



GESTIÓN UNIVERSITARIA INTEGRAL

MODELO DE GESTIÓN

Mag. Danny Freira - Universidad de la República

1. INTRODUCCION (OBJETIVOS)

El trabajo tiene como objetivo establecer y describir un nuevo Modelo de Gestión universitaria integral (MOGUI). El Modelo identificado consta de ocho dimensiones principales en interacción continua: planificar, implementar, medir, desarrollar capacidades, aprender, innovar, comunicar y cooperar. Es un modelo de gestión hologramático, sistémico y dinámico. Hologramático, porque ha sido concebido para dar cuenta que el grado de implementación de cada dimensión se refleja en cada parte de la organización. Sistémico, porque el modelo actuando en el ecosistema produce innovaciones organizacionales que lo transforman desde cualquier lugar de la organización. Dinámico, porque exige una revisión continua de quienes lo usan para adaptarlo y simplificarlo como una práctica habitual. El modelo de espiral, se presenta por contraposición a las conexiones lineales y entre una cosa y no otra; no como círculo cerrado, sino como una estructura donde hay continuo movimiento, que no se cierra nunca y que permite el aprendizaje y la transformación continua.

2. DESARROLLO

Se desarrolla un estudio de caso específico para la Universidad de la República, Prorectorado de Gestión (PRG). El modelo sintetiza y organiza el saber existente y aporta nuevas dimensiones necesarias para hacer frente a los desafíos de una economía basada en el conocimiento. Siguiendo a Gaulejac (2005), se concibe a la gestión como herramienta al servicio de la construcción social. En tanto la UdelAR se ha propuesto como fin último contribuir al desarrollo del país generando valor público, se entiende la gestión universitaria integral como sistema articulado de componentes materiales, humanos y tecnológicos orientado a la convergencia en torno a ciertos resultados organizacionales. El MOGUI pone en primer lugar, el plan, la idea. Luego, los arreglos organizacionales necesarios para transformar esas ideas en programas, proyectos a ejecutar por un conjunto de personas organizadas en diseños, midiendo y mejorando en forma continua, la forma de hacer. Destaca el desarrollo de capacidades necesario para el logro de los objetivos, la necesidad de incorporar las lecciones aprendidas, la cooperación para superar las metas alcanzadas, la innovación como una síntesis y la exigencia de compartir el conocimiento alcanzado en el ecosistema digital en el que la IES se encuentra inserta. Se destaca la búsqueda de la transparencia en y para los múltiples ecosistemas que nuclea. Una trama de conexiones articula en todo momento lo que ocurre y transcurre en combinaciones no predecibles entre múltiples sujetos y grupos que habitan el quehacer universitario. Estas conexiones, modifican en forma continua el sistema dotándolo de una variedad casi infinita de posibilidades de cambio y transformación. La buena administración es un ejercicio integrador, que implica aceptar el interjuego de modelos de gestión en constante cambio. La tarea de articular lo heterogéneo tiene el desafío de aceptar distintos estilos gerenciales sin menoscabar los valores y/o los supuestos pedagógicos institucionales. Garantizar el crecimiento, el fortalecimiento y el desarrollo sostenible de la organización (Veliz, 2017) con objetivos en permanente movimiento y en el marco de normativas que introducen rigideces exige liderazgos distribuidos a lo largo y ancho de la organización. La interacción de forma abierta, participativa, ágil, democrática y digital facilita los procesos de innovación. La gestión no es secundaria ni adjetiva a los procesos de desarrollo de la IES.

3. CONCLUSIONES

Desde el punto de vista metodológico, describir e interpretar lo que acontece en el PRG permitió generar un lenguaje común en términos de la comunidad de actores participantes de ese servicio, para exteriorizar (en términos de Nonaka y Takeuchi, 1999) el modelo de gestión vigente. Fue posible poner a los actores a conversar sobre el tema en un lenguaje compartido. La elección del modelo de gestión y el ajuste de la cultura organizacional a las necesidades de las transformaciones en curso, asegura buena parte de la adecuación del desempeño al contexto que rodea a la organización. El diseño abierto, sistémico, dialéctico elegido dialoga con el contexto e incorpora dimensiones que, transversalizadas, dan soporte al ecosistema de organizaciones en las funciones sustantivas. Cómo limitación más relevante se puede señalar que el modelo emergente, proveniente de la síntesis de un proceso único, es un ejercicio inductivo basado en la experiencia de un conjunto limitado de personas en un área integrada por decenas de ellas.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aubert, N., & De Gaulejac, V. (1993). El costo de la excelencia: ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos? Paidós.
Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. H. (1999). La organización creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press.
Veliz, (2017). Modelo de Gestión por procesos para asegurar la calidad de la Universidad. Tesis Doctoral, Universidad Tecnológica de La Habana «José Antonio Echeverría». La Habana, Cuba.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República y al Prorectorado de Gestión por su generosidad. A todas las personas participantes del proceso de construcción del MOGUI. A Leonardo Schvarstein por ser el mejor compañero de ruta que una podría tener en este viaje, a Luis Leopold, Prorector de la UdelAR por su incansable tarea de mejorar la gestión universitaria y a mi tutor y compañera de tesis por obligarme a la sistematización del camino recorrido.