

"HACIA LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ACADÉMICA UNIVERSITARIA"

Una perspectiva andragógica en el marco de la educación permanente.

MSc. RAYSA VASQUEZ DE PARRA

raysavasquez2002@yahoo.com

Colegio Universitario de Los Teques "Cecilio Acosta"

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo tiene como propósito presentar el producto de algunas reflexiones importantes para la implementación de una estrategia de cambio en el nivel de Educación Superior, específicamente en los Colegios e Institutos Universitarios, que le den un viraje a la concepción de los significados: "Académica Universitaria" y "Cultura Académica", a fin de redefinirlos en un marco realmente socializador y humanizante, sustentado en la Andragogía como práctica gerencial y en la Educación Permanente como derecho humano y social, que a su vez, sustenten el piso epistemológico y filosófico que contribuya a sentar las bases para elevar sustancialmente la función que le compete a la Educación Superior en el escenario de la Venezuela de este nuevo siglo.

Una nueva concepción de la **Cultura Académica**, que se constituya en pilar para la Transformación Institucional y Social sobre la base de la "**Formación Integral**" del ciudadano que necesita el país y, a su vez, de la preparación de los cuadros directivos y docentes que asuman la "**Creación Intelectual y la Vinculación Social**" como el reto que deben enfrentar ante el nuevo y poderoso proceso transformador, caracterizado por la confusión e incertidumbre de una coyuntura epocal de acelerados cambios, de nuevas formas de percibir la realidad y el mundo y en el que están en juego los valores, creencias, costumbres y tradiciones institucionales. Esta perspectiva, contribuirá a la generación de la calidad y equidad que se le exige a la Educación Superior como ideales supremos que garanticen el logro de una mejor calidad de vida para toda la sociedad.

Desde esta perspectiva, la **Transformación Académica Universitaria**, como imperativo de la época actual, plantea grades desafíos, retos y oportunidades para las instituciones de Educación Superior, la comunidad docente, directivo, estudiantes y líderes en general, que han sido sobrevivientes, por decirlo de alguna manera, de esa metamorfosis que ha caracterizado a las tradicionales formas de conducir estas instituciones de nivel superior, son los llamados a

estar al frente de los nuevos desafíos que ostentan los procesos de cambios, con una actitud retadora y colaborativa. A su vez, los líderes de este proceso transformacional deben ser fuente permanente de guía e inspiración para los demás, dedicados a obtener lo mejor de su equipo y dispuestos a orientar y asesorar en el diseño y mantenimiento de ambientes organizacionales atractivos, constructivos, interactivos, proactivos, a fin de lograr gestiones exitosas, autónomas y participativas.

En esta línea se ubica el propósito de este ensayo, invitar a la reflexión acerca de cómo ha sido la gestión de este nivel y cual ha sido el rol de los gerentes educativos hasta el momento, a fin de orientarnos hacia la búsqueda de una propuesta de gestión académica consona centrada en políticas de S.F.C.A., que permita el mejoramiento, la innovación y cambio de la situación actual y que centre su atención sobre la necesidad de crear mecanismos organizados y planificados para la formación, selección, capacitación y actualización de los docentes que aspiran ocupar cargos directivos, a fin de que la excelencia y la calidad se constituya en el norte de gestión de la administración del currículo en estas instituciones.

I. HACIA LA TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA

La Transformación es un concepto muy de moda en la actualidad, en el ámbito empresarial, en organizaciones públicas y privadas, en organizaciones no gubernamentales, instituciones educativas, etc, en todas partes se habla de la necesidad de transformar, de buscar estrategias para la modernización, innovación y reorganización de las instituciones.

A nivel educativo, las instituciones tienen un fuerte compromiso con estos procesos de cambio, ya que esa es parte de la función que les compete como entes formadores de recursos humanos en cualquier nivel y modalidad del sistema. Por ello la Educación Superior juega un importante papel en este cometido, ya que tiene como reto el desarrollo y fortalecimiento de la sociedad, es decir que la Transformación de la Educación Superior en Venezuela específicamente, es un imperativo de la época y del contexto histórico-político que está viviendo el país.

