

## “Gestionar y coordinar la academia”

Dr. José Antonio Marín  
Universidad de Deusto

*Vivimos en un mundo en el que el propio cambio se ha convertido en algo tan obvio que corremos el riesgo de olvidar incluso qué es lo que ha cambiado.*

Hannah Arendt

El proceso de Bolonia es la denominación empleada en Europa para identificar la manera en que las universidades del viejo continente están adecuándose a los avatares de la sociedad del conocimiento. Los cambios sociales acontecidos en las sociedades desarrolladas de la segunda mitad del siglo XX, y los modelos de sociedad inaugurados con los sistemas productivos imperantes en la actualidad han ocasionado que en Europa se revise cómo debe desempeñarse la formación de la población universitaria. En efecto, el elenco de las disposiciones que hoy jalonan el “proceso de Bolonia” constituye un catálogo de las medidas que las universidades europeas están adoptando para procurar un ejercicio más apropiado de sus actividades a las necesidades de las sociedades actuales; a la sociedad del conocimiento<sup>1</sup>. Y así conformar el llamado *Espacio Europeo de Educación Superior*.

Estas medidas están desarrollándose mediante la proliferación de discursos muy variados sobre cómo y para qué introducir las medidas del proceso boloñés en cada universidad y en los sistemas nacionales universitarios, y cómo armonizarlos en cada una de las diferentes sociedades europeas y, al mismo tiempo, entre sí. La mayoría de estos discursos enarbolan unos enunciados en los que cambio, transformación o innovación son los conceptos más habituales para designar cómo debe afrontar las universidades los efectos del proceso boloñés.

Sin embargo, algunos de los discursos erigidos para glosar la declaración de Bolonia y razonar el cambio en la universidad parecen preterir el hecho de que las propias universidades, dadas sus características organizativas y las propiedades de sus actividades, iniciaron, con cierta anterioridad a la eclosión del asunto boloñés, diferentes procesos de cambio. Ya que en cierta medida, el rol de la educación superior, desde los años cincuenta del siglo XX, ha tenido relevancia en la formación de los modelos sociales imperantes hoy en Europa. Y a su vez, no hemos de olvidar que las universidades contemporáneas son un tipo de organizaciones basadas en las sociedades en las que se han conformado. En ese contexto societario, el papel de la formación, de la investigación y de la gestión en las universidades estaba siendo redefinido por la naturaleza de los procesos productivos, demográficos, sociológicos, políticos y culturales

---

<sup>1</sup> Este aspecto ha sido muy tratado en libros, revistas, páginas web, blogs y wikis que tratan sobre este tema y sus derivados. Aquí no permitimos sugerir cuatro libros que, a nuestro modesto entender, sitúan muy este fenómeno. ZABALZA, M. A.: *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas*. Madrid: Narcea Ediciones, 2002. GOÑI, J.: *El espacio europeo de educación superior, un reto para la universidad. Competencias, tareas y evaluación, los ejes del currículum universitario*. Barcelona: Ediciones Octaedro, 2005. YÁNIZ, C.; VILLARDÓN, L.: *Planificar desde competencias para promover el aprendizaje. El reto de la sociedad del conocimiento para el profesorado universitario*. Bilbao: Universidad de Deusto – ICE, 2006. RUÉ, J.: *Enseñar en la universidad. El EEES como reto para la Educación Superior*. Madrid: Narcea, 2007.

vividos por los europeos desde el final de la segunda guerra mundial<sup>2</sup>. La declaración de Bolonia supuso la concreción de la voluntad de las instituciones gubernativas europeas por impulsar la renovación de las universidades sobre la base de unas circunstancias sociales que propiciaban la adecuación explícita de las políticas universitarias a la realidad social.

Ahora bien, el efecto más palmario de la suma de declaraciones proclamadas y suscritas desde el acuerdo boloñés de 1999 -fundamentada en la declaración seminal de la Soborna de 1998- es que se está promoviendo una exhaustiva revisión del papel de la enseñanza universitaria en las sociedades del conocimiento. En estos momentos los efectos de Bolonia se están manifestando en la legislación sobre los títulos universitarios de cada uno de los estados miembros de la unión europea y, sobre todo, en la revisión de los sistemas de enseñanza empleados en las universidades. La mayoría de los países están adecuándose pero desde las trayectorias que hasta la fecha ha recorrido el conjunto de sistemas universitarios y cada una de las universidades que habitan en el llamado espacio  *europeo de educación superior*.

