

LIBERTAD, CIENCIA Y EFICIENCIA OBJETIVOS DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA

JAIME SICARD RAMIREZ**

RESUMEN

La Reforma Educativa que implicó el intento de adecuar la preparación de las mentes a los esfuerzos de inserción colombiana dentro de la Economía Global, no solo no ha tenido éxito, -sino que a la par con la Apertura Económica-, enfrenta más obstáculos que incentivos. Mi percepción es que, el nuevo marco teórico-legal universitario ha sido manejado mas por "la forma" que por su "fondo". Sigue la división absurda entre "Tecnócratas" y "humanistas" (recalco las comillas), los segundos tratando de convertir su disciplina en "tecnocracia". Y los "técnicos (los que han ignorado aquello que NO HAY NADA MAS PRACTICO QUE UNA BUENA TEORIA), insisten en la mecanización de la educación.

En algún otro escrito afirmaba que ... "para que exista una gerencia exitosa, se necesita que los gerentes tengan conocimientos científicos y sean auténticos. Es decir, que se comporten de acuerdo con la naturaleza y el medio social, político y económico en el cual dicha gerencia se desempeñe"¹. El presente escrito tiene por objeto exponer algunas reflexiones que contribuyan a orientar a los Directivos de los Establecimientos de Educación Superior en el área de la Gestión. A manera de metodología el escrito utiliza algunos principios básicos y universales de eficiencia los cuales se adaptan a las características del sector educativo.

¹ SICARD RAMIREZ, Jaime. "Teoría A" - Edit. Universidad Buenaventura, 1985.* Contribución especial para la Revista E.A.N.

* Contribución especial para la Revista E.A.N.

** Profesor Universitario,
Miembro Honorario de la junta Directiva de ASCOLFA

EL ENTORNO GENERAL DE LA EDUCACION SUPERIOR

LA ADMINISTRACION EMPRESARIAL DEBE SER EL MODELO

"Si bien las empresas han crecido durante estos setenta años, otras instituciones se han desarrollado mucho más. Antes de 1914 ninguna universidad tenía más de 6.000 alumnos... y sólo muy pocas superaban los 5.000. Hoy en día la mayoría tienden a superar fácilmente esta cifras. Un número cada vez más elevado de los alumnos de los cursos superiores universitarios de administración no son ejecutivos de empresas de negocios, sino ejecutivos de los hospitales, las fuerzas armadas, los gobiernos municipales y estatales, y las administraciones escolares; La Escuela de Comercio de Harvard incluso dicta un curso superior de administración, cada día mas popular, destinado a los presidentes (rectores) universitarios"... "En adelante la administración de las instituciones sin fines de lucro será ciertamente uno de los temas que suscitarán creciente inquietud. Es muy posible que su administración se convierta en el problema fundamental de esta disciplina, sencillamente porque las carencias administrativas de las instituciones de servicio público es el defecto que más llama la atención, trátese de un departamento municipal de obras sanitarias o de una universidad de graduados. Pero, *la administración es el modelo.*"²

A partir de lo anterior me permito en este Ensayo afirmar que una de las características más importante de los países adelantados, es contar con universidades muy grandes y eficazmente dirigidas mediante las teorías y prácticas de la Administración Empresarial; hasta ahora "sólo en la esfera económica es posible medir la distribución de recursos y los resultados de las decisiones."³

La vía al desarrollo empieza con la educación, hasta el punto que se pueda afirmar que un país desarrollado es un país educado. Pero, no con cualquier educación, sino con una educación EFICIENTE. El inmediato y estruendoso colapso político, económico y social de la U.R.S.S. y sus satélites dejó palpable el hecho que en realidad son "países tercermundistas". Y, es también el colapso de la educación centralizada típica del socialismo y del comunismo, que no es manejable por "gerentes" sino por una burocracia centralizadora e interventora.

EDUCACION Y NECESIDADES HUMANAS: ¿PARA QUE SE EDUCA?

No es fácil responder la anterior pregunta, especialmente después de las múltiples respuestas que han intentado

dar los diferentes sistemas sociales, económicos y políticos que han florecido en la historia de la humanidad, y que corresponden a diferentes cosmovisiones filosóficas o religiosas.

¿Para qué se educa al hombre?... para que progrese. Y, ¿para que progresa?... para satisfacer, cada vez mejor, sus necesidades humanas. Este es el objetivo último de todos los sistemas políticos y económicos que han existido. Ellos intentan lograr la mejor satisfacción posible de las necesidades humanas.

Así que, entonces, tendremos varias "educaciones" según las diferentes concepciones económicas y políticas. La mejor educación será la que permita al individuo satisfacer mejor las necesidades como ser humano.

Otro punto difícil de dilucidar es el referente a las "necesidades humanas", para cuya satisfacción debe educar al hombre. En general hay acuerdo que existen dos grandes grupos de necesidades humanas: las que apuntan al ser físico en su vida terrena (o quizás cósmica), y las que se relacionan con lo intelectual o espiritual -que pretenden trascender lo humano a una dimensión supramaterial con intención de ir más allá del tiempo-.

Otra característica humana generalmente aceptada es la NECESIDAD DE SER LIBRE: libre física y espiritualmente. La Libertad es la segunda necesidad humana, después de la necesidad de estar vivo. En general, las dos tendencias predominantes sobre la satisfacción de la necesidad de obtener la Libertad, hacen énfasis en:

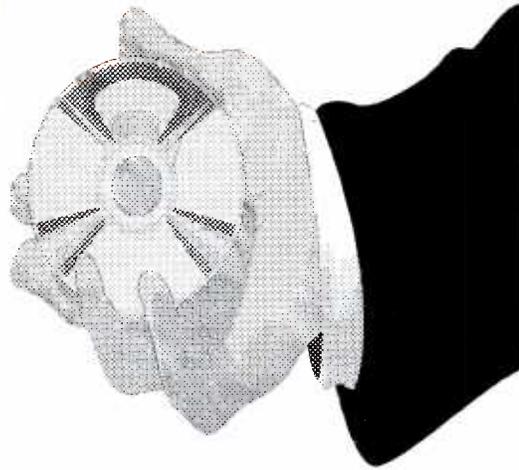
1. La LIBERTAD ESPIRITUAL, mediante la educación en lo anímico dando por descontado que es imposible satisfacer la Libertad material, por la misma esencia de lo temporal y físico; la educación -para esta concepción- es la preparación para la existencia espiritual post-cósmica. Es típica de la filosofía la cultura y valores religiosos de algunas razas latinas y orientales.

2. LA LIBERTAD MATERIAL, como primer estadio necesario para obtener la libertad espiritual. Esta es la concepción predominante en la cultura sajona, que no acepta necesariamente que éste sea un "valle de lágrimas".

²DRUCKER, Peter F. Management Tasks, Responsibilities, Practices.

³Idem

Por el contrario, el hombre puede alcanzar una relativa libertad de las condiciones que lo oprimen en este mundo, mediante la aplicación de un Divino don recibido -la inteligencia- a la explicación y dominio del cosmos, y para su servicio, por medio de la TECNOLOGIA.



otra "tecnológica", como si ambas no se refirieran al hombre. Son básicamente dos formas con las cuales el homo-sapiens (!!) en su limitación se acerca -parcialmente- al conocimiento del Cosmos, para tratar de comprenderlo en su inmensidad, y así poder servirse de él para satisfacer sus necesidades, usando el don Divino que recibió y que lo diferencia de las otras criaturas: la INTELIGENCIA, cualidad única que Dios le dió para hacerlo su semejante ("Crió pues Dios al hombre a imagen suya"...) "Hagamos al hombre a imagen y semejanza nuestra"... y "domine a

los peces del mar, y a las aves del cielo, y a las bestias, y a toda la tierra" ⁴

En este caso la educación preponderante es la educación tecnológica, que permite al ser humano romper las cadenas físicas, sirviéndose del mundo, en lugar de estar preso en él. La concepción sajona no excluye la trascendencia espiritual; por el contrario, según esa concepción, el dominio del mundo físico mediante el trabajo tecnológico, es la mejor vía para llegar a ser libre también espiritualmente.

Para la cultura sajona, se sirve a Dios trabajando e interpretando el mundo, usando la inteligencia con la cual El dotó al hombre, logrando su libertad de las miserias humanas mediante la tecnología que Dios puso a disposición del hombre... siempre que interprete REALMENTE al mundo, es decir: SIEMPRE QUE SE EDUQUE. Esa es la condición.

Para "dominar toda la tierra", el hombre tiene que conocerla y comprenderla mediante su inteligencia, y esto sólo lo logra con la EDUCACION. Pero, no sólo con un determinado tipo de educación, sino principalmente con la de las "ciencias de la tierra", que en realidad son las mismas del "cielo", puesto que las ciencias no son sino una ciencia.

