

Las estrategias participativas como fundamento de la gestión en organizaciones universitarias

Yury Torres, Suleima Bustamante

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

Lesbia Colina Colina

Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero (IUTAG)

yurytorresm@hotmail.com; suleimabu@cantv.net;

lesbiaenauco@cantv.net

Resumen

Todo proceso de gestión involucra la puesta en marcha de acciones que fortalecen el actuar, desarrollo de tareas, programas y proyectos, en las organizaciones, con el propósito de optimizar los niveles de eficiencia y productividad; razón por la cual el objetivo se centra en el análisis de las estrategias participativas como mecanismo de apoyo a la gestión organizacional en la universidad y su vinculación con el entorno social. Metodológicamente sigue un orden teórico que trasciende los aspectos descriptivos y puntuales de la gestión participativa, para centrarse en su acepción integral que la ubica como herramienta conceptual en el estado del arte, al tiempo que se evidencia la necesidad de orientar los proyectos y concretar una agenda universitaria, que fortalezca la relación entre academia, sociedad y producción.

Palabras clave: Estrategias participativas, gestión, vinculación universidad-entorno.

Recibido: 10-10-2010 ~ Aceptado: 16-02-2011

Participative Strategies as a Basis for Management in University Organizations

Abstract

Any management process involves the implementation of actions to strengthen performance, the development of tasks, programs and projects in organizations, in order to optimize efficiency and productivity levels. The objective of this study is focused on analyzing participatory strategies as a support mechanism for organizational management at the university and its relationship with social environment. Methodologically, the study follows a theoretical order transcending descriptive and specific aspects of participatory management to focus on integral acceptance, making it a state-of-the-art conceptual tool; at the same time, it shows the need to guide projects and solidify a university agenda that strengthens the relationship between the academic world, society and production.

Keywords: Participative strategies, management, university-environment relationship.

Introducción

El centro generador de conocimiento y desarrollo tecnológico por excelencia es la universidad; no obstante, éste encuentra viabilidad al ser incorporado en los procesos productivos para generar productos, bienes y servicios. De la capacidad que ella tenga para gestionar ese conocimiento, difundirlo y ofertarlo a los distintos sectores del entorno social, dependerá su contribución al desarrollo científico-tecnológico, económico y social.

Gestionar la producción científica tecnológica y el resultado que de ella se derive, es uno de los propósitos que guían la investigación y

desarrollo experimental del quehacer universitario. Además del fin primordial de formar recurso humano y egresar profesionales altamente calificados para incorporarlos a los distintos procesos y actividades de la sociedad, se requiere también conformar equipos integrados y participativos, potencialmente aptos para innovar, tomar decisiones y generar conocimiento. El conocimiento tiene valor cuando se utiliza e incrementa su potencial de aplicación en tanto más se utiliza, para ello es necesario identificarlo y viabilizar a través de estrategias gerenciales el proceso de su incorporación a los diferentes entes sociales.

Esto implica romper las dualidades conceptuales entre ciencia y tecnología, que impregnaron las teorías que incidieron en la praxis, para estructurar nuevos modelos conceptuales, cónsonos con el nivel de desarrollo alcanzado por la ciencia y la tecnología en el presente, así como para desarrollar diseños instruccionales innovadores e integra-dores, sustentados en la interrelación académica, tecnológica y de investigación, cuyo producto social de generación permanente de conocimiento se perciba en la continua renovación de los diseños curriculares en las escuelas de formación docente y en las demás profesiones que asumirán el compromiso de dirigir organizaciones, particularmente las universitarias.

Desde esta perspectiva de análisis, se requiere el establecimiento de mecanismos y/o estrategias de acción y de vinculación académica, educativa e institucional, que posibiliten los procesos de integración y participación de los miembros de la organización en las transformaciones intra e interinstitucionales, en correspondencia con la sociedad global.

La globalización de la economía demanda el dominio del conocimiento, para actuar en términos competitivos en el mercado interno y externo, para ello se debe tener mayor acceso a las técnicas gerenciales modernas, al conocimiento y disponer del recurso humano capaz

de adquirir y aprender rápidamente nuevas experticias para adaptarse a los escenarios actuales. Es tarea inaplazable de la educación superior atender los requerimientos de la empresa productiva, estructurar y emprender un proceso de gestión académica que se oriente a la optimización del recurso humano a través de estrategias participativas para instrumentar políticas.

