

La presencia de Don Bosco en la época actual: directivos competentes en la gestión universitaria salesiana

Edgar Loyola Illescas¹

De la sana educación de la juventud,
depende la felicidad de las naciones.

Don Bosco

Introducción

Hace 156 años en el mundo se constituye la primera comunidad salesiana integrada por sacerdotes y coadjutores que inician su labor evangélica y formativa consagrando su vida a la santificación y educación de los jóvenes más necesitados, brindando un ambiente que favorezca su crecimiento y desarrollo personal y familiar.

El Papa Juan Pablo II en la carta *Iuvenun Patris* al celebrarse el centenario de la muerte de San Juan Bosco, destaca que la santidad de Don Bosco se forja y realiza en la educación, el intercambio entre educación y santidad le otorga el reconocimiento de educador santo, quien asumió como

1 Director de Posgrados de la UPS. eloyola@ups.edu.ec

modelo a San Francisco de Sales, fue discípulo de un maestro santo José Cafasso y formó un alumno santo Domingo Savio (Juan Pablo II, 1998).

La Congregación Salesiana en el mundo nace y mantiene su presencia a través de la educación en diferentes niveles y modalidades de acuerdo al contexto socio-político en dónde actúa, con la finalidad de cumplir con su misión: revelar a los jóvenes el amor de Dios.

La presencia salesiana en el ámbito de la educación superior es relativamente nueva, India en 1934, Italia en 1940 y en Ecuador desde 1994 como universidad, ampliando así significativamente el horizonte y la cobertura de la presencia pastoral a la franja alta de la juventud que integra a jóvenes universitarios, animadores, voluntarios, catequistas y colaboradores, abriendo nuevas posibilidades pastorales en la misión juvenil. (Dicasterio de Pastoral Juvenil, 1998).

La Universidad Politécnica Salesiana con aproximadamente 21 años de vida jurídica, institución acreditada por parte del organismo rector del sistema de educación superior en el Ecuador, cuenta con la confianza y credibilidad social evidenciada en los 22.506 estudiantes matriculados en el año lectivo 2014-2015 (Universidad Politécnica Salesiana, 2014), tiene la responsabilidad de mantener y mejorar su calidad en todos y cada uno de los ámbitos, académico, investigativo, económico y de gestión.

Interés de este artículo es enfocar la importancia e incidencia del directivo universitario salesiano, personas quienes tienen que orientar, liderar y asumir decisiones que permitan a la institución el permanente mejoramiento, para lo cual es ineludible de que las personas que asumen esta responsabilidad, cuenten con las competencias directivas y cualidades personales que faciliten desempeñar su rol y el logro de la misión institucional.

La universidad y su realidad

La universidad desde su aparecimiento en el siglo XI, tiene su propia historia y características referidas a la búsqueda y gestión del sa-

ber humano y el desarrollo del conocimiento, y para las universidades católicas además se suma la identidad definida como institución de inspiración cristiana, carácter católico e índole salesiana. (IUS, 2003).

La universidad contemporánea se desarrolla y gestiona en una sociedad que vive la efervescencia del cambio, impulsada por el desarrollo científico y tecnológico, incidiendo directamente en los ámbitos y poderes políticos, militares, en la gestión que empresarial - productiva y también en las condiciones de vida del ciudadano que hace uso cotidiano de los avances tecno-científicos, estos cambios tienen su raíz en la generación, aplicación y desarrollo constante del conocimiento, característica social reflejada en la metáfora de navegar en un océano de incertidumbre con archipiélagos de certeza (Morin, 2000).

Los cambios experimentados por la sociedad contemporánea en estos últimos tiempos ha generado diferentes denominaciones, tales como: sociedad de la información - sociedad globalizada - sociedad del mercado-sociedad del conocimiento.

La sociedad del conocimiento está caracterizada principalmente por el uso exhaustivo del conocimiento de los diversos actores sociales, conocimiento que se posiciona y tiene la incidencia mediante la utilización de las tecnologías de la información y tecno-ciencia desarrollada.

El conocimiento en la actualidad ha desplazado al capital, a la fuerza laboral, la materia prima, incluso a las diversas formas de energía, que en épocas anteriores constituían la base y sustento del paradigma económico-productivo.

Actualmente las economías más representativas y sólidas a nivel mundial, descansan sobre la mayor disponibilidad, uso y gestión del conocimiento, constituyéndose así en la piedra angular de la riqueza y poder de las naciones, conocimiento que tiende a ser considerado como una mercancía y desde esta concepción, sujeto a la ley del mercado. (De la Torre, 2013).