Por lo anterior, la educación en las dos culturas es distinta: una PRACTICA... para la vida (el "ideal de lo práctico", diría Safford); otra TEORICA, para la muerte, en la esperanza que sólo muriendo se vive.

Las culturas latina y sajona, hace ya muchos años empezaron a tratar de dominar "los peces del mar, y a las aves del cielo, y a las bestias, y a toda la tierra", cada una mediante "su" educación. Hoy, en los albores del siglo XXI, podemos ver claramente cuál lo ha logrado mejor. Los pueblos latinos arrastran (en su mayoría) aún el peso de la sórdida pobreza, consecuencia del no dominio de la tecnología. Los pueblos sajones, que tienen una educación y cultura tecnológica, con una EDUCACION PARA EL TRABAJO, han podido mejorar a la humanidad, hacerla más libre, más sana, más feliz... es decir, "más humana" y mas semejante a Dios.

Quizás hay que agregar otra tendencia o concepción educativa, y no de tipo cultural o religioso, sino político. Es la marxista o socialista que concibe la libertad dentro de un absolutismo materialista. En el marxismo se educa con el fin primordial de servir al Partido, y a través de él, a la sociedad. En este tipo de educación -naturalmente- no cabe sino la tecnología, pero no para servir al ser humano, sino como un elemento mas de la lucha de clases con la cual se esperaba llegar a una utópica sociedad comunista.

Otros pueblos no sajones, principalmente el japonés, que también han dominado la tecnología, lo han podido hacer porque su cosmovisión es semejante a la sajona en lo que respecta al trabajo y a la educación tecnológica.

EL CONCEPTO DE HUMANISMO

Es un lugar común afirmar que "humanismo" se refiere a lo "humano", a todo integral humano, llámese cuerpo y vida temporal, o espíritu-intelecto ("alma" puede ser), en la dimensión temporal o supratemporal del ser humano.

Pero, ¿de dónde surgió esa artificial división de la educación entre ciencias terrenas y tecnológicas, y ciencias "humanistas", siendo que las primeras culturas verdaderamente grandes contaron con científicos que a la vez de poetas, artistas o literarios, eran también

Sin embargo, cuando de educación se trata, se habla inconsecuentemente de una "educación humanística" y

⁴LA BIBLIA, Libro del Génesis

matemáticos o astrónomos (¿podrá alguien dudar de la poesía de la armonía matemática?) como los griegos de la antigua Hélade?

Al parecer esta herencia fatal, no es del Cristianismo, ni de la Iglesia, por lo menos de la primitiva. El padre terrenal de Cristo fue un trabajador manual (un "artesano", se diría hoy) y trabajadores "terrenales" fueron sus apóstoles. En cambio, esta concepción artificial del humanismo nació de la decadencia al Imperio Romano, y de su clase dirigente que consideraba al trabajo sólo digno para esclavos, e indigno del patricio, quien sólo se podía dedicar a las armas, a las artes o a las letras. De esto se contagió la jerarquía de la Iglesia, al asentarse en Roma después de Constantino. No puedo terminar estas consideraciones, sin anotar que los pueblos adelantados de hoy, también son ricos en las artes y las letras. Cuentan con premios Nobel de docentes en estas ramas del conocimiento, al mismo tiempo que tienen aún más laureados en Física, en Química, Matemáticas, Medicina, etc.

En su mayoría son pueblos sajones, o de cultura filo-sajona. En cambio los pueblos latinos atrasados (como la mayoría de los latinoamericanos) cuanto más tienen escasos laureados en versología y literatura.

LA UNIVERSIDAD Y LA EDUCACION

Las universidades son las encargadas de educar a los hombres para que "puedan dominar toda la tierra", para que puedan hacerse libres. ¡Inmensa responsabilidad! Pero, naturalmente, adelantan esa tarea de acuerdo a su concepción cultural, y son dirigidas por personas educadas según los modelos de esas culturas.

Unas preparan hombres primordialmente "metafísicos", y por lo general a las élites heredadas de la dirigencia romana. Y, como son dirigidas por personas prototípicas, no se preocupan por ser Universidades eficientes y productivas. Es decir, no se preocupan por su **gerencia**. Y como son pobres -y consideran virtud el serlo- no pueden adelantar currículos que requieran de herramientas o equipos tecnológicos. Se especializan en carreras que sólo requieren "pupitres y tableros". Son pequeñas, y como los conocimientos que imparten no son casi aplicables en esta vida, no cuentan con auxilios ni con relaciones de las entidades que en esta vida

satisfacen las necesidades humanas: las empresas de negocios.

Las otras, son aquellas a las cuales se refiere Drucker en la cita al principio del Ensayo. Son las de los países adelantados, las que mantienen estrechas relaciones con las empresas productivas, y son responsables de la investigación y desarrollo de muchos artículos o tecnologías nuevas, que van a elevar y a mejorar la condición humana. De estas universidades ha salido la televisión el computador, el transistor y los cohetes espaciales; la comunicación por satélite y el rayo laser; y aún la astrofísica que nos acerca mucho a la condición de semejantes a Dios.

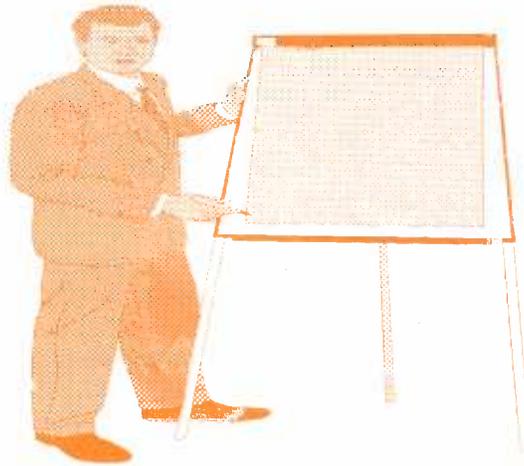
Estas universidades son eficientes, es decir, bien gerenciadas. Se manejan como "un negocio". Desde luego, como son bien gerenciadas producen superávits, que les permite fomentar las artes y las letras. En las universidades norteamericanas, inglesas, alemanas, japonesas y aún francesas, se cuentan por miles los estudiantes de Música, de Pintura, de Escultura, de Filosofía.

Los rectores de esas universidades (Presidentes se les llama en los E.U., se preparan en GERENCIA UNIVERSITARIA, y entre sus programas estelares figuran los de las Escuelas de Management, o Negocios, que son responsables de la educación para la eficiencia y la utilización económica de los recursos; encargadas de preparar

los líderes de las instituciones de vanguardia de esos países; sus egresados, los M.B.A (master on Business Administration) son los profesionales encargados de gerenciar el desarrollo las Empresas de Negocios y del país en general.

¿Cómo se originó la Institución Universitaria en el país mas adelantado de mundo, y que en 1990 (para nombrar un solo año) produjo los premios Nóbel de Física, de Medicina, de Química; el país del telescopio espacial, de la Medicina con terapia genética, etc, etc. ¿Cómo se produjo el sistema educativo capaz de producir en este siglo a un Charles Kettering, inventor del 90% de la tecnología del automóvil y otros inventos como la refrigeración por el Freón?

" En la América clásica, la educación y el entrenamiento vocacional permanecieron como funciones separadas. Durante casi todo el siglo XVIII en las escuelas privadas



nocturnas, se enseñaba matemáticas e Idiomas y otros elementos de formación prácticos para aquellas personas que deseaban mejorar su situación económica. La Educación Superior le daba menos énfasis al entrenamiento vocacional pero la influencia de la Ilustración se verificó en la preponderancia de la ciencia a expensas de los clásicos. En América el interés por la ciencia estuvo frecuentemente orientado hacia las aplicaciones prácticas, más que a la teoría. A mediados del siglo XVIII las corrientes europeas del racionalismo y la secularización amenazaban los puntos de vista religiosos tradicionales. La visión secular halló su espacio adecuado en el colegio de Filadelfia en 1751, hoy la Universidad de Pensilvania. Con el iluminado apoyo de Benjamín Franklin, el Colegio de Filadelfia enfatizó las matemáticas, las ciencias naturales y la lógica junto a los clásicos tradicionales, proporcionando un concepto de currículo mas moderno que cualquier otro en América.”

Contrastemos con lo que ocurría en nuestro país, para los mismos años (1774): “los estudios pre-profesionales consistían en cuatro años de Latín, seguidos por tres de Filosofía -un primer año de Lógica, un segundo de Matemáticas y un tercero de Física- todos ellos impartidos con el modelo escolástico.

