

Boletín 1-1997, artículo 1º

Lo administrativo versus lo académico

Lic. Donato Gutiérrez Fallas

La Universidad para cumplir con sus fines fundamentales requiere llevar a cabo dos tipos de funciones: las sustantivas y las de apoyo. Ambas funciones se complementan, se traslapan y se necesitan mutuamente; las fortalezas y debilidades de cada una inciden en el accionar de la otra y por ende en el logro de los objetivos institucionales.

Las funciones sustantivas en la Universidad pretenden obtener y transmitir conocimiento, y procurar su adecuado aprovechamiento en el desarrollo integral de nuestra sociedad. Por su parte, las funciones de apoyo permiten y facilitan el logro de este propósito; ambas funciones nutren y conforman la organización universitaria.

Esta natural e inevitable unidad de personas, procesos, recursos y nobles propósitos contrasta significativamente con posiciones y actitudes que propician un estéril enfrentamiento: lo administrativo versus lo académico.

Este tipo de conflictos se ha popularizado con facilidad en las universidades latinoamericanas. Esto quizás por la falta de profundidad con que se abordan temas tan relevantes como lo son: el papel y la organización de las funciones de apoyo en las universidades, los sistema de planificación y evaluación, la distribución de los recursos, la cultura organizacional y la administración de los recursos humanos.

Como consecuencia de esta debilidad en el enfoque y el método se obtienen conclusiones muy fáciles de vender; pero que carecen de la objetividad y el rigor científico necesarios para sustentar procesos de cambio y mejoras en la gestión y desarrollo institucional. Este dañino proceso en las organizaciones universitarias se evidencia claramente en la forma en que en diversos foros se analizan y afianzan los siguientes cuestionamientos, típicos de las funciones de apoyo y de quienes las llevan a cabo.

a- Prioridad de lo administrativo sobre lo académico.

Uno de los cuestionamientos más graves que se le puede realizar a una organización universitaria es que invierta más recursos administrándose que ejecutando sus labores académicas. Por lo inaceptable de esta situación, es fácil que se generalice una actitud de indignación por parte de la comunidad académica y estudiantil, por considerar que los intereses institucionales y de su sector específico, están siendo afectados. Una reacción similar la asumen quienes laboran en las actividades de apoyo, unos por considerar injusta y errónea esta afirmación y otros como reacción defensiva ante las actitudes y críticas que deben afrontar.



Para tratar de analizar esta situación de una forma más objetiva y poder tomar las acciones correctivas que fuesen necesarias es útil, en primera instancia, definir que significa "lo administrativo" y cuales son los "gastos administrativos". La ambigüedad y variedad de concepciones dadas a estos términos son en principio la causa de muchas malas interpretaciones y numerosas contradicciones.

Esta situación se observa cuando se escuchan posiciones que ligeramente consideran como académico, los frutos y logros de la administración general y de la administración académica, ambas ejercidas en su mayoría por personal académico, pero sus costos y desaciertos tienden a clasificarse en lo administrativo, como es el caso del exceso y rigidez de la normativa. De igual forma son movidos de un lugar a otro los servicios de apoyo directo a la academia, tales como: el servicio de biblioteca o los servicios de apoyo directo a la investigación; ¿Dónde se deben ubicar sus resultados y dónde sus costos?

También genera incertidumbre cuando se cuestiona la cuantía de los "gastos administrativos" y simultáneamente se solicitan ampliar muchos de los servicios que se engloban en este concepto como por ejemplo: los servicios de transporte y de apoyo informático.

Para un análisis más riguroso, es necesario precisar estos conceptos y valorar la necesidad de los programas, servicios o productos específicos de naturaleza "administrativa" que tiene la Institución, la forma en que se requiere que operen, y el costo que, razonablemente, puede asumirse por ellos. Obviamente, esta actividad evaluativa es una de las principales y más delicadas obligaciones de los órganos directivos de una organización universitaria.

b- "Burocratización del sector administrativo".

Muchas veces se califica como "burócrata" en una forma peyorativa a un funcionario o unidad de apoyo cuando se perciben situaciones inconvenientes como: exceso de normativa, rigidez y centralismo en los procedimientos, exceso y lentitud de trámites, mala calidad del producto o servicio, inadecuada atención del personal, y otros. Sin embargo, para emitir un juicio de esta naturaleza es necesario tratar de determinar el problema y las causas que lo originan.

Para asignar este tipo de responsabilidades se deben tener presentes los fines u objetivos que persiguen dentro de la organización los diferentes puestos y unidades que la conforman, las circunstancias específicas en que desarrollan su gestión, y especialmente la autoridad y control que pueden ejercer para evitar la generación de los efectos dañinos que estamos cuestionando.

Un ejemplo claro del error que se comete en una organización es asignarle la responsabilidad a unidades ejecutoras de apoyo, los defectos de la normativa y decisiones administrativas, aún cuando su emisión la lleven a cabo otros órganos o dependencias.

c- Apatía y negligencia de los funcionarios administrativos.

Es extremadamente complejo predecir y prácticamente imposible de uniformar la actitud de los funcionarios hacia la Institución, la unidad o el puesto que desempeñan, esto independientemente que cumpla funciones sustantivas o de apoyo en una organización universitaria. Por ello, emitir juicios generales sobre actitudes es arriesgado para el caso de una persona específica y mucho más para un grupo de varios cientos de personas.

En este sentido es más útil determinar factores o situaciones que generalmente son causa de motivación o desmotivación entre los funcionarios universitarios y tratar, según corresponda, de incrementar o mermar sus efectos.

d- Exceso de funcionarios administrativos.

Son comunes los cuestionamientos que se realizan sobre el exceso de funcionarios administrativos en las organizaciones universitarias. Incluso hay quienes consideran una barbaridad que el número de puestos de administrativos sea similar o superior al número de puestos de dedicados a actividades académicas.

Una afirmación justificada en este sentido debe considerar el tipo de puestos que se consideran de apoyo, los programas que lleva a cabo la Institución, los mecanismos de contratación utilizados para brindar los servicios y la necesidad real de los puestos cuestionados.

Al respecto es interesante conocer como, en otras latitudes, existen universidades que contratan una proporción mayor de funcionarios de apoyo que nuestras universidades latinoamericanas. Esto debido a que cuentan con programas que lo requieren, como importantes hospitales, grandes laboratorios, centros de investigación y residencias para gran parte de los estudiantes. En realidad el porcentaje o número específico de plazas de apoyo no es un elemento suficiente para determinar la propiedad y suficiencia de las mismas.

Hemos resaltamos este tema puesto que suele analizarse con muy poca profundidad, lo cual coadyuva a generar una débil integración de los diferentes componentes de una organización universitaria y tiende a subvalorar las funciones de apoyo, lo que sin duda afecta el accionar y logro de los objetivos de nuestras universidades. Al respecto, se concluyó en el Seminario Internacional sobre Administración Universitaria realizado en nuestra Institución en agosto de 1988, lo siguiente:

Consideramos de vital importancia, para la adecuada gestión y desarrollo de nuestra Institución, la rectificación de aquellas actitudes y disposiciones que dificultan la integración de los diferentes sectores y su orientación a los nobles y trascendentales fines de una Institución de Educación Superior.