

# HACIA UNA DIRECCIÓN UNIVERSITARIA CON EFICIENCIA EN EL TRABAJO DE LAS FACULTADES. REFLEXIONES.

**Ph.D. Margarita de las N. Lamas González.**

Directora de Estudios 4to. Nivel. (UPSE).

mlamas@upse.edu.ec



**MS.c Sandra Canalias Lamas**

Profesora asesora Facultad de Ciencias Sociales y de la Salud.

(UPSE).



## RESUMEN

*Una de las formas de agrupación dentro de los centros de altos estudios, para la gestión de los recursos humanos, que posibiliten el trabajo estratégico, sistémico, humano y eficiente lo constituyen las Facultades Universitarias. El análisis incursiona en algunas reflexiones teóricas sobre la gerencia universitaria por facultades en la actualidad, retomando publicaciones especializadas en dirección empresarial y educativa; así como la experiencia de las autoras en este desempeño. Concluye que la dirección universitaria tiene un valor metodológico significativo al establecer que ésta solo tiene sentido si se relaciona íntimamente y responde al objeto de estudio de la pedagogía, es decir al proceso de formación integral de las personas.*

**Palabras Claves:** Recursos Humanos, Gerencia Universitaria, Pedagogía, Formación Integral.

## ABSTRACT

*University Faculties constitute one of the ways of grouping within higher education centers for the management of human resources to make strategic, systemic, human and efficient work possible. This analysis involves some theoretical thoughts on university management held by faculties, retaking specialized publications in business and educational management, as well as the experience of more than four decades of the author of this paper. The analysis concludes that university direction has a significant methodological value and it establishes that it makes sense if it is closely related to the object of study of pedagogy, that is, to the people's integral formation process.*

**Keywords:** Human Resources, University Management, Pedagogy, Holistic Education

## INTRODUCCIÓN:

La creatividad y la innovación para el cumplimiento de los objetivos en las Universidades en el nuevo milenio, buscan alcanzar mejores resultados en el Plan de Innovación y Desarrollo (I+D), están centradas en la manera como ha de desenvolverse el factor humano de la institución. Ahora el talento humano y su rendimiento son lo que por sobre todas las participaciones se cuidan. El grado de participación del personal docente, del administrativo como del estudiantil, muestra cuanta apropiación de la tarea institucional se registra por parte de los estamentos. Son estos, los que concurren en las distintas instancias de formulación y ejecución de las políticas y programas desde que son parte de las jerarquías y también como de las instancias académicas de la Universidad. El involucramiento de sus integrantes se torna importante.

La gestión universitaria además de constituir un concepto de una amplia comprensión, debe deslizarse a través de las medidas que para su efecto se establezcan. Además de constituir una teoría es una práctica científica que en el aspecto de los recursos humanos extrema sus posibilidades, asentándose en el comportamiento organizacional de la institución que sirve para evidenciar el certero servicio de la estructura que utiliza el Plan de Desarrollo Universitario.

La gestión de los recursos humanos tiene como función la de identificar y promover el personal basada en el comportamiento organizacional que ella genere, define e impulsa la calidad de servicio reforzando el talento humano en el marco del respeto mutuo y la lealtad.

En los últimos 15 años han proliferado nuevas formas de agrupación dentro de los centros de altos estudios, para la gestión de los recursos humanos, hay estudiosos que prefieren nombrarla gestión del talento humano, es como refiere José Miguel Borroto: "El aprovechamiento de la capacidad intelectual de todas las personas (en el caso nuestro de la comunidad universitaria), no solo es hoy más factible sino más necesario, si lo que queremos es dotar a la organización de flexibilidad y capacidad de adaptación, es decir, de inteligencia. Gestionar los procesos de creación e intercambio de conocimientos, los estímulos para ello y la creación de valores, entre otros elementos, potencian la articulación de sistemas organizativos que aprovechan la capacidad y el contacto de las personas frente a la vieja organización jerárquica que despilfarra el conocimiento de forma poco inteligente, la gestión de los recursos humanos se enriquece con el reto de la gestión del conocimiento"(1). Una de estas estructuras son las Facultades universitarias.