No obstante, pocos estudiantes tomaban el curso de Física; los colegios incluidos el San Bartolomé y el Rosario, iniciaban el ciclo de Filosofía cada tres años, y había una tendencia a eximir a los estudiantes del curso de Física del tercer año si sus carreras se veían postergadas excesivamente por la lenta evolución del ciclo. A este respecto Francisco Antonio Moreno y Escandón comentó en su Plan de Reforma: ... “parece que de propósito se han olvidado del examen de la naturaleza”. “Puesto que las ciencias estaban limitadas a los conceptos de los antiguos, basadas en un razonamiento a priori y encasilladas en rígidas formulaciones, no despertaban el interés de los estudiantes. Además el sistema existente de compensación social no ofrecía ningún estímulo para tal interés”⁵

Las diferencias son claras, y los resultados están a la vista. Las conclusiones son pues obvias. Sin embargo, aún hoy seguimos insistiendo en lo mismo.



LA EDUCACION PARA LA LIBERTAD

Las ideas republicanas de John Locke, tuvieron un fuerte impacto en la formación de la gran nación abierta a la cultura tecnológica: los Estados Unidos de América. Locke creía que todos los hombres poseen ciertos derechos naturales, específicamente los derechos a la vida, a la libertad y a la propiedad. El papel del gobierno para Locke, era únicamente proteger los derechos naturales del hombre. Estas ideas tuvieron aplicación en el contrato social inicial americano.

En general, todos los líderes de la ilustración, tales como Montesquieu, Rousseau, el mencionado Locke, y -especialmente- Adam Smith, tuvieron gran influencia en los pocos americanos que habían tenido tanto educación, como tiempo libre para dedicárselo a las especulaciones intelectuales.

Cuando esas ideas se lograron plasmar en las instituciones constitucionales norteamericanas, y a causa de las peculiares experiencias y objetivos de los fundadores de la Nación, los Estados Unidos adoptaron una forma unitaria de educación. La misma educación estaba disponible para todos, en concordancia con el principio americano de IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. El concepto de educación americano fue conformado principalmente en ese principio, básico para la libertad, y osciló entre las ideas de Jefferson y Jackson. Jefferson buscaba la más alta oportunidad de educación para todos, pero estableciendo rígidos “standards” de calidad que podrían excluir a muchos mediante un proceso de selección natural. El concepto Jacksoniano buscaba la mayor cantidad de educación posible para todos, ya que todos serían partícipes en la formulación de las políticas de la Nación.

La educación norteamericana sería entonces, una EDUCACION PARA LA LIBERTAD, que de acuerdo al ideal de trabajo sajón, del esfuerzo individual para el dominio de la naturaleza, concluiría (especialmente en el siglo XIX, en un modelo educativo LIBRE, TECNOLÓGICO e INDIVIDUAL en, el cual el papel del Estado sería casi exclusivamente el de garantizar la IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.

⁵SAFFORD, Frank. El ideal y lo práctico

Por el contrario, el típico modelo socializante de la educación, asigna al Estado un papel mucho más intervencionista. El Gobierno a la manera de único y gigantesco gerente económico-educativo, deberá planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la Economía y la Educación. El artículo 3do. de la Constitución Soviética del 5 de diciembre de 1936, en lo referente a la vida cultural ordena que el plan estatal prevea la organización sistemática de la formación profesional (formación del personal técnico, de los trabajadores calificados, de la investigación científica, de la enseñanza general y técnica) ya que el progreso de la producción y la cultura están estrechamente ligados, y el Estado planea absolutamente el empleo de las fuerzas productivas. "El plan abarca a la vez la vida económica, cultural y social del país."⁶ Este fue el sistema adoptado, en mayor o menor forma, por la mayoría de los países latinoamericanos que poco a poco fueron abandonando los principios ideales liberales revolucionarios y post-revolucionarios del siglo XVIII y del siglo XIX, y que no fueron -por lo demás- adoptados a la cultura latina, para empezar a "beber" en las fuentes del Socialismo", según infortunada pero cierta frase de nuestro Rafael Uribe

Se adoptó una posición obstaculizadora del desarrollo, hacia los años 30 del siglo XX, y bajo la influencia de la Revolución bolchevique en Rusia.

Mas concretamente. En nuestro país, en un principio primaron las tendencias correspondientes a la Revolución Americana, a través de la Revolución Francesa. Pero en este aspecto (como en todas las demás) las instituciones no correspondían a la realidad. Esta chocaba con los ideales importados de países más adelantados. El acceso a las mas altas posiciones sociales seguía siendo el resultado de la "educación humanista" (Filosofía, Literatura, Leyes) cuando no de las aventuras militares.

La educación tecnológica práctica no tenía status, y las universidades seguían perseverando en ofrecer carreras que enseñaban valores tradicionales de cultura española, a pesar de los esfuerzos borbónicos por traer la ilustración a las Indias. "La conducta política de la élite colombiana puede ser considerada no sólo como una expresión de un sistema particular de valores, sino también como una respuesta al ambiente económico. A causa de las restringidas oportunidades económicas de



la mayoría de las regiones de país, la meta del progreso técnico tendía a ser irreal. En el contexto de la Colombia del siglo XIX, las mejoras materiales eran una abstracción ideal, importada, como muchas otras, de países avanzados".⁷

Sólo hasta principios del siglo XX, y luego a través de los gobiernos progresistas de Rafael Reyes y Pedro Nel Ospina, el relativo progreso económico que se logró, pudo darle algún significado a la necesaria educación técnica,

que habría de aumentar de ahí en adelante, sin lograr llegar a competir socialmente con las profesiones de "educación clásica". Los pocos intentos tendientes a tecnificar la educación fueron esfuerzos individuales de personajes que como Ospina Rodríguez, Tomás Cipriano de Mosquera y Miguel Samper en el siglo XIX o Tulio Ospina y Alejandro López en el siglo XX.

A partir de la Regeneración, se empezó a introducir un criterio que yo llamaría "socializante", de intervención estatal en la Educación. Es así como el artículo 20 de la Constitución del 86, señala entre las funciones del Presidente de la República: "15- Reglamentar, dirigir e inspeccionar la instrucción pública nacional".⁸ Sin embargo, esta limitación a la libertad de enseñanza, estaba morigerada por el artículo 44 que indicaba que "Toda persona podrá abrazar cualquier oficio u ocupación honesta sin necesidad de pertenecer a gremio de maestros o doctores", y añade que "La Ley podrá exigir título de idoneidad para el ejercicio de las profesiones médicas, y de sus auxiliares";⁹ excluyendo a las otras carreras universitarias de tal grado de intervención estatal.

Esa incipiente socialización, que marcó el inicio de la pérdida de la libertad de enseñanza superior, se vio cada vez mas aumentada en las sucesivas reformas constitucionales, cada vez más socialistas, aún cuando eran inspiradas por los partidos tradicionales que posaban de ser herederos de los principios de libre empresa e igualdad de oportunidades de la Revolución Americana.

A pesar de todo, y por mil circunstancias del entorno nacional e internacional, las profesiones tecnológicas (la

⁶LAJUGIE, Joseph. Los sistemas económicos

⁷SAFFORD, Frank. El ideal y lo práctico.

⁸CONSTITUCION POLITCA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, 1986.

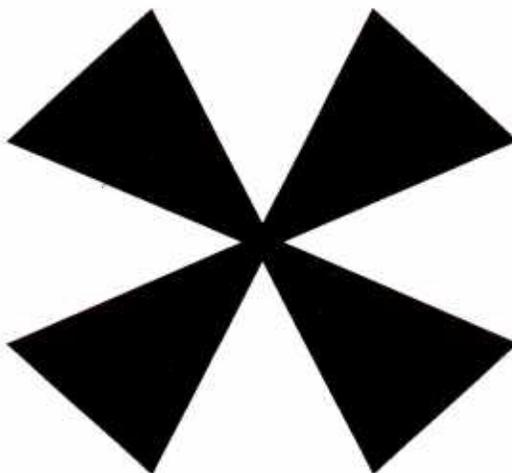
⁹Idem

Ingeniería y sus hijas) fueron surgiendo ante las mismas necesidades económicas del país, pero las directrices del Estado, y por lo tanto de la Educación (intervenida) continuaron en manos de las personas con mentalidad "clásica".

El puntillazo de la intervención se dió en enero 22 de 1980, con el Decreto 81 que reorganizó el ICFES (Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior). A pesar de ser una Institución de FOMENTO, terminó convertida en una especie de "Superintendencia de la Educación Superior", que regula total y dictatorialmente la Educación Universitaria. El Icfes determina qué universidades pueden existir, y cuáles nó, qué tipo de educación pueden impartir cada una de ellas, qué carreras profesionales pueden ofrecer, cuántos estudiantes pueden aceptar en cada carrera y en cada curso; cuánto pueden cobrar las universidades por concepto de matrículas, en qué lugar del país pueden establecerse esas universidades, pero no libremente, sino después de un demoradísimo permiso del Icfes. Este reglamenta taxativamente los títulos que se pueden expedir, etc, etc. ¿Difícilmente el Gosplan soviético lo hubiera hecho mejor! Naturalmente las actividades de "fomento" del Icfes se han encaminado primordialmente contra la universidad privada, ya que así "fomenta" la total estatización de la Educación Superior, tratando que ella siga el modelo planteado por la Universidad Estatal.

