

ESTRATEGIAS PARA LA UNIVERSIDAD DEL SIGLO XXI

*Horacio A. Capanegra Vallé
Graciela Peralta
Mariel Farioli
Luciana Giacosa*

Universidad Nacional del Litoral

RESUMEN

Con el advenimiento del Siglo XXI se han consolidado nuevos paradigmas de gobierno y de gestión en el Estado que deben adoptarse para garantizar transformaciones estructurales: el Gobierno Abierto, el Gobierno Electrónico, la Transparencia y la Responsabilidad Social.

Con el presente trabajo se tiene como objetivo analizar la inserción de la universidad en la comunidad, conforme a las nuevas necesidades, preferencias y expectativas de la

ciudadanía, a las innovaciones que caracterizan al mundo globalizado y con base en la incorporación creciente de tecnologías de información y de comunicaciones (TIC) probadas y emergentes del mercado.

Para ello, deberá promover como estrategia global, en el marco de un plan de desarrollo institucional, la incorporación de la sistematización de prácticas vinculadas con las rendiciones de cuenta y acciones tendientes a estrechar su relación con la sociedad, con un compromiso creciente por mejorar la calidad de vida de las personas.

Recibido: 21 de abril de 2015

Aceptado: 14 de octubre de 2015



La incomunicación de los claustros universitarios con el medio donde están enclavados podría ser superada con políticas activas que emanen de decisiones consensuadas de sus máximas autoridades.

En este sentido, se pretende aportar algunos lineamientos que puedan contribuir a superar la problemática de aislamiento e inutilidad de estas casas de estudio.

Este trabajo se enmarca en un proyecto de investigación de abordaje inductivo. Su realización se basó en un relevamiento y análisis de bibliografía y estudios existentes acerca de las temáticas abordadas.

Palabras claves: Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico, Transparencia, Responsabilidad Social Universitaria.

ABSTRACT

With the advent of the XXI century, new management paradigms have been consolidated in the State, to ensure structural transformations: Open Government, e-Government, Transparency and Social Responsibility.

This paper aims to analyze the University's insertion into the community, according to new needs, preferences and expectations of citizenship, innovations that characterize the globalized world and based on the increasing incorporation of proven and emerging ICT.

To do this, it must promote, as a global strategy in the context of an institutional development plan, the systematization of practices associated with accountabilities; and actions to strengthen its relationship with society, with a growing commitment to improving people's life quality.

The lack of communication of the University faculties with its environment could be overcome with active policies resulting from consensus decisions of their highest authorities.

On this way, it is intended to provide some guidelines that can help to overcome the problems of isolation and uselessness of these houses of study.

This work is part of an inductive approach research project. It is based on a survey and analysis of existing litera-

ture and studies related with the issues under discussion.

Key words: Open Government, e-Government, Transparency, University Social Responsibility.

INTRODUCCIÓN

La Universidad del Siglo XXI tiene un sinnúmero de nuevos desafíos fundados en los ritmos vertiginosos de los procesos de transformación de la sociedad contemporánea. En este contexto, se están produciendo abruptos cambios en las expectativas, creencias y en los valores sociales de la comunidad en los que la universidad no debe quedar marginada.

El impacto de las nuevas tecnologías de información y de comunicaciones ha impuesto nuevos esquemas de redes sociales y de intercambio de información y de servicios inaugurando una nueva era: la de la sociedad del conocimiento. Los cambios culturales y las modificaciones en la producción y en el consumo, merecen una consideración y atención especial por parte de las instituciones académicas



para posicionarse a la altura de los tiempos en que vivimos.

Es por ello que la universidad debe insertarse considerando nuevos paradigmas para su gestión efectiva, a fin de garantizar la transferencia de sus conocimientos y de sus servicios con eficiencia, transparencia y sentido social.

Esto es así, pues la educación superior bien direccionada en sus propósitos termina siendo el germen para garantizar igualdad de oportunidades en la población. De esta forma la gente puede tener acceso a sus necesidades básicas e incluso mejorar sus posibilidades de crecimiento no solo personal, sino de quienes la rodean. Incluso en un ámbito más amplio como es el de la comunidad toda.

Los ejes centrales de la Universidad son la enseñanza, la investigación y la extensión. La pregunta entonces es indagar de qué manera pueden fortalecerse estos tres pilares, con nuevos esquemas de abordaje.

Una política de Gobierno Abierto (Obama, 2009), sustentada en la aplicación intensiva de nuevas tecnologías en las unidades académicas, es una primera idea que favorece

y mejora la vida de todos, dado que impulsa y potencia una mayor participación y colaboración. Facilita la penetración de los conocimientos no solo superando las barreras geográficas, sino además homogeneizando la asimetría de la brecha educativa por cuestiones económicas, de lenguaje, culturales, idiomáticas e incluso por alguna discapacidad del destinatario. A la vez, incrementa el alcance de los servicios en línea superando con creces las posibilidades que brinda la modalidad presencial.

