

La cultura institucional en los procesos por la calidad en la educación superior.

Aida B. Azze Pavón

“Aquellos que promueven el cambio en la educación superior deben comprender la cultura institucional”.
(Walvoord et al. 2000, 3). “*A topic that merits special attention is organizational culture*”
(Ruben 2004, 354).

Introducción

La cultura, característica fundamental de pueblos y naciones, es un elemento cambiante y dinámico que responde a las realidades de sus individuos y grupos sociales que los habitan. Impacta y es impactada por la sociedad que la vive, pero no es la cultura representada únicamente por individuos o grupos sociales, (vistos estos de manera antropológica o sociológica). La cultura puede y de hecho, es: parte integrante de las organizaciones económicas, comerciales e institucionales y responde a sus interioridades de la misma forma que actúa personal o grupalmente.

Las universidades como organizaciones que aglutinan individuos, no son ajenas a estos supuestos. La vida de las instituciones académica, esta marcada y es cambiada continuamente por su realidad cultural. Esta cultura, llamada por unos, cultura institucional, por otros, cultura organizacional, es entonces, indudablemente un elemento básico a considerar al desarrollar procesos de calidad en las instituciones de educación superior

“Las universidades, facultades y departamentos, hasta las disciplinas científicas mismas tienen sus propias culturas. Y son las culturas las que –muchas veces inconscientemente– deciden sobre las acciones. Las culturas, con sus diferencias, inciden clandestinamente en los detalles de la labor diaria universitaria”. (M. Wesseler 2004)

Esta relación directa entre la cultura institucional y el desarrollo de los procesos por la calidad de cada institución y sus dependencias, nos permitirá enfocar nuestra visión de los procesos acercando las metas a objetivos más concretos matizados por las particularidades del entorno cultural.

Cultura institucional. Concepto, funciones y contexto.

El estudio de numerosas definiciones del concepto cultura institucional permite definirla ..“como una realidad, en que se comparten acciones diarias, normas y valores, creencias e ideología, compartida y aprehendida individual y colectivamente, determinando y explicando el comportamiento de sus miembros, reconstruyéndose en sus propias acciones”

Desde una perspectiva de cambio, es fundamental tener en cuenta la variable humana, ya que es la que se modifica más lentamente. Cada vez son más los expertos que insisten en la necesidad de integrar esta dimensión a la estrategia ya que se acepta que el comportamiento de las personas que trabajan en la organización constituye el elemento más delicado en la fase de cambio.

El estudio del componente humano de la organización es fundamental. Antes de cualquier redefinición de la estrategia, conviene analizar si la organización posee las aptitudes humanas en calidad y cantidad suficientes para hacerlo o, si no es así, en que condiciones o en que intervalo de tiempo se piensa que las podría tener.

Además de los recursos humanos, la cultura institucional en su desarrollo requiere de asentamiento y consolidación de dimensiones técnicas de la gestión, es decir: estructuras, procesos, tecnologías y recursos tangibles. Con el fin de:

- Brindar seguridad y consistencia (con base a los valores compartidos) a los procesos de gestión que se desarrollan en las universidades.
- Promover los cambios y desarrollos futuros.
- Definir los líderes y las estrategias de desarrollo de la institución
- Promover sostenibilidad en la gestión por la calidad, partiendo de la propia gestión de la cultura de la institución.

Es importante en los procesos por la calidad tener en cuenta las culturas y las subcultura, por su potencial decisivo, aunque muchas veces invisible a primera vista. Por lo que para poder analizar y entender una institución o una carrera, nunca será suficiente basarse en estándares internacionales, debemos de tener claro que debemos ubicarnos en el contexto específico con sus historias, normas y valores, creencias e ideología. En nuestro caso es el contexto nacional costarricense de la educación superior, su característica única de modalidad de educación estatal a distancia y los subcontextos de las carreras que se autoevalúan, son algunos de los elementos que deberán tenerse en cuenta.

La cultura y las subculturas en las universidades.

Las teorías e interpretaciones de la praxis, y los criterios e indicadores, serán más objetivos y acordes a las realidades, si tiene en cuenta los contextos específicos. Por lo que para

desarrollar procesos por la calidad efectivos es importante percibir y entender la cultura específica del contexto para proceder en la forma más adecuada.

Cada escuela, departamento, cátedras o disciplinas científicas, en una misma universidad tiene su propia subcultura, coexistiendo en una misma universidad varias de ellas. Por lo que cualquier cambio de la cultura causará sacudidas afectivas, con sus resistencias y perturbaciones.

Estas diferencias culturales son evidentes entre la parte académica de una universidad y la parte administrativa de la misma. A manera de ejemplo posibles diversidades culturales entre ambas:

Lo académico

Lo administrativo

Libertad	Regularización
Relevancia	Eficiencia
Confianza	Control
Creatividad	Precisión
Innovación	Conservación
Comprensión	Decisión
Individualismo	Institucionalismo
Efectos a largo plazo	Efectos a corto plazo
etc.	etc.

En la mayoría de las universidades son evidentes las múltiples tensiones entre estos dos sectores de la universidad, que muchas veces conducen a batallas clandestinas, por la simple falta de comunicación y por un desprecio mutuo. No obstante, sabemos también que *necesitamos las dos dimensiones para un desarrollo de la calidad*. No se trata de una contradicción cultural, sino de una necesidad de interrelacionar la diversidad de una forma productiva.