El Estado, a través de Icfes, ha creado una barrera casi inaccesible que impide el crecimiento democrático de la universidad colombiana, especialmente de la que no comulga con las teorías intervencionistas que niegan la libertad de oportunidades, y que muchas, muchas personas tengan acceso a esa educación. Es la negación de la EDUCACION PARA LA LIBERTAD, o como diría Friedman: la negación de la "libertad de Elegir".

El Icfes se ha preocupado por todo, menos de la eficiencia de las universidades. Es decir, se ha preocupado muy poco del fomento de la formación profesional. Este ha podido hacerse a la manera Jeffersoniana, garantizando la libertad de oportunidades para todos los que quieran adelantar una tarea de formación educativa superior, y estableciendo fuertes standares de calidad para esas tareas.



Todos sabemos que "la calidad no es lo que quiera el productor, sino lo que exija el mercado". Sólo el consumidor, dentro de una libre competencia, podrá decir qué es y qué no es bueno. Lo mismo que pasa con la Educación Superior.

Sólo los resultados que produzca en la satisfacción de necesidades humanas, en el desarrollo de los pueblos, podrá medir la eficiencia de esa educación. La verdad es que -si nos atenemos a esos parámetros, tendremos que confesar que la Educación Superior en Colombia ha fracasado casi completamente, ya que no ha satisfecho las necesidades

colombianas, y no ha obtenido el desarrollo nacional. Es decir, ha fracasado la labor de "fomento" o intervención del Estado a través del Icfes.

Se dirá que todo lo hasta aquí escrito no es sino otra manifestación del "neoliberalismo" que ha surgido con inmensa fuerza aún antes de la Perestroika, y por medio de personajes teóricos como Friedman, y practicantes como Reagan, Thatcher, Kohl, -para desconcierto de los social-comunistas como Deng Tsiao Ping, Mitterand, o el mismísimo Gorbachov. A esto respondo rotundamente: no, no es el "neo" Liberalismo, sino el mismo, el viejo Liberalismo Económico de los padres fundadores americanos y de Adam Smith; el mismo de la "Libertad, Igualdad y Fraternidad", sólo que no apartado de la naturaleza religiosa humana, sino que -a la sajona- tiene una fuerte ética religiosa: la concepción del trabajo, como medio de rendir culto a Dios, y de aproximarse a El. Quizás nuestros gobernantes han comprendido algo de esto (bastante tarde), ya que desde el Gobierno Barco empezó a desmontarse el andamiaje intervencionista del Estado, especialmente en la vida económica de la Nación. Fue el tímido empezar de una "apertura económica", que olvidó lo principal: ésta empieza por la libertad en la educación. Hoy es aún pronto para decir si han cambiado los tiempos. Por lo pronto, hay mas coherencia. A los programas de libertad económica corresponden manifestaciones o deseos de verdadero fomento en sus autoridades educativas. Al menos así lo ha expresado el nuevo Icfes.

La EDUCACION PARA LA LIBERTAD, empieza con la práctica y la enseñanza de la LIBERTAD ECONOMICA. Esta, ineludiblemente nos conducirá a la LIBERTAD POLITICA, mientras que la Libertad Política sin el adecuado entorno económico libre, nos conduce al atraso, a la violencia, resultados de la no satisfacción de

GERENCIA UNIVERSITARIA

las necesidades humanas. Es un medio de Libertad Económica, sólo las instituciones eficientes sobrevivirán. Y esto es bueno para todos. En un medio de Libertad Económica, la educación será libre y sólo las entidades educativas eficientes sobrevivirán, como la ha hecho la Universidad de Pensilvania.

Es la Ley del Mercado. Y esto no es bueno para todos. Solamente las entidades educativas que sean bien "gerenciadas" sobrevivirán, y esto es muy bueno para los usuarios.

Y, ¿cómo podría ser una Gerencia Universitaria, generadora de la eficiencia de la educación?

EL ENTORNO ESPECIFICO DE LA EDUCACION SUPERIOR

LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION SUPERIOR

En 1911, el norteamericano HARRINGTON EMERSON al publicar su primera edición de su obra "THE TWELVE PRINCIPLES OF EFFICIENCY", afirmaba: "para extender el dominio del hombre sobre la energía descarnada y su empleo, para sustituir a los trabajadores fatigados por pensadores altamente pagados y por supervisores en iguales condiciones, para ayudar a cada individuo, a cada corporación., a cada gobierno, para que cumplan sus partes en esta obligación general, y sobre todo para inspirar a aquellos ejecutivos de cuya destreza y habilidad depende todo proceso y todo comportamiento inteligente, es para lo que se han escrito estos ensayos y constituyen sus justificación" ¹⁰ La idea central de Emerson es que "LOS PERREQUISITOS INSTITUCIONALES PARA LA OBTENCION DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL, NO SON LOS HOMBRES, LOS MATERIALES, EL DINERO, LAS MAQUINAS O LOS METODOS, SINO LAS TEORIAS Y LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACION", y que "la ineficiencia prevalece debido a que el tipo de organización de uso general no tiende ni facilita la aplicación de principios de eficiencia" ¹¹

De una forma similar, es mi intención resaltar a los ejecutivos de nuestras universidades, que en general son tan ineficientes, la necesidad de transformar sus organizaciones en entes eficientes; es decir en entidades que cumplan sus objetivos de enseñar o capacitar al hombre para que sea capaz de satisfacer sus necesidades. Esto no es posible sino mediante acción sobre los entornos general y específico de esas universidades.

Sobre los aspectos del entorno en general, espero haber destacado en la Primera Parte de este escrito que su misión fundamental es lograr un ambiente social en el

cual LA EDUCACION PUEDA PREPARAR AL HOMBRE PARA BUSCAR Y USUFRUCTUAR LA LIBERTAD.

Sobre el entorno específico de las universidades, en esta Segunda Parte procuraré resaltar que la EDUCACION DEBE SER INTEGRAL al enseñar al hombre a superar sus carencias y miserias físicas, mas que en subjetivismos teóricos de dudosa aplicación. Para poder ofrecer una educación integral, la universidad TIENE QUE SER EFICIENTE, y la eficiencia se logra mediante una adecuada ORGANIZACION.

El fenómeno de nuestro siglo, es la eficiencia cuantificable y comprobable de la Organización Empresaria en un medio de libertad económica, de libre competencia e igualdad de oportunidades. Al modelo de esa Organización podemos volver cuando buscamos la eficiencia de las instituciones de servicios públicos, como las universidades.

LOS "DOCE PRINCIPIOS DE LA EFICIENCIA"

Entre nosotros, y no sé por qué, es casi desconocida la obra clásica de la Administración escrita en 1991 por EMERSON ya citada. En ella ese gran pensador práctico nos dice que una institución eficiente debe cumplir 12 principios individualizados, pero no están aislados ni son independientes entre sí, sino interdependientes y coordinados. Emerson nos da el símil que esos principios deben estar relacionados entre sí como "las piedras de una cúpula o bóveda". **Hay siete principios prácticos, y cinco altruistas;** y son los siguientes:

1. IDEALES
2. SENTIDO COMUN Y JUICIO
4. DISCIPLINA
5. TRATAMIENTO JUSTO
6. REGISTROS DE INFORMACION EXACTOS, CONFIABLES E INMEDIATOS
7. PLANEAMIENTO Y DESPACHO
8. PATRONES Y PROGRAMAS
9. CONDICIONES NORMALIZADAS (STANDARIZADAS)
10. OPERACIONES STANDARIZADAS
11. INSTRUCCIONES ESCRITAS, PRACTICAS Y STANDARIZADAS
12. RECOMPENSA POR EFICIENCIA.

Al análisis del entorno específico universitario, el cual debe ser organizado para lograr la eficiencia, se hará mediante la comparación de los principios de Emerson con la realidad gerencial-universitaria de hoy.

¹⁰HARRINGTON, Emerson

¹¹GOING, Charles Buxton. The twelve principles of efficiency. Introduction

1. IDEALES

Para Emerson, el primer principio de la eficiencia para una organización es contar con **IDEALES CLARAMENTE DEFINIDOS**. Esto mismo es lo que hoy se llama, algo ampulosamente, **PLANEACION ESTRATEGICA**. Los ideales deben ser lo que define a la Organización, y son la primera forma de alcanzar la excelencia por medio de la eficiencia. Peter Drucker define claramente los ideales organizacionales al escribir:¹² "aquello que un negocio es capaz de con excelencia podría llegar a ser un poco pesado, algo en lo cual miles de otros negocios pueden hacerlo bien pero uno de ellos realizarlo mucho mejor" El establecimiento de un propósito, de una **MISION** para la Organización es el primer paso de la Planeación Estratégica.