Los Planes de Desarrollo Universitarios del Ecuador, entre las líneas de acción fundamentales de su contenido, se han referido a la gestión Institucional en conexión con la misión estratégica de la visión estratégica de la universidad ecuatoriana y estas han aprobado el tipo de dirección universitaria hasta este momento en utilización; reclamando las Facultades por carreras para que sea más efectiva la dirección estratégica de los servicios educacionales universitarios. Es a partir de estos aspectos, que se inicia señalando algunas puntuaciones acerca de los cuerpos de dirección de la Universidad, para salvar la base teórica de funcionamiento que se debe superar.

Quienes ejerzan la dirección ejecutiva, si quieren alcanzar buenos resultados, deberán aprender a jugar en el juego social. Pero ¿qué significa jugar bien? Esta es la pregunta clave para la teoría del gobierno y la planificación, porque jugar bien no solo implica el dominio intelectual de la complejidad del juego semicontrolado, sino principalmente el arte de jugar bien en la práctica, medirse con los otros jugadores y dominar la tensión que el juego produce en una situación concreta. Aquí solo se puede tratar el problema del dominio intelectual de la complejidad del juego semicontrolado. El otro aspecto aún más importante, requiere maestría artística, vocación y aptitudes que solo se prueban en la práctica política y se logran mediante el entrenamiento perseverante.

Un Rector ó Vicerrector a semejanza de los Estadistas son, en la medida que tienen dominio intelectual como artístico sobre el juego semicontrolado, directivos que con su habilidad, aportan al desarrollo de la institución, difícil tarea en la Universidad, sin embargo un decano de la facultad universitaria, logra mejor control sobre los procesos que se atienden por carrera.

En una gran síntesis, se puede decir que el dominio intelectual de la complejidad del juego semicontrolado plantea cuatro grandes problemas:

- a) Saber explicar la realidad del juego.
- b) Saber diseñar propuestas bajo fuerte incerteza.
- c) Saber pensar estrategias para lidiar con los otros jugadores y con las circunstancias, a fin de calcular bien lo que se puede hacer en cada momento en relación a lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos, y
- d) Saber hacer en el momento oportuno y con eficacia, recalculando y completando el plan con un complemento de improvisación subordinada.

En estos cuatro aspectos el juego semicontrolado desafía las creencias y conceptos tradicionales, y obliga a ampliar el vocabulario para mejorar la calidad de la práctica de gobierno o gestión universitaria, privada o pública, si se estructuran las facultades.

Otro aspecto que se ha considerado en el proceso de dirección de las entidades universitarias desde las facultades, es el del estilo de dirección. Se ha producido experiencia en este ámbito, cuando las universidades latinoamericanas, en los últimos años, han procedido con la evaluación de sus casas de estudios y han considerado que el estilo de dirección, es también un concepto evaluable. El estilo de dirección, al basarse en la teoría de ella, toma en cuenta que centralmente esta teoría se sujeta al proceso educativo y por tanto a sus características, relaciones esenciales y su metodología, su contenido es educativo, pedagógico en lo esencial, le brinda identidad al trabajo de una facultad y revela la pertinencia de su labor social, en tanto que sus egresados responden mejor a las necesidades del contexto socio-económico y a las exigencias del mercado laboral.

## **DESARROLLO.**

La teoría escrita sobre la dirección universitaria desde las facultades por carreras, siendo escasa, debe ser aprovechada, sobre todo si ella proviene de Latinoamérica. Por eso, al referirse al estilo de dirección, se cree pertinente la siguiente exposición que enriquece el marco teórico.

Para la realidad de la Universidad como otro panorama latinoamericano y en concordancia con los valores nacionales, se invoca que el estilo de dirección debe implicar: "Valores revolucionarios comprometidos con la Patria como principio rector. Ejemplaridad y liderazgo transformador de los conductores. Novedad, creatividad y excelencia en la obtención de los resultados. Compartir las decisiones en un clima participativo y de mutuo compromiso con docentes, estudiantes y trabajadores. Recursos humanos idóneos, motivados y en permanente desarrollo como principal fortaleza de la organización. Unidad de acción y alto sentido de pertenencia. Integración con la sociedad y orientación hacia el usuario. Dirección estratégica con objetivos concertados, descentralizados. Evaluación en correspondencia con los resultados. Sistema de estimulación competitivo en el que prime la satisfacción de la tarea cumplida y el ambiente de colectivos vencedores"(2). Todo esto, tan impecable siempre debe ser contrastado con la realidad.

