

# Gerencia y Excelencia en la educación *superior*

Rafael Stand Niño\*



## Introducción

El concepto de Universidad comprende un marco de referencia tan amplio, que resulta difícil fijar límites a ese gran universo de opciones, actividades o posibilidades que se desprenden de su misma esencia, de su naturaleza o razón de ser.

Igualmente, es indiscutible su importante influencia, no solo en su entorno inmediato sino a nivel nacional e internacional, que en un mundo globalizado e intercomunicado como en el que vivimos actualmente, permite multiplicar dicho impacto a un mayor ritmo del que posiblemente se lograba alcanzar algunas décadas atrás, de lo que se desprende un alto grado de responsabilidad de la institución.

Sus relaciones externas van desde lo inmediato, con organismos de vigilancia y control, autoridades municipales, sector público, sector empresarial, proveedores, entidades similares del orden nacional e internacional, instituciones de cooperación educativa, técnica, científica y de desarrollo, hasta la sociedad civil en general, los amigos de la institución que la siguen de cerca para apoyarla, los padres de sus alumnos y, ante todo, sus egresados, que por decirlo de algún modo son el producto final de toda universidad, son su aporte a la sociedad, y su calidad podría medirse por la excelencia de los mismos en lo profesional, lo ético, lo moral, en sus relaciones familiares, interpersonales y en su compromiso social.

Así mismo, su conformación interna es tan compleja, que no resulta comparable con

\* Abogado de la Universidad de los Andes, Colombia. Ex Presidente de Leasing Arfin S.A. Presidente de la Asociación de Amigos de la Universidad de La Sabana.

organización alguna. La componen su personal docente, incluidos los catedráticos, el administrativo con toda diversidad de cargos y funciones, sus alumnos, sus directivos, sus promotores o fundadores, que imprimen carácter a la institución. Tampoco es sencilla su organización por facultades, departamentos, áreas, institutos, personas jurídicas adscritas o vinculadas y, en fin, grupos y secciones internas especializadas, acorde con los distintos campos del conocimiento que abarca la institución, con las líneas y proyectos de investigación que adelanta y con su campo de proyección social comunitario.

Su infraestructura física también requiere de componentes únicos, al tener que contar con un campus de características que permitan ese interactuar propio de toda comunidad universitaria; que permita también el estudio, la investigación, la convivencia, el deporte y todo aquello que tienda a una formación integral, en su sentido más amplio.

Como podemos observar, presidir, regir, gobernar, dirigir o, por qué no decirlo, “gerenciar” ese universo múltiple de posibilidades, quehaceres, bienes, acciones y relaciones, no resulta una tarea fácil y presupone un perfil y aptitudes y habilidades igualmente complejas, sustentadas o derivadas de formación y experiencias en lo académico, lo administrativo, lo social, las comunicaciones, la planeación, la alta dirección, entre otras, y características propias de liderazgo, trabajo en equipo, buenas relaciones personales, seguridad, don de gentes y, en fin, múltiples condiciones que un profesional de la materia podría señalar con mayor exactitud.

Claro está, además es esencial contar con un equipo directivo de similares características, que permita conformar, imprimir y vivir en la institución un gobierno colegial, que vele por la misión institucional, por el proyecto educativo y ayude y soporte al rector en el proceso de toma de decisiones.

Igualmente, se requiere de una comunidad universitaria comprometida, que comparta una misma visión de futuro, que trabaje acorde con unos mismos objetivos y que, ante todo, comparta su misión.

A continuación me refiero a algunos aspectos que considero esenciales para cerrar el ciclo entre la adecuada dirección o gerencia de una institución universitaria y su excelencia en todos los órdenes, sin pretender restar importancia a otros frentes de trabajo o desarrollo, que igualmente contribuyen a este fin, pero que considero han sido objeto de mayor análisis o ya hacen parte esencial o propia en el quehacer universitario, razón por la cual los dejo a un lado.

### **Plan de Desarrollo Institucional**

Dentro de un marco estratégico, sustentado en estudios de prospectiva, resulta vital fijar los derroteros de toda institución. Lo anterior permite marcar los hitos que deben seguirse para no perder el camino hacia esa meta prevista para la institución.

