



www.adunca.com.ar

Nuevas perspectivas para la innovación de la gestión universitaria en América Latina

*Luis Garita Bonilla
Rector de la Universidad de Costa Rica
Presidente Organización Universitaria Interamericana
Correo-e: ucrector@ cariarí. ucr ac.cr*

UN NUEVO ENTORNO

A partir de los profundos cambios que se han dado en el entorno de las universidades, está bien claro que al igual que otras organizaciones, tienen que analizar su rol en la nueva etapa de la sociedad, así como sus respuestas a las necesidades que explican su razón de ser, el origen de su creación y los objetivos organizacionales que tienen que cumplir en las nuevas condiciones. La profundidad de las transformaciones, los cambios radicales en materia económica, política y social lo ameritan.

Recordemos algunos de estos cambios:

1. Nuevas relaciones económicas y comerciales entre países bloques, en los términos y en las modalidades del comercio y de las tarifas aduanales. El fin de algunos bloques ideológicos han facilitado estas nuevas condiciones económicas.

2. Una verdadera revolución en las telecomunicaciones, tan radical y tan veloz, que en buena medida es uno de los factores esenciales y



pivotales tanto de nuevas formas de organizar la producción como de los métodos de enseñanza, de lenguaje y de la comunicación.

3. No sólo la velocidad en la generación del conocimiento obliga a revisar los métodos pedagógicos, sino también la existencia de nuevos instrumentos, también modifica la forma en que se puede enseñar. Lo que usualmente se conoce como materiales de enseñanza e instrumental audiovisual son tan perfectos que pueden mal empleados, confundir y distorsionar la realidad, así como el respeto y el conocimiento de las propias tradiciones culturales.

4. Todos estos elementos han transformado los métodos y técnicas de enseñanza como de la generación del nuevo conocimiento científico y social. Con un afán ilustrativo, recordemos lo que ocurre en la práctica médica, donde es posible, gracias a la aplicación de rayos láser, operar una catarata en un ojo, con procesos de recuperación absolutamente impensables hasta hace muy poco tiempo. Igual ocurre con todo tipo de cirugías. Hoy es factible observar con cámaras minúsculas procesos internos del cuerpo, lo que facilita la enseñanza, el aprendizaje y el conocimiento general de un mayor número de alumnos y mayor número de soluciones a casos médicos. Al modificarse la forma de curación y los períodos postoperatorios, como consecuencia, la organización hospitalaria muta, cambia, de igual manera los procesos de enseñanza aprendizaje, en el área de salud, se han visto totalmente transformados.

5. También se ha producido un cambio profundo y a veces imperceptible en gustos e intereses de niños y jóvenes. Esto tanto en cuanto a contenidos como a la forma y métodos de interés para atender. La televisión, en ese sentido ha traído una divulgación de conocimiento visual extraordinaria, lo mismo que los videos, computadores y juegos electrónicos en general.

6. El conocimiento sobre el financiamiento y la -forma de estructurar las organizaciones es novedoso y efectivo, aunque trae problemas culturales, pues modifica comportamientos heredados en épocas pasadas, así como de justicia que no se conocían en el pasado,. Las técnicas de gestión son nuevas, y no siempre bien aplicadas, porque los potenciales que conllevan no terminan de explorarse, en particular en el mundo subdesarrollado.



7. Ligados a estos cambios, pero también constituyendo en sí otra de las modificaciones en la sociedad contemporánea, se presentan potencialmente nuevas formas de participación directa y democrática. El acceso a la información, y posibilidad de participar en actos que se realizan en lugares distantes modifican la democracia.

8. Los procesos de toma de decisiones se han modificado totalmente tanto en la rapidez y urgencia con que se deben tomar, como en cuanto al instrumento e información que permite asegurar mejores decisiones. La velocidad y la seguridad en la toma de decisiones son fenómenos nuevos por la aceleración en la rapidez de los procesos.

9. En general, las estructuras surgidas en el industrialismo, tales como las pirámides organizacionales, mecanismos complejos de organización y de toma de decisiones, es necesario en general, pero en particular en la vida universitaria.

FORTALEZAS Y LIMITACIONES PARA RESPONDER A LA VELOCIDAD DEL CAMBIO Y A LOS NUEVOS RETOS

Las universidades latinoamericanas tienen fortalezas claras para responder a los cambios que se viven en el entorno. No obstante, también tienen limitaciones fuertes que limitan sus posibilidades de adaptación y de éxito a la nueva época que vive la humanidad.

La autonomía es parte esencial de la vida democrática en la universidad latinoamericana, pero conlleva obligaciones que en los años 60 ó 70 quedaron ocultas o en un segundo plano, ocultas por las confrontaciones entre democracia y regímenes militares.

También la confrontación ideológica que se vivía en el plano mundial impedía plantearse la revisión profunda de las estructuras.