Estos renglones entrecorridos, no se encuentran corrientemente en los textos que tratan temas de dirección y no se discute que son importantes para tomarlos en cuenta, ya que se presentan en plena práctica de la conducción.

De igual importancia, se considera el cuadro que sigue, referido al cambio de habilidades del responsable de la dirección en facultades por carreras, así como la comparación de paradigmas tradicionales y de nuevos paradigmas, que debe manejar.

<b>PARADIGMA TRADICIONAL</b>	<b>NUEVO PARADIGMA</b>
Administrar	Liderar
Orientar	Estimular la iniciativa
Ordenar	Lograr consenso
Centralizar	Descentralizar
Desempeño individual	Desempeño colectivo
Relaciones jerárquicas	Compañerismo
Uniformar	Diversificar
Suprimir conflictos	Evitar y resolver conflictos
Orientación al producto	Orientación al usuario

Especialización	Trabajo Multidisciplinario
Conservar	Transformar
Repetir	Variar
Seguridad	Arriesgar
Conocer	Ser capaz
Autoridad formal	Autoridad moral
Controlar tareas	Controlar los procesos

Vega A, Fernández F, García N. Gestión y Desarrollo Estratégico de las Universidades de Matanzas y Camaguey. Camaguey, Cuba: Universidad de Camaguey, 2001.

Los paradigmas tabulados eran abundantes, se han seleccionado los más aplicables en el caso de la Universidad Ecuatoriana.

Lo que sigue, está en el estilo moderno de dirección de las facultades por carreras y añadirá a lo ya expuesto, referencias teóricas sobre la planificación estratégica (implícitas a empresas como a instituciones educativas) que son imprescindibles enfatizarlas, más si están cerca de la realidad ecuatoriana.

Cuando Angel Vega García, Fernando Fernández Viñas y Natalia García, se refieren a la dirección, dicen: “Si analizamos el conjunto de contradicciones que generan problemas en la conducción de los procesos universitarios, podemos afirmar que se manifiesta ya claramente la necesidad de profundos cambios en los enfoques, métodos, técnicas y estilos de dirección que permitan conducir los procesos de cambios que den solución a la contradicción existente entre los métodos tradicionales de gestión y las necesidades que emanan de las nuevas exigencias que la sociedad impone a la universidad” (2).

Tomando en cuenta que los procesos sociales y económicos permean a las universidades en general y en particular de las facultades y les plantean nuevos retos y desafíos, desde hace algún tiempo los centros de enseñanza superior, han tratado de asimilar en forma creativa y ordenada los diferentes enfoques de dirección que las empresas exitosas aplican para hacer frente a las crisis que se les presentan por las nuevas exigencias, de esa forma, enfoques de carácter socio técnicos, de calidad total, de alto rendimiento y muy recientemente de reingeniería, se han planteado las universidades en la búsqueda de soluciones a estas contradicciones. “La Planeación Estratégica, se ha tornado en una herramienta imprescindible para responder a la competitividad internacional. La diferencia entre institución educativa y empresa corriente, es importante tomarla en cuenta” (3).

Para la realización de este trabajo, fueron consultados por las autoras, textos de Robert Cope, George Séller, Robert Shirley, Eduardo Aldana, Hax y Majluf, Himmel y Maltes. Todos estos especialistas coinciden en reconocer que la planeación estratégica, es el enfoque más generalizado y conveniente para el perfeccionamiento de la gestión universitaria.

Una conclusión también de relieve referido al proceso de dirección, es la que establecen Belloso, O y Fernández F. de la Universidad Rafael Belloso de Venezuela cuando dicen: “La situación económico-social, el desarrollo acelerado del progreso científico técnico, los procesos de globalización e internacionalización de los mercados relacionados con los conocimientos y las tecnologías, el desarrollo del vínculo universidad-empresa, requiere de mayor calidad y excelencia en la formación de los profesionales y el aporte de resultados científicos de relevancia. Todo esto exige a la Universidad y su dirección cambios acelerados de gestión universitaria” (4).

