

## **Una mirada a la relación universidad-gobierno desde el enfoque relacional participativo de la dirección estratégica**

### **A look at the university-government relationship from the participatory relational approach of strategic management**

**Autores:** Ms.C. María Elena García López

Ms.C. Danieska Megret Ramírez

Dr.C. José Roberto Capó Pérez

**Institución:** Universidad Agraria de La Habana, Cuba

**Correo electrónico:** [maria\\_elenagl@unah.edu.cu](mailto:maria_elenagl@unah.edu.cu)

#### **Resumen**

La teoría estratégica ha evolucionado a través de varios enfoques, marcando líneas de investigación disímiles. Entre ellos, el enfoque relacional-participativo, sitúa el énfasis en transformar y hacer mejor la organización desde la filosofía de la cooperación, por lo que cualquier decisión hacia afuera o hacia adentro de la organización debe ponderar en todo momento la dimensión humana de la misma, lo que sustenta su elección por los autores del presente artículo, orientado a fundamentar la relación universidad-gobierno desde dicho enfoque. El estudio de la relación universidad-gobierno y de las interinfluencias que se generan entre ambos, desde el perfeccionamiento de los procesos de dirección que respaldan esta relación, implica redimensionar los procesos socio-psicológicos que intervienen en el funcionamiento de las organizaciones, lo cual lleva aparejado el análisis dialéctico de los procesos y las relaciones que entre ellas se suceden.

**Palabras clave:** Dirección Estratégica; enfoque relacional-participativo y relación universidad- gobierno.

#### **Abstract**

Strategic theory has evolved through several approaches, marking different lines of research. Among them, the relational-participatory approach, places the emphasis on transforming and making better the organization from the philosophy of cooperation, so that any decision outward or inward of the organization must at all times weigh the human

dimension of the organization, Which supports their choice by the authors of this article, oriented to support the university-government relationship from this approach. The study of the university-government relationship and of the interinfluences generated between the two, from the improvement of the management processes that support this relationship, implies resizing the socio-psychological processes involved in the functioning of organizations, which leads The dialectical analysis of the processes and the relationships that follow each other.

**Keyword:** Strategic Direction; Relational-participatory approach and university-government relationship.

## Introducción

Como parte del perfeccionamiento de la Educación Superior cubana, y con el propósito de aumentar su calidad y racionalidad en el uso de los recursos materiales, humanos y financieros, la alta dirección del país ha considerado, con carácter experimental, fusionar los Centros de Educación Superior que radican en la provincia Mayabeque, territorio inmerso además en un proceso de reordenamiento de las estructuras de los órganos de gobierno. Un proceso de perfeccionamiento organizacional orientado a niveles superiores de calidad implica enfrentarse y asimilar cambios en una dinámica de desarrollo que armonice el diseño de metas institucionales con los procesos organizacionales que le sean más propios, para lo que resulta imprescindible conciliar adecuadamente sus componentes institucionales y humanos.

En este proceso de perfeccionamiento, el logro de ambientes que contribuyan al bienestar de los miembros de la organización se convierte en factor de potenciación de un desempeño armónico y pertinente, consonante con el logro de niveles superiores de competencia. El nuevo contexto parece exigir nuevas formas de funcionamiento. Dentro de los retos actuales que tienen estas instituciones se encuentra viabilizar y hacer más provechosas determinadas influencias mutuas y evaluar sus impactos en el desarrollo de las comunidades donde se insertan.

La Dirección Estratégica constituye una concepción teórico-metodológica, que facilita el análisis desde una perspectiva sistémica y compleja de los procesos de dirección y cambio que se dan en las organizaciones. Un enfoque relacional participativo de la Dirección Estratégica en la relación universidad-gobierno, en las actuales circunstancias de transformaciones y demandas en que se encuentra tanto la Universidad Agraria de La Habana como el gobierno y los consejos de administración de Mayabeque, puede favorecer

los procesos de integración en aras de alcanzar un desarrollo organizacional, de tal forma que dichas organizaciones puedan desempeñarse mejor en las disímiles y complejas exigencias del entorno.