De modo que, el estudio de la gestión y las estrategias participativas para la innovación se hace con la finalidad de analizar la intencionalidad de los procesos de formación del talento humano, para los cuales los niveles de especialización y de eficiencia en la investigación universitaria son más fuertes, a consecuencia de la rapidez del cambio tecnológico.

La gestión del conocimiento y la proactividad universitaria

El estudio de la educación superior como plataforma para la gestión del conocimiento, ha sido analizado en los últimos años como un factor crítico del desarrollo social y económico de la sociedad en su conjunto. Gestionar el conocimiento, involucra la transferencia no sólo del conocimiento sino además, transferir la experiencia acumular entre los miembros de la organización para hacerla accesible a todos. Para alcanzar este objetivo, la organización debe disponer de técnicas

y herramientas que permitan capturar, organizar y almacenar el conocimiento de los trabajadores y convertirlo en un valor agregado socialmente útil.

Las herramientas de gestión que con mayor frecuencia se aplican son: la planeación estratégica, reingeniería, administración de calidad total, el *benchmarking*, la administración total para el mejoramiento continuo, la supervisión e integración de equipos, el *coaching* empresarial, entre otras. Su aplicación permite disponer de un método sistemático para analizar y solucionar problemas, en tanto que su utilización apropiada contribuye en el mejoramiento significativo del proceso de toma de decisiones del negocio, en caso contrario ocurrirá un inadecuado uso de los recursos financieros y humanos y de una desmotivación dentro de la empresa. Conviene advertir que, ninguna herramienta por sí misma garantiza el éxito de su aplicación y en muchas ocasiones se recurre a ellas más por su popularidad que por su pertinencia, por ello Ponce y Weston (1998) señalan que los gerentes deben considerar cuatro preguntas básicas para alcanzar el éxito en su aplicación, a saber:

1. ¿Cuál es el problema específico que se pretende resolver con el uso de esta herramienta? ¿Qué es exactamente lo que se está tratando de lograr? ¿El resto del equipo gerencial está de acuerdo?
2. ¿Cuál es la herramienta más apropiada para lograr lo que se está buscando?
3. ¿Cuáles son las implicaciones para el negocio, los empleados y los clientes con la implantación de esta herramienta? ¿Qué información se puede obtener para realizar un *due diligence* sobre esta técnica?
4. ¿Cómo saber si el uso de la herramienta ha tenido éxito y cómo se va a cuantificar el impacto? (s/p)

De modo que, hoy se reconoce que la gestión para el desarrollo de la capacidad innovadora debe apoyarse en el uso de herramientas que guarden relación con la capacidad de gerenciar proactivamente a estas organizaciones.

Desde esta perspectiva, la gestión involucra la puesta en marcha de acciones que fortalecen el actuar, el desarrollo de tareas, programas y proyectos en las organizaciones, con el propósito de optimizar los niveles de eficiencia y productividad. Así, la gestión reproduce prácticas de orden económico-rentables, como base para la materialización de metas de índole social, tal es el caso de los proyectos desde la universidad, que deben alcanzar aspiraciones en cuanto a mejoramiento de la calidad de vida, entre muchas otras de tipo social.

La gestión puede interpretarse como una categoría muy específica del concepto de "gerencia". Gestión, involucra acciones que se

orientan con mayor énfasis hacia la materialización u operacionalización de planes, estrategias y tácticas, donde prevalece el dominio de la capacidad técnico-operacional del gerente o actor principal en la conducción de un proyecto.

La referencia principal de la gestión está en las expectativas. Estas expectativas se intentan cubrir con el diseño y aplicación de un modelo de gestión para la relación universidad sector productivo, relacionadas con intenciones, entre las que García (2005) resalta las siguientes:

- Reproducir opciones administrativas (propuestas y proyectos) que adecuen el funcionamiento de una determinada organización en un marco de condiciones programadas y aceptadas como deseables, por parte de ésta.
- Viabilizar la inserción de los profesionales que trabajen en proyectos de servicio y asistencia tecnológica de consultoría en investigación y desarrollo, o cualquier forma de reproducir y aplicar el capital intelectual con que cuentan las universidades.
- Difundir y aplicar conocimiento de base tecnológica y la generación de innovación, como metas en la formación del académico.
- Conformar un perfil de las operaciones estructuradas que se llevan a cabo para hacer efectivas las propuestas de Relación

entre la Universidad y el Sector Productivo. Perfil éste que debe estar enmarcado en criterios de eficiencia, rentabilidad y productividad, con lo cual se pueda determinar niveles de competitividad alcanzada y deseable, así como construir indicadores de gestión, de aplicación y determinación especializada (p.4).