La visión de formular e implantar modelos de gestión vinculados con la responsabilidad social universitaria implica una revolución en los procesos educativos, pues se incorpora la calidad ética de la universidad. La misma definición de su misión y sus estrategias de acción explicitan claramente el compromiso con el entorno social, económico y ambiental. Los valores que emanan desde esta política tienen que ver con una cultura de responsabilidad con los actores sociales, aspirando a superar problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, una estrategia de transparencia universitaria, basamento también del mismo Gobierno Abierto, constituye una visión fundamental para poner la información y el conocimiento en manos de todos, no solo de intelectuales o gobernantes. Es que la transparencia consolida la democracia, pues pasa de ser representativa a participativa. El derecho de acceso a la información y al conocimiento generado por las instituciones educativas y la rendición de cuentas de sus autoridades, legitiman sus gestiones. Procura una cultura de ejercicio de derechos y de obligaciones en la que la comunidad universitaria y su entorno se ven beneficiados por el acceso irrestricto a elementos cognitivos que permitirán superar problemas sociales, a partir de un análisis objetivo y exhaustivo de sus causas y consecuencias.

REVISIÓN DE LITERATURA

Hacia una Universidad Abierta

La Sociedad del Conocimiento, gestada por el advenimiento y em-



pleo masivo de tecnologías de información y de comunicaciones en los últimos 30 años, se presenta como una oportunidad única para la universidad, de la que debe apropiarse estratégicamente y no por cuestiones coyunturales o de agenda.

La novedad surge por la irrupción de internet y de las nuevas tecnologías de información y de comunicaciones en la comunidad, en “la forma en que los ciudadanos se relacionan —o quieren relacionarse— con los gobiernos, permitiendo interactuar a gobernantes y gobernados en planos perfectamente horizontales y sin que ningún otro agente intermedie en esa conversación” (Calderón, César y Lorenzo, Sebastián, 2010: 12). Es que la red social le permite al estudiante, al docente, empoderarse, relacionarse con otros a través de mecanismos virtuales que potencian su labor con canales poderosos de comunicación e información. La universidad debe entonces, para asegurar su gobernabilidad, emplear estratégicamente la tecnología, que incidirá en una mayor apertura y transparencia en la enseñanza y en la

gestión, articulando políticas en las que la comunidad universitaria pueda participar y colaborar.

Una mención especial merece la analogía que presentan el Open Government (para nosotros la Universidad Abierta) y las políticas de Open Source (Calderón, César y Lorenzo, Sebastián, 2010), ya que ambos tienen los mismos denominadores en común: la triada de transparencia, participación y colaboración. Y esta simetría no es menor. La corriente del Open Source tiene su origen en los años noventa a partir de la revolución de comunidades de informáticos, que fueron las que promovieron la idea de software libre y de código abierto como reacción a políticas de tecnologías propietarias de grandes corporaciones internacionales, las cuales mantuvieron sus clientes cautivos por su oscuridad en la implementación de aplicaciones y servicios telemáticos, sobre todo en organizaciones provenientes del sector público. Tanto las ideas de software libre como de código abierto facilitaron la difusión del conocimiento, la cooperación

de aficionados independientes e incluso el intercambio de servicios entre colectividades de profesionales de la ingeniería del software. Se consolidó así un nuevo paradigma de vinculación tecnológica en respuesta a un status quo de apropiación de tecnologías de décadas, inadmisibles para los tiempos que vivimos.

Del mismo modo, la Universidad Abierta surge como reaccionaria a la abulia y oscuridad de los proyectos tradicionales universitarios que parecieran ser también “propietarios” de la vida de los actores con las que se relaciona, con poca o nula preocupación por extender sus servicios en la sociedad que las creó. La escasa penetración de las políticas terciarias educativas en el medio han hecho del paradigma de Universidad Abierta una posible solución, ya que promueve iniciativas inductivas de participación y colaboración sustentadas en la tecnología, que parten de las mismas comunidades de base. Así, la universidad termina ahora recibiendo, aceptando y priorizando acciones que emanan de los particulares.



Hay que reconocer que los procesos de globalización que vivimos en la actualidad han contribuido a facilitar este arquetipo, fundamentalmente por el impacto de las redes sociales en sus diversas modalidades. Por eso estamos en camino a una universidad más participativa, del mismo modo que el Gobierno Abierto fortalece la democracia.

El modelo de Gobierno Abierto se puede entender como una especie de transición del modelo de democracia representativa a la democracia participativa, aprovechando el potencial que ofrecen las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) para comunicarnos con los ciudadanos (Girao, 2013: 6).

Para que exista un Gobierno Abierto (léase para nosotros Universidad Abierta), es condición necesaria e imprescindible que se cumplan dos requisitos: por un lado, el acceso libre, abierto y gratuito a los datos (Open Data), y por otro lado, que haya una libertad y los mecanismos necesarios para la participación y acción de los ciudadanos (Open Action) (Coroan y Campos, 2011).

En tal sentido, la corriente de Recursos Educativos Abiertos (REA) se alinea con el primer principio, ya que impulsa el acceso libre y bajo licencia abierta de documentos o material multimedia con fines relacionados con la educación como la enseñanza, el aprendizaje, la evaluación y la investigación.