Ese propósito debe ser claro, conciso y preciso, y define lo que una Organización debería ser y la razón de su existencia. Debe especificar exactamente **CUALES EL NEGOCIO DE LA ORGANIZACION**. (Recuerden: hay que perder el miedo a la palabra "negocio"). Debe responder el cuestionamiento sobre qué clase de negocio es o debería ser.

El propósito ideal de una empresa, no obstante ser preciso, claro y conciso, debe ser lo suficientemente amplio para no limitar el crecimiento de la Organización, o su cambio de medios para alcanzar ese objetivo cuando sea necesario, es decir, se debe definir el propósito de la empresa contestando la pregunta **¿CUAL SERA NUESTRO NEGOCIO?**

Para poder contestar lo anterior, hay que descubrir: a) Cuál es el potencial y tendencia del mercado; b) Qué cambios son de esperar en la estructura del mercado como resultado del desarrollo económico, cambios de modas o gustos, o movimientos de la competencia; c) Qué innovaciones cambiarán las necesidades del mercado, crearán nuevas necesidades, extinguirán las antiguas, crearán nuevas formas de satisfacer sus necesidades, cambiarán sus conceptos de valor o harán posible satisfacerlas mejor en cuanto a valor; y, finalmente, d) ¿Qué necesidades tiene el consumidor que no sean satisfechas en forma adecuada por los productos o servicios que se le ofrecen en la actualidad.¹³

La misión u objetivo de la empresa, o para decirlo en términos modernos, su Planeación Estratégica, debe ser tan clara que no dé lugar a dudas a nadie en la Organización, y que permita a todos comportarse de acuerdo a dicha misión. Veamos algunos ejemplos: SEARS: "Servimos lo que vendemos, la completa satisfacción o la devolución de su dinero". AMERICAN TELEPHONE AND TELEGRAPH: "Nuestra empresa es servicio"; Mc.DONALDS: "Limpieza, servicio y calidad". Para ser más precisos en las organizaciones que aquí concierne, refiriéndonos a las diez mejores Escuelas de Negocios en los Estados Unidos, cada una de ellas ha definido su misión tan claramente, que las empresas reclutadoras pueden dirigirse a ellas según sus necesidades o preferencias definidas, así: excelencia en Gerencia General: 1) HARVARD, 2) STANFORD; excelencia en Marketing: 1) NORTHWESTERN, 2) COLUMBIA; excelencia en Finanzas: 1) WHARTON, 2) CHICAGO; excelencia en Producción: 1) PURDUE, 2) CARNEGIE-MELLON; etc.¹⁴

En nuestro medio, la misión o ideal, u objetivo general de las universidades comprenden una serie de largos, ambiciosos y complicados conjuntos de declaraciones filosóficas, demasiado generales y que en verdad no identifican a ninguna institución, ya que perfectamente podrían ser promulgadas por todas, y que -desde

luego- la mayoría de las personas que conforman esas organizaciones no conocen, no comprenden y por eso no comparten.

2. SENTIDO COMUN Y JUICIO

Emerson, analizando su país en 1911, describía unas situaciones que son aplicables a nosotros, hoy casi 100 años después; "los presidentes del país, o de las grandes corporaciones, hasta los mozalbetes inexpertos de las oficinas y los talleres, a pesar de las luces naturales, se encuentran así mismos luchando contra arenas movedizas construidas por la tradición, contra remolinos constituidos por necesidades inmediatas, contra las nieblas constituidas por las prácticas corrientes o por el sentido común pequeño y limitado, y cada uno de ellos está en las mismas condiciones que el gran cóndor, el

¹²DRUCKER, Peter F. Managing for Results.

¹³DRUCKER, Peter F. The practice of Management

¹⁴INTERNATIONAL BUSINESS WEEK, octubre 29, 1990.

¹⁵HARRINGTON, Emerson. The twelve principles of efficiency. Cahp 4.

mas habilidoso de todos los pájaros, cuyos nidos se encuentran colocados en los grandes precipicios, pero quienes, una vez en la tierra, en un círculo de 50 pies de diámetro rodeado por una valle da 10 pies de altura, tiene menos habilidades para elevarse que un pollo común de corral.¹⁵

Pues bien, creo reconocer muchos de esos "cóndores" entre nuestros altos dirigentes universitarios y funcionarios oficiales que controlan el sector. Son todos ellos grandes personajes que, en su mayoría, se han destacado en lo social de la comunidad, y cuentan con status y prestigio. Pero, carecen básicamente de la formación gerencial y semejan la estatua de Nabucodonosor: con la cabeza en las nubes, pero con pies de barro. NO se dan cuenta de lo esencial y básico; carecen de sentido común. Veamos algunos de los casos más típicos:

1. No se dan cuenta que la universidades no pueden vivir indefinidamente de sus ingresos por matrículas, a pesar de los aumentos anuales autorizados por el Icfes. Estos incrementos (aun cuando insuficientes frente al aumento inflacionario anual de los costos) es también desproporcionado para los usuarios del servicio, a quienes también le aumentó mucho mas el costo de la vida que el aumento de los ingresos.

Esto irá limitando cada vez mas el mercado, y por lo tanto el crecimiento y el éxito de a Organización Universitaria. A esta miopía, quizás contribuya el no ver la actividad universitaria como "un negocio". Si así fuera, se comprendería que los ingresos por matrículas apenas son un medio de captar recursos financieros, que colocados a trabajar adecuadamente en el mercado financiero, generaría unos ingresos que a veces pueden constituirse en el principal recurso financiero. Pero, no normalmente nuestras actividades privadas (que cuentan al principio de cada semestre académico con exceso de liquidez, y con "cero" cartera), dejan "engordando" -mejor diría "durmiendo"-, ese efectivo en las cuentas de ahorro UPAC, de tan modesto rendimiento.

2. No se dan cuenta que la política de descentralización organizacional no puede abarcar el manejo financiero, pues así no se pueden distribuir adecuadamente los recursos y optimizar los ingresos financieros o las oportunidades de crédito. Esto ocurre con las universidades que tienen sucursales en otras regiones.

3. Intentan mejorar su situación económica mediante el "lobby" ante de las entidades gubernamentales o los fondos de fomento especial, en vez de obtener recursos de la principal actividad universitaria: LA INVESTIGACION CIENTIFICA. Naturalmente, para esto

se necesita investigación científica aplicable y aplicada, práctica y tecnológica, que pueda ser vendida a las empresas manufactureras o de servicios, que en últimas son las encargadas de la satisfacción de las necesidades humanas.

4. No se dan cuenta que para "vender", necesitan de nuevos y mejores "productos", y se siguen empecinando en los mismos programas tradicionales. Si supieran algo de "management", comprenderían que esos programas son únicamente "vacas lecheras", o "perros fieles", pero en cambio no cuentan con "interrogantes" o "estrellas".¹⁶

Muchos de los dirigentes universitarios, especialmente los de las instituciones privadas, tienen un enorme error de enfoque de mercado. Consideran a los estudiantes como "clientes", y que siempre -que como tales- tienen la razón. Lo anterior se acentua mas al solo vivir de las matrículas. Esta creencia errada se traduce en un pésimo nivel académico y mínima exigencia y disciplina. En su constante angustia de mercado y deseo de que "el cliente vuelva a comprar" (es decir se vuelva a matricular), se le tolera todo. Se dice que en algunas universidades "egresan mas graduados que los estudiantes que ingresaron".

¡No!, el estudiante no es el cliente, EL ESTUDIANTE ES EL PRODUCTO, y como tal debe cumplir las mas altas exigencias de calidad del mercado. En este caso, el cliente es la Sociedad, las Organizaciones, en las cuales se va a desempeñar el egresado. Esto es cosa de simple sentido común.

Los resultados económicos no se pueden, ni se deben, buscar por la masiva matrícula de toda clase de "materia prima", o el "procesamiento" de "productos" de mala calidad, sino por la excelencia y la alta exigencia académica. Esta, a mas largo plazo, generará también una alta demanda de aspirantes al estudio, y altos ingresos financieros para las universidades.

Es también obvio, de puro sentido común, decir que ninguna universidad es mejor que sus profesores. Esto no parece entenderlo varios dirigentes universitarios nuestros. Hay tendencias a tener muchos profesores, pero en general mediocres, y -también por lo general- muy mal pagados. Así, no pueden ser buenos y no pueden estar motivados. Y, las universidades pueden mejorar esa situación, pues en la típica universidad privada colombiana la relación costos fijos-costos variables es muy desfavorable para las variables. Es

decir, hay demasiados costos fijos, demasiada burocracia y gastos improductivos.

Es bien sabido que para aumentar y mejorar la producción de una empresa, hay que gastar lo más posible, pero en los gastos directos. El peligro del gasto en los directos es el desperdicio. En el caso universitario, el desperdicio de gastos en profesores se evita teniendo muy pocos, pero excelentes.