En este sentido, se considera que la investigación llevada a cabo por las instituciones de educación superior constituye una vía para coordinar los procesos de formación, capacitación y profesionalización, sobre la plataforma de un currículo flexible y estructuras de investigación fundamentales en una cultura para la innovación. Asimismo, la pluralidad de concepciones estratégicas, consideran las fases de planificación, control y evaluación, dimensionadas en un mismo compendio, pero al mismo tiempo flexible para adoptar nuevos comportamientos de parte de los encargados de direccional la organización.

De acuerdo a Bustamante y Pérez (2005: pp. 1-21) el uso de estas herramientas tiene como propósito incidir sobre la capacidad de gestión organizacional, para que ésta pueda hacer suyas las siguientes premisas: a) innovar permanentemente para anticiparse a los acontecimientos y a las demandas más apremiantes; b) liderar el crecimiento sostenido de la organiza-

ción, fundamentado en los instrumentos nuevos de la gerencia; y c) desarrollo de un sistema de incentivo a la competitividad, sustentado en la creación de instrumentos para el desarrollo de actividades investigativas.

La gestión también se interpreta como la incorporación de procedimientos y resultados deseables, donde la producción de alternativas innovadoras tenga carácter intencional. De allí, la implicación del uso racional de los recursos humanos, materiales, físicos, que funcionan a través del diseño de redes para investigar sobre la forma de consolidar programas y proyectos, previo entrenamiento y participación de los miembros de la organización, ya que las organizaciones aprenden en la medida que sus individuos aprenden (Bustamante, 1997: p. 22).

Asimismo, la implementación de los mecanismos de gestión, deben estar enfocados al reordenamiento de la organización. Sin embargo, ¿Qué ocurre, si hacemos una revisión de nuestras vivencias, como actores en el mundo de la academia? En este punto apoyamos la discusión en los planteamientos de Rondón (1993):

... el eventual resquebrajamiento de la coherencia conceptual interna de un programa educativo de naturaleza innovadora ocurre, en principio, por la ausencia de actitudes gerenciales holísticas que impiden proporcionar, en y durante los

procesos de desarrollo, la oportuna y debida atención al sentido y orientación que imprimen las propuestas centrales de cambio al contexto de la dinámica global de la organización... destaca la equivocada actitud de concentrar esfuerzos gerenciales al "control técnico" de manifestaciones cuantitativas... o coyunturales de las programaciones... (p. 16).

Se evidencia que la direccionalidad de una gestión para la innovación en educación superior, presenta diversidad de aristas que obligan a la urgente revisión del rol del gerente, en tanto que le corresponde coordinar acciones y tomar decisiones y donde, en algunos casos, desconoce el compromiso adquirido. Gestionar es fomentar la interrelación entre los miembros de la organización, es generar conocimiento, difundir y transferir saberes.

Por ello, se asume que las universidades están llamadas a realizar un proceso de cambio tecnológico fundamentándose en la creación y fortalecimiento de su capacidad técnica para impulsar soluciones y en su capacidad para asumir decisiones tecnológicas. En ese contexto, el diseño, uso y aplicación de técnicas proporcionarán la fortaleza requerida para comprender las distintas dificultades sobre las cuales recae su responsabilidad social y solucionarlas, asumiéndolas como organizaciones productoras del conocimiento en cuyo seno se realizan importantes actividades de investigación

dirigidas hacia lo interno y hacia el entorno.

La visualización de la problemática del contexto social donde están insertas, destaca como una de las más importantes responsabilidades sociales que deben atender a través de un proceso de gestión tecnológica dirigido hacia la investigación y hacia la educación. De allí que su pertinencia tiene que ver con la respuesta que pueda dar a los potenciales problemas del aparato productivo y económico. Es por esto que el discurso apunta hacia la gestión tecnológica centrada en la vinculación entre la educación superior y la empresa productiva, en tal sentido Colina (1992) expresa que:

... Es ella a quien corresponde aplicar el conocimiento científico y transformarlo en bienes y servicios. No obstante, la necesidad cada vez mayor de incorporar nuevos conocimientos para producir tecnología y competir progresivamente en mercados internacionales..., ha provocado la urgencia de establecer el acercamiento entre los sectores generadores del conocimiento y los productores de bienes y servicios (p. 69).