Este devenir, está motivando una redefinición de las características organizativas de las universidades. Las tres actividades tradicionales de las universidades están modificándose. Como hemos apuntado líneas arriba, el papel de la formación, de la investigación, y de la organización está siendo redelineado en todas las universidades europeas. Sin duda, dada la naturaleza de proceso de convergencia, el principal protagonista está siendo la enseñanza. La utilización del *ECTS* y del aprendizaje basado en competencias son dos de los factores que más están contribuyendo a modificar los hábitos y las actividades docentes. Asimismo, la tarea de la investigación en las universidades está adaptando otros desarrollos, que abarcan desde nuevas maneras de concebir la creación del conocimiento, la incardinación de la investigación universitaria en las actividades productivas y la vinculación de la investigación en los procedimientos formativos y en el aprendizaje. A su vez la gestión de la universidad está decantándose por la generalización de la gestión por procesos; esto último, de la mano de los sistemas de garantía de la calidad.

En este panorama, una de las dificultades a las que se enfrentan las universidades es cómo articular las relaciones entre las actividades básicas; esto es, cómo articular gestión, investigación y docencia<sup>3</sup>. Precisamente, la articulación de estas tres actividades, en pleno proceso de cambio y modificación cada una de ellas, resulta compleja. La organización y la gestión de la academia en esta tesitura requiere de recursos y medios; y, además, que las personas que conviven en estas organizaciones se sitúen con claridad ante estos cambios; que los entiendan, los apliquen y los desarrollen. Probablemente una de las debilidades del proceso boloñés es su escasa socialización entre la propia población universitaria e, incluso, en el entorno societario<sup>4</sup>.

Asimismo, la mayoría de las universidades han impulsado los cambios desde sus propias autoridades institucionales ya que las disposiciones gubernativas así lo han demandado y establecido. Sin embargo, se ha percibido una cierta carencia en la adecuación de los recursos

---

<sup>2</sup> Véase con detenimiento BARNETT, R.: *Claves para entender la universidad en una era de supercomplejidad*. Barcelona: Pomares-Corredor, 2002.

<sup>3</sup> A este respecto, es muy interesante el libro coordinado por Ronald Barnett el que, precisamente, distintos universitarios reflexionan sobre cómo organizar estas actividades en el modelo de universidad europea que, a buen seguro, devendrá en los tiempos inmediatos. Véase BARNETT, R.: *Para una transformación de la universidad: nuevas relaciones entre investigación, saber y docencia*. Barcelona: Ediciones Octaedro, 2008.

<sup>4</sup> Sólo una nota para la reflexión ¿hasta qué punto se conoce las implicaciones del proceso de Bolonia en las enseñanzas previas a la universidad?

suficientes para encarar los cambios. Y, también, una cierta insuficiencia a la hora de adecuar los procesos organizativos para encarar y gestionar los cambios.

La mayor parte de las universidades mantienen una organización constituida con un fuerte sentido corporativo y una gestión con gerencias de corte funcionalista. Es un modelo en el que resulta complicado y conflictivo introducir cambios y fomentar transformaciones.

La organización de las actividades universitarias consiste en articular las personas, las infraestructuras y los recursos financieros en torno a la investigación y la docencia, y su reversión y servicio a la sociedad en forma de titulados, de ampliación del conocimiento, de aplicación de logros científicos y de actividades culturales, entre otras.

Estas actividades están articuladas mediante una gestión propia de cada universidad, participada por el profesorado, el personal de administración y servicios y los estudiantes.



Figura 1

Esta forma de gestión, representada en la figura 1, es uno de los principales soportes en el que se está apoyando los cambios universitarios. Por ejemplo la administración y la gestión de la docencia se están desarrollando mediante la aplicación de prácticas específicas emanadas de las directrices boloñesas. Asimismo, la propia gestión está adquiriendo, mediante el diseño e implantación de los denominados *Sistemas de Garantía Interna de la Calidad*, los medios y los soportes para desarrollar las organizaciones universitarias mediante unos procesos más transparentes, medibles, contrastables, y más abiertos a la introducción de mejoras y de renovaciones.

Sin embargo, en ese punto, la gestión y la organización de la academia encuentra algunas debilidades y dificultades para configurar unas universidades que respondan con eficiencia y eficacia a los retos a los que se enfrentan las sociedades contemporáneas.