La promoción de trabajo corporativo, el establecimiento de alianzas estratégicas, regulación de marcas, patentes, propiedad intelectual y científica, entre otros; constituyen estrategias que principalmente buscan administrar y controlar los distintos resultados producto del trabajo investigativo.

Los efectos generados por el trabajo investigativo tienen directa implicación en las instituciones que trabajan *con* y *en* el conocimiento, de manera especial en la universidad única institución históricamente reconocida por la sociedad, para producir, reproducir, difundir, conservar y en algunos casos aplicar el conocimiento, con la principal finalidad de ofrecer soluciones a las diferentes necesidades sociales.

La sociedad cambia vertiginosamente, más la universidad en general aún se gestiona y dirige con la inercia de gestión y funcionamiento que en tiempo atrás fue necesaria y pertinente, más los actuales requerimientos y exigencias sociales hacia la universidad son muy diferentes a las del pasado. Para ilustrar este cambio basta enfocar lo que sucede con una de las funciones primarias de la universidad, la investigación.

La universidad en cuanto a su función investigación, decidía y desarrollaba de manera autónoma distintos proyectos de investigación que generalmente respondían a necesidades e intereses fraguados y generados al interno de la institución en el ámbito académico- científico, más en la actualidad y especialmente la investigación básica, se formula y definen los proyectos en los grandes centros de investigación de países que tienen el liderazgo en el área científica, mientras que la universidad si desea participar deberá adscribirse a través de estrategias tales como integrar determinadas redes, colaborar como contraparte en parte del proyecto, es decir acoplarse a las dinámicas, énfasis y alcance de la investigación diseñadas fuera de la universidad, un ejemplo en nuestro país es la participación de la multinacional de consultoría y tecnología INDRA SISTEMAS S.A. en Yachay. (Ecuador Universitario.com, 2015).

Otro de los cambios de impacto en la vida universitaria, está referido a la demanda exponencial de matrícula (IESALC-UNESCO, 2008),

creándose opciones de respuesta novedosas tales como el encargo de las responsabilidades sociales propias de la universidad a organismos de naturaleza distinta y con nomenclaturas tales como fundación, corporación, alianza estratégica seguida generalmente del término universidad; realidad que desgasta y produce inestabilidad y perturbación que finalmente termina afectando la credibilidad, validez y efectividad del trabajo universitario.

La institución universitaria en tal desventaja y con restringida capacidad para responder oportunamente a las exigencias y requerimientos sociales, entonces es cuestionada y puesta en tela de juicio, presentándose datos y cifras sobre el trabajo universitario bajo la perspectiva predominante de costo-beneficio, cuyos resultados sustentan el cuestionamiento sobre la calidad y pertinencia del trabajo universitario, el retorno económico y social, entre otros.

Ante esta realidad universitaria no tan halagadora, las instituciones de educación superior tienen la necesidad y obligación de cambiar a mejor en todos los ámbitos de su quehacer institucional, entre ellos, el modelo de gestión; forma de implicación en los procesos sociales, económicos, culturales.

El nuevo modelo de gestión universitaria deberá tender principalmente a un equilibrio pertinente entre docencia, investigación y vinculación con la sociedad; liderada por una administración y gestión que optimice tiempo y recursos sin llegar a convertirse en una empresa cuyo objetivo es generar utilidad económica, antes bien deberá responder a la esencia universitaria de velar para que el conocimiento este en función del bien social y no del lucro. (Carlos Tünnermann Bernheim, 2003).

Ante una sociedad diferente, se requiere una universidad diferente, iniciando acciones que apoyen y soporten el objetivo de sobrevivir como institución, es decir cambiar todo cuanto sea factible y que contribuya a recobrar el reconocimiento y apoyo social para que la universidad como tal pueda seguir funcionando, y posteriormente, constituirse

en una institución que proponga alternativas válidas para las diferentes demandas sociales, interaccionando en colectivos y alianzas de variada forma y profundidad, con la responsabilidad de no perder o diluir su esencia de institución social, de formación e investigación, aún en un colectivo en el que prevalezca la característica y tendencia empresarial.

Para que la universidad emprenda con paso firme y sólido el cambio que exige y requiere la sociedad actual, uno de los factores de incidencia es que el directivo universitario cuente con el perfil y competencias necesarias para orientar, liderar y apoyar el proceso de mejora y cambio institucional.