El propósito de los autores de este artículo consiste en fundamentar la necesidad de un enfoque relacional participativo de Dirección Estratégica de la relación universidad-gobierno.

## **Desarrollo**

### **1. Aproximación al enfoque relacional-participativo de la Dirección Estratégica**

La Dirección como actividad calificada, competente y especializada es uno de los procesos organizacionales de mayor importancia para integrarse y desarrollarse en un entorno cada vez más complejo y fluctuante. Sin una buena dirección, las organizaciones tienden a sumergirse en un nivel de caos que amenaza su propia existencia. Aportar un cierto orden y coherencia en el funcionamiento organizacional y en las relaciones con su entorno de intercambios contribuye al logro de dimensiones claves como la calidad y la excelencia.

La dirección como ciencia tiene un determinado grado de complejidad en su ejercicio calificado y en los modos de funcionamiento que condiciona. Su propia naturaleza compleja genera numerosas facetas y especificidades en sus campos de aplicación y se constituye en proceso de interjuego dinámico de diferentes componentes en su acción, los cuales son abordables desde diversas ópticas.

En las últimas décadas se ha producido un importante desarrollo de formulaciones teóricas en el campo de la dirección. Los cambios vertiginosos, con la incertidumbre y los riesgos asociados a ellos, han marcado el surgimiento de una nueva época y tienen un fuerte impacto en los sistemas empresariales.

En este contexto surge la llamada Dirección Estratégica, la cual intenta superar el presupuesto implícito en el enfoque contingente, de una cierta pasividad de la empresa ante el entorno externo en favor de un papel más activo de esta, reinterpretando las condiciones externas como posibilidades u oportunidades de aprovecharlas de forma adecuada.

«La Dirección Estratégica está encaminada a adoptar e implementar decisiones estratégicas, entendidas como aquellas que apuntan hacia el cambio organizacional» (Blanco, 1994, p. 5). La misma implica una proyección hacia el futuro, ofreciendo posibilidades de crear, innovar y moldear la realidad mediante diversas opciones, asumiendo actitudes retadoras y flexibles para enfrentar el entorno.

La teoría estratégica ha evolucionado a través de diferentes enfoques, marcando líneas de investigación diferentes. Dentro de los más reconocidos se encuentra el enfoque neumanniano- administrativo, el enfoque antro- cultural, y el enfoque relacional-participativo. Cada uno de los tres enfoques pone el énfasis en un binomio distinto de la decisión-solución estratégica: antagonismo y exactitud matemática en el enfoque neumanniano- administrativo; capacidades semántica-hermenéutica y prospectiva en el enfoque antro- cultural; y finalmente, armonización de conductas y creación de espacios plurales de debate en el enfoque participativo. Y como consecuencia, los diferentes enfoques nos llevan a formas distintas de hacer las cosas (Alberto, 2004).

En la búsqueda del perfeccionamiento de la teoría estratégica, algunos autores privilegian los enfoques menos convencionales, el antro-cultural y el relacional-participativo, considerando lo estratégico como la búsqueda del consenso y la oportunidad y un pensamiento dirigido a transformar y hacer mejor la organización, más desde la filosofía de la cooperación que de la competencia, por lo que cualquier decisión hacia afuera o hacia adentro de la organización debe ponderar en todo momento la dimensión humana de la misma.

Desde la concepción teórica del enfoque relacional participativo, la estrategia consiste «en el arte de cambiar la sociedad (la empresa, la vida, etcétera) de un estado menos satisfactorio (situación dada) a otro más deseado (situación futura) haciendo a los demás co-partícipes de ese cambio» (Alberto, 2004, p.3).

El tránsito hacia una cultura de la participación como componente central del enfoque relacional- participativo supone partir de la deconstrucción de patrones mentales que reproducen una lógica de dominación para reconstruir una lógica de cooperación y diálogo. En este sentido, se destaca la necesidad de abordar la participación de manera relacional, para lo cual se considera imprescindible que las relaciones de los individuos y las instituciones desborden los límites de los grupos para insertarse en un marco de relaciones, que comprendan el contexto en que estos se encuentran, que de alguna manera es productor y reproductor de esas mismas lógicas.