Lo anterior presupone la plena participación de la comunidad universitaria en esta tarea y su absoluto compromiso en alcanzar los objetivos indicados. Todas y cada una de las acciones que se incorporen al plan son base esencial para lograr avanzar hacia una insti-

tución de mayor calidad académica e investigativa y, en consecuencia, con más impacto en la sociedad.

No ponemos en duda que el punto de referencia en toda institución universitaria son sus profesores, y que toda la organización administrativa está a su servicio, lo cual permite ese entorno adecuado para el buen desarrollo, transmisión y ampliación del conocimiento. Y precisamente esa interrelación requiere de una buena “gerencia”, que permita optimizar los recursos con que cuenta la institución para, acorde con las prioridades que se acuerden, distribuirlos o aplicarlos, de manera que se logre ese equilibrio esencial en cada uno de los frentes establecidos.

Las áreas o tópicos incorporados en el plan son sin duda diversos y de distinta naturaleza, y su puesta en marcha requiere acciones de diferentes áreas, razón por la que los procesos transversales en la institución son vitales para interrelacionarlas, lo cual permite mayor eficiencia, evita repetir esfuerzos e impide que se pierda el norte común, fruto de ese marco teórico interdisciplinario como lo es el plan de acción.

No se trata de hacer crecer y desarrollar estructuras autónomas descentralizadas, con libre albedrío, que ejecuten partidas presupuestales asignadas acorde con sus ingresos por matrículas, derechos académicos, venta de servicios, entre otros, que aporten a la dirección y administración central, sino que se cuente con la capacidad de descubrir aquellos frentes que permiten una acción integral, con una clara visión de conjunto.

A título de ejemplo, la educación continuada puede ser desarrollada directamente por las facultades, creando estructuras propias para su organización académica, administrativa, promoción y mercadeo. En la práctica, concebir una unidad especializada que trabaje exclusivamente en dicho frente, que cuente con una organización profesional para el desarrollo del citado producto y para su mercadeo, al servicio de la academia, puede resultar más expedita y eficiente; así se evitarán sobrecostos y en algunos casos improvisaciones, que pueden deteriorar el buen nombre de la institución.

Así mismo, manteniendo la responsabilidad académica en las facultades, por tratarse de educación formal, podría preverse un área especializada para soportar administrativa y comercialmente, para hablar de términos precisos, los programas de postgrados, y de igual manera, sería viable concebir una unidad especializada en la coordinación de las relaciones sistemáticas y organizadas con el sector empresarial, que comprenda el desarrollo de trabajos conjuntos en distintos frentes, como el investigativo, la mutua cooperación, las prácticas empresariales, la proyección comunitaria solidaria y, en fin, todo aquello que permita consolidar dicho vínculo. Lógicamente, sin generar cortapisas que limiten la libre relación de otros entes o áreas con dicho sector.

Cabría citar otros ejemplos; no obstante, creo que no son pertinentes y desviarían el fin del presente artículo. En consecuencia, resulta un verdadero arte integrar acciones y decisiones, contando con recursos que

siempre serán limitados, permitiendo construir sobre ese camino fijado y marcado hacia una universidad más influyente en la sociedad, propendiendo por aportar generaciones más integras, en provecho ya no únicamente de nuestra ciudad o país, sino del mundo entero.

### **La academia y la investigación**

Cuando se estructura un presupuesto de inversión en una universidad, resulta de vital importancia evaluar el porcentaje destinado a aquellas inversiones que en primera instancia no son tangibles, en contraposición con las que lo son, como es el caso de las nuevas construcciones, o la inversión en terrenos, o la adquisición de equipos de cómputo.

Invertir teniendo como objetivo la excelencia académica de la institución en forma sostenible, ante todo implica dar prioridad a sus profesores, de quienes depende la búsqueda de la verdad, la adecuada aprehensión del conocimiento, su transformación, desarrollo y posterior transmisión, buscando una sociedad mejor, más justa, equitativa, solidaria, sustentada en principios y valores adecuados y trascendente.

La correcta selección de profesores, su plan de formación, su desarrollo profesional, la conformación de un programa apropiado de estímulos y reconocimientos, son parámetros mínimos para tener en cuenta en la estructuración de un plan de inversiones universitario. No deben ser acciones aisladas y sin coordinación. Por el contrario, requieren de grandes recursos, y sin políticas claras en este campo será imposible lograr la tan anhelada excelencia.