Para viabilizar esta vinculación, la universidad debe alcanzar fortalezas competitivas a nivel técnico y en el manejo de tecnologías, asumiendo la gestión como un proceso tecnológico, cuya base de sustentación es el desarrollo científico y en la calidad de la educación que se

imparte en los centros de educación superior para la formación de recursos humanos. Para atender estos compromisos, las instituciones de educación superior deben desarrollar estrategias autosostenidas en virtud de los cambios vertiginosos que ocurren a nivel de la tecnología, tanto por el conocimiento que el hombre aplica en ella, como también por la fuerza que ella posee para desarrollarse y auto-perfeccionarse por el valor agregado que posee internamente.

Ambos sectores, universidad y empresa productiva tienen un reto frente a los procesos de avance de la ciencia y la tecnología y para ello, las primeras están en el deber de hacer cambios en la forma de conducir las investigaciones, la tecnología, el conocimiento que generan y gestionar su difusión, a las empresas les corresponde gerenciar las transformaciones para asumir la aplicabilidad del conocimiento generado en aquellas. Todo ello permitirá atender el puente de la vinculación entre ambos para tratar de afrontar con éxito el desafío del nuevo orden social.

El encuentro entre la universidad y el entorno social, parte de la capacidad o fortaleza para gestionar las variables educación e investigación y que a partir de ellas, se produzca una dinámica de valor agregado tanto en ciencia como en tecnología con pertinencia social, para responder a las necesidades y pro-

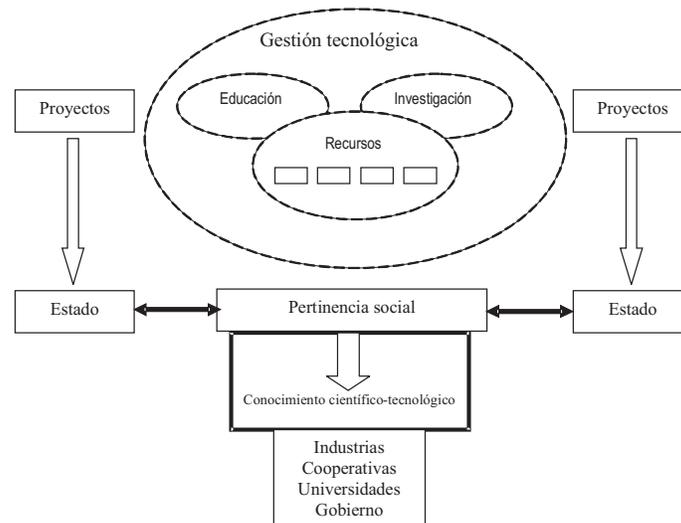


Figura 1. Gestión del proceso de vinculación universidad-entorno social.

blemas del entorno social, cultural, a nivel del Estado y del propio sector educativo. Los conocimientos pueden llegar a estos sectores en forma de proyectos para ser incorporados en procesos y productos nuevos o mejorados, con repercusiones en la productividad y la calidad de vida de la población.

2. Estrategias participativas e implementación de políticas en la universidad

Las instituciones de educación superior están impelidas a llevar a cabo cambios significativos de forma integrada y participativa, de gestión del conocimiento científico y tecnológico con rapidez, efectividad y calidad, para la puesta en marcha de acciones estratégicas vin-

culadas a factores estructurales y culturales de manera que se asegure la coherencia que engloba la gestión interna y externa de la universidad, concebida ésta en forma complementaria.

Torres (2007: p. 1) al referirse a estos cambios, define a la gestión participativa como un concepto sustentado en la autoridad compartida, donde los directivos comparten responsabilidades con los subordinados, en cuanto a la autoridad, permitiendo que estos últimos se involucren en la toma de decisión a través del trabajo en equipo.

En consecuencia, la estrategia de participación exige de la comunidad universitaria, promover e instrumentar políticas activas dirigidas a la indagación y búsqueda de soluciones a su propio funcionamiento

y dar respuestas a la sociedad en general, considerando la adquisición de nuevas capacidades para actuar en forma rápida y eficaz en las políticas de desarrollo y en las innovaciones que se dan en las instituciones.