La mayoría de las instituciones universitarias están vertebradas mediante unos organigramas organizativos basados en la jerarquía, en una articulación de las personas en distintos estamentos, en una multitud de normas para cada tarea, en una serie de funciones y de procedimientos atribuidos a cargos y servicios institucionales, en la tradición universitaria de cada país y, por último, en el uso del carácter institucional de cada organización para definir e instrumentar una idea de "cultura organizativa" propia para justificar y orientar la propia organización.



Figura 2

Este esquema, dibujado en la figura 2, genera que muchos intentos de cambio, mejora e innovación no prosperen pues suele servir como representación de cómo es la organización universitaria para servir a fines más bien espurios y ajenos a las características de las organizaciones universitarias. Ya que resulta un esquema que representa una concepción abstracta de la organización, muy alejada de cómo la encarnan y la practican sus integrantes. Incluso en organizaciones de este estilo, que aceptan cambiar y se alinean en posturas proclives a la transformación organizativa no logran que los cambios arraiguen porque las estructuras no se modifican y tienden a reproducir mediante otras maneras las mismas actividades, pues, en ocasiones, sólo modifican el nombre de las tareas y aumentan los procedimientos de control. Las universidades no escapan a esta situación. De hecho, puede ocurrir que una universidad adopte el discurso del cambio en su ideario y en sus planes pero no consiga aplicar y producir el cambio que se ha marcado. Por ejemplo, puede cambiar sus sistemas docentes pero quizá no logré cambiar el paradigma de aprendizaje, ya que debe ser toda la organización la que encarne y practique ese modelo<sup>5</sup>.

El proceso de Bolonia no está marcando cómo debe ser, organizativamente, la universidad europea. En todo caso está orientando qué y cómo debe desempeñar sus actividades. Y para tal fin, cada universidad debe adaptar las medidas organizativas que propicien el cambio. Líneas arriba hemos señalado que en la organización de las universidades predomina una articulación corporativa y funcional de las actividades universitarias. Ciertamente, la propia evolución de las universidades, del contexto social y las directrices boloñesas son razones suficientes para diseñar estrategias de organización y gestión que no sólo faciliten la introducción de cambios, sino también su aplicación, medición y regulación hacia objetivos concretos. Algunas universidades han acometido cambios en sus esquemas organizativos pero quizá trasladando a la gerencia universitaria fórmulas extraídas de organizaciones que tienen poco parecido con las universidades, salvo que su objetivo sea desempeñar de otra manera la educación superior. O al menos, tal y como hasta ahora se ha desarrollado en Europa.

Las universidades son un modelo de organización con unas peculiaridades propias, tanto por las características de sus actividades, su propia historia y su cometido social y societario. Ello

---

<sup>5</sup> Ayuda en estas reflexiones y en este breve examen de las realidades de las organizaciones occidentales, la revisión que Luc Boltanski y Éve Chiapello elaboraron sobre las teorías de la gestión empresarial de la segunda mitad del siglo XX. Véase BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E.: *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal, 2002 (la edición original en francés data de 1999).

implica que deben desarrollar modelos de gestión y de organización que evidencien el sentido de su cometido y la finalidad de sus actividades. Para tal fin, y dada la era de cambios y de transformaciones sociales e históricas que estamos experimentando en Europa, es necesario adoptar estrategias organizativas que encarrilen la participación social de las universidades en la conformación y desarrollo de la sociedad del conocimiento. Esta circunstancia es una oportunidad para mejorar en las actividades y para ampliar también el papel de las universidades en el desarrollo ciudadano y en el compromiso social de sus actividades. Ciertamente cómo afronten estos cometidos las universidades fomentará que éstas cambien como organizaciones. En cierta manera, los universitarios estamos afrontando la conformación de un nuevo paradigma o matriz disciplinaria en esta era, pues el conocimiento complejo, científico y social necesita de sistemas de aprendizaje, de uso y de aplicación más adecuados. Y en este punto, la trayectoria histórica de las universidades siempre ha consistido en reorganizarse para adecuar sus actividades a cada circunstancia y contingencia social<sup>6</sup>.