Con respecto a los lineamientos vinculados con el Open Action, existen antecedentes aplicados a la gestión del conocimiento de manera colaborativa como los modelos de comunidades educativas interactivas, que hacen referencia a un conjunto de factores que interactúan entre sí para poder transformar lo que normalmente conocemos en la vida real como una comunidad, en otra similar, sustentada fuertemente en el uso de recursos tecnológicos (González y Hevia, 2014).

Así se crean comunidades de red con diversas finalidades que emplean diversas tecnologías para apoyar la interacción virtual como las Wikis, Foros, Chat, etc. Este modelo de gestión facilita la gestión del conocimiento en un espacio colaborativo soportado por

comunicaciones sincrónicas y asincrónicas.

La Universidad Virtual

Los nuevos procesos de prestaciones de servicios, que posibilitan una reducción en los costos de transacción (Coase, 1988), se derivan del acceso a comunicaciones globales de bajo costo, fundadas en internet y en la masificación de la telefonía celular, con sus múltiples canales para intercambiar información. El “marketplace” (o lugar físico y geográfico) para permutar bienes y servicios del mercado, se ha ido trasladando al “marketspace” o espacio virtual de encuentro entre compradores y vendedores. Las consecuencias de este cambio paradigmático son evidentes. El rol de cualquier intermediación entre estos dos sectores de interesados cada vez es menos necesario. Entonces, cualquier intento por reducir costos de transacción propios de esta mediación va a ser bienvenido por los consumidores de bienes o de servicios. Los mismos constituyen un conjunto de ineficiencias del mercado que deben sumarse al precio de un bien o servicio en orden a me-



dir la performance del mercado relativa a comportamientos de las empresas fuera del mercado (Downes y Mui, 2000).

Si la universidad cataliza este concepto en forma positiva, representa una ventaja importante en caso que primaran innovaciones empleando el “marketspace”, como estrategia para fortalecer su relación con la comunidad universitaria demandante de sus servicios. Así las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) son un instrumento esencial de la universidad para su modernización y la calidad en la prestación de sus servicios. También posibilitan el desarrollo, la igualdad de oportunidades y el bienestar social a través del compromiso por evitar la brecha digital, una manifiesta desigualdad existente en nuestra sociedad. En este sentido, cobran relevancia las TIC por su incidencia en la Responsabilidad Social Universitaria, concepto que más adelante se abordará con mayor detalle.

En las últimas décadas, las universidades han mutado del arquetipo burocrático (Weber 1922) al de universidad virtual, incorporando progre-

sivamente las tecnologías de información en su gestión y en su cultura. Al respecto es interesante cotejar ambos modelos de gestión como un aporte más ajustado a la realidad universitaria, en relación a otros antecedentes de comparación de burocracias weberianas y virtuales existentes (Tabla 1) (Fountain, 2001).

La universidad no puede ser ajena a estas transformaciones. Las demandas crecientes de la comunidad universitaria por mejores servicios requieren de un cambio de perspectiva y de estrategia en las unidades académicas, por lo que es necesario reestructurar el actual modelo burocrático en una administración enfocada en el alumno u otros interesados de la comunidad universitaria.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Los efectos externos producidos por la tecnología, en particular la gestión universitaria en red, posibilitan una gran capilaridad de la universidad en su relación con la comunidad que la podemos traducir en una mayor res-

ponsabilidad social, la cual ocurre al incorporarse nuevas dimensiones en el abordaje de la docencia, la investigación y la extensión. Con este paradigma se puede llegar a más gente, se pueden prestar más servicios, crecen las prestaciones en cantidad y en calidad, se diversifica el producto universitario, se atienden las demandas de la población conforme a su realidad social e identidad geográfica.

Hace décadas que se escucha hablar de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una forma de gestionar las empresas con sentido social, con responsabilidad y un fuerte compromiso con su entorno social, económico y ambiental. Hay quienes la denominan como responsabilidad social corporativa haciendo referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en los ámbitos social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos (Domínguez Pachón, 2009).



Tabla 1. Modelos comparados en la gestión universitaria		
VARIABLE ANALIZADA	UNIVERSIDAD BUROCRÁTICA	UNIVERSIDAD VIRTUAL
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Gestión especializada por funciones. División del trabajo	Gestión colaborativa generalista
LÍNEAS DE AUTORIDAD	Fijas y especificadas en los organigramas	Flexibles, adaptadas a los esquemas de trabajo soportados por herramientas informáticas
TIPO DE COMUNICACIÓN	Formales y escritas	Informales, a través plataformas virtuales de gestión, investigación o de enseñanza
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	En archivos manuales. Poco compartida. Complejidad en el acceso	En archivos digitales. Creada, compartida y accedida a través de comunidades de enseñanza interactivas (WIKIS)
PUESTOS DE TRABAJO	Específicos con poca autoridad para tomar decisiones	Calificados, polivalentes con empoderamiento
TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN	Limitada y dependiendo de las personas	Amplia, dependiendo de los sistemas y medios electrónicos empleados
PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	Escritos, formalizados en expedientes. Fragmentados. Con poca interacción entre las áreas	Automatizados y embebidos en sistemas informáticos. Mayor relación entre las dependencias. Aumento de la eficiencia en el trabajo y en la gestión del conocimiento
TIEMPOS DE LOS PROCESOS	Prolongados conforme a la intervención lineal de cada área	Reducidos con tareas en paralelo que reducen los tiempos
CONTROL	Diferidos con muchas conciliaciones por errores en las diversas etapas de los procesos	En línea, conforme al avance de los procesos. Facilidad para disponer de indicadores de gestión a partir de información generada por los sistemas transaccionales