Se plantea así la gestión de políticas que tradicionalmente no han sido integradas satisfactoriamente, razón por la cual se hace necesario que el recurso humano se incorpore y participe en la dinámica de los cambios científicos y tecnológicos que ocurren en las universidades, específicamente en la promoción de gestiones participativas, las cuales de acuerdo con Torres (ob. cit.) han sido resumidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001) como:

- Flexibilización de las estructuras de Educación Superior para la articulación y la transferencia de recursos humanos entre ellas.
- Elevar la calidad académica, pertinencia social e internacionalización, con la participación activa de las instituciones de Educación Superior, en el estudio y discusión de los problemas críticos del desarrollo nacional.
- Impulsar y apoyar la interrelación de las instituciones con las comunidades del entorno (p. 39).

Al asumir estos planteamientos como hilos conductores de la formulación de políticas y estrategias para la Educación Superior, se precisa una gestión global e interactiva en torno a cada función de la universidad y su dinámica en la formu-

lación de una estrategia cuyos objetivos se establecen previo diagnóstico, con la mayor profundidad posible, analizando tanto la institución como su entorno, orientando la gestión hacia objetivos predeterminados y evitando, o al menos reduciendo la pérdida de esfuerzos.

Es así como se puede concebir la estrategia como un instrumento para la acción, ya que logra el establecimiento de una metodología que identifica términos clave, etapas, criterios de evaluación, prioridades, entre otros, lo cual conlleva a una unidad de propósitos y al conocimiento de lo que se denomina gestión participativa. Un concepto, que lleva implícito distintas formas de participación y diferentes enfoques sobre la naturaleza de la misma.

Al respecto, Hermel (1990), expresa que la participación se puede ejercer en distintos niveles, distinguiéndose cuatro ejes para definir sus diferentes tipos a saber:

- Por su naturaleza pueden ser financieras o activas.
- Según su nivel se clasifican en fuerte o débil.
- En atención a los actores, implica un conjunto de personas o el estado mayor de dirección.
- Según el eje de mediación directa o indirecta (p. 118).

Estos ejes generan, además, diferentes criterios y una multitud de posibles situaciones en el seno de cada organización en general, por lo tanto, en el estudio de la universi-

dad, en particular, se simplifican en torno a dos criterios: a) la naturaleza de la participación y b) la amplitud y la intensidad de la participación. De estos criterios se derivan los tipos de participación, tal como se pueden apreciar en el Gráfico 1.

Según su naturaleza la participación en la universidad se muestra en tres tipos: en los medios, en el proceso y en los resultados. Estas formas de participación se reflejan a continuación, para una mayor comprensión.

2.1. La participación en los medios

Es frecuente encontrar estas formas de "tomar parte" en las actividades de la comunidad universitaria cuando se está esencialmente en presencia de aportaciones financieras, de ideas, de proyectos. Sin embargo las formas de interactuar no ofrecen la posibilidad de intervenir

en el proceso y en ningún caso otorga participación en el funcionamiento interno y externo de la organización; los aportes de este tipo no son vinculantes con la toma de decisiones. Quienes intervienen en los medios en ningún caso adquieren poder de concepción dentro del funcionamiento.

2.2. La participación en el proceso

En el caso de la participación en el proceso, todos los miembros de la comunidad universitaria, lo quieran o no, participan en el mismo; ya que como dice Friesberg (1981) "cada uno de nosotros lo quiera o no, sea realmente consciente o no, participa en todo momento en la vida de los grupos sociales de los que forma parte" (p. 80). Este es el caso de quienes definen y planifican el trabajo a realizar, incluyendo necesariamente etapas integradas de

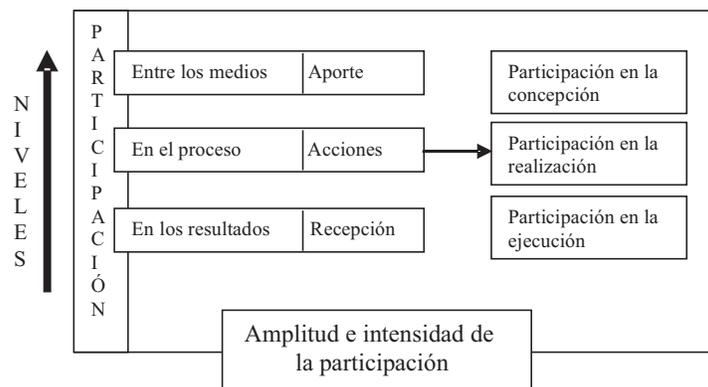


Gráfico 1. Niveles de participación.

control durante el cumplimiento de la misión asignada y además realizan las elecciones de las distintas soluciones para los problemas planteados con una relativa autonomía.

