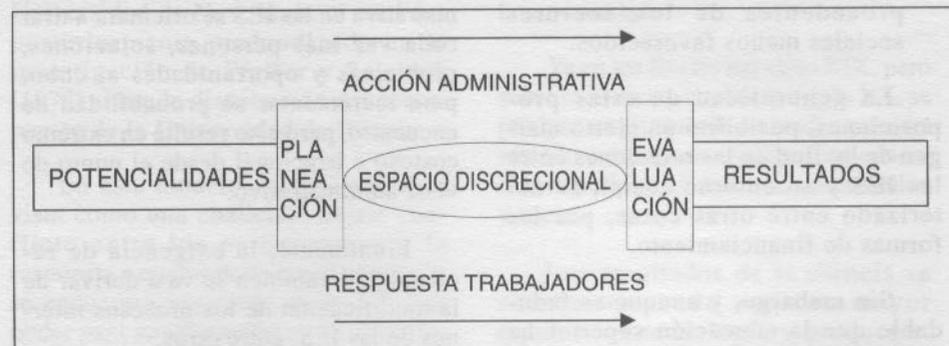
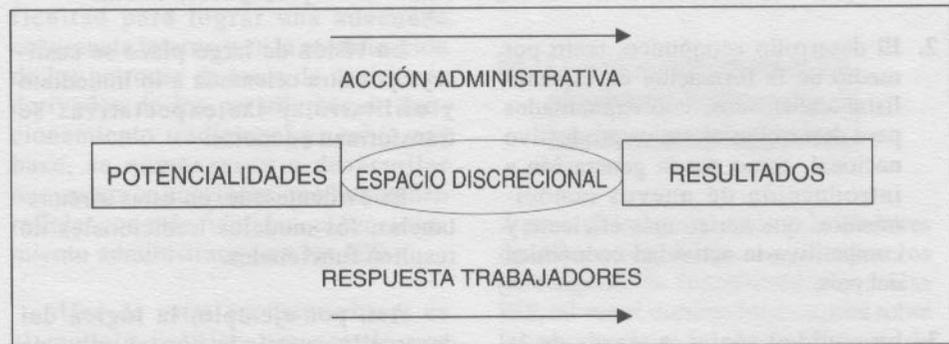
De esa forma, los intentos para desarrollar una administración más eficaz, han logrado sólo resultados limitados al no considerar integralmente el ciclo administrativo. En específico, ha faltado una consideración adecuada de la dirección o regulación que garantice, no sólo el planteamiento de objetivos y metas o la identificación de problemas, sino el compromiso personal y el involucramiento directo de sus actores, para el cumplimiento de estos objetivos y metas y para la búsqueda e implementación de soluciones.³

La necesidad de considerar esta función, viene dada porque en cualquier organización existe un espacio discrecional para la conducta laboral que requiere una influencia administrativa sistemática.

Incluso, la utilización de elementos institucionales para la regulación de la conducta laboral, como el planeamiento o la evaluación no eliminan, aunque pueden reducir en cierta medida, este espacio discrecional.

La necesidad de implementar mecanismos para el manejo del espacio discrecional no ha pasado

Espacio Discrecional en las Organizaciones



inadvertida, sin embargo, su enfoque ha tenido limitaciones.

Curiosamente, la aproximación más generalizada hasta el momento, parte del criterio sobre el condicionamiento económico de la conducta humana desarrollado por Taylor, y se ha expresado en los denominados programas de estímulo al desempeño académico.

Estos programas, a mi entender, tienen como problema básico, la orientación, consistente con el contexto burocrático en que se desarrollan, y es el de uniformar el desempeño académico en las IES, en aquellos aspectos que son más fácilmente medibles, sin una consideración adecuada de la vinculación entre estos modelos de desempeño y las necesidades específicas de cada unidad o institución.

