



Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

Por qué enseñar Gestión Universitaria

Roberto Ismael Vega

Vivimos en un mundo de organizaciones y en él es preciso responder a desafíos de planificación, coordinación, dirección y control de los que no están exentas nuestras universidades. En este contexto éstas han perdido el monopolio del conocimiento y deben atender demandas de mayor flexibilidad y equidad. Para atender estas demandas, sus recursos son cada vez más escasos, están dotadas de estructuras rígidas, sus sistemas de información no son empleados en forma eficiente y su personal directivo en general se improvisa en la gestión, ya que su sistema de autogobierno determina que sean sus propios miembros quienes la conduzcan, más allá de su formación y experiencia para la tarea. En función de todo ello surgen una serie de interrogantes que hacen imprescindible pensar en una mayor capacitación de los cuerpos docentes que a la postre asumirán la conducción universitaria. Con esa visión fue creada la Maestría en Gestión Universitaria.

Introducción

Con la llegada del siglo XX el mundo asistió a una serie de cambios tecnológicos trascendentales globalmente caracterizados como “Segunda Revolución Industrial”, con el uso intensivo de la electricidad, el acero y los combustibles fósiles y la aparición del motor de combustión interna, que revolucionó el transporte, entre otros. Estos cambios impactaron profundamente en los modos de vida, la satisfacción de las necesidades -tanto las básicas como las sociales- y dieron lugar al desarrollo de un modelo de producción basado en “organizaciones”, concebidas éstas como “Unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”¹.

Este nuevo modelo desarrolló características tales como la planificación y la división del trabajo y la responsabilidad por las comunicaciones, la normalización de procesos que permitieron el empleo de mano de obra no desarrollada, el desarrollo de tecnología basadas en la reducción de costos a través de economías de escala, y produjo fenómenos de concentración económica, maximización de producciones y uniformización de procesos nunca vistos antes en nuestra historia.

El mundo se convirtió en un “mundo de organizaciones” a través de las cuales los hombres no sólo satisfacen sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, vestido, etc.) sino también las sociales como educación, seguridad, información, etc. y por último es en estas organizaciones donde, a través de su inserción laboral, obtiene los recursos para insertarse en una economía dineraria que deja cada vez más en el olvido sociedades basadas en el trueque y la autosuficiencia.

Naturalmente este salto cualitativo impactó también en la universidad, que venía desarrollando su actividad desde hacía nueve siglos, pero que no podía aislarse de todos los cambios que impulsaba el siglo XX y que afectaron profundamente no sólo sus roles tradicionales, sino también los modos de asumirlos.

Las universidades debieron abandonar definitivamente el abordaje de cuestiones meramente especulativas para sumergirse en desarrollos científicos y tecnológicos que acompañaran las transformaciones del mundo socio productivo. Surgen nuevas propuestas de formación profesional y se transforman sustancialmente otras que habían tenido su origen con anterioridad. Las universidades crecen en tamaño y complejidad y ya no es posible asumir su conducción con los regímenes colegiados

tradicionales, lo que les plantea nuevos problemas políticos, de planificación y estructuración, así como de toma de decisiones.

Nuestras universidades más antiguas, con la excepción de Córdoba y en alguna medida Buenos Aires, vieron su origen sobre el fin del siglo XIX e inicios del XX y en general copiaron el modelo napoleónico, basado en unas pocas facultades semi autónomas, y con muy poco impacto en el desarrollo económico social de nuestro país, donde fundamentalmente se buscaban títulos que aportaran prestigio social (médicos, abogados), (los “doctores” a que refiere Florencio Sánchez) y aún cuando la reforma del 18’ planteó la extensión como una misión de la universidad, esta actividad no pasó de ser un mero aporte de tipo cultural (conferencias, conciertos, cursos, etc.) pero sin mayor pretensión de impactar en los modelos de producción y distribución de la riqueza imperantes.