La estrategia que pueden adoptar las universidades en este contexto de cambios consiste en tratar de articular sus actividades de manera sistémica y sistemática. Las actividades de gestión, investigación y docencia configuradas como sistemas interconectados a través de las personas que los desempeñan puede permitir introducir cambios con mayor eficacia. En este sentido, una organización que se diseña y aplica para cambiar puede permitir dotar a la institución de una manera lógica y concisa de fundamentar el cambio. Y además, puede generar una práctica más precisa para pasar del *discurso* a la *acción*. Ese paso siempre lo darán las personas que integran la universidad. Aquellas que gestionan sus servicios, que diseñan y aplican la docencia y la investigación, y lo que participan en sus enseñanzas y procesos de aprendizaje. Esto es, todos los que intervienen en la actividad universitaria. En este sentido, es interesante que en la propia gestión universitaria tenga cabida lo que en determinados ámbitos de la sociología de las organizaciones se denomina las *lógicas de acción*.<sup>7</sup>

Se trata de prestar más atención a cómo actúan los integrantes de una organización y a las razones prácticas con las que construyen sus acciones en una organización. Esto es, como organizan realmente las tareas y cuáles son los procesos que desempeñan y para qué. En lugar de una concepción cerrada y abstracta de la organización, se presta atención a la dinámica de los actores y a sus cometidos<sup>8</sup>. A la organización le corresponde diseñar sistemas en los que sus propias protagonistas -que en el caso de la universidad son profesores, no docentes y estudiantes- participen autónoma y activamente en los procesos de aprendizaje y en la gestión de dichos procesos. A su vez, ese sistema debe engarzarse con el sistema de investigación, constituido por el conjunto de actividades que caracterizan los diferentes procedimientos y procesos que caracterizan las actuales áreas del conocimiento científico.

Este proceder, referido aquí sólo de manera indicativa y sucinta, puede permitir eliminar una de las debilidades del proceso de Bolonia. Es una debilidad originada por el hecho de que como muchas universidades se han lanzado a introducir cambios docentes para adecuarse a la

---

<sup>6</sup> Como bien lo ha señalado Ronald Barnett. Véase BARNETT, R.: *Claves para entender ...op. cit.* y del mismo autor *Los límites de la competencia : el conocimiento, la educación superior y la sociedad* . Barcelona: Editorial Gedisa, 2001.

<sup>7</sup> El planteamiento de esta propuesta puede contemplarse en AMBLARD, H.; BERNOUX, Ph.; HERREROS, G. y LIVIAN, F.: *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil, 2005<sup>2</sup>.

<sup>8</sup> ALONSO, L.E.: *Las lógicas de la acción. Por un estudio sociohistórico de la vida organizacional*. En: FERNÁNDEZ RODRIGUEZ, C. .J. (ed.): *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI Editores, 2007. pp. 317 - 338

convergencia del EEES, estos cambios pueden resultar, a largo plazo, unas actividades que tienden al asilamiento pues el resto de la organización no modifica sus procesos o éstos no resultan idóneos para un desenvolvimiento más eficaz de los sistemas de aprendizaje que se han pretendido impulsar. Esto implica que esos intentos malogrados alejarán a esas universidades de lo que la propia sociedad del conocimiento demanda y, no lo olvidemos, de lo que hoy en día requiere la propia evolución y cambio en el seno de los saberes científicos estamos experimentando. Sin duda alguna, también tiene su importancia en esa tesitura cómo los poderes públicos gobiernan el cambio. Y esperemos que la autonomía universitaria, una de las características de estas organizaciones, sirva para desarrollar en colaboración estos cambios.

Si la academia se aviene a reestructurar sus organizaciones y sus sistemas de gestión pensándolos y practicándolos desde las propias tareas de sus integrantes, es posible arbitrar unos sistemas que fomenten el cambio, la incorporación de mejoras y la renovación constante. Para tal fin, los integrantes de la academia, estudiantes, profesores y personal de administración y servicios deben encarnar el cambio y el sentido de orientar la dinámica universitaria hacia el desarrollo de los modelos sociales de convivencia que, desde la universidad, aspiramos a conformar. Sociedades plurales, igualitarias, interculturales y democráticas que tiendan a una mayor responsabilidad social en su quehacer.<sup>9</sup>

Los universitarios corremos el riesgo de olvidar qué es lo que realmente está cambiando en nuestra sociedad si no adecuamos y arraigamos idóneamente la organización y la gestión de la academia para procurar el desarrollo y el arraigo sociales de los aprendizajes que emanan del conocimiento científico y humanista.

---

<sup>9</sup> CHOMSKI, N.: La responsabilidad social de la universidad. En GARCIA ALBEA, J. E.; CATALÁ, N. y DÍEZ CALZADA, J. A. (Coords.), *Los límites de la globalización*. Barcelona: Ariel, 2002. pp. 113-124 y FREITAG, M.: *El naufragio de la universidad*. En FREITAG, M.: *El naufragio de la universidad y otros ensayos de epistemología política*. Barcelona: Ediciones Pomares, 2002. pp. 28-66