Más recientemente, se han hecho intentos de introducir los conceptos de calidad total en el trabajo académico, con el fin de crear modelos culturales que propicien la autoexigencia y el autocontrol, pero independientemente de las dificultades del propio contexto académico (poca orientación competitiva, corporativismo⁴ y burocracia), para su implementación, existe preocupación sobre las implicaciones de

³ Incluso, a la concepción más avanzada del planeamiento, la *planeación estratégica*, se le señala como crítica que puso el énfasis en la formulación de estrategias y se despreocupó de las condiciones necesarias para la realización, así como de su propia ejecución y control. Sobre esa base, en los 80 se comienza a hablar de Dirección o Administración Estratégica como interdependencia entre la estrategia y la organización.

⁴ Un análisis interesante sobre la visión sindical de la calidad total, se encuentra en M. Parker y J. Slaughter "Beware! TQM is Coming to your Campus" en *Thought and Action*, vol. X, no. 1, 1994.



estos sistemas sobre los valores esenciales de la educación superior. Comas señala que *...la aceptación completa de la calidad total, convertiría a la universidad en una institución totalmente dependiente de los fines y condiciones del mercado y no de los aspectos éticos, formativos y culturales que representan la base de su accionar* (O. Comas, 1995).

■ El reto actual de la administración en las IES y el rol de los directivos académicos

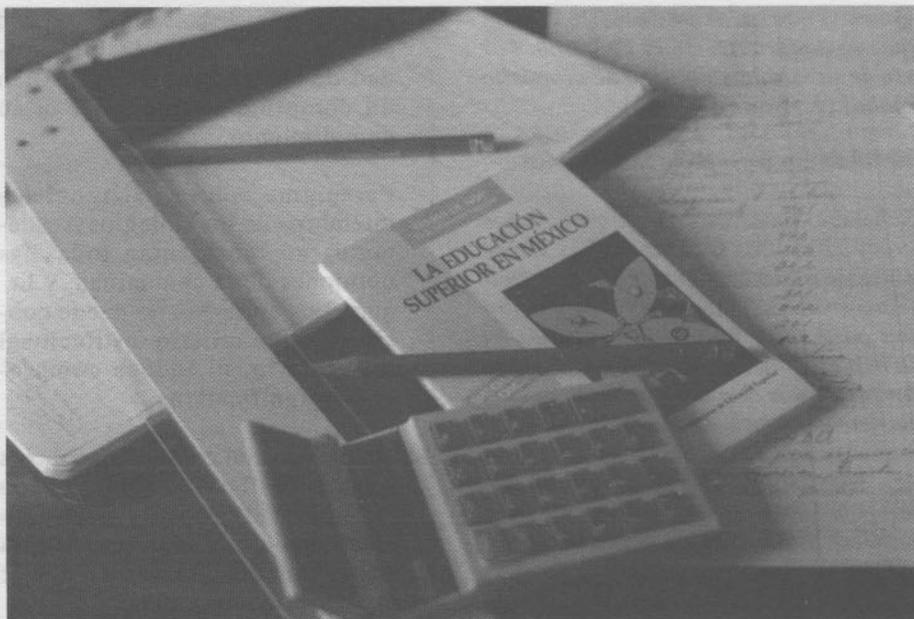
Con matices e intensidad distintos, la situación actual de las IES puede caracterizarse por una creciente falta de solvencia económica y moral. Por una parte, la diferencia entre necesidades y recursos se hace cada vez mayor, y por otra, ha disminuido la apreciación de su significación social en la sociedad civil.

Es evidente entonces, que uno de los objetivos más importantes de su administración, deba ser modificar esta situación, para lo cual necesita enfrentar las siguientes tareas:

1. Asegurar la viabilidad institucional, lo que implica captación, utilización racional y desarrollo de recursos.
2. Obtener resultados institucionales socialmente satisfactorios.

Ahora bien, estos resultados ya no se pueden lograr dentro del modelo de administración liberal existente, sino que requieren una mayor gobernabilidad institucional.

La búsqueda de una mayor gobernabilidad institucional tiene dos extremos. El primero, con una mayor vinculación al contexto tradicional de las IES, sería la reconstrucción de la comunidad académica, actualmente erosionada por la elevada fragmen-



Juan Mario

tación y el insuficiente compromiso personal, con el fin de formar un cuerpo coherente, con posibilidades de plantearse y lograr objetivos de forma colegiada. El otro, la adopción de un enfoque gerencial, que fortalezca la acción directiva para garantizar la definición y cumplimiento de determinados objetivos.