La participación, la comunicación y el trabajo en equipo son procesos aprendidos y susceptibles de mejorarse a través de acciones de formación adecuadamente concebidas. Para ello, se requiere que los individuos sean cada vez más conscientes y a la vez más competentes para implementar acciones que incrementen los niveles de colaboración. Ser conscientes en este contexto significa entonces conocer, entender y dar sentido propio para

asumir posturas activas en la dirección de la complementariedad y la colaboración, no solo frente al aprendizaje mismo, sino ante cada proceso en los que se involucran en la organización.

La formación, el aprendizaje y las acciones de facilitación para que se desplieguen constituyen procesos claves para el cambio organizacional en tanto permiten transitar hacia niveles cada vez más eficaces de intercambio, en cuyo horizonte se insertan los más altos ideales de emancipación humana como verdaderamente dignificantes para el individuo, enriqueciendo significativamente el cumplimiento de las metas organizacionales y sociales.

Desde el enfoque relacional- participativo, se habla de decisiones basadas en las interpretaciones ajenas y en la conveniencia de escucharlas, armonizarlas y reconducirlas a un cauce común, lo que nos lleva a modelos de comunicación participativa y desarrollo sostenible. Desde esta perspectiva, hacer mejor las cosas implica conseguir el mejor resultado global para el conjunto de los actores, aunque eso nos lleve a cooperar con nuestros competidores.

Lograr acuerdos entre las personas —tanto en el plano interno como externo— requiere, además de compartir referentes y canalizar actitudes de tolerancia y buen manejo de las diferencias, establecer cuotas de poder y normas de intercambio que rara vez se consiguen con los diseños formales y poco calificados de un rígido ordenamiento organizacional.

El empoderamiento de las personas en la organización y la determinación adecuada de normas de intercambio contribuyen a lograr la cooperación, en tanto todos sus miembros tienen claro sentido de la dirección en que debe orientarse su actuación dentro del sistema y el reconocimiento de su propio papel y aporte en él.

De tal forma, se contribuye al ajuste de comportamientos coherentes con la orientación básica de la entidad, y con ello se reduce la probabilidad de que se pongan obstáculos a la iniciativa de las personas, cuando ellas entran en conflicto con las de otros. Se pasa con ello de la posición de contraposición y enfrentamiento a la de complementariedad y colaboración.

El análisis desde un enfoque relacional participativo de la Dirección Estratégica puede favorecer la comprensión más cercana a la realidad de la dinámica compleja y multideterminada que caracteriza el funcionamiento de las organizaciones y, por ende, su posible transformación. No obstante, esto solo es posible si es resultado de la toma de conciencia de sus protagonistas y si se convierte en una práctica sistemática propiciada desde los niveles de mayor jerarquía de la organización.

## **2. La relación universidad- gobierno desde el enfoque relacional-participativo**

El fenómeno de interdependencia tiene un papel central en cualquier espacio de intercambio, incluyendo el de las relaciones con el entorno. Una organización se hace funcional no solo a su interior, sino y sobre todo en sus relaciones con el entorno, en el cumplimiento de su más eficaz rol social, como sistema abierto del cual se nutre y a la vez aporta para su desarrollo.

Las universidades como instituciones y espacios socializadores de gran impacto en la vida social del país tienen dentro de sus funciones el establecimiento de vínculos colaborativos con los territorios en que se encuentran enclavadas, y aunque desde los inicios de nuestro proyecto social socialista se hizo explícito el propósito de convertirlas en centros potenciadores del desarrollo social, aun hoy constituye un reto el funcionamiento armónico y sistémico de las relaciones entre las universidades, las empresas y otros organismos del ámbito social.

Las universidades cubanas están convocadas a formular nuevas políticas y estrategias de cambios que respondan a las exigencias actuales para enfrentar las demandas que se derivan del contexto local, territorial y nacional, el cual parece exigir nuevas formas de funcionamiento. Viabilizar y hacer más provechosas determinadas influencias mutuas, y evaluar los impactos de ellas en el desarrollo de las comunidades donde se insertan, es uno de los retos actuales que tienen estas instituciones.