Fuente: Elaboración propia.



Esta concepción, en los últimos años, se ha trasladado también al interior de las universidades. Distintos autores se han abocado a profundizar el tema de la Responsabilidad Social Universitaria. Uno de estos expertos la define como:

Una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad, e insostenibilidad (Vallaey et al., 2011: 22).

Por lo tanto, vemos que la Universidad, como organización social, y como tal, responsable de la gestión de los impactos propios, despliega su actuación en cuatro ámbitos de actuación:

- **Ámbito organizacional:** como cualquier organización con una estructura propia que tiene personal docente, administrativo, de servicios generales, y estudiantil; que genera residuos y produce contaminación en su medioambiente.
- **Ámbito educativo:** como entidad que se encarga de la formación de los jóvenes y profesionales.
- **Ámbito del conocimiento:** como entidad que investiga, que orienta la producción del saber y las tecnologías.
- **Ámbito social:** como entidad que está presente en la sociedad e influye en su desarrollo económico, social y político e interactúa con otros agentes, colectivos, comunidades y subsistemas sociales.

Desde esta óptica, la universidad no debe conformarse con formar profesionales idóneos y comprometidos con el desarrollo social y económico. Debe también asegurar que ella misma asumirá una responsabilidad social hacia su interior, al coordinar a su personal administrativo y docente, al gestionar el cuidado del

medioambiente (reciclado de sus desechos, ahorro energético, etcétera), al rendir cuentas transparentes, al gestionar en definitiva con ética y eficiencia los impactos que la universidad tiene en sus cuatro áreas de funcionamiento —administración, enseñanza, investigación y extensión o vinculación social.

Por ello, al hablar de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se hace referencia a una nueva forma de gestión integral, basada en un sistema de mejora continua que impregna de sentido y compromiso social a todas las áreas, procesos y actores que la conforman.

La implantación de una propuesta de Responsabilidad Social implica un proceso que consta de cuatro pasos (Vallaey et al., 2011):

Primer paso: Las 3 “C”, Comprender, Convencer y Comprometer la universidad para la RSU. Esto implica, difundir, formar y sensibilizar a los diversos miembros de la comunidad universitaria acerca del compromiso social de la Universidad y garan-



tizar desde las máximas autoridades universitarias los medios para poder cumplir efectivamente con la política de Responsabilidad Social Institucional.

Segundo paso: el autodiagnóstico participativo, esto implica conseguir la participación de la comunidad universitaria en un amplio autodiagnóstico de los cuatro (4) procesos claves de la institución: administración, docencia, investigación y la extensión, para dar respuesta a la pregunta: ¿cómo se gestiona nuestra universidad?, ¿cómo educa?, ¿cómo produce y transmite conocimientos? y ¿cómo participa en su sociedad?

Tercer paso: la congruencia institucional: lo que implica contrastar los resultados del autodiagnóstico con el compromiso misional de la Universidad, planificar las áreas de mejora y ejecutar los proyectos de Responsabilidad Social de los diversos procesos, siempre con la más amplia participación de los miembros de la comuni-

dad universitaria y los actores externos pertinentes.

Cuarto paso: la transparencia y mejora continua: esto es, evaluar y comunicar de forma transparente los resultados de todos los proyectos de mejora institucional, afinar las estrategias y empezar otra vez el autodiagnóstico, concentrándose en los aspectos que hayan presentado anteriormente las mayores dificultades.

Para que la universidad desempeñe efectivamente su rol de institución responsable es preciso que la Responsabilidad Social Universitaria sea asumida por todos los actores que en ella participan y que estos interesados tomen conciencia de la necesidad de implementar un proceso con una dinámica ágil de autocritica y aprendizaje permanente, con transparencia y diálogo abierto. Para ello la universidad debe incorporar este tema en los procesos de gestión de una manera transversal para que todas las áreas de la organización perciban a la RSU como principio rector en su accionar. Así la Universidad va en

camino a un nuevo gerenciamiento.

Al ser la RSU una estrategia integrada de gestión, debe ser medida al igual que el resto de las estrategias y de esa forma evaluar sus resultados y el cumplimiento de sus objetivos.

En los últimos años se han construido diversos indicadores para que las universidades puedan evaluar si están en el camino de la RSU.