En la versión de la universidad clásica el directivo universitario no era más que de “primus inter pares” con un rol más representativo que orientador (Boris Tritá Pérez, 2001); en la actualidad se requiere un directivo universitario que defina, comprometa y acompañe los procesos universitarios y para ello se requiere un directivo con liderazgo inspirador, que sean agentes activos del cambio, creativo que convoque y comprometa a la gran mayoría del colectivo universitario, para juntos concretar una visión compartida de una nueva universidad.

En el ámbito universitario en general existen diferentes procesos que permiten identificar a sus directivos entre ellos la elección directa, elección indirecta, por nominación o alternativas que combinan la elección y nominación.

En el caso de la UPS la nominación de los máximos directivos universitarios esta mediado por un proceso identificado como consulta, proceso que constituye una adaptación del proceso utilizado por la Congregación Salesiana para asumir decisiones fundamentales entre ellas la nominación de sus directivos. (Constituciones Salesianas, 2003).

La consulta en la Universidad Politécnica Salesiana

El proceso de nominación de los máximos directivos en la UPS (Rector, Vicerrectores), constituye una riqueza propia que proviene del

ámbito religioso salesiano y que se aplica con las variantes correspondientes a la naturaleza universitaria.

Al constituirse un proceso exclusivo de la UPS y considerando que en los veinte años de vida institucional ha tenido hasta la fecha dos Rectores, tres Vicerrectores Generales y aproximadamente nueve Vicerrectores de Sede, un Vicerrector Docente y un Vicerrector de Investigación, es necesario referenciar lo sustantivo de este proceso.

Es responsabilidad del Provincial de los salesianos en el Ecuador la designación de: Rector, Vicerrector General, Vicerrectores de Sede, Vicerrector Docente y Vicerrector de Investigación.

Con el fin de asegurar la participación democrática, generar consensos, disponer de elementos de análisis, garantizar criterios carismáticos en la selección de autoridades, se aplica como metodología la denominada Consulta a la comunidad universitaria. Esta consulta es la base para una toma de decisiones por parte del Inspector y su Consejo.

La Consulta es liderada por el Provincial que convoca a los siguientes miembros de la Comunidad Universitaria: directivos, administrativos, docentes, representantes estudiantiles. Esta convocatoria se realiza en cada Sede, Matriz Cuenca, Quito y Guayaquil y todas las personas que están en la titularidad de las Secretarías Técnicas y demás personal que hace el equipo del rectorado.

La metodología² que se sigue en la consulta tiene como intención establecer un itinerario de discernimiento y están referidos a:

Presentación de las exigencias y normativas vigentes para el nombramiento de autoridades en la UPS, además del perfil y requisitos que señalan los documentos oficiales.

2 Información entregada por el P. Marcelo Farfán sdb Provincial de los salesianos en Ecuador (2008-2014).

Caracterizar y determinar con el aporte de los miembros de la comunidad universitaria, cuál es el momento histórico que está viviendo la UPS, y en base a este análisis buscar la persona que responda a ese momento histórico institucional.

Señalar, con el aporte de todos, cuáles son los rasgos más importantes del perfil de autoridad que requiere la UPS para el cargo.

Con los elementos anteriores se solicita a los participantes reflexionar en grupos integrados de manera libre y espontánea, luego de la reflexión se propone por escrito un nombre que cumpla con las exigencias normativas, con el perfil y que responda al momento histórico que vive la UPS. Esa propuesta no requiere de explicaciones para evitar posibles intervenciones cuyo propósito es eliminar la posibilidad de generar o iniciar propaganda y campaña política de promocionar a una determinada persona.

El Provincial presenta los nombres que han sido propuestos por los grupos, pero sin declarar el número de votos o adhesiones, simplemente la lista de nombres.

El Provincial solicita que cada miembro de la comunidad universitaria que está participando en la asamblea, de manera libre y secreta escriba el nombre de su candidato y los motivos por los cuales propone. La papeleta de consulta debe contener nombre, apellidos y firma de responsabilidad.

Con los datos de las papeletas, el Provincial realiza el conteo, sistematiza los principales argumentos y analiza tendencias.

Posteriormente, el Inspector en sesión de Consejo Inspectorial³ presenta los resultados y toma la decisión más oportuna luego de haber escuchado a los miembros del Consejo Inspectorial.

3 Organismo que ayuda en la animación y gobierno de la Inspectoría Art. 164 de las Constituciones Salesianas

El Provincial comunica al Rector de la UPS el resultado final para que el Consejo Superior⁴ proceda con el acto formal de posesión del directivo universitario.

Este proceso de nominación tiene muchos atributos y ventajas que lo cualifican y testifican su validez, más partiendo de la premisa de que todo proceso es mejorable y perfectible, se plantea la posibilidad fortalecer al proceso incorporando de manera sistemática y estructurada un nivel mayor de objetividad, esto es considerando las competencias directivas universitarias necesarias y requeridas para el cargo.