Finalmente uno de los que ha tratado del lado Ecuador el objeto dirección universitaria desde las facultades por carreras, es José Antonio Bringas, autor que luego de hacer varias consideraciones teóricas acerca del objeto dirección universitaria arriba a las conclusiones siguientes:

“De la misma forma, se demuestra que las teorías, leyes y métodos estudiados (no resuelven a plenitud el problema investigado, aunque no se niega tampoco que contribuyan a orientar el análisis subsiguiente, pero al no revelarse en su unidad dialéctica, ni en su enfoque sistémico, nos vemos obligados también a establecer nuevas características y relaciones que solucionen el problema científico -prosigue diciendo- que su estudio

demuestra, la necesidad de crear un nuevo modelo de dirección universitaria desde las facultades establecidas para cada carrera. Añade: en este rumbo, "la dirección universitaria tiene un valor metodológico significativo al establecer que ésta solo tiene sentido si se relaciona íntimamente y responde al objeto de estudio de la pedagogía, es decir al proceso de formación integral de las personas"(5).

Si bien la preocupación del autor nombrado, es la dirección universitaria, lo que se entiende es que profundiza en proveerle a la dirección de la planificación estratégica tan indispensable, para conseguir una dirección universitaria competente desde el establecimiento de las facultades, comprensible, porque además es el objetivo modelador de su contribución.

Hay autores y centros universitarios de importancia, que están en plena ejecución de la dirección universitaria por objetivos (para adecuarse también a los procesos evaluativos: DPO), añadiendo sustento para el objeto en estudio y estas instituciones, visualizan que no todo es acierto y que hay dificultades y que los errores más frecuentes con los que se enfrentan al aplicar la dirección por objetivos en las facultades por carreras, se deben a:

-Deficiente definición y precisión de los objetivos.

-Los objetivos no se sustentan en una visión a largo ó mediano plazo, no son retadores y no llevan consigo a la organización.

-Los objetivos se fijan por la alta dirección sin dar participación a los implicados.

-Se delega la DPO a un equipo asesor y el conductor no la encabeza.

-La alta dirección se resiste a delegar y "dejar las riendas". Excesiva centralización y poco espacio para la creatividad.

-No se controla ni evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos.

-Resistencia al cambio. Se mantienen los mismos valores, estructuras, habilidades, estilos y métodos de dirección.

La dirección universitaria competente en las facultades por carreras, requiere de líderes académicos y ejecutivos para funcionar con los nuevos parámetros de competencia, Estos deben poseer los requisitos siguientes entre muchos:

\*Alta integridad moral y humana, y ética profesional.

\*Estar a prueba de las presiones y tensiones de la época moderna.

\*Capaz de aprender y aplicar lo aprendido en instituciones conformadas por trabajadores del conocimiento".

\*Orientado al ámbito humano y técnico de su actividad; el estímulo al personal es fundamental para el éxito.

\*Promotor de la innovación educativa y el mejoramiento permanente del proceso educativo.

\*Administrador de la complejidad y la crisis, dado que estas tendencias se mantendrán en el futuro.

\*Maestro para percibir situaciones de cambio, así como su manejo, dentro de los propósitos institucionales preestablecidos.

Este listado tanto para lo general como para el caso de Ecuador no se hacía indispensable, ya que al arribar a las relaciones esenciales de la dirección universitaria, se hacen indispensables.

Luego de las consideraciones explicadas y de las características de la dirección universitaria competente dentro de un marco teórico, corresponde indicar sobre la teoría de dirección tanto institucional como pedagógica

que ha producido Ecuador, en los documentos que emanan de los organismos competentes. Estos documentos pueden ser consultados, sin embargo lo dicho hasta ahora sirve de un acercamiento a un diagnóstico, en cuanto a gestión, organización y dirección, como generadores y partes sustanciales del comportamiento organizacional.

Para alcanzar la visión que está abarcada en el Plan de Desarrollo universitario de las facultades en particular y de la Universidad Ecuatoriana en su totalidad, como de cualquiera de las universidades que la integran, se tienen que poner a disposición los recursos materiales y el contingente humano con que cuentan. Con recursos "suficientes" y con el talento humano entrenado y capacitado, no será difícil arribar a la aspiración estratégica de tener facultades por cada carrera. También, no se debe descuidar que los estamentos universitarios formulan diferentes puntos de vista sobre los medios a ser utilizados. La sociedad que circunda esta realidad, tiene por otro lado, criterio no siempre coincidente con lo intra-universitario. Esta contradicción es una de las tantas que el comportamiento organizacional debe resolver con la presencia de una facultad por cada carrera.