Estos Indicadores están diseñados para analizar el desempeño de las universidades en las dimensiones de impacto en los procesos: organizacional, docencia, investigación y extensión. En la Tabla 2 se presentan los indicadores de RSU validados por expertos y se definen los criterios de cada indicador.

Es posible, como un primer intento, presentar información para la construcción de algunos indicadores que las universidades deberían tener en cuenta para evaluar cada uno de sus procesos estratégicos: el propio de la gestión (organizacional y ambiental); el de docencia; el de investigación y el de extensión o vinculación social (Tabla 3).



Tabla 2. Indicadores de RSU

INDICADORES	CRITERIOS
Educativo	Determina la presencia en el currículo de ejes, asignaturas, proyectos que reflejen participación activa en la prestación de servicios y soluciones a problemáticas sociales en las comunidades.
Epistémico-Cognitivo	Muestra la producción, creación, generación de saberes, conocimientos, ciencia y apropiación de éstos por la sociedad.
Social	Relación con actores sociales. Vinculación con el entorno para solventar problemas de desarrollo social.
Ambiental	Determina el conjunto de acciones que establece la gerencia para la incorporación de los aspectos medioambientales y sus impactos.
Funcionamiento organizacional	Determina la relación de las Instituciones de Educación Superior con sus stakeholders, (clientes y proveedores internos y externos) y la integración étnica, religiosa, de género, de discapacitados en su interior.

Fuente: Aristimuño, Rodríguez y Guaita (2011).



Tabla 3. Indicadores-Información para su construcción.

PROCESOS	INDICADORES
Gestión Organizacional Ambiental	Existe un Estatuto que considere los Derechos Humanos, equidad de género y no discriminación.
	Se realizan elecciones democráticas para las autoridades académicas.
	Los reportes financieros y otras rendiciones de cuentas están a disposición de la comunidad universitaria.
	Existen programas para la autoevaluación institucional y mejoramiento de la calidad.
	Existe una evaluación permanente de los impactos que se producen en la relación con sus stakeholders (clientes y proveedores internos y externos).
	Existe un reglamento del Personal que regule las relaciones laborales en concordancia con principios y valores de la vida en sociedad (dignidad de la persona, libertad, equidad social, aprecio a la diversidad, entre otros).
	Existe en la estructura integración étnica, religiosa, de género, de discapacitados.
	Se desarrollan memorias de sostenibilidad.
	Existen programas o convenios suscritos para la ejecución de actividades que fomenten una gestión ambiental.
	Existen asignaturas dentro de los currículos que abordan temas de gestión ambiental del entorno.
	Existen proyectos de investigación que abordan temas de gestión ambiental.
	Se desarrollan proyectos de extensión que contribuyen a la gestión ambiental.
DOCENCIA	Existe un programa de capacitación docente enmarcado en temas de RSU.
	La orientación estratégica de las carreras (misión, visión y perfil profesional) están alineadas con el Plan de Desarrollo Institucional y las ideas rectoras de RSU que en él se incluyen.
INVESTIGACIÓN	Los proyectos de investigación ejecutados abordan temas de desarrollo, inequidad y problemáticas sociales.
	Se realizan publicaciones, seminarios y otros eventos para la difusión de las investigaciones realizadas enmarcadas en conceptos de RSU.
	Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de investigación.
EXTENSIÓN	Se desarrollan proyectos de vinculación que contribuyan a solventar problemas de desarrollo social.
	Participan docentes y estudiantes en la ejecución de proyectos de extensión.
	Se realizan publicaciones, seminarios y otros eventos para difundir los Programas de Extensión en ejecución.
Fuente: Adaptación de Aristimuño, Rodríguez y Guaita (2011).	



La observancia de estos indicadores permitirá llevar la estrategia a la acción. Estas prácticas posibilitarán que las universidades puedan cumplir con su nueva misión de formar profesionales con saberes específicos y generales que le permitan motorizar las transformaciones sociales, políticas y económicas que demanda la sociedad en búsqueda de lograr un desarrollo humano sostenible.

TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

La transparencia, el derecho de acceso a la información y la rendición de cuentas, son algunos de los ejes que se han promovido en las últimas décadas como esenciales para procurar la legitimación de las gestiones de gobierno tanto públicas como privadas, y para continuar avanzando en los procesos de democratización institucionales.

Las universidades no quedan exentas del ejercicio de estos derechos (y obligaciones). La integración de la cultura de la transparencia en las universidades constituye un elemen-

to fundamental del compromiso que asumen estas casas de estudio con los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, personal docente y no docente, investigadores, etcétera) y también con los actores de su entorno.

Si nos remitimos al *Manual de primeros pasos en Responsabilidad Social Universitaria* del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) encontraremos que consideran a la transparencia como uno de los aspectos que deben vislumbrarse en la organización universitaria, en tanto que la incluyen dentro de uno de los cuatro ejes de la RSU que denominan “campus responsable” (Vallaey, de la Cruz y Sasía, 2009).