Una palabra final sobre ese principio del SENTIDO COMUN Y JUICIO: hay en el medio universitario una tendencia actual a la "automatización" de los profesores y de la enseñanza, con algo que se llama "tecnología educativa". Sin desconocer el gran valor real de los sistemas metodológicos, afirmo que estos -por sí solos- no pueden hacer un buen profesor. Lo principal es SABER LO QUE SE ENSEÑA, INVESTIGAR SOBRE LO QUE SE ENSEÑA, PODERLO ENSEÑAR (es decir, ser un buen comunicador), y QUERERLO ENSEÑAR.

3. CONSEJO O ASESORAMIENTO COMPETENTE

"Ningún capitán moderno tiene licencia de piloto para todos los puertos, y si es inteligente, y el barco que comanda es de gran extensión, estará deseoso de obtener ayuda de los expertos locales aun cuando estos sean árabes, malayos o esquimales."¹⁸

Muchos de nuestros "capitanes" universitarios, al igual que muchos capitanes de empresa (en menor proporción), no tienen, no oyen, y no desean tener u oír a consejeros.

Un dirigente inteligente se rodea de consejeros aun mas inteligentes que él. Especialmente, solicita consejo sobre lo que no entiende, o que no es objeto de sus especialidad personal.

Contrariamente a lo anterior, a veces aparecen autoridades universitarias que hacen todo lo contrario y transforman a sus Consejos en cortes de áulicos. Sólo oyen un consejo si está de acuerdo con su propia opinión. Naturalmente, oír un consejo no significa renunciar a la toma de decisiones, especialmente las contrarias a las propias.

Hay un aspecto que quiero destacar: el consejo para la toma de decisiones financieras. Por lo general, El Rector o el alto ejecutivo universitario no son expertos en la interpretación de la información financiera, de los balances y los presupuestos; y, sin embargo, toman decisiones contrarias a la situación real. Antes de definir sobre gastos e inversiones, sobre manejos de fondos, sobre aumentos de matrículas, sobre programas sociales, etc. etc., se deben interpretar los recursos financieros disponibles, como los balances de prueba mensuales, los presupuestos, los flujos de caja, los

análisis del punto de equilibrio, las razones financieras, etc. Si el Rector, no entiende bien de esto, debe solicitar que se lo expliquen antes de decidir, pero no prescindir de ellos. Sería muy peligroso ir en un avión cuyo piloto no sabe interpretar los datos de los instrumentos de navegación, aun cuando sepa volar.

Las universidades tienen mayores posibilidades de asesoramiento competente, porque cuentan en sus sectores académicos con verdaderos expertos.

En síntesis: una organización universitaria eficiente requiere idóneos y francos consejeros, tanto internos como externos. Estos deben ser capaces de "decir sus verdad", aunque choque contra la del Director; y éste debe oírla aun cuando no siempre debe entenderla.

Finalmente, no olvidar que (por lo general) los mejores consejeros son los más costosos.

4. DISCIPLINA

Para ilustrar éste, su cuarto principio de la eficiencia, Emerson escribe: "los fundamentos de la disciplina en realidad se aprenden mucho mejor observando el gobierno de una colmena que en los cursos universitarios o en los ejércitos, o en una organización industrial. Aparentemente ninguna abeja obedece a otra, y sin embargo es tan perfecto el espíritu de la colmena que cada abeja está abstraída en sus tareas específicas y actúa fatalisticamente sobre la base instintiva que todas demás abejas trabajadoras están ocupadas en el bien común, y cuando los zánganos dejan de ser útiles las abejas trabajadoras se indignan y se deshacen de ellos"... y agrega: "debido a que el éxito de la fabrica no depende

¹⁸HARRINGTON, Emerson. The twelve principles of efficiency. Chap.5.

de la riqueza, ni de los hombres, ni de los productos, sino de su espíritu y de sus reglas, las penalidades de las infracciones persistentes deben ser inflexiblemente severas"¹⁸

El ambiente de indisciplina de nuestros claustros universitarios, es sólo comparable al de nuestras instituciones gubernamentales. Pero, no me refiero a una disciplina castrense, sino al incumplimiento sistemático y tolerado de todas las disposiciones que de la misma institución se ha dado, y sin ninguna consecuencia para quienes así incumplen. Con excesiva tolerancia se violan los reglamentos estudiantiles y se convierte a los estudiantes en "litigantes" que obtienen sus objetivos académicos no con el estudio y trabajo serio, sino mediante el litigio y las amenazas. Las clases no cumplen el horario establecido; los semestres de 180 días, sólo durante 80; y los días son de 4 horas, por cualquier acontecer se suspenden las clases.

Si las universidades colombianas no cambian esta situación de indisciplina permanente, mucho menos podrán enseñar a los alumnos a ser disciplinados, y a comportarse disciplinadamente en la Sociedad en el futuro.

5. EL JUSTO TRATO

Un empleado ferroviario fue puesto a prueba por un superintendente. Pasó el periodo de prueba y exclamó: ese es el hombre mas justo que he conocido. sus compañeros le preguntaron inmediatamente: "¿te volvió a emplear?" ¿no!, contestó el empleado, pero "me ha hablado como si fuera mi padre"... "En la práctica es difícil un justo trato a menos que se cuente con tres cualidades que son muy difíciles de encontrar en la misma persona. Las cualidades son: simpatía, imaginación y sobre todo un sentido o noción de la justicia, de lo justo"¹⁹

No hay sentido de la justicia en el exceso o en el defecto. Se peca contra la justicia (y contra la eficiencia organizacional) cuando por consideraciones personales se permite que estudiantes que no cumplen requisitos académicos o reglamentarios, sigan adelante en sus estudios. Esto no es justo frente a los que si los cumplen y frente a la Sociedad donde van a irse a desempeñar los mediocres. Tampoco hay justicia cuando se aplican indiscriminadamente las normas sin analizar el caso particular y sin siquiera conocerse al individuo.

No hay justicia cuando se pide el pago de la matrícula sin haberse acabado el curso actual, y se fijan fechas y horas taxativas o leoninas para ese pago. No recibe el

trato justo el empleado de una universidad que no le paga sus derechos laborales estrictamente. No hay justicia cuando se les niega el camino del reclamo a los estudiantes o empleados, o cuando sólo con el reclamo se les atiende. No hay justicia cuando se prescinde de directivos universitarios que lo están haciendo bien, sólo porque cambio la dirección superior.

No hay justicia, cuando no hay estabilidad del personal si lo están haciendo bien, y sin estabilidad la eficiencia, NO EXISTE. Pero, tampoco hay justicia cuando un mal profesor continua frente de su cátedra, o es nombrado para ella, por ser amigo del Rector o del Decano únicamente.

6. REGISTROS PERMANENTE, INMEDIATO, CONFIABLES Y SEGUROS

"Cuando un niño toca un hierro caliente al rojo vivo, la información, el consejo, la noticia y el registro son confiables y duraderos, inmediatos y adecuados. La cicatriz constituye un recuerdo permanente del error"²⁰
.. El objeto de los registros de información consiste en aumentar el alcance de las advertencias, proporcionarnos mas información que la que usualmente recibimos mediante nuestros sentidos. Una caldera de vapor llena de agua, con un gran fuego bajo la misma y con todas las salidas cerradas es mucho mas peligrosa que un gran hierro candente, y sin embargo hay muy poco signos exteriores que nos indiquen la inminencia del desastre"... "un termómetro nos dará una información más exacta, y usualmente hay tres instrumentos medidores, cada uno de ellos inmediato y confiable, que nos servirá para advertirnos del peligro. El ingeniero podrá observar el medidos de presión y el vaso de nivel de agua, y si esto fuese suficiente, la válvula de seguridad sonará en el momento oportuno.

Es debido a estos tres mecanismos, uno de ellos independiente del hombre, que las explosiones de caldera son muy escasas"... "El objeto de los registros es el dominar el tiempo, trayendo al presente el pasado, y pudiendo mirar hacia el futuro"²¹

La función gerencial principal, y que se aplica en todas las demás (planeación, organización, dirección y control) es la TOMA DE DECISIONES, mediante un proceso racional, del cual una de sus etapas mas importantes es la recolección e interpretación de la información. Esto se logra mediante la CONSTRUCCION, Y

¹⁸ HARRINGTON, Emerson. The twelve principles of efficiency. Chap. 6

¹⁹ Idem, Chap 7.

²⁰ HARRINGTON, Emerson. The twelve principles of efficiency. Chap. 8

²¹ Idem. Chap. 9

ADMINISTRACION DEL SISTEMA GERENCIAL DE INFORMACION (Management Information System”).

En las empresas de productos y servicios que han alcanzado un cierto nivel de desarrollo funciona un M.I.S., y en las mas actualizadas el sistema opera mediante el procesamiento electrónico de datos. Este debe procesar y emitir información contable o financiera, información sobre niveles de producción, información sobre mercados, información sobre recursos humanos, y sobre las funciones de apoyo (Staff). Inclusive, la información no debe ser únicamente retrospectiva, sino proyectiva. Para esto son absolutamente necesarios los Presupuestos y la Contabilidad de Costos.