El formar parte de las acciones en el proceso, generalmente se produce en los niveles más altos de la gerencia, y es allí donde se produce la participación en la concepción; sin negar con esto, que también se aprecia en los niveles denominados inferiores de la jerarquía en la institución: departamentos, coordinaciones, unidades de apoyo, entre otros. La participación en la concepción; requiere, pues, la cooperación espontánea de los diversos interlocutores en el funcionamiento, producto y tecnología de la institución. Se presenta en este sentido una búsqueda de consenso, de responsabilidad compartida, una negociación simultánea de los medios, los objetivos en función de la factibilidad de las ideas concebidas; tomando en consideración las estrategias de los actores, de la institución, planteándose la distribución de la autoridad.

En consecuencia, la forma más completa de participación en el proceso es la concepción; en ella se establecen convenios institucionales; se analizan los objetivos a lograr y se comprenden, por una parte, la contrapartida y los medios negociados. Por otra parte, se tiene en cuenta los fenómenos del poder y de las expectativas.

Los aspectos señalados en la concepción, como forma de participación, se plantean como variables de funcionamiento de la institución, se trata según Hermel (1990) de analizar en lo particular:

- Influencia del entorno interno y externo de la institución.
- Aspiración de los miembros de la institución hacia cierta autonomía y del interés del trabajo.
- Presencia de poderes formales e informales.
- Falta de sinergia que se traduce en rigidez interna, ausencia de reactividad y de anticipación y sobre todo falta de resultados y de competitividad.
- Interacción de las variables estratégicas, estructurales, culturales y de comportamiento en el funcionamiento (p. 142)

Las exigencias de flexibilidad y de innovación en las universidades conducen a participar en el proceso de una manera distinta a la concepción: tal es el caso de la realización, que consiste en ser responsable de la forma en que se ejecuta. La participación en la realización se efectúa con una relativa autonomía, a condición de que se respete el ámbito laboral y las prioridades definidas por las autoridades universitarias.

En consecuencia, la comunidad universitaria se mueve en un territorio relativamente autónomo, capacitación limitada, tareas definidas, medios de funcionamiento escasos respecto a otras personas, con regulación interna y programación de las tareas. Esto significa una partici-

pación de realización con una autonomía de concepción muy débil. Sin embargo, persisten grupos semi-autónomos con dispositivos como los círculos de calidad y otras gestiones de reflexión, que permiten al personal innovar en la ejecución de su trabajo.

La participación en la ejecución se limita a cumplir e informar sobre los problemas de rutina; son los dispositivos del tipo "caja de ideas" que consiste en contribuir en la ejecución de un trabajo según los métodos y los procedimientos preestablecidos por otros.

2.3. La participación en los resultados

Este tipo de participación consiste en una forma de recompensa bien sea a título individual o colectivo. Se trata de una simple aplicación de la legislación: aumento salarial, ascenso, otorgamiento de primas, premios, entre otros.

En síntesis, la participación en los medios y en los resultados es generalmente pasiva; en la medida en que aporta o reciben beneficios; mientras que la del proceso es activa, consiste en contribuir a la creación del valor agregado de la institución, se destaca la incontestable función de las instituciones de educación superior en la construcción permanente de la sociedad democrática y participativa; lo que reclama de ellas la capacidad de repensarse así mismo y de actuar en consecuencia.

2.4. Amplitud e intensidad de la participación

En correspondencia a la naturaleza de la participación, esta investigación se orienta hacia el funcionamiento interno y externo de la universidad como espacio capaz de analizarse, cuestionarse y transformarse. Por lo cual se desarrolla con preferencia la participación en el

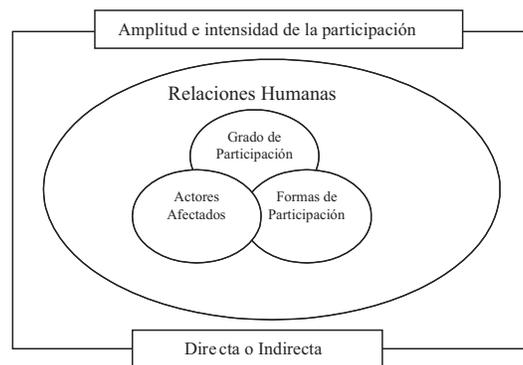


Gráfico 2. Amplitud e Intensidad de la participación.

proceso, como acciones inherentes a su dinámica cotidiana. Se trata entonces de proponer criterios que permitan definir la complejidad y la intensidad de la participación: grado de participación, actores afectadas y/o involucradas y la forma de participación.