En palabras de Horruitiner (2006) la misión de la universidad es «preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad» (p. 12). Con este encargo, la universidad como institución de la administración pública, debe dar respuesta a las demandas anteriormente mencionadas con lo cual contribuiría al desarrollo del territorio.

Para las universidades cubanas, las relaciones que mantienen con el entorno son de mucha importancia por la necesidad de establecer coordinaciones con organismos e instituciones para cumplir con su objeto social, así como por la imagen institucional que proyecta y en la cual influye significativamente el grado de satisfacción, tanto de usuarios directos como indirectos del servicio público, dígase: estudiantes, empleadores, OACEs y la comunidad que debe recibir y percibir el impacto de la acción impulsora y transformadora de dicha institución.

Por su parte, los gobiernos territoriales desempeñan un papel preponderante en la vida social, la cual requiere de procesos de gobernabilidad eficientes, para el ejercicio de un servicio público competente que se exprese en una elevada calidad de vida de los ciudadanos. Todo ello

implica, por un lado, conjugar recursos materiales de todo tipo para satisfacer las necesidades de los individuos, en un ambiente de gestión que equilibre con eficacia las políticas y estrategias para alcanzar el bienestar ciudadano; y por otro, involucra a todas las instituciones sociales responsabilizadas con la prosperidad de la comunidad y con las cuales se debe armonizar intereses.

Este hecho nos permite comprender a la vinculación como un proceso dinámico, donde la universidad y el estado interactúan de manera complementaria, buscando acuerdos que sean de beneficio mutuo para sus planes y objetivos, libre de diferencias entre disciplinas y tipos de conocimiento, según refieren Etzkowitz y Leydesdorff (2000).

En este sentido, el enfoque relacional participativo sostiene una concepción de organización centrada en las dinámicas de su componente humano, y por ello insiste en la importancia de velar por los aspectos de integración en grupo, participación en la toma de decisiones, mejoras sistemáticas en la comunicación y el intento permanente de conseguir mayores niveles de integración, propiciando con ello multiplicar la eficacia y la eficiencia, tanto de los procesos que la integran como de la organización como totalidad.

De este modo, las organizaciones resultantes son sistemas sociales cooperativos en los que se da buena comunicación, participación en las decisiones y actitudes positivas hacia los otros. Se plantea que la base fundamental para conseguir estos objetivos consiste en facilitar la participación y el trabajo en equipo.

Tener en cuenta la relevancia de los procesos sociopsicológicos en los espacios laborales puede favorecer la comprensión más cercana a la dinámica compleja y multideterminada que caracteriza el funcionamiento de las organizaciones, a partir de su modelado analítico, y por esta vía de inicio, la valoración de las direcciones más apremiantes de su posible transformación.

Promover, difundir y encauzar la influencia e interacción creadora de la universidad en la vida social del país y del territorio, mediante la extensión de la cultura universitaria y la divulgación de los conocimientos entre la población, y contribuir a la preparación y superación de los cuadros y sus reservas del territorio, en coordinación con los Organismos de Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, acorde con la política trazada por el Partido, el Gobierno y el Estado (UNAH, 2012), constituyen dos de las principales funciones de la Universidad Agraria de La Habana en las nuevas condiciones del experimento de unificación de los centros de educación superior en la provincia Mayabeque. Estas funciones se concretan en acciones de coordinación, promoción y asesoría, que aunque esclarecidas no definen cómo deben ser implementadas.

A partir del estudio de la relación universidad-gobierno y de las interinfluencias que se generan, debe preverse que se harán evidentes situaciones que redamen a su vez el perfeccionamiento de los procesos de dirección que respaldan esta relación, en el contexto propio de cada uno de sus componentes universidad y gobierno, y en la relación misma universidad- gobierno.

