

La Acción Urgente: Un Modelo Innovador de estructura organizacional para la Universidad Pública del Siglo Veintiuno.

Elvia Méndez Fregozo
Universidad Autónoma de Baja California

Resumen:

Este trabajo busca agregar una serie de elementos acerca de la discusión sobre los cambios organizacionales que necesariamente deberán presentarse en las universidades públicas dados los requerimientos que presentan las circunstancias históricas.

Palabras claves: Universidad pública, Administración, Estructura Organizacional, Prospectiva.

Frente a los cambios derivados de los procesos de integración inmediatos y ante la perspectiva de transformaciones más amplias vinculadas a la mundialización (política, económica, cultural y social), las instituciones de educación superior en México se ven obligadas a reflexionar, así como a replantear criterios y condiciones que orientan su desarrollo; es imposible seguir pensando que las universidades públicas del siglo veintiuno seguirán teniendo el mismo papel que tuvieron en el siglo pasado.

Y no es que las organizaciones educativas explícitamente de forma consciente decidan si entran en esta dinámica; sucede que muchas veces es el entorno quien las compele a entrar en esta transformación. Aquí es donde se destaca el carácter de sistema abierto con el que se ha caracterizado a este tipo de instituciones. Una prueba de esta situación es el cambio de prioridades en torno a la atención que éstas brindan.

Un claro ejemplo es que años atrás -en el caso de las universidades públicas-, el foco se centraba en el concepto de responsabilidad social (en su acepción más amplia). Actualmente, si bien esto no ha desaparecido, el punto de atención prioritaria se centra en el sector productivo y más concretamente en el campo empresarial. Esta situación puede ser detectada sobre todo en el cambio de políticas educativas y su consecuente orientación del gasto (Piñera, 1997).

Así, puede verse como se da un reacomodo en el ámbito educativo acorde a los tiempos históricos que se están viviendo. Las nuevas políticas de educación -ligadas fuertemente a organismos como el Banco Mundial y la Organización Económica para el Desarrollo Mundial- muestran un cambio sustancial de las relaciones entre el Estado y las organizaciones educativas, manifiesta sobre todo en una modificación en el sentido y nivel de la responsabilidad del servicio que el gobierno tiene para con las universidades públicas. En este trabajo se hace una reflexión sobre el tipo de estructura administrativa que puede servir a la universidad pública a construir en el siglo veintiuno, para lo cual se hace una propuesta que atiende básicamente a las tareas del apoyo adjetivo, y se centra en la estructura organizacional en la cual se sustentan las posibilidades para que la universidad alcance sus objetivos y atienda a su razón de ser.

Es posible vislumbrar que la estructura de la administración central es el andamiaje básico que multiplica la potencia o se convierte en el obstáculo de cualquier organización; el interés es constituir una posibilidad que contribuya a la complejidad que significa crear cotidianamente los esfuerzos educativos. Es importante comprender que en ella se reflejan -

como en un sistema abierto-, los cambios dinámicos producto de transformaciones tanto internas como contextuales.

Considerando a la universidad pública como un sistema inserto dentro de un suprasistema más amplio que le contiene, es posible observar que el contexto donde evolucionan, queda como una variable fundamental en los aspectos procesales dinámicos de la organización, los cuales, en última instancia, determinan los alcances que se tengan.

Este tipo de institución tiende hacia una constante interacción e interrelación con su entorno al interior y al exterior, lo que refleja la necesidad de transformación en ella. Estos son cambios que necesariamente deben ser enfocados hacia aspectos teóricos, metodológicos y prácticos, acorde a la realidad que se vive actualmente (globalización económica, apoyo a la iniciativa privada, a diversos sectores sociales, etcétera).

Las tareas de administración de los cambios en las organizaciones educativas juegan un papel importante en el desarrollo de la propia organización al igual que en el sistema educativo nacional, debido a que en ella se circunscriben los requerimientos futuros de esta institución. Ante la situación que ha prevalecido en las últimas décadas en el sistema educativo nacional, los aspectos que envuelven a la organizaciones han planteado la necesidad de conducirse hacia formas de organización que requieren ser más flexibles, tratando de estar acordes con el entorno donde se desenvuelven.

En este sentido, lo fundamental en este sistema complejo de relaciones debe integrarse desde un punto global, donde todos los elementos participantes interaccionan entre sí y hacia el exterior debido a que ningún sistema puede permanecer aislado. Lo anterior se logrará en la medida en que el sistema educativo nacional aboque sus objetivos hacia el conjunto de lineamientos nacionales sin perder la especificidad derivada de la ubicación geográfica donde se encuentren cada institución de educación superior.