Evidentemente, la reconstrucción de la comunidad académica no es un proceso espontáneo ni de corto plazo, por lo que la adopción irrestricta del modelo colegiado, no garantiza un enfrentamiento adecuado a los retos planteados anteriormente. Por otra parte, el enfoque gerencial, si bien puede ayudar a obtener algunos resultados a corto plazo, por su descontextualización, podría provocar perjuicios significativos y, además, alejaría cada vez más a la administración de las IES de su retorno al modelo colegiado: *Mientras más intervención administrativa ocurra, más será necesaria* (D. Powers y M. Powers, 1983).

El problema es, entonces, encontrar opciones intermedias que, al

mismo tiempo que propicien la participación requerida para reimplantar el espíritu de comunidad, aseguren el desarrollo de los procesos y recursos institucionales y el logro de resultados satisfactorios.

A mi entender, esto más que un modelo de administración expresado en dogmas y reglas, requiere de una reconceptualización del rol de los directivos académicos, que los transforme en verdaderos líderes de sus grupos de trabajo, con capacidad para generar iniciativas y lograr la aceptación y el compromiso de los miembros del grupo, para su implementación.

Para esto es necesario que los directivos académicos desarrollen un nuevo sentido de misión orientada institucionalmente: *La función primordial de los dirigentes universitarios no es la de promover el bienestar de los profesores, alumnos y funcionarios, sino el desarrollo de la docencia y la investigación* (E. Ribeiro, 1993), y adoptar un rol más proactivo que el que desempeñan actualmente. Por otra parte, deben tener



presente que las actividades de las IES no son integrables en el conjunto, por vía de subordinación, sino de propósito global (A. Borrero, 1994).

El rol de los directivos académicos

Señalaba Waterman en su obra *Adhocracy: Nosotros los americanos somos muy buenos mirando adelante, anticipando eventos futuros y preparando planes para enfrentarlos. Somos malos en la implementación. Nuestra visión sobre los resultados de nuestro trabajo son las recomendaciones, no las realizaciones.*

Algo similar ha sucedido en las IES, que han sido abundantes en propuestas y pobres en realizaciones.

Una explicación general de esta situación, es la disfuncionalidad entre los paradigmas de funcionamiento y desarrollo institucional y su realidad de contexto. Algunas de estas disfuncionalidades paradigmáticas se consideran a continuación:

1er. paradigma: el desarrollo de la institución se logra mediante propuestas coherentes de transformación, elaboradas a nivel institucional, presentadas como programas, objetivos y metas institucionales y que se llevan a cabo inexorablemente, con alta prioridad.

Paradigma contextualizado: el desarrollo de la institución se logra mediante cambios incrementales, con distinta repercusión a nivel institucional, en lucha constante con interferencias internas o del entorno, que desvían la atención sobre los mismos y que incluso, pueden llegar a ser más importantes para la institución que los propios planes.⁵

2o. paradigma: la aprobación de las transformaciones institucionales por los miembros de los Colegios Académicos, garantizan su acep-

tación por toda la comunidad institucional, dada la legitimidad de su representación y fijan un compromiso general con su cumplimiento.

Paradigma contextualizado: los miembros de los Colegios Académicos no representan todas las opiniones de la comunidad, y lo que ellos aprueban no puede considerarse un criterio institucional mayoritario, ni induce compromisos significativos.

3er. paradigma: el compromiso de los académicos con el mejoramiento institucional, constituye un elemento movilizador suficiente para la implementación de medidas de desarrollo institucional.