Parece ser que todas esas herramientas gerenciales no son de uso común en la gerencia universitaria, y esta podría ser una falla primordial.

El M.S.I., no es una cosa complicada, pero requiere, además de su comprensión, su oportunidad. ¿De qué nos serviría un altímetro que marcara la altura que tenía el avión hace media hora?.

Con contabilidades atrasadas, sin información presupuestal, sin flujos de caja día a día, es imposible la toma de decisiones racional. El objetivo de esa información no es la presentación de informes al Icfes, o las obligaciones financieras, sino la toma de decisiones racional.

En su archi famoso “The Concept of the Corporation”, Peter Drucker nos enseña que toda institución eficiente debe solucionar el problema de contar con un CRITERIO OBJETIVO DE MEDICION Y DECISION, y que afortunadamente hay dos cifras, perfectamente cuantificables, que permiten tomar decisiones sobre la eficiencia organizacional. Estas dos cifras son: EL COSTO UNITARIO DE PRODUCCION Y EL PORCENTAJE DE CUBRIMIENTO DEL MERCADO. La primera identifica la eficiencia de la Organización como vendedora. Esta última neutraliza la pernicioso tendencia productora de “vender lo que se produzca”, en lugar de “producir lo que se venda”.

Esas dos cifras deberían ser analizadas, por lo menos semestre a semestre, por los rectores y vicerrectores de nuestras universidades, para en base a ellas tomas las decisiones y hacer las correcciones correspondientes, y no esperar a que “estalle la caldera”, o a que tenga que apagarse por falta de combustible.

7. DESPACHO

“Hasta ahora hemos hablado de lo infinitamente grande, pero lo mismo podemos decir de lo infinitamente pequeño²³ Con la palabra “Despacho” Emerson nos quiere expresar lo que es elemental, pero precisamente por eso muchas veces no se hace, o no se hace a tiempo. Muchas veces por pensar en altos objetivos, no se hace lo obvio.

Una organización, para ser eficiente, es necesario que “despache”, es necesario que tenga garantizado lo que podríamos llamar la infraestructura mínima.

Clases que no se dan, y no se reponen; aulas inadecuadas, con pupitres en ruinas y falta de una mínima mesa para el profesor, de un asiento para el mismo; carencia de tiza; tableros en pésimo estado; falta de servicios sanitarios; bibliotecas mínimas y en un solo idioma; son cosas que se ven a diario.

Muchas veces he meditado por qué suceden cosas como las mencionadas, aún en instituciones grandes, sin muchas dificultades financieras. Creo que la causa se encuentra en una funcionalización o departamentalización burocrática, en la cual a nadie le importa lo que no es estrictamente de su responsabilidad, y en la cual la solución de asuntos tan simples como los mencionados, implica tal cúmulo de trámites burocráticos desesperantes y lentos, que ya nadie intenta superarlos y se dejan las cosas como están. La solución podría ser un método organizativo llamado de “Descentralización simulada” o de “Departamentalización por Productos” en el cual cada cabeza de unidad académica (por ejemplo, un Decano) no fuera sólo una autoridad científico-académica, sino un gerente de su Facultad, con toda la responsabilidad de los resultados de la misma, y el pleno manejo de los recursos aprobados para ella en el presupuesto. Lo anterior significaría que hubiera cinco (o mas) contabilidades, departamentos de personal, etc., sino que quien coordinaría con esas dependencia sería el Decano. pero sobre todo los aspectos de su gestión.

Así cada unidad sería el resultado de los esfuerzos de su “gerente”, y la responsabilidad no tendería a diluirse, especialmente en los detalles de “despacho”.

8. NORMAS Y PATRONES (STANDARDS), Y PROGRAMAS

Una organización no será eficiente, si para dirigirla necesita de personas por encima de lo normal, u hombres providenciales. En la Organización eficiente lo que

²² HARRINGTON, Emerson. The twelve principles of efficiency. Chap.10

cuenta es el esfuerzo constante y sistemático NORMAL. "Es mucho mas fatigoso el respirar mas rápido o mas lento que lo normal, y es este último ritmo el que hacemos sin ningún esfuerzo y mantenemos desde nuestro nacimiento hasta nuestra muerte, despiertos y dormidos.

Un ritmo respiratorio natural, un ritmo cardíaco natural y una temperatura natural son ejemplos de eficiencia al cien por ciento. Esta ley de reducción de esfuerzos para mejores resultados, surge en los lugares más inesperados y así, los ingenieros han establecido la velocidad crítica, o sea la velocidad de máximos resultados con menos gastos relativos ²³

El establecimiento de esa velocidad crítica, o mejor dicho, de muchas velocidades críticas, es la clave de la obtención de la eficiencia. Debe haber velocidades críticas cualitativas y cuantitativas en el manejo de todos los recursos en la Organización: recursos humanos, recursos financieros, recursos informáticos, recursos físicos, recursos tecnológicos, etc.

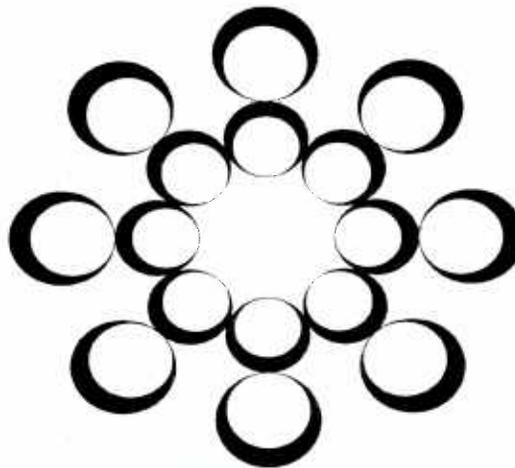
La Organización debe marchar a "un ritmo cardíaco normal", y es signo de ineficiencia la llamada "Administración por impulsos" o "Administración por crisis". Este tipo de organizaciones ineficientes viven cotidianamente solucionando "enormes" problemas que no hubieran presentado si hubiera existido un mínimo de previsión; en el momento de iniciar el semestre académico, no hay profesores, ni planta física; en el momento de presentar el informe, éste es malo o incompleto, porque justamente se trabajó hasta la madrugada anterior para completarlo; en la fecha de pagar los sueldos no hay un centavo en el banco, etc., etc. Este ritmo anormal de trabajo, siempre requiere de soluciones heroicas y de "héroes" del trabajo, que ordinariamente son los mismos culpables de la situación crítica, y que con un "heroísmo" intentan subsanarla -o hacerla menos notoria a los ojos de los demás.

En materia de personal sucede algo parecido. La entidad que no ha establecido su velocidad crítica, o bien carece del mínimo personal para ejecutar las labores, no pudiéndose enfermar o salir de vacaciones nadie; o se conforma un nido de burócratas; están llenas de profesores de medio tiempo, de tiempo completo, y de ningún tiempo.

Mientras hay demasiado personal, por lo general la mayoría del mismo está deficientemente pagado. Para decirlo en términos de Emerson, "independientemente del promedio de jornales corrientes, una fábrica no podrá contar con una mayoría de Hauf o de Harris, si establece jornales que sólo atraen a los Potter y a los Clohesy" ²⁴

La organización eficiente deberá contar con el mínimo de personas, pero de la mejor calidad posible, y lo mejor pagada del medio. En materia financiera sucede algo similar. El endeudamiento razonable y a largo plazo, es mejor que congelar el funcionamiento de la empresa al consumir todo el capital de trabajo, mientras que el costo de la oportunidad lo justifique.

La inversión en recursos físicos, siempre debe justificarse plenamente y debe ser proporcional a lo que produzcan esos recursos físicos; nunca deben adquirirse por "moda" o por estar "al día", siendo que los mismos resultados pueden lograrse con menos inversión. Esto no es un concepto demasiado utilitarista, sino todo lo contrario. Sólo así se garantizará la eficiencia y la estabilidad social. El ideal de la eficiencia es obtener mayores resultados, con esfuerzos en constante disminución.



9. CONDICIONES STANDARIZADAS (NORMALIZADAS)

"Las forma más fácil que tiene un individuo para vivir su propia vida a cabalidad es estandarizarse a si mismo para ajustarse al medio ambiente, o bien standarizar el medio ambiente para que se ajuste a él ²⁵. Son dos cosmovisiones. Claramente se entiende que el progreso se logra cuando se obliga al medio ambiente a adaptarse al individuo. Lo otro es una posición conformista, resignada.

"Como somos universidades de país atrasado, debemos seguir indefinidamente en la misma forma, con los mismos programas, sin investigar ni desarrollar nuevos, esperando el aumento autorizado por el gobierno para las matrículas del próximo año, esperando que siempre nos lleguen las mismas personas -del mismo tipo- mientras el mundo cambia...; es que las carreras nuevas son para los países adelantados..., es que es tan difícil buscar otras fuentes de ingresos".