Según estos autores, el campus responsable implica “la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima laboral, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente” (p. 14). Entre los objetivos de este eje señalan la necesidad de promover un comportamiento organizacional responsable de la comunidad universitaria en general,

fomentando el buen trato entre las personas, la democracia, la transparencia, el buen gobierno, el respeto de los derechos laborales, las prácticas ambientales sostenibles.

Para ello, resulta indispensable un cambio de mentalidad que gire hacia la consolidación de una cultura más crítica, abierta y activa por parte de todos los sujetos responsables que se encuentran inmersos en las organizaciones, como así también en el mundo social.

Las universidades deben garantizar la rendición de cuentas a todos los grupos de interesados que se relacionan con ellas, a través del establecimiento de mecanismos de comunicación que satisfagan las necesidades de información que se les presente. Pero también es indispensable que voluntariamente pongan a disposición de los diferentes actores sociales toda la información posible, para permitir el juzgamiento de la opinión pública y mantener una comunicación constante de la universidad con los múltiples sujetos interesados en su labor.

Sin embargo, esta mutación cultural se enfrenta al obstáculo que implica la inco-



recta creencia que el derecho de acceso a la información, la transparencia y la rendición de cuentas, se oponen al principio de autonomía universitaria (Gil Antón, 2008).

En este contexto, la universidad debe ejercer un papel activo para generar, ordenar y mantener voluntariamente accesible toda la información relevante y actualizada a la ciudadanía y al público en general.

Es indudable que para la promoción de la transparencia activa, se debe recurrir a las ventajas y beneficios que aportan las Tecnologías de Información y Comunicación, implementando en la Universidad un Portal de Transparencia que fomente el acceso a la información de manera permanente, expedita y gratuita, así como la interacción fluida con el público interesado, a fin de que puedan participar con sus iniciativas en los programas, acciones y decisiones de la política universitaria y ejercer un verdadero control institucional.

Numerosos son los estudios que proponen decálogos relativos a qué tipo de información tendrían que generar

de oficio los entes públicos en sus portales, y tantos otros se centran exclusivamente en las Universidades.

Al respecto pueden consultarse distintos estudios sobre la temática: “El índice de Transparencia de los Ayuntamientos” (Transparency Internacional España, 2010); “Estudio en materia de transparencia de otros sujetos obligados por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental” (Ayllón, 2006); “Métrica de la Transparencia en México” (IFAI, 2007); “Índice de Transparencia Departamental: Documento Metodológico-Resultados 2005 y 2006” (Transparencia por Colombia, 2007).

Lógicamente, la medición que se obtiene a través de la utilización de dicho sistema, no implica necesariamente una validación de la calidad de la información, como así tampoco de la eficacia de los mecanismos de accesibilidad, sino que se limita a obtener una fotografía del caudal de información que las universidades analizadas muestran en sus páginas web, como un

aspecto importante del estado de la transparencia.

PORTAL DE TRANSPARENCIA UNIVERSITARIA

No se puede hablar de transparencia y no poner los medios adecuados para facilitar el acceso de la comunidad a la información universitaria pública.

Para viabilizar la publicación de tanta información y facilitar el cumplimiento de las obligaciones de publicidad activa, existen las nuevas tecnologías que permiten hoy día desarrollar herramientas muy útiles, como es el desarrollo de un Portal de la Transparencia, el cual permite que, a través de un único punto de acceso, el ciudadano pueda obtener toda la información disponible.

La creación de un portal web de transparencia está motivada, entonces, por la creencia de que poner a disposición de los ciudadanos información que permita que tomen mejores decisiones y ejercer un escrutinio sobre las acciones de los responsables, constituye una práctica fundamental en la actividad de los entes uni-



versitarios. Esto da inicio a un proceso de cambio a una sociedad más crítica y exigente, donde las instituciones se hacen más fuertes y favorecen el crecimiento y el desarrollo social.

Para construir un buen portal de transparencia es necesario tener en cuenta referentes internacionales, tales como los datos básicos que la organización Transparency International recomienda incluir en los portales de transparencia pública, prescripciones que la Ley Modelo Interamericana sobre Acceso a la Información contempla en su capítulo II sobre las medidas para promover la apertura, las obligaciones concretas de publicidad activa que la Nueva Ley de Transparencia de España establece para determinados sujetos, así como otros estudios en la temática.

Para la discriminación de los diferentes aspectos a considerar en los Portales web de Transparencia Universitaria se retomaron, algunas ideas de “Obligaciones de transparencia en las universidades” (Murayama Rendón, 2007).