Paradigma contextualizado: dada la limitación actual de la ética académica como elemento mo-

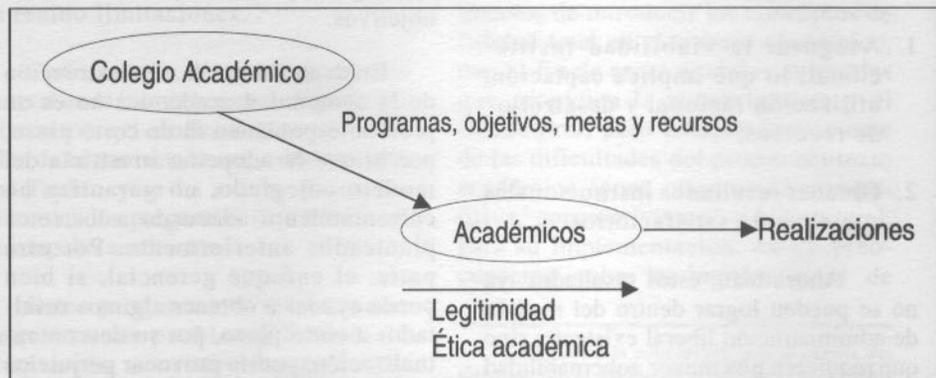
vilizador, se necesitan elementos complementarios para asegurar el compromiso de los miembros de la institución.

Esquemas muy simplificados del funcionamiento institucional de acuerdo con cada uno de los sistemas paradigmáticos presentados anteriormente, se presentan a continuación.

En este esquema, los Colegios Académicos definen programas, objetivos y metas y asignan recursos a los académicos, quienes, a partir de su aceptación de la legitimidad de esos órganos e impulsados por su ética académica, convierten esos planes en realizaciones.

En este esquema, las decisiones de los Colegios Académicos están mediadas por la existencia de distintas agrupaciones internas, estructuradas disciplinariamente, por su orientación a la docencia, la investigación u otras bases.