Para llevar adelante un óptimo comportamiento organizacional donde se resuelva la contradicción, surgen relaciones esenciales que se establecen entre los diferentes componentes de la vida institucional, el contenido que cada uno de ellos porta y el objetivo de la Universidad. Una relación en su dinámica se denomina del proceso administrativo de las facultades por carreras. El proceso resulta ser el método para la realización de las tareas acordadas. Se hace proceso en el aula, en la investigación científica, en la interacción universitaria, en la producción, en el desarrollo gremial interno. Es la gestión integral de los procesos universitarios, la que mejor da cuenta del comportamiento organizacional.

## **CONCLUSIONES.**

-La era del conocimiento obliga a la dirección universitaria a desarrollar nuevas concepciones en su actividad, aplicando modelos directivos que posibiliten resolver los conflictos que emergen de las necesidades y exigencias internas y externas a las instituciones de educación superior.

-La dirección universitaria debe estudiar la necesidad de extender lo más posible en su dinámica funcional la concepción de la dirección basada en la participación de sus miembros en las decisiones, observando convertir esta política en un estilo permanente de trabajo.

-“La situación económico-social, el desarrollo acelerado del progreso científico técnico, los procesos de globalización e internacionalización de los mercados relacionados con los conocimientos y las tecnologías, el desarrollo del vínculo universidad-empresa, requiere de mayor calidad y excelencia en la formación de los profesionales y el aporte de resultados científicos de relevancia. Todo esto exige a la Universidad y su dirección cambios acelerados de gestión universitaria.”

-La dirección universitaria tiene un valor metodológico significativo al establecer que ésta solo tiene sentido si se relaciona íntimamente y responde al objeto de estudio de la pedagogía, es decir al proceso de formación integral de las personas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1.-Borroto José Miguel. La gestión de los recursos humanos en la universidad contemporánea. Seminario-Taller UCPEJV. La Habana, 2004.

2.-- Vega A, Fernández F, García N. Gestión y Desarrollo Estratégico de las Universidades de Matanzas y Camaguey. Camaguey, Cuba: Universidad de Camaguey, 2001.

3.-- Bringas J A. Apuntes sobre la teoría científica de la Dirección Educacional (Revista). La Habana, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Enrique J. Varona-1999.

4.- -Belloso O, Fernández F. Rasgos Fundamentales de los procesos de Dirección en América Latina. Zulia, Venezuela: Universidad Rafael Belloso de Venezuela 2000.

5.- Bringas J A. Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica universitaria. La Habana, Cuba (Tesis doctoral): Instituto Superior Enrique J. Varona,1999.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Álvarez de Zayas Carlos M- Sierra Lombardia Virginia: La Universidad, Su Gestión y su Evaluación. Ed. Kipus-Cochabamba 2003

-Argandoña A. La Universidad en la sociedad del Siglo XXI (Disertación) Madrid, España.: La casa de las Américas, 2001.

-Boroto José Miguel .La gestión del desarrollo de los recursos humanos en los centros de Educación Superior (tesis doctoral) Universidad Pedagógica EJV 1998, La Habana, Cuba.

-Castell M. Economía y Sociedad. La era de la Información. Madrid, España: Editorial Alianza y el Siglo XXI, 2001

-Centro Destacado. Errores más frecuentes en la Dirección por Objetivos. La Habana, Cuba: Ministerio de Educación Superior, 2000. -Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial No.449,20 de octubre del 2008. -Delors J. La educación encierra un tesoro. Madrid, España: Editorial. Santillana, UNESCO; 1996 -Hax y Majluf. Administración universitaria en América Latina. Una Perspectiva Estratégica (Taller). Santiago, Chile: Centro Interuniversitario de desarrollo CINDA, 1992.

-Himmel E. y S. Maltes (1995): Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica". UDUL, México

-

Informe de Desarrollo Humano en Ecuador 2000. Ecuador: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, 2000..

-Ley de Educación Superior Ley no.394.Registro Oficial no.136 .Ecuador.

-López G. J. La Organización Universitaria Mexicana. Ciudad de México, México: Editorial ISBN, 2001.

-Plan de Desarrollo 1999 – 2003. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Bogotá, 1999 López G. J.

La Organización Universitaria Mexicana. Ciudad de México, México: Editorial ISBN, 2001. -Reglamento de Intervención y Fortalecimiento Institucional a las Universidades y Escuelas Politécnicas