Este cuadro se mantiene con ligeras variantes hasta la década del 70’ en que surgen una serie de universidades, generalmente vinculadas a las distintas provincias de nuestro país, así como algunas pocas universidades privadas, la mayoría de corte confesional. Posteriormente la década del 90’ vio surgir una nueva camada de universidades, tanto públicas como privadas, lo que hace que actualmente tengamos en nuestro país más de cien instituciones universitarias.

Pero este crecimiento cuantitativo no se vio acompañado por un desarrollo equivalente de propuestas originales en cuanto a la conformación y fines de estas universidades. En muchos casos las nuevas universidades nacían copiando estatutos y formas estructurales de otras anteriores, lo cual podría llevarnos a concluir que “nacían viejas”. Si a esto le adicionamos el hecho de que durante décadas y en virtud de sucesivos gobiernos militares o ideológicamente opuestos a su autonomía, la Universidad Argentina fue una dependencia del Ministerio de Educación, pocas eran las transformaciones que podían esperarse.

La llegada de la democracia en el 84’ trajo aparejada para las universidades el ejercicio pleno de su autonomía, que hoy tiene rango constitucional, y naturalmente planteó a los universitarios nuevos desafíos, máxime que con los procesos de globalización que arreciaron en las últimas décadas, nuestro país está obligado a replantearse su inserción en el mundo y para ello necesita desesperadamente el aporte científico y tecnológico que las universidades deben prestarle.

Este desafío tiene su punto neurálgico en la necesidad de conducir estas complejas organizaciones; manteniendo un adecuado nivel de coherencia interna, en un clima de acuerdos razonables y procurando lograr metas comunes. O sea es nece-

sario “gestionar” la Universidad. Veamos pues en qué consiste este problema.

La Gestión

En la segunda década del siglo XX, más precisamente en 1916, el ingeniero francés Henry Fayol² constataba que la dirección de las empresas y demás organizaciones de Francia estaba siendo realizado por individuos cuya formación no tenía ninguna vinculación con el tipo de problemas que debían enfrentar. Es así que en su obra pionera define la Administración como la tarea de: Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Veamos sintéticamente que significa cada una de estas cuestiones en el contexto de una organización.

-Planificar. Consiste en realizar adecuadas prognosis del futuro posible, y a partir de eso establecer el futuro probable, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades propias de la organización y las de sus competidores y además requiere de un exhaustivo análisis del ambiente general y del contexto transaccional que le permita descubrir cuáles son las oportunidades y las amenazas que allí existen.

En función de lo expuesto, la Organización define su Estrategia y establece sus Políticas, que le permitirán guiar su acción con un mínimo de error y aprovechar al máximo sus potencialidades.

- Organizar. Si tal como se ha afirmado una de las características centrales del modelo “Organización” consiste en planificar la división del trabajo y la responsabilidad por las comunicaciones y también por las decisiones, surge con toda evidencia que, a partir de una planificación que fije objetivos a alcanzar, es imperioso establecer cómo se formalizarán las diversas actividades a realizar, quienes serán responsables por ellas y con qué nivel de autoridad. O sea deberemos diseñar “Estructuras Organizacionales” que den respuesta a estas cuestiones y permitan el funcionamiento de la Organización como un todo orgánico.

- Dirigir. En su libro “La Organización Requerida”, Elliot Jaques³ afirma y demuestra que las organizaciones son naturalmente jerárquicas, o sea que no hay anarquía posible y por más que permanentemente se nos pregona el “empoderamiento de los trabajadores”, como un mecanismo democratizador de las organizaciones, la realidad nos indica que siguen existiendo centros decisorios de distinto nivel y con diferentes incumbencias, que hacen posible el trabajo en las organizaciones. La cuestión de cómo se eligen o designan estas autoridades es un tema sumamente heterogéneo, ya que en algunas organizaciones simplemente los designa el titular del capital, en otras el voto ciudadano y en otras sus participantes, con distinto

grado de poder (tal el caso de nuestras universidades), pero en todos los casos la organización tiene una “cabeza” (ápice estratégico la denomina H. Mintzberg⁴ que es la que fija sus estrategias, sus políticas y su estructura.