Esquema de Funcionamiento Institucional según Paradigmas Tradicionales

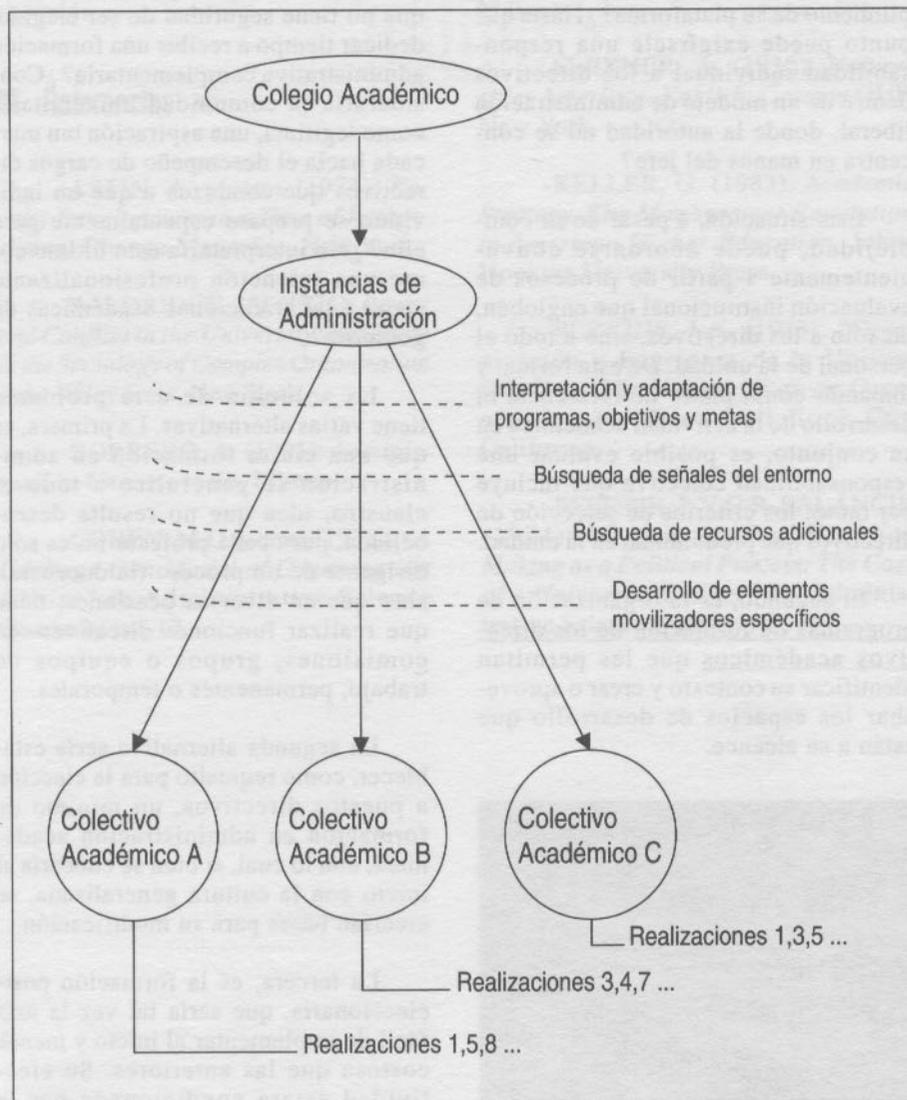


⁵ Es interesante cómo esta situación se refleja en las metáforas sobre el trabajo directivo. Si en las primeras décadas de este siglo el directivo era visto como *conductor* dirigiendo su unidad hacia un destino predeterminado por caminos definidos, en los años 50 se generaliza la metáfora del barco de vela, donde si bien se conoce el destino, el camino varía en dependencia de la dirección y fuerza del viento.

En los 90, la metáfora imperante es la del surfista, que espera a que venga la ola adecuada, sube a ella y trata de mantenerse en pie sobre la tabla el mayor tiempo posible, intentando alcanzar la mayor distancia que pueda.



Esquema de Funcionamiento Institucional según Paradigmas Alternativos



Estas agrupaciones median además, las relaciones con el entorno y las internas de la agrupación y producen realizaciones distintas.

Aunque estas relaciones podrían, al menos teóricamente, ser asumidas colectiva o individualmente por los propios académicos, su complejidad y dinámica requieren cada vez más, de un elemento

coordinador que pueda tomar decisiones operativas, desarrollar procesos de negociación sobre bases legítimas, consolidar un sistema de relaciones al interior y al exterior de la institución, potenciar los esfuerzos internos, establecer prioridades, concretar la visión institucional en acciones de desarrollo apropiadas y comprometer a las personas con su realización, aprovechar oportu-

nidades y agilizar los trámites requeridos. Este elemento es el directivo académico en sus diferentes niveles.

Sin embargo, este rol no es asumido por la gran mayoría de los directivos académicos, debido, entre otras, a las siguientes causas:

- No existe un proceso de preparación formal o informal para el desempeño del nuevo puesto.
- Los antecedentes que se encuentran en el desempeño de los directivos anteriores o en la tradición institucional, son frecuentemente inadecuados pues responden a los paradigmas clásicos.
- No existen expectativas definidas sobre el desempeño, ni indicadores claros de éxito o fracaso, ni reconocimientos explícitos a los resultados del trabajo directivo, que puedan constituir guías apropiadas de comportamiento.
- En la mayoría de los casos, no existe un propósito de carrera en la administración académica, sino un probable retorno al trabajo docente e investigativo, con sus actuales *subordinados* como colegas.
- Su libertad de acción está limitada por la estructura de comités, las reglas burocráticas y las restricciones financieras.

En estas condiciones el rol sólo cambia en lo formal, pues hay que asistir a más reuniones, firmar más papeles, elaborar más reportes, pero no hay cambio en lo sustancial. Así, muchas propuestas proactivas se transforman en actuaciones reactivas, en un dejar hacer, mientras no surja un problema que requiera intervención.

Sin embargo, el paradigma *societal* de las IES, exige un cambio de rol que, de no asumirse integralmente, requiere



de un conjunto numeroso de intervenciones aisladas que pueden resultar abrumadoras.⁶

Se da entonces, la paradoja de un cambio necesario, que es impedido por las condiciones en que debe llevarse a cabo.

A mi entender, existen dos factores de impulso a la modificación de rol de los directivos académicos que, si no son considerados, no habrá posibilidades de lograr ningún cambio sustancial.

El primero, es el establecimiento de procesos formales de evaluación y reconocimiento correspondiente del trabajo directivo en las IES, que identifiquen determinadas expectativas de rol.