De ello, se deriva la necesidad de crear o redefinir, según se requiera, las relaciones entre la universidad, los gobiernos y consejos de la administración territoriales en términos que contribuyan a su fortalecimiento, complementariedad y fluidez, para hacer crecer la competencia y el compromiso de sus miembros y elevar a su vez la eficacia y eficiencia de su rol social. El abordaje de la dialéctica de los procesos y las relaciones que se suceden entre los diversos componentes de los sistemas organizacionales e institucionales y la conducción adecuada de los procesos de intercambio entre las partes, sería el punto de partida para el perfeccionamiento de esta relación.

En esta coyuntura de perfeccionamiento, va tomando forma la intención de completar paralelamente un mejor diseño de las interrelaciones entre las universidades y los gobiernos territoriales. La identificación de las demandas y contribuciones que mediatizan la relación universidad-gobierno, desde la percepción de los directivos de los Centros Universitarios Municipales pertenecientes a la Universidad Agraria de La Habana y a los gobiernos territoriales de Mayabeque, constituye una etapa inicial que orientaría el rumbo a seguir en la coordinación armónica de los intereses de ambas instituciones.

En este sentido, se establecería vínculos orientados a integrar las estrategias de trabajo en función del desarrollo económico-social del territorio, desde la contribución que cada parte está dispuesta a aportar, ambos pudieran tener como propósito que la universidad oriente procesos de modernización, innovación y proyección cultural, teniendo en cuenta el conocimiento del territorio, sus problemas y potencialidades desde una perspectiva contextual, y que el gobierno elabore políticas, facilite escenarios y destine presupuestos en los que tenga presente el rol que desempeña la universidad en la solución de los problemas y la proyección estratégica del territorio.

Repensar, elaborar e implementar estrategias de relación entre la universidad y los gobiernos que respondan a las crecientes e inminentes demandas de integración, sin dudas, requiere de un trabajo de movilización y formación consciente de todos los implicados y requiere un proceso complejo que comprende varias etapas.

En esta visión inicial pueden proyectarse algunas acciones tales como sensibilizar sobre la necesidad de formación, formar a las personas para la comunicación y la participación, identificar y dejar herramientas y acciones para los grupos que hagan sustentable la continuidad autónoma de procesos en curso, desarrollar habilidades en el uso de herramientas y el despliegue de acciones participativas; de manera general, introducir y desplegar dinámicas para producir y consolidar un cambio de la relación universidad gobierno.

## **Conclusiones**

El enfoque relacional-participativo de la Dirección Estratégica constituye un soporte para comprender y facilitar el desarrollo de los procesos de dirección que se dan en las organizaciones, así como favorecer la comprensión de las dinámicas e interrelaciones que se dan entre las organizaciones y su entorno, lo cual contribuye a su posible transformación.

En el contexto actual se hace evidente la necesidad de fortalecer y redimensionar las relaciones entre la universidad, los gobiernos y consejos de la administración territoriales, lo cual lleva aparejado el reconocimiento, análisis y remodelación de los vínculos que se despliegan entre los diversos componentes de los sistemas organizacionales en cuestión.

El enfoque relacional participativo sostiene una concepción de las organizaciones centrada en las dinámicas de las relaciones, que se establecen entre los diferentes sistemas institucionales, lo cual implica reconocer y hacer viable la expresión de las demandas y contribuciones que pueden hacer los involucrados en el perfeccionamiento de la relación.

## **Referencias bibliográficas**

Alberto Pérez, R. (2004). Podemos hacer mejor las cosas. Hacia una nueva teoría estratégica refundada desde la comunicación. *Revista Interacción*, 36-40, 2-6. Extraído el 8 de octubre de 2012 desde [http://interaccion.cedal.org.co/documentacion.m?x=28927&cmd\[126\]=c-1-%2736%20a%2040%27](http://interaccion.cedal.org.co/documentacion.m?x=28927&cmd[126]=c-1-%2736%20a%2040%27)

Blanco Rosales, H. (1994). *Notas sobre Dirección Estratégica*. La Habana: Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and Mode 2 to a triple helix of university-industry- government relations. *El Sevier. Research Policy*, 29, 109-123.

Horrutiner Silva, P. (2006). *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Universidad Agraria de La Habana. (2012). *Experimento de unificación de los Centros de Educación Superior en la provincia Mayabeque*. Cuba.