- **Coordinar.** Si bien las estructuras determinan las incumbencias y funciones que cada uno debe desarrollar dentro de una organización, esto no hace más que definir morfológicamente la organización y ésta para poder funcionar necesita un insumo vital que es la información, convertida en comunicación útil entre sus miembros. Y esto plantea problemas muy severos no sólo en lo que atañe al diseño de los sistemas de información, sino también, y muy especialmente, a la interpretación que los diversos miembros de una organización puedan hacer de un mismo mensaje y a la vocación que puedan experimentar para cumplir con sus dictados. Las organizaciones naturalmente plantean situaciones de conflicto entre sus miembros (ya sea por apelar a recursos escasos, disputar incumbencias o tener objetivos conflictivos) y la tarea de coordinar es precisamente lograr superar esos conflictos y permitir el desempeño armónico de las mismas.

- **Controlar.** Esta actividad cierra el círculo de las denominadas tareas básicas de la Administración (que nosotros denominamos “gestión” para evitar la confusión con tareas meramente oficinescas que se atribuyen al vocablo “administración”) . Se trata de poder constatar si aquello que fue planificado y programado se ha cumplido, en qué medida, con qué grado de acierto y cuáles han sido los inconvenientes o desvíos detectados

La gestión de las universidades

El cuadro de situación

Estas actividades, que conforman la esencia de la “gestión” adquieren en las universidades connotaciones especiales y particularmente en las universidades públicas argentinas, por su característica de entidades autárquicas que gozan de una extendida autonomía en sus funciones. Veamos algunas de estas especificidades y su impacto en la gestión.

En un trabajo anterior⁵ hicimos el detalle de las transformaciones contextuales que enfrentan nuestras universidades. Sintéticamente señalábamos las siguientes circunstancias:

- *Pérdida del Monopolio del conocimiento* a favor de Empresas y enseñanza virtual que permite la transnacionalización de la Educación Superior

- *Penuria presupuestaria* derivada del fin del “Estado de Bienestar”, con imposición de rendición de cuentas (accountability) y asignaciones programáticas direccionadas.

- *Demandas de flexibilidad y coordinación*, para lograr que nuestras universidades sean capaces de afrontar el cambio vertiginoso de contexto y

- los nuevos requerimientos que la sociedad le plantea y evitar la frustrante aislación en que se debaten actualmente.

- *Demandas de equidad*, ya que a pesar de la gratuidad de nuestras universidades, se sigue verificando que quienes más fruto obtienen de ellas son los miembros de los sectores medio alto y alto, siendo el mayor desgranamiento y lentificación atribuible a los sectores socioeconómicamente más débiles.

Frente a este cuadro señalábamos que la gestión de nuestras universidades estaba, en general, a cargo de “aficionados”, ya que el sistema electivo de nuestras autoridades no exige en modo alguno calificación para la gestión . En consecuencia la gestión se caracteriza por:

- Criterios históricos en la asignación de recursos entre las universidades y al interior de las mismas

- Alta rigidez estructural producto de su esquema basado en Facultades, con docentes de dedicación simple afectados a cátedras previamente adjetivadas, donde no se enseña matemáticas sino “matemáticas para economistas” y no Economía sino “Economía para Ingenieros”, y así por el estilo con las restantes disciplinas.

- Carencia de sistemas de información integrados y escaso uso gerencial y estratégico de la información que proporcionan los existentes.

- Baja calificación del personal de apoyo a la gestión. Recién en la actualidad algunas universidades han iniciado cursos sistemáticos de capacitación dirigidos a su personal técnico-administrativo.

- Sistemas de remuneración arcaicos que no premian el esfuerzo y sólo visualizan la antigüedad como variable diferenciadora.