La Universidad Pública está en la encrucijada histórica en que puede fortalecerse y cumplir un papel vital para el desarrollo integral de nuestra región, o bien puede verse sustituida, o peor aún marginada por no saber responder a la evolución histórica. En las décadas anteriores la marginación en los procesos productivos de algunas universidades, se explicaba por la lucha ideológica. Hoy la marginación puede ser fatal,



www.adunca.com.ar

pues puede representar estar fuera de los procesos tecnológicos, económicos y sobre todo de la vida democrática; en síntesis, de ello depende el ser actor de la evolución. Curiosamente los enemigos de la Universidad Pública en el pasado, siguen creyendo que pueden sustituirla sin afectar el desarrollo económico y social. Se niegan a ver las experiencias europeas, norteamericanas o asiáticas, donde la Universidad Pública, ha sido un factor esencial para el desarrollo de la vida democrática, social y cultural, y en particular en el fortalecimiento del conocimiento científico en la evolución de la humanidad. Fueron universitarios los que descubrieron los instrumentos para la carrera espacial, la energía atómica, la robótica o los avances tecnológicos en informática, en redes de información o en medios de comunicación como el fax, Internet o bitnet, que ha revolucionado los medios de producción.

La Universidad estará presente en el avance científico y económico del próximo siglo, pero en América Latina, la Universidad Pública tiene que buscar su propia transformación, su propia actualización si desea mantener su papel activo en la evolución contemporánea.

Las transformaciones universitarias

Ahora bien ¿cuáles transformaciones básicas requieren las universidades en la región?

A modo de ilustración, veamos algunas de las más relevantes.

En general, se va a requerir de profundos cambios de actitudes, que deben reflejarse de manera práctica y directa en beneficio de estudiantes y profesores y sobretodo de un impacto o método en la sociedad. Veamos algunos de ellos:

1. Hay que modificar los programas de estudio en cuanto a duración de las carreras, revisar las bibliografías y métodos de enseñanza. Esta revisión implica revisar las horas clases, los años de estudio, metodologías, evaluación y objetivos por programa de estudio.
2. La investigación como método y como actitud es esencial en el universitario de hoy, tanto en su formación como en cuanto al método para generar el **conocimiento de la realidad**.



www.adunca.com.ar

3. Un tercer elemento fundamental es la verdadera formación humanística, que supera la limitación tecnocrática y ofrece una visión holística y ética para afrontar y comprender el cambio. La formación científica y profesional de alta calidad son parte obligatoria del quehacer universitario, pero la formación humanística es la que ha de permitir el lograr una visión global y comprensiva de la vida contemporánea y de los cambios que el futuro traerá aparejado.
4. Los presupuestos en la Universidad Pública son obligación ineludible del Estado. Es decir, no puede evadirse una responsabilidad básica de la sociedad moderna, al ofrecer no sólo la posibilidad de la educación de los jóvenes, que sólo las grandes universidades garantizan.

Pero hay que tener presente, que ese financiamiento público, así como la autonomía universitaria, implican responsabilidades frente a la población, frente a la sociedad. Se tiene la obligación de tener alta calidad académica y cubrir sectores muy amplios de la población. Recordemos que en los países desarrollados de Europa, en Estados Unidos de América, o en los países de gran crecimiento económico, la enseñanza universitaria pública cubre más del 80 por ciento de la población universitaria.

Obligaciones del estado

Para afrontar los cambios y en particular la velocidad de los mismos, así como la necesidad de fortalecer la innovación y la aplicación de nuevos paradigmas de gestión universitaria, el Estado tiene que asumir sus responsabilidades de decisiones políticas y financieras, acordes con la importancia del conocimiento. Si realmente se desean propiciar cambios profundos, las reglas de funcionamiento de la educación superior y de financiamiento tienen que ser claras, evitando modificaciones confusas, abruptas y a veces sin sentido.

La estabilidad de las finanzas debe tener una correlación con la realidad económica de la sociedad.

Hay que recordar que los gobiernos saben que únicamente con educación superior basada en la investigación y en la aplicación del conocimiento hay desarrollo económico y social.



www.adunca.com.ar

La ciencia y la tecnología es esencial en los procesos productivos. Por lo tanto, el financiamiento público en Educación sigue siendo una inversión. Así, cubrir la inflación, más un crecimiento similar al del PNB, parece razonable.

En este sentido, la *UNESCO* debe propiciar un gran debate sobre las obligaciones morales de la Sociedad y del Estado para que la Educación responda a los nuevos estándares del estudio y de la generación del nuevo conocimiento. Esto debe reflejarse claramente en los presupuestos, en los esfuerzos financieros de los Estados.

Las universidades requieren de fondos nuevos para la aplicación de nuevos métodos de gestión y de trabajo universitario.