Entre las subculturas debe de promoverse la cooperación y la comunicación. Siendo la ambos factores decisivos para la gestión de la calidad y del cambio cuando se trata de retos que combinan sectores universitarios de culturas diversas.

Aspectos a destacar en la cultura institucional de la UNED.

Del análisis de la Misión y Visión de la UNED, así como de los Factores de éxitos, de los Lineamientos de Política institucional 2001-2006 y de las Mociones del segundo Congreso Universitario, se evidencian como características de la Cultura Institucional:

- Excelencia Académica.
- Integración docencia-investigación-extensión
- Educación para todos. autoaprendizaje, interactividad,
- Calidad, pertinencia y equidad de la oferta académica
- Democratización del conocimiento: formación humanística, crítica, creativa.
- Compromiso con la humanidad en general y el medio ambiente.
- Presencia en las comunidades.
- Calidad en la prestación de servicios.
- Desarrollo y difusión del arte, la cultura y los derechos humanos.
- Capacitación de los funcionarios.
- Planificación estratégica.
- Autonomía de gestión en las escuelas . Autoevaluación y mejoramiento continuo de los programas de las carreras.

En particular la Moción 031 del Congreso Universitario celebrado en el año 2000 en la UNED, se introducen elementos de interés y que enriquecen los procesos de gestión de la calidad y el cambio, y que deben de trabajarse para consolidar la cultura institucional como son:

- Compromiso e involucramiento de todos.
- Trabajo en equipos.
- Participación, comunicación y relaciones de coordinación sobre las jerárquicas

Los retos de los cambios de la cultura institucional

En la actualidad muchos cambios institucionales ocurren por fuerzas exteriores sobre las cuales la universidad tiene poca o ninguna influencia, como por ejemplo cambios tecnológicos como Internet o transformaciones del mercado de empleo después de un tratado de libre comercio entre naciones. La universidad puede defenderse o adaptarse o tratar de modificar los impactos concretos, pero a lo largo no podrá descuidarlos. Siempre tendrán también efectos en la cultura institucional.

Para poder llegar más allá de una actitud de pura reacción frente a los cambios externos, la universidad puede enfocar sus esfuerzos en transformar la propia cultura proactivamente, hacia un espacio con mayor libertad de acción en sus intentos de gestión de la calidad.

El personal universitario en general puede contribuir al desarrollo de una nueva identidad cultural:

1. Comprendiendo la cultura existente y la necesidad de los cambios.
2. Comprendiendo el fin detrás de los objetivos a alcanzar.
3. Confianto en la dinámica del cambio y valorando las enseñanzas de los triunfos y de las derrotas.
4. Respetando las divergencias entre individuos y grupos
5. Tolerando los exabruptos emocionales.
6. Promoviendo la libertad de acción.
7. Desarrollando una comunicación efectiva.

Especialmente, el respeto frente a diversidades culturales hacia el interior de una universidad o también de una facultad y la confianza en una evolución dinámica de la propia institución, contribuyen a nuevas visiones compartidas y a sobrevenir resistencias.

Esto vale también para las relaciones personales. La confianza en sí mismo y en la buena voluntad del otro, combinada con respeto hacia actitudes diferentes, son poderosos agentes del cambio.

En resumen, (Wessler 2004) las consecuencias para los procesos por la calidad se pueden enfocar en:

- Los cambios sostenibles necesitan cambios de las culturas.
- Los cambios culturales siempre serán acompañados por sacudidas emocionales con sus conflictos inevitables.
- Tolerar aquellas perturbaciones y transformarlas en algo productivo será más fácil cuando se practica respeto a cualquier diversidad en el camino y confianza con las propias intenciones.
- Esto será más fácil cuando se invierta energía en superar el famoso individualismo académico construyendo equipos de apoyo mutuo.

En los procesos de globalización de la educación superior, no ha de haber una nueva calidad con responsabilidad, sin una atención a su cultura institucional – tanto relativa a su macro ambiente nacional, como a sus particularidades como organización, áreas, grupos o individuos-. Un enfoque en el desarrollo de la dinámica de la identidad de esta cultura no es un lujo obsoleto, sino una necesidad decisiva en la sostenibilidad de los procesos por la calidad.

Bibliografía consultada.

-Wesseler, M. (2004) La confianza importa: Como la cultura institucional puede favorecer la gestión de la calidad y el cambio de la educación superior. Unicambio21. Módulo 2. Panamá.

-Gerlach, J. (2004) Dinámica institucional en el contexto de gestión de la calidad y cambio: Liderazgo, gestión y comunicación. Unicambio 21. Módulo 2. Panamá

-Ruben, Brent D. (2004) Pursing excellence in higher education: eight fundamental challenges. Primera edición. Jossey- Bass. Impreso por WILEY. USA

-UNED (2004) Vicerrectoría Académica (CIDREB) Información y documentación. Documentos: Misión y Visión de la UNED. Factores claves de éxito para el quinquenio 2001-2005; Lineamientos de Políticas Institucionales 2001-2006; Mociones aprobadas por el segundo congreso universitario “Por un cambio con participación real” .Editorial UNED. Costa Rica