- Carencia de evaluación de desempeño a nivel docente y de personal de apoyo.
- Debilidad del Control de Gestión, derivado de escasa información procesada adecuadamente y falta de una cultura del control.
- Respecto a la Gestión Académica se constata:
 - Currículas rígidas, con planteles docentes con dedicaciones simples y asignaturas fuertemente adjetivadas que dificultan cualquier apertura.
 - Bajo porcentaje de docentes calificados. Frente a otras realidades latinoamericanas (Chile o Brasil por ejemplo) el porcentaje de docentes con posgrados y doctorados es sensiblemente bajo.
 - Falta de mecanismos de retención. Se gradúa un promedio del 20% de los ingresantes, lo que hace que tengamos los alumnos menos costosos de América y los graduados entre los más caros.
 - Ausencia de políticas meritocráticas referidas a docentes y alumnos.

Dificultades para mejorar derivadas de sus características intrínsecas.

Hemos realizado un rápido paneo de la situación en que se desenvuelven nuestras universidades públicas y el estado de su gestión. Veamos seguidamente las dificultades que ellas enfrentan para lograr superar sus deficiencias.

Respecto al Planeamiento decíamos en un trabajo anterior⁶ que nuestra Universidad tenía serios problemas para encarar su Planeamiento Estratégico, derivados en primer término de un conocimiento imperfecto de sí misma y del contexto, conjugado esto con criterios decisorios no uniformes en su seno, producto de su propia diversidad interna y de las múltiples cosmovisiones que anidan en ella y que concluyen en una difusión estructural del poder que dificulta cualquier acción Planificada.

En relación a su estructura planteábamos que su actual compartimentación estanca, con carreras rígidamente estructuradas y claustros especializados dificultaba enormemente cualquier

intento de flexibilización.

En cuanto a su coordinación y dirección, la situación no es mucho mejor, ya que a la dispersión del poder que se verifica (según la definición de H. Mintzberg op. cit. Se trata de una Burocracia Profesional, con gran poder en la base operativa –docentes y alumnos-) se le adiciona la deficiente distribución de incumbencias decisorias, que genera un atosigamiento de sus núcleos de decisión estratégico (Consejos Superiores) que deben atender decisiones de mero trámite y no les queda tiempo material para las tareas realmente estratégicas.

Por último y referido a los procesos de control, éstos no pasan de meros controles de legalidad, ya que la información que se procesa y analiza rara vez incursiona en la evaluación del desarrollo de las actividades fines de la Universidad (docencia, investigación, extensión y transferencia) que debería ser monitoreada a través de tableros de comando especialmente diseñados.

A todo este conjunto de cuestiones se le agrega una cultura organizacional que ha hecho definir a la Universidad como “una anarquía organizada”⁷, reforzada en nuestro caso por la diversidad de estamentos que confluyen en su gobierno y por su estructura que permite incluso el surgimiento de fuertes sub culturas en su seno.

Conclusiones

1. El cuadro que describimos nos muestra una organización sumamente compleja y por otra parte, así es reconocida en el mundo entero, aún en sistemas menos conflictivos que el argentino. En este contexto la gestión de nuestras universidades seguimos haciéndola, tal como ya fue señalado, en forma improvisada y sin los mínimos conocimientos técnicos necesarios para ella.

En el ámbito de la gestión de empresas es común escuchar que no se debe malograr un buen operario para convertirlo en un mal capataz. Pues bien, no son pocas las veces que se malogra un buen académico para convertirlo en un mediocre decano o rector.

Lo que se afirma podría llevar a suponer que estamos abogando por una dirección profesionalizada. No se trata de eso, ya que toda nuestra cultura universitaria lo rechaza y no se lograría por esa vía ningún resultado halagüeño. Pero esto no obsta a visualizar la conveniencia de que, aquellos que tengan una vocación o intención de participar de algún modo en la gestión de su Universidad (como director, consejero, decano,

etc.) adquieran un mínimo de capacidades para su desempeño. Al menos aquellas que les permitan identificar los problemas y tener la claridad para convocar, en cada caso, a los expertos que contribuirán a su solución, de los que la propia Universidad seguramente estará bien dotada.