Este proceso de consulta tiene muchos atributos y ventajas que lo cualifican y testifican su validez, más partiendo de la premisa de que todo proceso es mejorable y perfectible, se puede fortalecer al proceso incorporando de manera sistemática y estructurada un nivel mayor de objetividad, esto es considerando el enfoque de las competencias directivas universitarias necesarias y requeridas para el cargo.

En el 2012 como resultado de un trabajo compartido de una red integrada por 15 universidades salesianas de Latinoamérica (Fundazione Edulife, 2012), se formuló seis áreas de competencia del perfil del directivo IUS:

1. Promover el desarrollo institucional
2. Animación Salesiana
3. Gestionar la Organización como Comunidad de Aprendizaje;
4. Estar en Relación,
5. Gestionar Procesos y Recursos
6. Promover el Desarrollo de los Recursos Humanos, se refiere a la profesionalidad.

4 Máximo organismo colegiado académico y administrativo de cogobierno Art. 13 del Estatuto vigente de la Universidad Politécnica Salesiana

La necesidad de un nuevo directivo universitario

La premisa de partida es que el directivo universitario tiene que liderar una nueva forma de hacer gestión universitaria, para lo cual debe poseer el conocimiento y dominio de la realidad universitaria en su historia, sus cambios y avances, sus debilidades y requerimientos, constituyéndose así en la base conceptual de acción y liderazgo que contribuirá a fortalecer la probidad y pertinencia en su responsabilidad.

La forma y manera de desarrollar la gestión actual de la universidad en general puede y debe ser mejorada en varios aspectos de su actividad cotidiana, toda vez que el contexto cambia continuamente, las demandas y problemas son distintos y variadas, por lo cual se requiere una actitud abierta, flexible, oportuna y permanente; si el directivo no percibe, siente y lidera ese cambio ¿Quién tendrá entonces la mejor posibilidad de liderar y de actuar?

El directivo universitario requiere contar con un perfil sustentado en la solidez y respaldo del dominio de algunas competencias generales que facilite su rol de definir, comprometer y acompañar un cambio institucional que permee a toda su gestión.

Un estudio sobre el proceso de cambio (Beer, M., R. A. Eisenstat y B. Spector, 1990), señalaron que la tercera parte de los cambios que estudiaron en profundidad, no mejoraron es más, empeoraron con respecto a las condiciones originales; por lo que el directivo universitario previo al cambio deberá partir de una fundamentación esencial y mínima que se alimenta de la historia, se nutre de la actualidad y valida algunas alternativas de proyección universitaria que cambiarán de acuerdo a la variación del contexto social de su incidencia.

Varios expertos que estudian la gestión del directivo universitario señalan que el mayor tiempo y energía que dedican está absorbido por los procesos rutinarios y burocráticos, cumpliendo con la rutina que obliga la normativa a la que se suma la inercia institucional de la prác-

tica repetitiva, hipotecando así y en el peor de los casos eliminando el tiempo y dedicación que bien podría ser utilizado para formular nuevas y mejor aún creativas soluciones a partir del estudio y análisis de la dinámica institucional y del sistema al que pertenece.

El directivo universitario hoy y en adelante debe poseer y mejorar constantemente las competencias y habilidades de interacción con las personas, quienes constituyen el verdadero capital institucional, sean estudiantes, docentes, investigadores, administrativos, actores universitarios todos quienes en constante sinergia apoyan, sostienen y sobre todo potencian la vida universitaria.

A continuación algunas características y atributos del nuevo directivo universitario:

El nuevo directivo universitario deberá ser capaz de decodificar en clave universitaria la realidad social imperante a nivel global, regional y local, en base a un pleno conocimiento y significación de la historia, actualidad y proyección de la universidad que tiene como primera responsabilidad, hacer del conocimiento la herramienta de acción e incidencia para mejorar las condiciones de la vida humana y lo que da sustentabilidad a la misma en el tiempo.

Poseer la sensibilidad y habilidad para identificar lo sustantivo en cuanto a las expectativas externas como internas que se aspiran de la universidad.

Identificar y liderar un modelo de gestión que se limite a mantener a la universidad no solo “superviviendo” en el vendaval de la demanda social, sino ante todo posea un modelo de gestión proactivo de desarrollo con acciones creativas, es decir respuestas nuevas a problemas nuevos.

Poseer la flexibilidad y adaptabilidad para asumir roles según Mitzberg: interpersonales, informativos y decisorios.