Estos fondos deben venir de dos fuentes, tanto del Estado como de las acciones que las propias universidades pueden hacer, sin perder sus características, su esencia y su misión. Como parte de su pertinencia y de su retribución a los nuevos requerimientos de la sociedad, tales como las transformaciones tecnológicas, las mejoras en los sistemas productivos, en la protección de la cultura propia, o en la aplicación de la ciencia a los métodos nuevos de la salud pública, o de la misma enseñanza. En muchos casos estas nuevas relaciones representan ingresos importantes que a su vez ofrecen recursos frescos para nuevos programas, nuevos métodos de gestión. En esas condiciones urge una transformación universitaria, que esbozaremos brevemente a continuación.

Nueva época en la gestión universitaria

Convencidos de la importancia de la Universidad en la América Latina, como lo dijimos antes, se perfila una nueva forma de gestión de la universidad latinoamericana. Para ello, se requiere de una transformación profunda y pronta. Las obligaciones, la pertinencia que la sociedad contemporánea espera de la universidad, así como la transparencia que los requerimientos y actitudes exigen en la vida democrática, unida a la exigencia de efectividad en el quehacer, lleva a lo que se puede llamar una nueva época de la gestión y en el modo de liderazgo que requieren las universidades en nuestra región.

La **transformación interna cubre** muchos aspectos, de manera que nos limitaremos **a destacar algunos de ellos**:



www.adunca.com.ar

Revisión de los planes de estudio, en cuanto a contenidos, así como en cuanto a duración real de los estudios.

No se debe aceptar la sobreposición y la repetición de contenidos en los estudios.

Urge una revisión integral de la metodología de enseñanza, de manera que se aprovechen los mecanismos audiovisuales. La comunicación electrónica, así como la formación individual, que prepare al estudiante para seguir formándose a lo largo del ejercicio profesional.

Se debe facilitar la participación estudiantil en la búsqueda de nuevos y atractivos métodos para el aprendizaje y para la práctica y el ejercicio propiamente profesional.

Mencionamos la necesidad de fortalecer la investigación no sólo como mecanismo de aporte a la sociedad, sino también como método que facilita una formación integral y humanista del estudiante.

Una fuerte actividad de vinculación con la comunidad, tanto en lo cultural, como en los sistemas productivos. Así **LOS** programas de extensión universitaria son esenciales para estos propósitos.

Deben las universidades tener un papel muy activo para ayudar a definir el papel del Estado en el nuevo contexto. Las luchas ideológicas de hoy son totalmente diferentes a las de hace algunas décadas, urge que el Estado cumpla su papel esencial de velar por la justicia social. Los riesgos al caer en estadios de pobreza como los que se han generado en India o en regiones de África, nos deben señalar el camino para evitar que el Estado no caiga en los errores que gestaron ese modelo de pobreza y de abandono.

Son necesarios cambios profundos en la estructura universitaria. Hay que repensar la estructura universitaria, romper los sistemas burocráticos, pesados y lentos que tanto afectan a las universidades. No se debe perder la participación democrática en lo pertinente, pero no se puede confundir participación con lentitud en la toma de decisiones. La velocidad en los cambios así lo señalan.

De gran importancia es el desarrollo de programas intensivos de formación de responsables universitarios, decanos, directores de



www.adunca.com.ar

escuelas o departamentos, así como funcionarios administrativos que tienen la obligación de responder no con los esquemas del pasado, sino con una gestión nueva, eficiente y rápida.

Urge la utilización de técnicas administrativas nuevas, tales como el manejo de la gestión por proyectos, método que permite transformaciones y logros con prontitud y exactitud. Además sin aparatos burocráticos pesados y que se caracterizan por convertirse en estructuras estáticas.

Ligado a todos estos procesos de transformación, tanto para la enseñanza como la buena gestión, se necesita un uso intensivo de la computación. Se trata de invertir para aprovechar los avances que la informática y las nuevas formas de comunicación permiten.

Nuevas formas de elaboración y aplicación presupuestaria son hoy urgentes para afrontar adecuadamente los retos de la sociedad contemporánea.

Finalmente, es necesario replantearse y fortalecer la cooperación internacional universitaria que tiene igualmente una nueva dimensión y perspectiva.

En síntesis, el mundo de hoy requiere como nunca del conocimiento, y por lo tanto de la universidad y de la investigación, pero para cumplir con esos desafíos, tanto el Estado como la Universidad Pública, tienen que propiciar una transformación innovativa tanto en la enseñanza como en su gestión.

DESCRIPTORES

GESTION; ENSEÑANZA SUPERIOR; UNIVERSIDAD; AMERICA LATINA
MANAGEMENT; HIGHER EDUCATION; UNIVERSITY; LATIN AMERICA;