Es importante tener en cuenta que el retorno de dicha inversión no será a corto plazo, y que frente a los ojos de cualquier desprevisto evaluador no será tan evidente. Nos juzgan y juzgamos muchas veces por lo que se ve, y por eso, esta clase de inversiones esenciales requieren de claras políticas institucionales, así como de planeación y seguimiento, y ante todo de coherencia y permanencia, ya que si no hay continuidad y bases sólidas, se puede, como se expresa corrientemente, “botar mucha plata a la caneca”, perdiendo aquella inversión esencial y vital, sin la cual no podríamos hablar de universidad, ni de docencia, y mucho menos de investigación.

Lo anterior tendrá que ir unido a una infraestructura física, bibliográfica y tecnológica apropiada para el buen desarrollo docente e investigativo. Igualmente, es requisito prioritario contar con fondos que puedan destinarse a soportar o sustentar las distintas líneas de investigación que promueva la institución.

Por lo anterior, resulta complejo para cualquier **buen gerente** mantener esta línea de acción, sin perder el norte ni el equilibrio necesario para sacar adelante los distintos frentes que se plantean en toda institución universitaria.

### **Lo administrativo**

En una empresa, al definir un producto o servicio específico, se desprenden una serie de acciones o procesos que permiten cumplir con la producción y comercialización; claro está, de los mismos se derivan otras acciones que vuelven más complejo dicho



engranaje, como, por ejemplo, la compra de insumos para la elaboración del producto, la relación con los posibles adquirientes del mismo, la generación y mantenimiento de la infraestructura adecuada para el proceso de fabricación o prestación del servicio, la contratación del personal requerido, la contabilización de las operaciones, la obtención previa de permisos, el pago de impuestos y muchísimas más actividades, sin las cuales no se lograría el objetivo buscado.

En una universidad, con un sentido mucho más trascendente que la simple generación de utilidades, se genera el mismo proceso, aunque mucho más complejo por la diversidad que existe en la misma. Se busca un producto final con alto impacto en la sociedad, del cual se desprende la necesidad de una infraestructura e inversión adecuada en personal y en bienes, que tiene que ser administrada en forma correcta. Igualmente, es necesario cubrir procesos de presupuestación, financieros y contables, de planeación, de servicios a las distintas unidades, y conjugar, ejecutar e interrelacionar adecuadamente los recursos con que cuenta la institución, optimizándolos para lograr su máxima eficiencia.

De conformidad con el plan de desarrollo y con la visión de futuro institucional, un buen administrador debe velar por el adecuado desarrollo de la misión, teniendo en cuenta los reales recursos con que cuenta. Entre el deber ser y el ser, en muchas ocasiones hay un importante trecho, y resulta esencial partir de realidades. La infraestructura y tecnología existentes, las limitaciones, el cuerpo de docentes y el personal administrativo, el posicionamiento y aceptación de la entidad,

entre otros, componen tal realidad, al igual que la proyección de fuente de recursos.

En consecuencia, generar conciencia de esa realidad es un primer paso, que al evaluar dicho inventario permitirá identificar aquello que requiere la institución a corto, mediano y largo plazo para cumplir sus objetivos.

Posteriormente será necesaria la cuantificación de aquellos requerimientos, y de acuerdo con las cifras de ingresos proyectados en el tiempo, después de cubrir aquellos costos operacionales necesarios para el buen funcionamiento, podrá preverse el tiempo requerido para alcanzar ese mundo ideal, que seguramente cuando se logre ya no lo será, y de nuevo habrá necesidad de iniciar el mismo ciclo.

Partiendo de nuestra realidad en Colombia, son pocas las universidades que tienen capacidad real de inversión; en consecuencia, resulta importante propender por medios extraordinarios de recursos, que permitan el dinamismo propio de nuestras instituciones. No hay excusa válida para no proceder de conformidad, y un **buen gerente** siempre traspasará la simple acción administrativa, siendo creativo y acudiendo a nuevas fuentes de recursos.