Es en este marco general de cambios externos donde surge la necesidad impostergable de construir formas, procesos y estructuras innovadoras para organizar y construir las funciones propias a su actividad, con la finalidad de tratar de resolver los nuevos retos que le presenta día a día su entorno; no hacerlo así, sería condenarla a ser simple capacitadora de la fuerza de trabajo de niveles medios y operativos.

Incluso dentro de los más recientes documentos sobre educación superior en México (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2000), se definen específicamente los siguientes puntos como orientadores para este tipo de organizaciones:

1. Para que puedan ejercer su autonomía y dada su complejidad y el tamaño de las comunidades que las componen, las instituciones de educación superior deben dotarse de estructuras de gobierno que complementen armoniosamente autoridad y responsabilidad; delegación de autoridad y corresponsabilidad; decisiones técnicas y políticas; instancias académicas y laborales.
2. De igual manera se menciona el requerimiento fundamental dentro de la vida de estas instituciones, las nociones de gobierno colegiado y participación, entendidas dentro del contexto de carácter académico.
3. Asimismo se agrega que las universidades deben contar con estructuras flexibles y sistemas eficientes de planeación-evaluación.

La sociedad mexicana, así como la sociedad en general, deben revisar la organización denominada como universidad; es necesaria la propuesta de otro tipo de organizaciones educativas que busquen estar acordes al concepto de cambio y tiempo real, que respondan a las nuevas relaciones que enfrentarán en el futuro mediato, en la búsqueda de la

construcción de las bases para el futuro a largo plazo. En otras palabras, se requiere que la educación funcione bajo un paradigma diferente, pues como afirma la Confederación Patronal de México (1999: 17): "la educación y la capacitación son indispensables para el desarrollo integral de las personas y del país, y dado el retraso del sistema educativo nacional en torno a las exigencias y a la transformación de México en su conjunto y en torno al ámbito internacional, es necesario un nuevo paradigma en el sistema educativo (...) el nuevo paradigma es lograr que el sistema educativo sea congruente con la visión del futuro y ser actor para lograrlo".

Las condiciones históricas de las sociedades humanas en el umbral del siglo veintiuno, exigen respuestas innovadoras para enfrentar y resolver retos ancestrales. La urgencia de los límites impuestos por las propias condiciones de modelos de desarrollo adoptados hasta el momento, urgen a las instituciones educativas para transformarse en centros que lideren los impostergables cambios cualitativos que se exigen en este momento.

La dinámica de transformación acelerada vivida en este periodo histórico impone rasgos a los procesos de cambio; así, aparecen infinidad de características en las relaciones humanas. Aquí se destacan dos con un peso decisivo para el futuro del sistema educativo, e incluso en el porvenir del desarrollo sustentable de la humanidad: uno es la percepción reduccionista para concebir problemáticas, y otro es una visión inmediatista al construir soluciones.

El proceso de toma de decisiones liga directamente a la bipolaridad descrita: una percepción que condiciona el potencial de orientación del destino del ser humano, que se construye entonces sobre bases de improvisación e inmediatez. Tal circunstancia afecta en diversos sentidos los múltiples ámbitos de la vida social. Es aquí donde las instituciones de educación superior enfrentan el reto de aportar una visión que incluya no tan sólo la visión dominante, sino aquélla que queda excluida del paradigma aceptado. En esta tarea, la universidad –por su carácter de centro generador y reproductor de conocimiento– detenta un papel esencial y destacado.

Son los centros de educación superior quienes devienen como responsables directos para afrontar el gran reto del cambio, esencialmente a través de las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión) que corresponden a este tipo de espacios. Sin embargo, es importante resaltar que hacen falta respuestas pertinentes y relevantes, sobre todo por lo inédito de las circunstancias por las que transita la humanidad en este momento; se actúa en un marco de referencia donde es necesario un marco de lectura e interpretación que paradigmáticamente obedezca a una lógica integral, dada la enorme interrelación día a día en la realidad.

La urgencia de opciones que hagan viable contar con condiciones de desarrollo sustentable, tanto para grupos humanos como para el sistema ecológico, imponen la necesidad de respuesta. Ya no es posible seguir esperando a que los acontecimientos se sucedan sin ninguna intervención. No es posible seguir sosteniendo la visión del futuro de la humanidad bajo una noción de evolución lineal, que indefectiblemente puede conducirle a un punto donde las condiciones de equidad no se presenten, y la vida de las mayorías sea cada vez más bajo los límites de condiciones de dignidad.