La participación se muestra relativamente compleja y multidimensional, se trata de un hilo conductor donde se presenta una conducción relacionada con las acciones y otra que involucra una dinámica de mejora aparte del carácter estático y rígido del funcionamiento institucional.

En todo momento se trata de analizar, de manera prioritaria, el volumen, la cantidad, en un espacio y en un tiempo determinado, que un miembro de la institución participa, es decir, estudiar la forma activa de intervención en cuanto a: casos excepcionales, en un momento de crisis, en alguna contingencia, en una unidad localizada o si se lleva a cabo en un sector donde las características se presentan más favorables. Sin embargo, el grado de participación no es suficiente para calificar la importancia de la misma ya que en ella también interviene los actores implicados.

Cuando se trata de los actores, existen numerosas corrientes participativas, tal es el caso de aquellos que sólo afectan a los directivos como es en el caso de Organización Development (OD); dirección por

objetivos (DPO) propuestos por Blake, Monton, Barrer, Greiner (1964); Mac Gregor (1971); Argyris (1951); cuyos modelos de gestión están orientados hacia la alta gerencia. Por el contrario, ciertos enfoques recientes procedentes de Japón han motivado interés en realizar gestiones participativas en todos los niveles.

En la mayoría de los casos los paradigmas implícitos apuestan hacia el movimiento de las relaciones humanas, en el cual se relacionan las motivaciones con el objetivo de realizar la adecuación de los comportamientos a las exigencias técnicas-administrativas de la organización. Dando así sentido a este estudio, ya que en su acepción más amplia las relaciones humanas favorecen la participación en la toma de decisiones, en la formulación de políticas, en la designación de comisiones "ad hoc".

En este sentido la participación debería afectar a todo el personal, sin embargo puede ser rechazado debido a la resistencia al cambio, a la desconfianza a la preparación o formación del personal. Lo cual da lugar a personas dispuestas a no comprometerse, planteándose así el problema de las aportaciones y limitaciones de la participación.

Tanto el grado de participación como los actores que intervienen en la misma permiten distinguir las formas de tomar parte en la toma de decisiones constitucionales, en tal

sentido D. Weiss (1978) define la participación directa como:

El poder que se le concede en un momento dado, a un grupo para ejercer una influencia sobre su propio entorno inmediato tomando decisiones necesarias después de debatirlos y la participación indirecta es aquella que se ejerce a través de intermediarios. Esta participación indirecta se expresa tanto en el ámbito de la negociación colectiva como mediante la intervención en la actividad de los representantes del personal (p. 13).

Significa entonces que, la participación en el proceso, ya sea directa o indirecta, incluye inevitablemente el reparto de poder formales e informales dentro de la institución; su objeto principal es desarrollar la flexibilización y la capacidad de adaptación de la organización, la cual parece tener que pasar por una puesta en marcha de un funcionamiento, que de margen a la acción y de autonomía para aprovechar todas las oportunidades; en el entendido de que la participación contribuye a que toda persona sea actor estratégico en su organización y no sólo ofrezca una solución, sino una multitud de gestiones posibles.

La participación se muestran, pues, relativamente complejos y multidimensionales; se trata de un hilo conductor explícito donde se presenta una conducción relacionada con las acciones coherentes ya descritas; y otra que involucra una dinámica de mejora opuesta al ca-

rácter estático y rígido del funcionamiento.

Se trata de políticas y estrategias que permitan construir un futuro sólido, donde el recurso humano participe en el desarrollo de la universidad en todos los niveles y la acción participativa sea eficaz; para lo cual tiene que estar totalmente integrada con el funcionamiento de la institución. Se presenta, entonces, un proceso que tiene que facilitar la gestión en la universidad, articulada en torno a cinco componentes, a saber:

1. El campo de acción (zona geográfica)
2. La competencia diferencial.
3. La asignación de recursos.
4. La ventaja competitiva.
5. La sinergia.