Buscará la solidaridad de la sociedad, que se ve beneficiada de las acciones del ente universitario, acudirá a la cooperación nacional e internacional, unirá esfuerzos con el sector privado para hacer viables proyectos de formación práctica e investigación aplicada, acudirá a beneficios tributarios que motiven a los contribuyentes a direccionar sus

impuestos hacia la educación superior, buscará economías de escala promoviendo uniones temporales con instituciones similares, estructurará proyectos que dentro de la misión institucional sean generadores de recursos y, en fin, actuará siempre con mente abierta, sabiendo que ante todo requerirá ser perseverante, ya que un gran proyecto no se hace de la noche a la mañana. Se construye con el esfuerzo mancomunado y solidario, con entrega personal y con lo que a veces es difícil de imprimir en algunas instituciones, con motivación trascendental.

### **La promoción y el mercadeo**

Bajo la misma óptica planteada al referirnos a los aspectos administrativos, la promoción, el mercadeo, la investigación de mercados, el *benchmarking*, la medición de la imagen institucional, la estrategia publicitaria, son temas que hoy no se pueden evitar en nuestras instituciones.

Querámoslo o no, vendemos un servicio, y tenemos la obligación de subsistir en provecho de toda la comunidad; así mismo, estamos llamados a mejorar permanentemente, tratando de llegar a estándares de excelencia, a los cuales nos hemos referido, y mal haríamos si dentro de nuestros objetivos desconociéramos esta realidad, que en cierto modo nos permite ofrecer lo que somos a la sociedad, y comparar con lo que ofrecen otras instituciones, con un único objetivo de mejorar y complementar lo que como sector universitario estamos brindando en conjunto.

De igual manera, debemos conocer la demanda existente en el país de nuestros ser-

vicios y, por qué no, en el exterior, buscando siempre pertinencia en los mismos y cubriendo vacíos, con lo cual se logrará un mayor aporte social. Estas herramientas, o por lo menos algunas de ellas, nos permitirán también conocer qué áreas están saturadas y dónde no deberíamos incursionar, ya sea porque otros lo hacen mejor o porque el país no necesita aumentar el número de profesionales en ciertas áreas del conocimiento. Lo mismo podríamos predicar de proyectos de investigación u otros servicios académicos, en los cuales se invierten importantes recursos, que a la postre se pierden dada su poca relevancia o aporte.

A pesar de lo anterior, es importante llamar la atención en que el mercadeo en el sector universitario debe responder a estándares diferentes de los usados en el sector empresarial. Debe ser más equilibrado, ecuánime, acorde con su entorno social.

Nuestro **buen gerente**, en consecuencia, debe propiciar estudios de mercado, planificar tales estrategias, desarrollar nuevos servicios educativos, hacer estudios de precios, generar redes educativas de intercambio de experiencias y conocimiento, acudir a expertos en lo referente a pautas publicitarias, implementar estrategias de promoción, buscar nuevos mercados, mantener y propiciar la relación con egresados, vincular al personal docente, haciéndolo partícipe en estos procesos, participar e integrarse activamente en la comunidad y, en fin, auspiciar todas aquellas acciones que permitan, dentro de un marco ético, invertir adecuadamente los recursos con que cuenta la entidad para acudir a esta importante herramienta.

## **Las relaciones interinstitucionales y la comunicación**

Como un complemento del punto anterior, la comunicación interna y la externa son herramienta esencial y efectiva para que el **buen gerente** de nuestra institución se convierta en un buen director de orquesta, es decir, su éxito y el de su equipo dependerán de la armonía institucional, y cada uno sabrá qué pieza tocar y en qué momento, de acuerdo con las señales que reciba.

Cuando son muchos, múltiples y de diversos orígenes los participantes, como sucede en las universidades, se requieren verdaderas cualidades para lograr que todo marche bien, al unísono, sin desentonar, y esto se logra únicamente generando una verdadera estrategia de comunicaciones, de manera que se cubran todos los escenarios y los que hoy se llaman públicos internos y externos, que de hecho son de distinta naturaleza y a los que hay que llegar con un lenguaje propio, claro y preciso.