Un dominio equilibrado del poder, es decir no llegar a los extremos del abuso u olvido del mismo.

Poseer un adecuado dominio de una auténtica comunicación es decir escuchar y expresarse con sus interlocutores.

La complejidad de la gestión universitaria requiere de la delegación con la respectiva autoridad para gestionar específicas y temporales responsabilidades.

Propender a una gestión cooperativa y de significativa participación de los distintos actores de la vida universitaria, con carácter multi y transdisciplinar con jerarquías menos piramidales y más planas.

Liderar una gestión que sea ágil y eficiente en la cadena de definir, comprometer y apoyar de manera sostenida en calidad y tiempo.

Promover una tendencia hacia una gestión flexible y de rápida adaptación, que neutralice los factores e incidencias inesperadas y rápidas que inciden en las actividades contempladas cambiando los parámetros de factibilidad.

Para la discusión y análisis

La institución universitaria católica salesiana ante y en una sociedad caracterizada por el cambio y el mercado, requiere una manera y forma diferente de ser universidad, sin perder su esencia, naturaleza e identidad misma, esto es trabajar con y en el conocimiento con vocación de servicio y sensible a las principales necesidades de las personas preferentemente aquellas que la gran mayoría las ignora.

El cambio en la institución se dará siempre y cuando quienes la integran en mayoría representativa en calidad y en número, de manera espontánea asumen desde su propio rol la responsabilidad de contribuir para que la Misión institucional que está muy bien escrita, se convierta en una realidad que sea percibida y vivenciada por los distintos actores que integran la sociedad.

El ejemplo personal y colectivo es el mejor testimonio y manera de fortalecer y contagiar la identidad universitaria vivenciando en la cotidianidad los principios y valores evangélicos, salesianos.

El directivo universitario salesiano tiene la difícil y delicada responsabilidad de guiar y orientar a la universidad salesiana con el ejemplo, actuando con autenticidad, transparencia, identidad y profesionalidad, con familiaridad salesiana.

La UPS al contar con directivos competentes tendrá mayor y mejor posibilidad de ser auténtica respuesta de servicio a las distintas necesidades sociales en las cuales tiene capacidad y puede intervenir.

La factibilidad de mejorar diferentes procesos relacionados a la administración y gestión universitaria, redundará de manera directa en beneficio de la institución, posibilitando maneras efectivas de acercarse de mejor y mayor intensidad a las razones existenciales como institución universitaria, católica y salesiana.

Don Bosco a través del Capítulo general 27 y el mensaje del Rector Mayor, nos pide ser testigos de la radicalidad evangélica y vivir nuestra vocación como una “oportunidad para ser más de Dios, más de los hermanos, más de los jóvenes” desde nuestra responsabilidad universitaria fortaleciendo el árbol vigoroso que constituye la familia salesiana en el mundo.

Bibliografía

- Beer, M., R. A. Eisenstat y B. Spector. (1990). *Why change programs do not produce change*. Boston: Harvard Business Review EE. UU., vol. 68, no. 6.
- Boris Tritá Pérez. (2001). *Administración Universitaria*. La Habana: Universidad de La Habana CEPES.
- Carlos Tünnermann Bernheim. (2003). *Desafíos de la Universidad en la Universidad cinco años después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior*. Paris.

- Constituciones Salesianas. (2003). *Constituciones*. Roma.
- De la Torre, M. (2013). *La universidad que necesitamos. Reflexiones y debates*. México: Juan Pablos Editor.
- Dicasterio de Pastoral Juvenil. (1998). *La Pastoral Juvenil*. Caracas: Fundación Editorial Salesiana.
- Ecuador Universitario.com*. (8 de marzo de 2015). Obtenido de <http://ecuadoruniversitario.com/ciencia-y-tecnologia/indra-sistemas-s-a-participar-en-la-ciudad-del-conocimiento-yachay/>
- Fundazione Edulife. (2012). *Cuaderno 1*. Verona.
- IESALC-UNESCO. (2008). *Tendencias de la WEducación Superior en América Latina y El Caribe*. Caracas: Ana Lúcia Gazzola Axel Didriksson.
- IUS. (2003). *Instituciones Salesianas de Educación Superior*. Roma: Editrice SDB.
- Juan Pablo II, P. (20 de marzo de 1998). *El Vaticano*. Obtenido de http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/letters/1988/documents/hf_jp-ii_let_19880131_iuvenum-patris.html
- Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Caracas: IESAL/UNESCO.
- Universidad Politécnica Salesiana. (2014). *Informe del Rector*. Cuenca: Don Bosco.