INFORMACIÓN DE RELEVANCIA PRESUPUESTARIA, ECONÓMICA Y ESTADÍSTICA

En este punto se debe establecer un amplio catálogo que debe ser accesible y entendible para todos los ciudadanos, cualquiera que sea el nivel técnico que posean, dado su carácter de instrumento óptimo para el control de la gestión y utilización de los recursos públicos. Las variables a considerar son (Tabla 4):

INFORMACIÓN SOBRE BIENES Y CONTRATACIONES

También, a efectos de luchar contra posibles actos de corrupción en la gestión de las compras, ventas y contrataciones de bienes y/o servicios destinados a satisfacer las necesidades institucionales, y de las obras públicas, es necesario en este punto poner a disposición de la sociedad información sobre las siguientes situaciones (Tabla 5):

Tabla 4. Información presupuestaria, económica y estadística

1. Presupuestos anuales de ingresos y egresos.
2. Informes sobre la ejecución presupuestaria.
3. Resultados de las auditorías con las aclaraciones, soluciones y acciones administrativas o jurisdiccionales que se relacionen.
4. Estados financieros aprobados.
5. Nómina de las personas físicas o jurídicas a quienes se entreguen recursos de la unidad académica, especificando monto y demás condiciones.
6. Información estadística anual.
7. La remuneración mensual por puesto, incluyendo el sistema de premios, estímulos y recompensas, compensación.
8. Gastos de representación, viáticos y otro tipo de gastos de autoridades en ejercicio o por motivo de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 5. Información sobre bienes y contrataciones

1. Llamados a licitaciones o concursos de precios que realiza la Universidad.
2. Adjudicaciones efectuadas.
3. Listado de proveedores y organismos contratantes.
4. Precios de referencia.
5. Contrataciones, licitaciones y los procesos de toda adquisición de bienes o servicios, vigentes e históricas.
6. Los contratos de obra pública.
7. Acuerdos concertados con otras Universidades, fundaciones u organizaciones de la sociedad civil.
8. Inventario inmobiliario y de bienes registrables.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Información sobre organización institucional

1. Estructura orgánica institucional.
2. Atribuciones y obligaciones de las áreas.
3. Manuales de procedimientos.
4. Nómina de autoridades y funcionarios; y sus remuneraciones.
5. Datos de las áreas o departamentos de la unidad académica (teléfonos y ubicación).
6. Programas operativos y/o planes estratégicos.
7. Misión y visión, objetivos, metas y acciones contenidas en los programas institucionales.
8. Servicios y trámites que ofrece cada una de sus dependencias, informando requisitos, costo, formas de acceso, documentos, etc.

Fuente: Elaboración propia.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGA- NIZACIÓN INSTI- TUCIONAL

La Transparencia Institucional tiene como objetivo dar a conocer toda aquella información relacionada con las áreas de gestión, directiva, de actividades y estratégica de la Unidad Académica (Tabla 6).

INFORMACIÓN RELATIVA A LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

En este eje se quiere dar a conocer los cursos de estudio disponibles, transparentando el nivel de actualización y su sujeción a las necesidades del mercado, la dotación de los recursos sobre las cátedras, entre otros. Las

características a analizar son (Tabla 7):

INFORMACIÓN EN CUANTO A LA TOMA DE DECI- SIONES (GESTIÓN) Y NORMATIVIDAD

La transparencia en la gestión abarca diferentes aspectos que tienden a dar a conocer los funda-



Tabla 7. Información sobre organización académica

1. Planes y programas de estudios-oferta académica.
2. Fecha de última modificación.
3. Directorio de docentes, investigadores y técnicos académicos.
4. Cantidad de profesores por cátedra.
5. Cantidad de contratados por asignatura.
6. Dedicación horaria de cada profesor/investigador.
7. Trayectoria formativa y académica de los docentes.
8. Producción académica generada como resultado del trabajo de investigación, extensión, vinculación, etcétera.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Información de gestión y normativa

1. Subsidios y transferencias de fondos públicos que se efectúen, incluyendo todo aporte económico entregado a personas físicas o jurídicas, informando nómina de beneficiarios y monto.
2. Normas, acuerdos, circulares, dictámenes, reglamentos, disposiciones y, en general, la base legal y marco jurídico que fundamente la actuación de la institución.
3. Los contratos, convenios y condiciones generales de trabajo que regulen las relaciones laborales del personal.
4. Las opiniones, datos y fundamentos contenidos en los expedientes administrativos que justifican el otorgamiento de permisos, concesiones o licencias otorgadas.
5. Concursos o llamados a convocatoria para el ingreso y promoción del personal.

Fuente: Elaboración propia.

mentos de las decisiones que se toman, como así también, los actos y normativas que rigen la vida universitaria (Tabla 8).

TRANSPARENCIA EN LA PARTICIPACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA

En el marco de lo que se denomina Gobierno Abierto que promueve sociedades basadas en la democracia participativa, las universidades deben presentar en sus sitios Web herramientas que modifican sustancialmente los mecanismos de relación entre ellas y la comunidad usuaria de los servicios (Tabla 9).

TRANSPARENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN

En este punto es necesario conocer información relativa a los estudiantes universitarios, no en cuanto a la trayectoria individual que ha de ser reservado al estudiante mismo, pero sí publicar las cifras agregadas sobre datos estadísticos que los conciernen.



Asimismo, se deben hacer públicos y accesibles los resultados de las evaluaciones tanto internas como externas, efectuadas a la universidad, a fin de que la sociedad pueda analizar también los resultados y exigir acciones correctivas sobre aquellos puntos en los que se esté fallando (Tabla 10).