Desde 1998, en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, llevada a cabo por la UNESCO, en París y luego en la que se realizó en marzo del año 2003 se ha hecho manifiesto que en todos los países del mundo se está promoviendo un proceso transformador de las estructuras internas y del funcionamiento de estas instituciones y un aspecto clave que se ha venido manejando como una constante, es lo relacionado a la calidad del sistema; esto ha generado, en

consecuencia, procesos de evaluación y acreditación, preocupación por la pertinencia del quehacer universitario, necesidad de mejorar los procesos de gestión y administración, necesidad de introducir nuevas tecnologías de información y comunicación; así como también de revisar el concepto de cooperación internacional, entre otros.

Todas estas necesidades y preocupaciones son inherentes a la época e influyen de manera crucial en la Educación Superior, creando la crisis de la confrontación entre lo tradicional y lo moderno, crisis de revisión a fondo de objetivos, misión, valores, métodos de trabajo y sobre todo, la crisis en la forma de conducir los procesos académicos, ahora bien, si la Educación Superior no asume el reto de enfrentar esta crisis y buscar soluciones a los problemas sociales, que son sus problemas, lo harán otras organizaciones, que están luchando por apoderarse del espacio social y académico que es patrimonio de sus instituciones.

En este orden de ideas sería importante reflexionar sobre ciertas, interrogantes, cuya respuesta serviría de termómetro para determinar la situación actual de este nivel educativo:

- ¿Cuál es el reto de las instituciones de Educación Superior en el contexto que caracteriza a una Venezuela signada por profundos cambios en todos los órdenes de la vida social?.
- ¿Tienen estas instituciones plena conciencia del compromiso social que les exige el país?
- ¿Están en capacidad de abordar estos procesos de transformación con políticas y estrategias claras y oportunas?
- ¿Cuentan con un marco filosófico, epistemológico y metodológico que les permita justificar una plan de acción institucional?.
- ¿Cuentan con los recursos humanos, materiales y financieros que les permita abordar, con capacidad de respuesta efectiva, los gastos e inversiones que genera un proceso transformador?
-

La respuesta favorable a estas interrogantes constituye en gran medida el marco conceptual y metodológico que permitiera diseñar y crear la base para una nueva **Cultura Universitaria, la Cultura de la Transformación Académica Sostenible**, con lo cual las instituciones de nivel superior estarían en capacidad de responder al imperativo de esta Transformación, que tal como esta concebida en la Constitución Nacional como declaración de los principios fundamentales de la ciudadanía, debe ser plasmada en el currículo, como instrumento clave y guía orientadora de la razón de ser de estas instituciones. Comprometerse en este reto implica para la Educación Superior reorganizar y modernizar las estructuras, procesos y comportamientos

organizacionales de sus instituciones: Universidades, Colegios e Institutos Universitarios.

II. ALGUNAS VARIABLES QUE JUSTIFICAN LA TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA

Las variables causales que han generado la necesidad de transformar las instituciones de Educación Superior son diversas. La constante en todas ellas es que, de una u otra manera, sus efectos han debilitado las instituciones ocasionando que no puedan cumplir con el rol social que les compete en una sociedad dinámica y cambiante, que hoy por hoy, está signada por cambios de orden estructural e ideológico ante los cuales estas instituciones se han mantenido “enconchadas” y aisladas en su propia estructura interna, fortaleciendo por mucho tiempo el “status quo” existente; de allí que la necesidad de remover estas clásicas y tradicionales estructura ha dado origen a ciertas iniciativas en los planes gubernamentales. La exigencia de plantear con claridad esta problemática conlleva a clasificar dos tipos de causas:

DE ORIGEN INTERNO: se ubican todas aquellas que producen cierta inconsistencia con el ambiente interno, producto en la mayoría de los casos por la necesidad inminente de “**Revitalización Institucional**”. Todas las instituciones pasan por un proceso evolutivo y en cada una de las etapas de su vida necesitan de renovación y reorganización, lo que desde el punto de vista biológico y humano se llamaría rejuvenecimiento de lo contrario comienzan a sufrir la “**Crisis de la Edad**”. Algunas necesidades inmediatas que deben considerarse en un proceso de transformación son:

- **Cambio de Tamaño:** las IES han sufrido un notable crecimiento matricular, producto de la manifestación estudiantil que se ha venido dando en los últimos años, lo que exige ampliación de su infraestructura, creación de nuevos espacios, creación de nuevas instituciones al servicio del estado, públicas y gratuitas, modernización de la estructura existente, etc. El no considerar este aspecto de vital importancia por mucho tiempo confuso a contribuido al colapso y congestionamiento que, a su vez conduce al desorden y deterioro sustantivo de la calidad y la equidad.
- **Cambios de Tecnología,** para asumir el reto de la rapidez y flexibilidad que exige un mundo cada vez más virtual.
- **Cambios de Diseño Curricular en todas sus dimensiones,** ya que estas instituciones, en su mayoría están desvinculadas de las necesidades del entorno: sector empleador, organizaciones políticas, sectores sociales, etc.
- **Cambios en la Estructura Organizativa y los Sistemas**

internos (Normas y Procedimientos), debido a la necesidad inmediata de reorganizar y modernizar el funcionamiento interno del sistema institucional, que se constituya en el soporte y apoyo a la academia y que permita a su vez, la participación activa, la horizontalidad en la relación formales y una mayor autonomía en la toma de decisiones sin perder de vista la macro estrategias políticas, planes y programas establecidos como norte de actuación.

- Cambios en la concepción de los Procesos Académicos, a fin de reorientar las funciones clásicas y sustantivas de la academia universitaria y proyectarlas en su verdadera esencia y significado socialmente.
- Cambios en los procesos de "Dirección" centrados en un liderazgo efectivo, más que en el manejo de controles administrativos y centralización del poder.

DE ORIGEN EXTERNO: Se ubican aquellas causas generadas por las oportunidades o amenazas del entorno local, regional, nacional o mundial que rodean a la organización.

- **Globalización Mundial de la Economía:** si la economía está en fase de expansión, recesión o inflación, tiene una influencia determinante en la disponibilidad financiera para responder a los gastos y costos de inversión.
- **Momento histórico-político que vive el país:** caracterizado por profundas desigualdades políticas e ideológicas originadas por la ruptura del status quo existente, que amenazan la estabilidad institucional, creando la necesidad de reorientarlas con una nueva filosofía que responda a los intereses nacionales.
- **Nuevo orden social y cultural**, que exige a las IES un rol protagónico en el sentido de intervenir las comunidades, desde el plan de estudios, que faciliten el desarrollo de actividades y proyectos en correspondencia con las necesidades del entorno, a fin de crear y fortalecer una nueva cultura ciudadana enmarcada en los postulados del proyecto político y revolucionario.
- **Competitividad en relación a la formación de capital humano:** estas instituciones no están respondiendo a las necesidades del mercado laboral, por lo que la falta de pertinencia constituye una causal para la transformación.
- **Desvinculación social de las IES** motivado, entre otras cosas, al desconocimiento de la realidad social en la que operan
- **Necesidad de Articulación, Regionalización y Municipalización de la Educación Superior.**

III. TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ACADÉMICA. CONCEPCIÓN TEÓRICA, FILOSÓFICA Y METODOLÓGICA

PREMISAS TEÓRICAS FUNDAMENTALES:

Esta nueva concepción que se propone de la **Transformación Universitaria**, está sustentada en una nueva forma de dirigir la **Gestión Académica**, y una nueva concepción del hombre que se está formando, basada en cuatro componentes fundamentales que funcionan como ejes transversales del marco filosófico de la transformación Académica:

- **Concepción Andragógica de la Transformación Académica Universitaria**, basada en los Principios de la **Andragógica** como norma de actuación gerencial; estos son la **Horizontalidad** en las relaciones, **Participación Activa** en la solución de problemas y toma de decisiones, **Autonomía** para conducir los procesos académicos sobre la base de la creencia en la capacidad del adulto para desarrollar y conducir el destino de estas instituciones con **liderazgo y empoderamiento** (empowerment), así como una **asertiva comunicación** que dirija los esfuerzos comunes hacia una visión creativa y compartida de todos los agentes involucrados.
Desde esta perspectiva, la actuación gerencial se constituiría más que en un ritual de la cúpula directiva, en la esencia permanente del comportamiento y la dinámica organizacional, ya que tanto el docente, como el gerente directivo ejercen sus funciones con adultos, entre adultos y para adultos; por lo tanto esta relación al darse en un sentido democrático y social, genera a su vez una nueva concepción del hombre que se está formando como líder, autónomo, creador y responsable de su propio destino
- **Concepción del Líder Transformador**, entrenado para la toma de decisiones reflexiva, poseedor de un sistema de valores cónsonos con la investidura de su rol, capacidad de relajación, energía focalizada, actitud centrada y equilibrada. con tendencia a la aceptación, tolerancia y creencia en la capacidad de los demás. Capacidad para detectar, atraer y retener el talento. Capacidad para desarrollar una cultura constructiva a través del Empowerment, la empatía y la humildad profesional, como modelaje conductual legítimo de su comportamiento diario.
- Una **concepción del Aprendizaje Significativo y Permanente**, ya que la interacción entre adultos ejerce, a su vez, una acción transformadora continua y como tal es educativa, por lo tanto el Paradigma de Transformación Académica se concibe dentro del **contexto de la Educación Permanente**.
- Una **concepción ideológica**, que oriente la gestión académica hacia el horizonte político-social creado para dirigir el destino del país y la formación integral del ciudadano que se requiere

para conducir ese destino.

¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA?

- **La Transformación académica se visualiza como una Estrategia Curricular y Metodológica** que, a través de la flexibilización y apertura del currículo, trasciende los muros del aula de clases, va más allá del tradicional proceso de enseñanza y aprendizaje y pone en contacto a las instituciones con el auténtico compromiso social que deben cumplir, compromisos que se traducen en su contribución a la consolidación de la soberanía nacional a través de una formación socio-política e ideológica de sus miembros, que le permitan la construcción de una sociedad mejor, orientada al desarrollo humano integral y sustentable, la consolidación de la participación protagónica del pueblo a través de una democracia participativa, la conservación del patrimonio cultural, la garantía a los derechos humanos, el equilibrio ecológico, la integración latinoamericana, la unión y la paz entre los diferentes pueblos del mundo, entre otros.
- **La Transformación Académica es un Proceso Evolutivo de cambio permanente, planificado, organizado y dirigido desde la alta dirigencia institucional** que tiene como propósito fundamental integrar en un todo, los procesos académicos inherentes a las funciones universitarias, de manera tal que se comporten como un sistema, interrelacionados y dependientes entre sí. Estas funciones son la **Docencia**, centrada no solo en la enseñanza, sino en el proceso formativo integral del participante adulto como actor principal; la **Investigación, como creación intelectual** y aprovechamiento creativo de los saberes directamente relacionados con la formación y ambas funciones interrelacionadas en un proceso de **Vinculación Social** que permite articular las funciones anteriores con la **Extensión** de los saberes a otras instancias del sistema educativo y a todos los sectores sociales.
- **La Transformación académica permite la Creación de Escenarios dentro de las carreras, vinculados directamente con los Programas de Extensión**, a fin de validar y desarrollar actividades desde el plan de estudios, que estén en correspondencia con las necesidades del

entorno; estos espacios educativos deben ser abiertos, de libre expresión y debate de ideas innovadoras y diversas, coordinados y dirigidos bajo principios andragógicos, donde el docente se constituya en un mediador, un facilitador de experiencias de aprendizaje, un agente de cambio y catalizador, dispuesto a participar como un miembro más del grupo.