A la universidad contemporánea le corresponde adoptar y practicar una percepción valoral de compromiso, democracia, equidad, dignidad y respeto. Asimismo, adoptar para sí e impulsar el conocimiento de que circunstancias y características del futuro no son designios inexorables, y bien cabe al ser humano diseñar rasgos a través de sus decisiones. Es imprescindible divulgar –por medio de palabras y acciones– que el porvenir del ser humano

depende en gran medida de una amalgama de decisiones tomadas en el presente y, sin duda, planeadas de manera previa; de ahí la necesidad de construir nuevas formas organizacionales que tan sólo serán posibles bajo un paradigma alternativo.

Es en los espacios académicos, mediante la interacción de las funciones sustantivas, donde se requiere formar un ciudadano capaz de ver en las acciones educativas la posibilidad más lúcida para enfrentar los retos presentes en los albores del nuevo siglo. Es imprescindible que aquellos que transiten por las universidades y quienes trabajan en sus estructuras, vean como un valor esencial la educación para toda la vida, y no sólo la adquisición de conocimientos que quedan obsoletos al paso del tiempo. Se debe tener presente que una universidad es una organización con la capacidad de auto-organizarse para dar respuesta a los requerimientos que le plantea el entorno.

Ante los grandes cambios que ocurren en las sociedades contemporáneas, la universidad pública debe visualizar su acción como la búsqueda y construcción permanente en la resolución de los múltiples retos que se le presentan hoy día a la sociedad, para así alcanzar niveles de desarrollo sustentable; de ahí que es necesario planear y evaluar constantemente las condiciones, procesos y estructuras en las que apoya sus tareas.

En un mundo donde las distancias se estrechan cotidianamente bajo los procesos de mundialización, la educación superior pública se convierte en una posibilidad estratégica para alcanzar un desarrollo equitativo de quienes integran este mundo. Dicha concepción obliga a las universidades de este tipo a jerarquizar sus puntos de atención, donde si bien lo más significativo resulta la interacción con su entorno inmediato, no se descarta la necesidad de construir acciones de alcance internacional con una intención trascendente; es decir, si bien la organización debe atender a formas autóctonas, también debe incorporar elementos de orden mundial; lo antes dicho para que las estructuras organizacionales de la administración atiendan a condiciones de múltiples orígenes.

La dimensión de trascendencia y el sentido de lo antes dicho soporta la razón de ser de esta institución de educación superior: la búsqueda de la verdad y la propagación del conocimiento, actividades que se realizan fundamentadas en valores trascendentes y en conductas y acciones éticas.

Indiscutiblemente, la situación nacional se ha convertido en un parámetro ineludible para dirigir las tareas educativas en los diferentes niveles; empero, la universidad pública tiene la doble responsabilidad de atender las circunstancias coyunturales, aunque también guardar la perspectiva del mediano y largo plazo.

En este sentido, las líneas de desarrollo que debe tener cualquier estructura administrativa en este tipo de organizaciones, deben sustentar su razón de ser en la doble percepción de la necesaria consolidación de circunstancias académicas de la institución en primera instancia, pero con una clara noción de respuestas universitarias para la sociedad del futuro, apoyada en un paradigma que adopte elementos innovadores.

Además, se señala que es esencial orientar las acciones educativas de cada uno de los procesos, elementos y estructuras que componen las universidades públicas hacia la creación de espacios académicos que pongan énfasis en la realización del ser, el desarrollo de la inteligencia, el cultivo de la imaginación y la creatividad, la educación cívica para construir la democracia, la promoción de la iniciativa o la disposición para aprender, crear, investigar, comunicar y emprender. Todos los universitarios debemos comprometernos para superar la noción de la educación como forma de inculcar conocimientos producidos en el pasado y, sobre todo, recuperar la tarea esencial del momento: complementar todo lo dicho con los valores, las habilidades y la inteligencia que se necesita para enfrentar el futuro.

Dado que la revolución del conocimiento impone retos inéditos a las instituciones universitarias de todo el mundo, la transformación científica, tecnológica y humanística obliga a la reflexión sobre la razón de ser, formas y estructuras de organización con que las universidades atienden las tareas de educación de este nivel. Es imprescindible ser consciente de que ya no funciona seguir empleando procesos, métodos y fórmulas caducas para retos que no han podido ser resueltos o bien, para enfrentar situaciones desconocidas.