²⁴ Idem. Chap. 11

²⁵ HARRINGTON, Emerson. The twelve principles of efficiency. Chap. 11

Estas son formas inertes, que desde antes de nacer fracasan; son formas de standardizar la mediocridad. Las condiciones standardizadas son las ideales si se standardiza hacia el futuro, y no hacia el pasado. Muchas veces lo que llamamos "experiencia" es sólo la persistencia en el error por mucho tiempo.

El mismo marco legal universitario colombiano es atrasado. El Decreto Ley 80/80 es un código de lo que no se puede hacer. En ella no hay lugar a la iniciativa o a la renovación, no caben otras formas de educación... ¡ hasta se está pensando en reglamentar la educación *no formal!* La ley 30 es un conjunto de imprecisiones y contradicciones.

Mientras se planea un nuevo programa, se lleva a cabo su factibilidad según normas Icfes, y (sobre todo) mientras lo aprueba el Icfes, ese programa es posible que ya sea obsoleto.

Bien haríamos en las universidades colombianas si contestáramos este cuestionario que nos hace Emerson en busca de la eficiencia:

"Qué es lo que estamos tratando de lograr en nuestras vidas individuales, en nuestros talleres o fábricas y en nuestra nación? - ¿Estamos empleando demasiado tiempo? - ¿Está costando demasiado? - ¿Estamos desperdiciando nuestros esfuerzos? - ¿Estamos standardizando las condiciones en forma tal que se desperdicie el tiempo o se tire el dinero por la ventana o sea en vano todo nuestro esfuerzo?" ²⁶

10. OPERACIONES STANDARDIZADAS

"Me habló durante diez minutos, esbozó trabajo para diez minutos y esperó que lo terminase en 10 días" ²⁷

No es suficiente la Planeación Estratégica, que define la misión de la Organización. El solo enunciado de los propósitos no garantiza su cumplimiento. Como dice Emerson: "la Naturaleza tiene ideales últimos y definidos, pero las criaturas de la Naturaleza no son habitantes ni idealistas, ni reverentes, ni bondadosos, ni limpias, ni castas, ni honestas" ²⁸. El hecho que en 10 minutos se enuncie un Plan Estratégico, no implica que se cumpla ni siquiera en 10 años.

La standardización de las operaciones, constituye el PLAN OPERATIVO DETALLADO, que si no es supervisado día a día no logrará la obtención de los objetivos estratégicos. La mayoría de los currículos universitarios (los "oficiales") son buenos. Los adjetivos generales de aprendizaje de la asignatura son los necesarios. Los contenidos de cada unidad, la bibliografía, etc, son loables. Pero...

muchísimas veces no se cumplen ni en pequeña parte. En la práctica cada profesor termina dando SU programa, el cual muchas veces es el mismo aun cuando las asignaturas que enseñe sean diferentes.

Todo el trabajo estratégico de procedimientos como los de diseño o rediseño curricular, se pierde en la praxis, si los profesores no son los adecuados, si no tienen la motivación necesaria, ni los conocimientos académicos y la experiencia requeridos. Allí, en la intimidad de la cátedra, sólo están el profesor y los estudiantes.

Existe una práctica muy recomendable en las universidades del exterior, y que nunca se cumple entre nosotros -en aras de la bendita libertad de cátedra: el Decano, o el Rector inspeccionan *personalmente* la cátedra en forma imprevista. Esta es una forma de garantizar la ejecución apropiada del plan.

11. INSTRUCCIONES ESCRITAS, PRACTICAS Y STANDARDIZADAS

Las organizaciones universitarias requieren memoria. Pero, en esto también están mas atrasadas que las empresas de negocios en las cuales hay costumbre y obligación de los informes anuales, y aún con menor periodicidad, en los cuales los ejecutivos reportan su gestión.

Emerson, refiriéndose a la raza humana, afirma que "muy poco se ha retenido, los niños han repetido los mismos errores de sus padres, y aquello lleno de sabiduría y sentido común, se ha convertido en polvo llevándose con ellos su conocimiento." ²⁹

Cada vez que cambian los directivos universitarios, se repiten los errores. Cada cual quiere "su" propia organización o plan. Todo lo de los anteriores "era malo".

Si existiera una costumbre obligatoria de dejar por escrito lo que se hizo, cómo se hizo, por qué se hizo, y qué resultados produjo, se aceleraría el progreso.

Cada facultad, cada unidad universitaria debería tener una memoria compuesta por los informes de los responsables de ella. Estos informes deberían ser obligatorios, y también deberían ser analizados por el superior del informante. Nada hay que desestime tanto como rendir informes a los jefes que, o no los leen, o no los entienden, o no les toman en cuenta.

²⁶ HARRINGTON, Emerson. The twelve principles of efficiency. Chap. 12.

²⁷ Idem. Chap. 12

²⁸ Idem. Chap. 12

²⁹ HARRINGTON, Emerson. The twelve principles of efficiency. Chap. 14.

12. RECOMPENSA A LA EFICIENCIA

"Durante muchos años se ha quedado sin contestar la cuestión de cuál es la diferencia entre los vivos y los muertos, entre lo animado y lo inanimado. Lo que responde a una recompensa a la eficiencia, está vivo; lo que no responde, es inanimado"³⁰... "Eliminemos el estímulo de la recompensa a la eficiencia, y la vida individual desaparecerá de la faz de la tierra"³¹

Este asunto de la recompensa si que está descuidado en nuestras universidades, lo cual no ocurre en la mayoría de la empresas de negocios en las cuales se estimula el desempeño individual, mediante los sistemas de Evaluación de Desempeño o similares. Ocurre que las universidades han adoptado una especie de "principio marxista" que guía a la remuneración de su personal: "a cada cual según su necesidad" en lugar del principio básico de la vida y del capitalismo democrático: a cada cual según su capacidad y desempeño".

El resultado, en pequeño, es el mismo que se observa en las decadentes sociedades comunistas en crisis hoy. "Para qué esforzarse si de todas maneras voy a ganar igual al que no lo hace". Es una sociedad burocratizada en la cual el único esfuerzo que se hace es el mínimo para "flotar" y no para producir mas y mejor.

El sistema de remuneración universitario es aún peor, ya que no solamente es general y estático, sino que es regresivo (ya que los aumentos son inferiores al costo de vida) y causan el desestímulo de todos los menos, que son lo que podrían producir mas. Es más, algunas de las instituciones, con su mal entendido sentido social, hacen una especie de repartición de la pobreza, acercando cada vez mas el salario del personal directivo al del operativo, pero no por el aumento de este último, sino por la congelación o "enfriamiento" del salario de los gerentes. El resultado es que las universidades (por lo general) no cuentan con un personal gerencial tan capaz como el de las empresas de negocios, por ejemplo.

EPILOGO

LIBERTAD, CIENCIA Y EFICIENCIA, son los medio por lo cuales las universidades pueden lograr los objetivos de la Educación Superior:

- ◆ EDUCAR PARA LA LIBERTAD
- ◆ EDUCAR PARA EL DOMINIO DE LA NATURALEZA MEDIANTE UNA CIENCIA INTEGRAL Y CON ALTO NIVEL DE CALIDAD

◆ BUSCAR LA EFICIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

Para ayudar a obtener los objetivos de la educación humana, para ayudar a que los directivos de las empresas de Educación Superior sean mas eficientes y hagan eficientes a sus instituciones, es que se han escrito estas líneas.

Sin embargo, a cualquier tipo de organización se puede aplicar lo aquí recomendado. Pero, la gerencia de la empresa de negocios es el modelo.

Y, para terminar, nada mejor que las mismas frases de HARRINGTON EMERSON al finalizar su obra:

"El hombre de suprema habilidad es aquél que puede crear y controlar una Organización que se basa y utiliza para lograr y mantener ideales, y que por lo tanto puede reunir y utilizar en su Organización los elementos de Tierra, Trabajo y Capital".

BIBLIOGRAFIA

- BOYD, Maurice y Worcester, Donald. American Civilization.
- CONSTITUCION POLITCA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, 1986
- HARRINGTON, Emerson. The twelve principles of efficiency.
- DRUCKER, Peter F. Management Tasks, Responsibilities, Practices.
- , Managing for Results.
- , The practice of Management
- GOING, Charles Buxton. The twelve principles of efficiency. Introduction
- INTERNATIONAL BUSINESS WEEK, octubre 29, 1990.
- MATRIX B.C.G. (BOSTON CONSULTING GROUP)
- LA BIBLIA, Libro del Génesis
- LAJUGIE, Joseph. Los sistemas económicos
- SAFFORD, Frank. El ideal y lo práctico
- SICARD Ramirez, Jaime. "Teoría A". Universidad Buenaventura, 1985.

³⁰.Idem

³¹.Idem. Chap. 16