Estos componentes se presentan como un verdadero sistema de acción que supera la planificación estratégica; añadiendo el desarrollo necesario de las aptitudes y competencias internas que brinda a la universidad: la flexibilidad requerida para comprender el estudio del papel y de las tareas de los que deciden; el análisis de los procesos y mecanismos en que se apoyan la formulación y puesta en marcha de acciones estratégicas; la consideración del entorno societario y la búsqueda de particularidades organizativas de manera integral.

Reflexiones finales

La gestión que se desarrolla en las organizaciones universitarias se

apoya en el capital intelectual de sus miembros, en un intento de aplicar y difundir el conocimiento que en ellas se genera. Esto implica el fortalecimiento en la ejecución de proyectos que optimicen los procesos de formación, estímulo de alternativas innovadoras que tengan carácter intencional, donde se preproduzcan cambios significativos de forma integral y participativa.

Es evidente que las estrategias participativas vinculadas a factores decisionales, estructurales y culturales brindan amplitud para operacionalizar el funcionamiento interno y externo del entorno universitario, resaltando éste como espacio para la transformación y la innovación.

La participación como hilo conductor en la formulación de políticas viables para la gestión tecnológica, está centrada en la vinculación entre los sectores generadores de conocimiento y los de bienes y servicios. Se precisa en este sentido una búsqueda del consenso, de responsabilidades compartidas, una negociación de la participación en los medios, en el proceso y en el resultado.

El análisis se presenta como un sistema de acción evidenciando puntos de vistas complementarios: uno estratégico (vinculación universidad-sector productivo); otro dinámico (estrategias participativas) y el integrado al tratar de manera equilibrada los distintos campos funcionales de desarrollo ya que es-

tos referentes direccionan la acción y la participación.

Ambos sectores, universidad y empresa productiva tienen un reto frente a los procesos de avance de la ciencia y la tecnología y para ello, las primeras están en el deber de hacer cambios en la forma de conducir las investigaciones, la tecnología, el conocimiento que generan y gestionar su difusión, a las empresas les corresponde gerenciar las transformaciones para asumir la aplicabilidad del conocimiento generado en aquellas. Todo ello permitirá tender el puente de la vinculación entre ambos para tratar de afrontar con éxito el desafío del nuevo orden social.

Referencias bibliográficas

- BUSTAMANTE U., Suleima y PÉREZ DE M., Isabel (2005). Capacidad innovativa en organizaciones generadoras de conocimiento. En: Revista *Omnia*. LUZ. Maracaibo. Venezuela. Año 11 N° 1
- BUSTAMANTE U., Suleima (1997). Contribución teórico-metodológica al estudio de la capacidad innovativa en organizaciones de educación superior. Trabajo de ascenso para optar a la categoría de Prfa. Titular, UPEL-IMP. Caracas. Venezuela.
- COLINA C., Lesbia (1992). El Instituto Universitario de Tecnología "Alonso Gomero" y la pequeña y mediana industria de Coro: Una propuesta metodológica para la

- vinculación. Estudio de caso. Trabajo especial de grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología. Facultad Experimental de Ciencias. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- GARCÍA DE B., Omaira (2005). Gestión Tecnológica como Modelo de la Universidad Emprendedora. En: Revista *Ágora*. Trujillo. Venezuela. Año 8 N° 16, Julio-Diciembre. [http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/omairag/artic/MODELO%20DE%20GESTION%20\(AGORA\).pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/omairag/artic/MODELO%20DE%20GESTION%20(AGORA).pdf). Consultado: abril 25, 2008.
- HERMEL, Philippe (1990). **La gestión participativa**. Ediciones gestión 2000, S.A. Barcelona.
- PONCE, Roberto y WESTON, Geoffrey (1998). Herramientas y técnicas de gestión. Bain & Company Bain Brief 11/01/98 [Documento en Línea] Disponible: http://www.bain.com/bainweb/LocalOffices/in_the_news_detail.asp?office_id=136&language=1&menu_id=127&id=28&menu_url=office_publications.asp. Consultado: abril 14, 2008. Consultado: abril 14, 2008.
- RONDÓN, Jesús (1993). Modelo sistémico de evaluación de programas de innovación. En CINTERPLAN (Centro Interamericano de Estudios e Investigaciones para el Planteamiento de la Educación) S/r.
- TORRES, Yury (2007). **La gestión participativa en el desarrollo integral de la Universidad**. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. IMPM. Caracas.
- WEISS, D. (1978). **Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa**. Fascículo 82. Ediciones Orbis. Barcelona.