En este momento, al sistema educativo en general y en especial a la educación superior – por ser generadora y divulgadora de conocimiento–, les cabe una gran responsabilidad histórica: formar individuos para generar las bases de lo que será la sociedad del nuevo siglo. Ciudadanos con una noción de compromiso con la que deberá regirse la convivencia de esta época por venir; de ahí la trascendencia del compromiso humanista de este tipo de organizaciones.

Existen grandes retos derivados del proceso de mundialización; de esto a su vez se desprenden circunstancias -que si bien no sólo atañe a la educación, ella pudiese tener un papel determinante en la modificación de condiciones– tales como crecimiento de la población, interculturalidad, cambio del concepto de nación, migración, enfoque ecológico para un desarrollo sustentable, agravamiento de la desigualdad y de fenómenos de exclusión y pobreza, y el reto más grande de los sistemas educativos: convertirse en sistemas abiertos y flexibles que posibiliten la educación para toda la vida y propicien la equidad; de ahí la impostergable necesidad de pensar en un sistema educativo conformado por organizaciones educativas con estructuras integrales, flexibles y, sobre todo, pertinentes a los requerimientos específicos de cada institución.

Además, es esencial seguir haciendo investigación acerca de cómo llega la estructura de la organización del apoyo adjetivo a ser un condicionante para los logros institucionales; cómo y en qué medida se dan los desfases del diseño estructural de la organización administrativa; cómo aparece la rigidez en el sistema que impide el adecuado cumplimiento de los fines que originalmente se persiguen en cada organización; asimismo, es necesario dilucidar qué tanto influye dicha estructura organizacional de la administración para que una institución de educación superior pública traduzca sus principios y valores en acciones concretas que se encaucen al cumplimiento de los fines con los que fue creada.

Diversos especialistas en educación superior han intentado desarrollar un paradigma de universidad que responda a los requerimientos del nuevo milenio como símbolo de las nuevas circunstancias. Especialmente un modelo que por su flexibilidad, planeación y compromiso social y humano, responda a las necesidades de sustentabilidad no sólo de una nación sino del mundo.

Uno de esos estudiosos es Pierre Cazalis (citado por Marum y Rojas, 1996), quien plantea que la universidad contemporánea realiza las síntesis de las concepciones de Newman, de Humboldt y de los promotores de Land Grant, y establece la tesis de la triple finalidad de la universidad: esto es, la finalidad intelectual, por la difusión y expansión del conocimiento; la finalidad humanista, por el desarrollo total de la persona; y una finalidad utilitaria que responde a las necesidades de la colectividad. La intersección de estos tres paradigmas permite a Cazalis proponer uno nuevo que es el de la universidad del año 2000.

Este autor sintetiza su propuesta en los siguientes atributos que deberá tener la universidad: a) pluricognoscitiva, b) integrada, c) recentrada, d) de tamaño controlado, e) selectiva, f) cívica y libre, g) descentralizada y federada, h) matricial, i) federal, j) autónoma y asociada, k) planificada.

En resumen, la propuesta derivada de este análisis gira en torno a ideas muy concretas. Por

un lado, las organizaciones universitarias deben darse la oportunidad de ser congruentes con su concepto de universalidad y aceptar paradigmas innovadores para orientar y enmarcar sus tareas, así como los procesos y estructuras que les auxilian para cumplir con su misión en la sociedad actual y los compromisos con los grupos humanos que estén por venir en el futuro.

Fuentes empleadas

- ASOCIACIÓN Nacional de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior. (2000) La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. México.
- CLARK, E. (1996) Una estrategia para reestructurar la educación. Ponencia presentada en la IV Conferencia Internacional sobre los Nuevos Paradigmas de la Ciencia, Guadalajara, Jalisco.
- CONFEDERACION PATRONAL DE LA REPÚBLICA MEXICANA. (1999) Propuestas del Sector Privado 2000-2010, (Reporte). México.
- MARUM, E. y ROJAS, R (1996) Educación superior y desarrollo sustentable: retos y opciones para México. Ponencia presentada en la IV Conferencia Internacional sobre Los Nuevos Paradigmas de la Ciencia. Guadalajara, Jalisco.
- MORGAN, G. (1991) Imágenes de la organización. México: Alfaomega.
- ORGANIZACIÓN para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (1995) Examen de la política educativa de México. México : SESIC-SEP
- ORGANIZACIÓN de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1997) La educación encierra un tesoro. (Reporte Delors) México: Autor.
- PIÑERA, D. (1997) El discurso universitario, su evolución en la Universidad Autónoma de Baja California. Mexicali: UABC.
- SCHLEMENSON, A. (1990) La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción. Argentina: Paidós.