- **La Transformación Académica como proceso de cambio, es multidimensional y compleja**, ya que responde a razones de tipo social, económicas, políticas, científicas, tecnológicas y culturales, a fin de adecuar las respuestas que las instituciones universitarias deben dar a su realidad y al entorno, a través de sus funciones sustantivas y prácticas básicas de organización y gestión, así como sus dimensiones ontológicas y epistemológicas, con visión política y significado ético. (Comisión Nacional de Currículo. 2001)

BASES FILOSÓFICAS QUE SUSTENTAN LA TRANSFORMACIÓN ACADÉMICA.

Si se analiza la evolución de la humanidad, puede observarse que la transformación es cambio y este, de hecho es intrínseco a la naturaleza humana, como también lo es el resistirse a ellos. La Transformación Académica como proceso evolutivo gira alrededor de oportunidades, amenazas, impactos y sobre todo el tiempo disponible para transitar hacia nuevas formas de hacer las cosas, cambios en la forma de concebir los principios y valores, cambios en las estructuras y en el comportamiento de las personas y nada es más desestabilizador para el ser humano, que los cambios que en estas dimensiones puede arrastrar un proceso de transformación.

De allí la necesidad de establecer un marco filosófico y metodológico que brinde la plataforma necesaria a un nuevo paradigma de gestión académica, que norme y oriente la actuación de los cuadros directivos hacia una praxis educativa diferente, más socializadora y humanizante. En este sentido las bases filosófica de la T.A.U. serían:

- **Marco epistemológico:** mediante el cual se concibe el descubrimiento y construcción del **conocimiento** desde el escenario de la realidad social, en el hombre que lo asume y lo construye de acuerdo a la utilidad que tiene para él y la trascendencia social que posee. De allí que la investigación como creación intelectual de nuevos saberes que responden a necesidades sociales, científicas, políticas y culturales se constituye en la nueva dimensión del aprendizaje: aprendo haciendo, descubriendo, creando y construyendo.

- **Marco Axiológico:** que permita definir un **cuerpo de valores** congruentes como plataforma para la “unidad del colectivo”, que fortalezca la cohesión y se constituya en guía de acción y estilo de vida permanente, que le den consistencia interna y personalidad a las instituciones, de tal manera que estas se identifiquen y comprometan con principios y normas de actuación donde prevalezca, por ejemplo, la búsqueda permanente del conocimiento, la excelencia académica, la evaluación permanente, el trabajo en equipo, la divulgación y extensión del saber, el liderazgo compartido, entre otros y que además regulen y disminuyan gradualmente los mecanismos de control.
- **Marco Ontológico:** que defina la concepción del **ser y la realidad** sobre la cual gira el proceso de transformación. Una **concepción del hombre** como adulto participante, capaz de dirigir su propio destino y de contribuir en el cambio de las estructuras, políticas, procesos y normas con el apoyo y facilitación de los líderes transformadores. Una **concepción de la realidad** que impone la vinculación orgánica: Educación Superior-Sociedad, con un nuevo modelo de desarrollo y un nuevo orden político-jurídico, que exigen como condición sine qua non un liderazgo social que predique una posición ideológica-política cónsona con los postulados constitucionales.
- **Marco Teleológico:** que oriente hacia el **fin último de la Educación Superior**, en el escenario de una ciudadanía democrática, es decir que defina cual es el reto y cometido de estas instituciones en el logro del fin último de la Educación permanente, en el marco de la Constitución Nacional y de las exigencias **valor** de la comunidad nacional o el contexto mundial.
- **Marco sociológico:** es importante destacar que un proceso de cambio de cultura exige capacidad de visualizar el futuro, a fin de determinar el **impacto social de la transformación académica**; es decir pronosticar el flujo de repercusiones positivas que se producirán efectivamente en la sociedad como efecto o consecuencia del proceso transformador. Esta influencia estratégica está vinculada con la educación permanente, para toda la vida y en el seno de la sociedad y se refiere al entorno local, regional, nacional e internacional.

MARCO METODOLÓGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN ACADÉMICA.