El catálogo expuesto no pretende ser exhaustivo, sino que consiste en establecer un detalle de los aspectos mínimos que deben contemplarse en una web de Transparencia Universitaria, la cual constituye un instrumento esencial para el correcto funcionamiento de las instituciones de educación superior, dado que permite poner a disposición de todos los interesados información sobre la acción de gobierno, la gestión económica y administrativa de la universidad, los resultados alcanzados en el desempeño de la actividad docente e investigadora, así como del compromiso que asume la universidad con los ciudadanos.

CONCLUSIONES

Los paradigmas de Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico,

Tabla 9. Transparencia en la participación ciudadana

1. Provisión de un buscador que facilite la accesibilidad a la información.
2. Buzón ciudadano o medio de consulta en línea visible en la Web para la atención de solicitudes, preguntas, quejas, y/o sugerencias.
3. Guía Única de trámites en la que se presenten todas las características, requisitos, formularios y documentos asociados a las gestiones universitarias.
4. Posibilidad de realizar tramitaciones administrativas a través de la Web.
5. Posibilidad de efectuar el seguimiento y consultar el estado de las actuaciones administrativas a través de la Web.
6. Existencia de herramientas para fomentar la participación ciudadana, tales como foros de discusión, comentarios en publicaciones y trámites, blogs, accesos a redes sociales, plataformas educativas, aulas virtuales, encuestas en línea, entornos para compartir y almacenar recursos, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Transparencia en los resultados

1.	Datos sobre matrículas atendidas, grados de aprobación, reprobación o abandono de los estudios.
2.	Resultados de evaluaciones externas sobre los posgrados y, en general, sobre los programas de fortalecimiento institucional.
3.	Indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia.

Responsabilidad Social y Transparencia son políticas de gobierno y de gestión que se han consolidado en el Estado en la última década, en este sentido, la universidad debe saber capitalizar los efectos que producen cada una de ellas, a partir de las nuevas demandas de información y de servicios promovidos por la denominada “Sociedad del

Conocimiento”. Ello permitirá facilitar la inserción de las unidades académicas en el medio, conforme a los cambios fundamentales que se han producido y se producirán en la sociedad contemporánea.

Sin embargo, cualquiera de estas modalidades de gestión, implican una gran decisión de los estamentos de gobierno de la universidad que no



deben ser solamente propias de un discurso voluntarista. Se debe materializar en acciones concretas en las que se asignen recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, gestionados todos ellos desde un plan de desarrollo institucional de largo plazo. Este derrotero facilitará el desarrollo de actividades integradas y sistematizadas que garantizará la transferencia de los saberes y servicios a la comunidad.

La universidad debe promover una política orientada al cumplimiento de la misión de la institución, mediante un proceso permanente de mejora continua, a través de la gestión responsable de los impactos que se evidencian en cuatro grandes líneas estratégicas: la organización misma de la universidad y sus tres pilares, docencia, investigación y extensión.

BIBLIOGRAFÍA

- Aristimuño, M., & Rodríguez Monroy, Carlos; Guaita, W. (2011). La Responsabilidad Social Universitaria: indicadores para su evaluación en instituciones de educación superior, 1-7.
- Ayllón, S. y Gault, D. (2006). Estudio en materia de transparencia de otros sujetos obligados por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (CIDE) e Instituto Federal de Acceso a La Información de México (IFAI).
- Coase, R. H. (1988). The Nature of the Firm: Origin. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4, 3-17. doi: 10.2307/2626876.
- Coroan, A., & Campos, E. (2011). Gobierno abierto: alcance e implicaciones. Madrid: Fundación Ideas.
- Domínguez Pachón, M. J. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Revista Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67. doi: 10.4272/978-84-9745-423-0.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. (Brookings Institution Press, Ed.). Washington D.C.
- Gil Antón, M. (2008). Transparencia y vida universitaria. *Cuadernos de Transparencia*, 13. IFAI.
- Girao, A. (2013). Gobierno abierto: un paradigma participativo en la gestión pública actual. Bogotá: VII Congreso Latinoamericano de Ciencia Política de la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP).
- IFAI. (2007). Métrica de la transparencia en México. Retrieved from <http://inicio.ifai.org.mx/Estudios/MetricaTransparenciaFINAL.pdf>
- Obama, B. H. (2009). Memorandum on Transparency and Open Government. *Weekly Compilation of Presidential Documents*, 74(97), 1-2.
- Transparency International España. (2010). Metodología Utilizada en el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos 2010. Transparency International España.



- Transparencia por Colombia. (2007). Índice de Transparencia Departamental: Documento Metodológico-Resultados 2005 y 2006. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Japonés y Programa CERCAPAZ-Agencia de Cooperación Alemana-GTZ.
- Vallaes, François, De la Cruz, C., Sasia, P. (2009). Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Sasia, Pedro M; Vallaes. Francois; De la Cruz, C. (2011). Manual de primeros pasos en Responsabilidad Social Universitaria: construyendo ciudadanía en universidades responsables. Red Ética y Desarrollo. doi: 10.1111/j.1752-1734.2009.01350.