Es tan importante en ese equilibrio institucional un vicerrector, como lo es un decano, un docente, un catedrático, un investigador, un alumno, un padre de familia, un director administrativo, un egresado, una autoridad municipal, una auxiliar administrativa, y cada uno requiere un contacto real y personalizado. Necesitan medios de comunicación distintos, mensajes propios, y de una u otra forma perciben la institución de modos diversos. Igualmente, pueden ser proactivos o destructores de la finalidad prevista por quienes dirigen la entidad, y de esa adecuada percepción, fruto de esa política de comu-

nicaciones, depende en gran parte agilizar el proceso de construcción y desarrollo institucional.

Divulgar la misión institucional, impregnar a todas y cada una de las personas que constituyen esa gran comunidad universitaria de la misma, de sus principios y valores, de la visión de futuro, de los objetivos generales y específicos que se buscan, del proyecto educativo, del papel que están llamados a realizar en ese gran universo son pasos previos ineludibles, y la estrategia de comunicación interna y externa es la herramienta apta para lograrlo.

## **Proyección social y compromiso comunitario**

¿Qué sentido tendría todo lo anterior si esa actividad docente e investigativa no trascendiera a la sociedad? Los egresados de las distintas instituciones universitarias permiten, como termómetros, medir la temperatura institucional, su aporte a la sociedad, que, como lo anotábamos al principio, hoy, en un mundo globalizado, es el mundo entero.

Y no basta con transmitir a ellos el conocimiento, con lograr buenos profesionales, sino que es necesario formarlos con principios éticos, con un proyecto de vida sustentado en principios y valores adecuados, con claro compromiso social, con plena conciencia de lo que es el país, de sus necesidades, de sus índices de pobreza, con base y sustento humanístico, que estén dispuestos a luchar contra sus mismas limitaciones, buscando siempre la excelencia en sus distintas actividades, acciones y roles.

Lo anterior no limita la posibilidad de desarrollar proyectos comunitarios, que complementen dicha proyección social y además permitan la realización de prácticas sociales, para acercar a los alumnos a las grandes realidades del país y lograr de este modo el objetivo previsto.

Solamente cuando esto se logre, los directivos de instituciones de educación superior podrán considerar que actuaron como **buenos gerentes**, y además podrán considerarse satisfechos con el deber cumplido.

### **Conclusiones**

Un factor esencial para alcanzar la excelencia en la educación superior es contar con directivos comprometidos, soportados en su amplia experiencia, formación académica, empresarial y motivación trascendental, conocedores de la realidad que nos rodea, dispuestos a darlo todo en búsqueda de una mejor sociedad, con plena conciencia de la misión que corresponde a las universidades como verdaderas empresas sociales, con pleno liderazgo participativo frente a equi-

pos de trabajo adecuadamente preparados e igualmente motivados y creativos, con una visión integral de su entorno.

En la dirección universitaria deben aplicarse las técnicas y herramientas ya probadas en el sector empresarial, acoplándolas a su propia realidad, sin temor alguno a llamarlas por su nombre, con pleno respeto de las instituciones propias del mundo universitario. De las empresas sociales se espera ante todo un balance social, pero igualmente se debe velar por su autosostenibilidad y pleno desarrollo, buscando siempre un mayor y más importante y decisivo impacto social.

En las universidades no debe existir barrera alguna entre “la academia” y “la administración”. Deben complementarse plenamente, la segunda al servicio de la primera, y esta última siendo partícipe y conocedora de los procesos administrativos, sus “realidades”, limitaciones y posibilidades, frente a esa visión de conjunto que implica fijar prioridades, acorde con la misión institucional, su visión de futuro y proyecto educativo.

### **Resumen**

En la dirección Universitaria deben aplicarse las técnicas y herramientas ya probadas en el sector empresarial, acoplándolas a su propia realidad, sin temor alguno a llamarlas por su nombre, con pleno respeto a las instituciones propias del mundo universitario. De las empresas sociales se espera ante todo un balance social, pero igualmente se debe velar por su autosostenibilidad y pleno desarrollo, buscando siempre un mayor y más importante y decisivo impacto social.



**Abstract**

---

The tools and techniques already tried in the business sector must be applied to university administration, adapting them to its reality, calling them by their names without fear, and thoroughly respecting the institutions proper to the university world. People expect from social institutions a social balance mainly, but it is also necessary to ensure their self-sustainability and full development, always looking for a greater, more important and decisive social impact.