Para hacer una propuesta con claridad metodológica de los diferentes aspectos que deben ser abordados en un proceso de Transformación

Académica Universitaria, se tomó como referente teórico, los elementos del comportamiento organizacional, adaptándolos a la dinámica de estas instituciones. En este sentido se afirma que un proceso de cambio en la cultura de estas instituciones debe realizarse en varios niveles de análisis y de actuación, sin perder el norte del Currículo que es el instrumento que guía y orienta el quehacer universitario.

- A NIVEL DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL: Redefinir la **misión y visión institucional**, para acercarla más al Compromiso Social, lo que implicaría el establecimiento de **objetivos y políticas** claras, utilizando la Planificación Estratégica Institucional como herramienta y guía del proceso de cambio.
- A NIVEL DE LA ESTRUCTURA: Redefinir la **organización y funcionamiento** hacia estructuras más planas y funcionales, lo que contribuiría con la desburocratización y fortalecería el sistema comunicacional en todas sus formas. En este sentido la estructura matricial sería una opción que permite combinar las funciones propias del quehacer académico universitario, con la estructura de proyectos que dé manera flexible permite dar respuesta inmediata a las situaciones contingenciales y/o emergentes.
- A NIVEL DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS: Redefinir y actualizar las clásicas funciones de Docencia obligatoria, Investigación y Extensión opcionales, visualizar estas últimas como actividades administrativas; por el contrario, se requiere de una **Docencia activa**, centrada en la **formación integral** que se articule con una **Investigación-Acción aplicada**, producto de la **Vinculación Social** con el entorno como escenario en el que se recogen las necesidades reales, para desarrollar un currículo que le permita al futuro profesional intervenir con capacidad de respuesta el ámbito laboral, social, político y cultural. Como complemento a la formación integral, desarrollar postgrados de excelencia, con pertinencia social. Todo lo anterior implica cambiar la concepción de aula universitaria y asumir la **Cooperación Académica** entre las distintas instituciones del sistema como estrategia para el cambio y la transformación.
- A NIVEL DE LOS SISTEMAS: Redefinición de los **procedimientos y normas** de funcionamiento establecidos, a fin de que estos se constituyan en el soporte de apoyo a los procesos académicos, que es el norte de estas instituciones. Los sistemas en referencia son: Planificación y presupuesto, Administración de Personal, de Registro y Control, de Información, etc.
- A NIVEL DE LOS RECURSOS HUMANOS: Redefinir la

concepción del hombre, como trabajador y como estudiante, caracterizando esta dimensión en su máxima expresión humana, ya que estas instituciones y todas en general, existen porque existen las personas; la organización es el conjunto de sus miembros, de sus trabajadores de todo tipo y nivel; por otro lado están los estudiantes, que en términos empresariales, se constituyen en nuestros principales clientes y la razón de ser de estas instituciones: Todos en conjunto conforman una realidad social y humana que funcionan de acuerdo a una determinada estructura, sistemas o procesos para el logro de la estrategia básica institucional (Misión, Visión y Objetivos) y que requieren para su desempeño eficaz y eficiente ser conducidos por un liderazgo gerencial efectivo, estar ubicados en una infraestructura determinada de acuerdo a su ocupación comprometidos por ciertos valores comunes. En las ÍES es necesaria una redefinición urgente de esta dimensión humana y social a fin de ganar la disposición y el espíritu para el cambio, con verdadera vocación de servicio como se espera de un profesional comprometido con esta sociedad contemporánea.

- A NIVEL DE LA DIMENSIÓN GERENCIAL: Redefinición del proceso de "**Dirección**", entre todos los inherentes al cuerpo gerencial. El gerente-directivo de las Instituciones de Educación Superior no puede ser solo administrador de lineamientos, directrices, normas y procedimientos; debe ser, además un líder comprometido con estos procesos transformacionales que exige la realidad histórica, política, económica y sociocultural del país y ser capaz de orientar los esfuerzos conjuntos y el talento creativo del personal, de despertar la motivación para que estos ocurran y de persuadir y conducir para que se mantengan.
- A NIVEL DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES: como necesidad de jerarquizar y seleccionar el cuerpo de **valores compartidos** sobre los cuales se guiará la actuación de los miembros comprometidos con el cambio; Necesidad de educar, reforzar y sobre todo modelar un comportamiento que exalte la ciudadanía y la ventaja competitiva de los valores. El énfasis se orienta hacia el trabajo de equipo, el consenso, el enfoque consultivo y responsabilidad compartida, además de la confianza y la constancia.