Actualmente, el establecimiento de estos procesos confronta algunos problemas derivados, sobre todo, del sistema eleccionario para la selección de directivos y que podrían expresarse por las siguientes interrogantes. ¿Si el directivo fue elegido a partir de una *plataforma electoral* determinada, sobre qué

base se evalúa su desempeño; por su incidencia en el desarrollo del trabajo académico de la unidad o por el cumplimiento de su plataforma? ¿Hasta qué punto puede exigírsele una responsabilidad individual a los directivos dentro de un modelo de administración liberal, donde la autoridad no se concentra en manos del jefe?

Esta situación, a pesar de su complejidad, puede abordarse convenientemente a partir de procesos de evaluación institucional que engloben, no sólo a los directivos, sino a todo el personal de la unidad. De esta forma, y tomando como punto de referencia el desarrollo de la actividad académica en su conjunto, es posible evaluar una responsabilidad colectiva que incluye por tanto, los criterios de selección de directivos que predominan en la unidad.

El segundo, es la organización de programas de formación de los directivos académicos que les permitan identificar su contexto y crear o aprovechar los espacios de desarrollo que están a su alcance.

También, con respecto a este factor, es necesario enfrentar algunos problemas. ¿Valdría la pena para un aspirante que no tiene seguridad de ser elegido, dedicar tiempo a recibir una formación administrativa complementaria? ¿Consideraría la comunidad universitaria como legítima, una aspiración tan marcada hacia el desempeño de cargos directivos que conduzca a que un individuo se prepare especialmente para ello? ¿No interpretaría esto último como una intención profesionalizante ajena a las tradiciones académicas de gobierno?

La solución de este problema tiene varias alternativas. La primera, es que una cierta formación en administración se generalice a todo el claustro, idea que no resulta descabellada, pues cada profesor no es sólo dirigente de un proceso (la docencia), sino que en diversas ocasiones, tiene que realizar funciones directivas en comisiones, grupos o equipos de trabajo, permanentes o temporales.

La segunda alternativa sería establecer, como requisito para la elección a puestos directivos, un mínimo de formación en administración académica, con lo cual, si bien se chocaría al inicio con la cultura generalizada, se crearían bases para su modificación.

La tercera, es la formación post-eleccionaria, que sería tal vez la más fácil de implementar al inicio y menos costosa que las anteriores. Su efectividad estará condicionada por la máxima reducción del plazo entre la elección y la formación.

En 1983, el autor norteamericano G. Keller, en su libro *Academic Strategy*, señalaba con ironía: *las univer-*

⁶ Estas condiciones de sobrecarga de trabajo emergente de los directivos, sin un estímulo consecuente, ya ha sido percibido por los académicos y se expresa, por llamarlo así, en una disminución de las aspiraciones para ocupar estos cargos, sobre todo en los niveles intermedios y de base.



José Luis Hernández



sidades son instituciones que forman profesionales y son dirigidas por amateurs. Es hora de cambiar esa situación.

■ Referencias

-ASTIN, A. y otros (1974): *Faculty Development in a Time of Retrenchment* Change Magazine, New York.

-BALDRIDGE, J.V. (1971): *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organization* John Wiley Sons, New York.

-BORRERO, A. (1991): *Administración Universitaria*, Mimeo.

-COHEN, M.D. y otros (1972): "A Garbage Can Model of Organization Choise" en *Administrative Science Quarterly* no. 17.

-COMAS, O. (1995): *La calidad total y las dos caras de la moneda: Universidad y Empresa* Mimeo, UAM, México.

-FLEXNER, A. (1930): *Universities American-English-German* OUP, New York.

-KELLER, G. (1983): *Academic Strategy. The Management Revolution in American Higher Education*, Johns Hopkins University Press.

-PERKINS, J.A. (1973): "Organización y Funciones de la Universidad" en *The University as an Organization* Mc Graw Hill Book Co., California.

-PFEFFER, J. Y G.R. SALANCIK (1974): "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget" en *Administrative Science Quarterly* no. 19.

-POWERS, D.R. Y M.F. POWERS (1982): *Making Participatory Management Work* Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

-RIBEIRO, E. (1993): "O sistema federal de ensino superior: problemas e alternativas" en *Revista Brasileira de Ciências Sociais* año 8, no. 23.

-WATERMAN, R.H. (1990): *A-dhocracy* W.W. Norton Company, Inc., New York.