Resulta sumamente frustrante observar como la incapacidad de definir políticas y cursos de acción a seguir acaba produciendo decisiones meramente circunstanciales y discrecionales, que pretenden fungir como "políticas", y que son modificadas en cada ocasión según la tendencia reinante en ese momento, con lo cual la conducción se hace no sólo anárquica, sino muchas veces inequitativa cuando se otorga a unos lo que se niega a otros.

2. Para intentar mejorar este cuadro de situación la Universidad Nacional de Mar del Plata, a través de su Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, creo en 1998 la Maestría en Gestión Universitaria (categorizada "B" por Coneau), que dio origen a la realización anual de un Coloquio en Gestión Universitaria de América del Sur, que se viene realizando desde el año 2000 en asociación con la Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil) y más recientemente con las universidades Nacional de Tres de Febrero y Tecnológica Intercontinental (Paraguay) y la Asociación de Especialistas en Gestión de la Educación Superior (AEGES). Asimismo ha creado un Centro de Investigación en Gestión Universitaria.

Como resultado de este accionar podemos exhibir los siguientes resultados:

- Han cursado nuestra Maestría doscientos nueve (209) docentes provenientes de veintiséis (26) instituciones públicas y siete (7) privadas, que suman un total de ciento cincuenta y siete (157) cursantes en nuestra universidad y cincuenta y dos (52) más mediante convenios con otras universidades nacionales (17 en Patagonia San Jun Bosco y 35 en Centro de la Pcia. de Buenos Aires). Han obtenido sus grados de Maestría veintitrés (23) cursantes y su grado de Especialización sesenta y dos (62). Estos cursantes detentan cuarenta y cinco (45) titulaciones universitarias distintas, lo que refuerza el carácter interdisciplinario que tiene la carrera.

- Por otra parte como consecuencia de este conjunto de acciones se han editado nueve (9) CD que contienen el total de trabajos técnicos presentados a los nueve (9) coloquios ya realizados y

se han editado tres libros en Argentina y dos en Brasil conteniendo selecciones de los mismos.

- Finalmente nuestra Universidad se siente orgullosa de haber problematizado la cuestión en el ámbito universitario, siendo testimonio de ello la creación en varias universidades de cursos sobre la gestión de la educación superior (entre otras Lomas de Zamora, Sgo. del Estero, Tecnológica Nacional, Palermo y Tres de Febrero).

Notas

¹ Etzioni Amitai "Organizaciones Modernas" UTEHA Editores.

² Fayol Henry "Administración Industrielle et générale" Bulletin de la Societé de l'industrie minérale. 1916.

³ Jaques Elliot "La Organización Requerida" Granica Editores. Bs. As. 2004.

⁴ Mintzberg, Henry "La Estructuración de las Organizaciones". Edit. Ariel. Barcelona. 1988.

⁵ Vega Roberto "Desafíos de la Gestión Universitaria" en Aportes al Debate sobre la Gestión Universitaria II" Compiladores Efron M y Vega R. Edit. De los Cuatro Vientos. Bs., As. 2005.

⁶ Vega Roberto "El Planeamiento Estratégico en la Universidad Argentina: aspectos problemáticos" en "Estudios e Perspectivas em Gestão Uiversitaria" Compiladores Colossi N y Dias de Souza Pinto Marlí. Edit. Nova Letra Blumenau. Brasil. 2004.

⁷ Clark Burton "El Sistema de Educación Superior" Edit. Nueva Imagen. Universidad Autónoma de México. 1983.

Roberto Ismael Vega es Doctor en Administración y Venia Docendi en Ciencias Sociales. Profesor Emérito de esta Universidad, ha actuado como Asambleísta, Consejero Superior, Secretario de Planeamiento y Secretario Académico. Autor de libros y artículos. Se desempeña como profesor de posgrado en varias universidades y actualmente dirige las Maestrías en Gestión Universitaria y en Administración de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. rivega@mdp.edu.ar