IV.ALGUNAS CONDICIONES NECESARIAS PARA PRODUCIR UNA TRANSFORMACIÓN ACADÉMICA SOSTENIBLE:

La Transformación Universitaria se ha venido dando en forma rápida y precipitada impulsada quizás por la crisis en los diferentes

órdenes sociales, estos cambios si no se canalizan adecuadamente resultan debilitadores y estresantes ya que exigen de las personas, a su vez, cambios en los modos de pensar, de percibir la realidad y de hacer las cosas; de allí que en su fase de transición pueden generar violencia, temores sociales, dolor emocional a nivel individual y hasta amenazar la supervivencia institucional y es aquí cuando se hace necesario tener claridad para comprender que esto es normal en todo proceso de cambio y estas actuaciones en muchos casos permiten liberar la energía motivacional que provoca la confrontación y el cambio en la Cultura Organizacional.

La Transformación, entonces, exige un esfuerzo compartido, no precipitado, en el que cada quién va internalizando poco a poco el volumen y rapidez del cambio y este dependerá del nivel de compromiso y de convencimiento de la necesidad del mismo.

A continuación se presentan algunas condiciones que, en el marco de la Cultura Académica, son propiciadoras de la Transformación:

- Debe existir un **Marco Teórico Conceptual y Metodológico**, que defina la Educación Superior, Universidad, Institutos y Colegios Universitarios, los Procesos Académicos, la Concepción del Hombre y de la Sociedad, concepción teórica que le dé el piso epistemológico y filosófico que permita contextualizar la realidad de la transformación en su verdadera esencia y significado.
- La **Dirección de este proceso** de cambio debe estar en "**cabezas bien puestas**", ya que este requiere de un horizonte espacio-temporal y de una claridad y comprensión del devenir histórico de la sociedad y sus consecuencias epocales. el cambio debe estar dirigido por aquellos que tienen claridad en estos aspectos y que además generan las condiciones necesarias para que sus miembros puedan desarrollar sus actividades académicas con metas definidas y compartidas.
- Se requiere **actores con "Actitudes Académicas"** que su actuación puedan modelar y generar en otros, comportamientos y compromisos grupales en beneficio de la institución.
- **Contextualizar la transformación en su justa dimensión**, sin caer en utopismos inalcanzables o procesos tan complejos que son difíciles de manejar. Es preferible un plan estratégico de cambios con niveles crecientes de complejidad a lanzar un proyecto de megatransformación difícil de digerir. Tener conciencia de la crisis y la necesidad de superarla requiere una considerable ración de realismo, viabilidad y posturas prácticas.
- La transformación universitaria **no tiene protagonistas y**

líderes ya definidos con anticipación, con cualidades especiales y superiores para dirigirla; pero se debe tener cuidado con las generaciones espontáneas, que generalmente conducen a iniciativas aisladas. El proceso debe ser **planificado y coordinado desde la alta gerencia**, sin perder de vista que en cualquier nivel de la estructura pueden encontrarse los impulsores, la fuerza intelectual, la experiencia y la voluntad personal que se conviertan en el motor dinamizador de la transformación.

- **Revalorización del individuo** como miembro de la institución en cualquier nivel de la estructura, a fin de crear una visión compartida entre los miembros acerca de lo que es una comunidad académica.
- Para que la transformación se haga sostenible es necesario crear una **Plataforma Tecnológica de Información y Comunicación permanente**, que permita establecer conexiones en red, a nivel interno y con el entorno local, regional, nacional e internacional.
- **Credibilidad y convencimiento** por parte de los actores involucrados de la necesidad de impulsar la Transformación como una herramienta fundamental de cambio institucional, de asumirla con una actitud favorable, de colaboración y apoyo al proceso, de crear un clima organizacional óptimo, que permita internalizar esta necesidad de protagonizar como **Actores y Autores** los procesos de Transformación Institucional, entendiendo que **la Transformación solo es posible si existen las personas ya que sin ellas, no hay Transformación posible**.
- **Concertación interinstitucional** entre administración del plan de estudios, líneas de investigación y vinculación social permanente entre los diferentes actores y sectores sociales que permitan el desarrollo de proyectos pertinentes, factibles y oportunos con miras de resolver los problemas socio-culturales del país.

CONCLUSIONES

Considero de relativa importancia destacar en primer lugar la necesidad emergente de un **cambio de paradigma en la forma de conducir la Gestión Académica en las Instituciones de Educación Superior, con especial énfasis en los Institutos y Colegios Universitarios**. Este es el punto de partida de un proceso de Transformación Universitaria, ya que estas instituciones por ser educativas, se manejan con una cultura diferente en cuanto a la selección de los cuadros gerenciales y a la forma de administrar sus procesos académicos.

Superar las tensiones naturales de este proceso de cambio implica la adopción de una nueva visión de la realidad académica, implica un compromiso compartido y sostenido de la comunidad docente, para **crear una nueva cultura académica, dirigida a debilitar los currículos cerrados, verticales, asignaturistas, enciclopédicos, descontextualizados y rígidos, ya que la transformación debe darse desde el Currículo.**

Las Instituciones de Educación Superior deben **crear sus espacios para deliberar sobre la transformación que necesitan, ya que no existen recetas, modelos creados para ser seguidos per se.** Cada institución, sobre la base de su sistema curricular, del contexto regional donde está ubicada, de las necesidades y características de su entorno, del compromiso que tienen como institución con la sociedad, de los recursos humanos, materiales y financieros de que disponen, sin menoscabar las posibilidades y oportunidades de gestionar su autofinanciamiento, de los parámetros y lineamientos de Política del Ministerio de Educación Superior y el mandato constitucional, deben dar inicio y/o continuidad a este proceso de transformación.

La Transformación Académica, vista desde la óptica planteada en este documento se convierte, a largo plazo, en un instrumento o herramienta para conducir la dinámica evolutiva de los pueblos y el devenir histórico de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE RECTORES UNIVERSITARIOS. (AVERU).(2000) **Transformación Universitaria, Estrategias de cambio para la Educación Superior Venezolana.** Caracas. Venezuela.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (2003). **Anteproyecto de Ley de Educación Superior.** 2003
- GONZÁLEZ, M. Y OLIVARES, S. (1999) **Comportamiento Organizacional Un enfoque Latinoamericano.** Edit. CECSA. México.
- LANZ, Rigoberto. **Reforma que ¿todos queremos?**. Questión. Periódico de publicación Mensual Edic. Alia2 Año 2. No 19 Enero. 2004.
- LÓPEZ JIMÉNEZ, Nelson Ernesto. (2002) **La Modernización Curricular de la Educación Superior en Colombia.** Universidad Sur Colombiana, de Neiva. Conferencia presentada en el marco de la V Reunión Nacional de Currículo. UCV.2002.
- TUNNERMANN, Carlos. (2002) **Tendencias Contemporáneas en la Transformación de la Educación Superior.** Nicaragua. Universidad de las Naciones Unidas. Conferencia presentada en

- el marco de la V Reunión Nacional de Currículo. UCV. 2002.
- SLATER, Robert. (2000) **Rompiendo Paradigmas. Lecciones de Liderazgo y Estrategias de Transformación**. Edic. Mc GrawHill. Colombia.
- VÁSQUEZ DE P. Raysa. (1998) **Hacia una nueva Concepción Epistemológica de la Educación de Adultos en el contexto de la Educación Permanente**. CULTCA.1998 Publicada en el Vol. No 9 de Investigación-Revista. Presentada en el marco del Congreso PEDAGOGÍA *99. La Habana Cuba. 1999.