

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>**

Vega, Roberto Ismael (2012). Coloquios de Gestión Universitaria de América del Sur: el por qué y el cómo de su surgimiento. In: Fernández Lamarra, Norberto, (ed.) La gestión universitaria en América Latina. Coronel Oviedo: los autores, pp. 71-91.

## **COLOQUIOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA DE AMÉRICA DEL SUR: EL POR QUÉ y EL CÓMO DE SU SURGIMIENTO**

**Roberto I. Vega**

### **1- Introducción**

Para poder elaborar una respuesta a las preguntas que formula el título de este trabajo, es necesario plantear previamente algunas reflexiones sobre la Gestión en general y la Gestión Universitaria en particular.

Ya hace casi un siglo (Fayol H. 1916) que se acepta en términos generales que la gestión comprende las acciones de **previsión**, para poder establecer objetivos y analizar los modos de alcanzarlos, la **organización** para establecer la división del trabajo y las responsabilidades, la **coordinación**, para lograr que las acciones de las diferentes partes de la organización coadyuven al fin común, la **dirección** que permite establecer los niveles de autoridad necesarios, su legitimación y medios de acción y el **control**, que deberá verificar el cumplimiento de los objetivos y procedimientos planificados y, eventualmente, plantear los mecanismos para corregir errores y replantear acciones.

Todas estas cuestiones están presentes en todas las organizaciones, públicas o privada, lucrativas o no y así lo dejó claramente expresado Peter Drucker en su trabajo “La Función Gerencial en el Mundo Moderno” y a esto podríamos agregar la aseveración de varios autores, entre ellos Akcoff Russell, (Russell A. 1990) que emplean la Universidad como ejemplo de organización compleja y de difícil gestión.

Por lo expuesto surge la necesidad de analizar con mayor detenimiento las condiciones contextuales generales en que desarrollan su actividad nuestras universidades, así como también las características con que se desenvuelve la Educación Superior en nuestro medio y finalmente las demandas que, como consecuencia de lo anterior, se le hacen específicamente a la Gestión de las mismas.

## **2- Problemática de nuestro contexto**

En un trabajo anterior de nuestra autoría (Vega 2005) hemos analizado con mayor detenimiento el contexto en que se desenvuelven nuestras universidades sudamericanas y creemos oportuno formular aquí un breve comentario al respecto.

### **2-1 Desarrollo desigual e inequitativo**

A nadie escapa que desde la Revolución Industrial especialmente, pero aún antes, el mundo ha formulado una división del trabajo en la cual el rol asignado a nuestros países ha sido el de meros proveedores de materias primas y consumidores de productos elaborados importados, que son producidos en las zonas del llamado “primer mundo”.

Pero no sólo existe esta desigualdad entre naciones, también se manifiesta al interior de nuestros países con una creciente concentración del ingreso y aumento correlativo de la pobreza, donde la mayor demanda de educación superior ha sido, en la mayoría de los casos, resuelta mediante la creación de instituciones de menor calidad y, correlativamente, las mejores universidades, en su mayoría gratuitas, son pobladas por aquellos que han tenido posibilidades de acumular un mayor capital cultural, con lo que se completa el cuadro de inequidad.

### **2-2 Misión prioritaria de la Universidad en América del Sur**

Nuestros países han sido meros copiadores de tecnología y en general, según lo observara hace ya varias décadas Servan Schreiber (J.J. Servan Schreiber 1968) han padecido de “sub administración”, siendo la conjunción de ambos factores la raíz de su subdesarrollo relativo.

Nuestras universidades deberán entonces abandonar su perfil netamente profesionalista, con énfasis en unas pocas carreras, para no sólo generar nuevos desarrollos tecnológicos, sin los cuales nunca podremos cambiar nuestro perfil productivo, sino también para generar verdaderos dirigentes sociales con vocación y capacidad para transformar nuestras estructuras socio-productivas.

### **2-3 Exaltación del conocimiento como base del desarrollo**

Lo expuesto en el ítem anterior se ve potenciado por el hecho de que nuestra sociedad se ha convertido en una "Sociedad del Conocimiento", donde las palancas del desarrollo están condicionadas al grado de educación de los pueblos y donde el principal capital que una sociedad cualquiera puede poseer, es una población instruida y calificada científicamente.

### **2-4 Masificación de demandas de Educación Superior**

Como corolario de lo anterior el mundo y en particular nuestra América, asisten a un crecimiento vertiginoso de la demanda de Educación Superior. Datos de Unesco, citados por López Segrera (López Segrera F. 2006) confirman que el número de estudiantes en nivel superior pasó de 13 millones en 1960 a 79 millones en el año 2000 y en América Latina se pasó de 270 mil en 1950 a 13.8 Millones en 2003 (esta última cifra la provee IESALC en su Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000/2005 IESALC 2006).

En lo que concierne a nuestro país, los datos que publica la Secretaría de Políticas Públicas consignan para el año 2009 un total de estudiantes universitarios de 1.650.150, que determinan una tasa bruta de escolarización universitaria del 35,2% y una neta de 18,9. Si se computa el total de alumnos en la educación superior, la tasa bruta llega al 69,5%. También es importante consignar que el crecimiento de la matrícula universitaria se mantiene en un 2,9 % anual, que excede largamente el crecimiento de la población total.

### **2-5 Mayor interés de la Sociedad por la marcha del sistema educativo**

Este punto merece un análisis más pormenorizado, ya que la Sociedad ha tomado conciencia de que la calidad de nuestro sistema educativo es determinante para nuestro desarrollo social. Es así que cada vez más se exige, y muy especialmente a nuestras universidades, la mejora de su **Calidad**, entendida ésta como la excelencia, tanto de sus insumos (alumnos y docentes en particular), como de sus procesos (métodos de enseñanza y actualización científica) y de sus resultados (calidad de sus egresados y de sus logros en

investigación). Pero son más los requerimientos que aparecen, entre ellos la **Eficacia**, es decir la exigencia de que el sistema universitario tenga una productividad cada vez mayor (evitando deserciones y repeticiones y logrando desarrollar proyectos de mayor relevancia contextual), incrementando permanentemente su impacto comunitario. También se le exige **Eficiencia**, que debe materializarse en un menor costo por alumno y por graduado y finalmente hay una creciente demanda de **Transparencia** que implica producir y difundir información académica y económica relevante y pertinente a través de medios adecuados de difusión. Todas estas cuestiones son desafíos de la mayor importancia y la Universidad debe hacer frente a los mismos.

Dentro del contexto hasta aquí descrito, se le plantea a nuestras universidades una serie de cuestiones problemáticas que seguidamente intentaremos esbozar.

### **3- Cuestiones Problemáticas**

Algunas cuestiones surgen del contexto antes descrito y otras de su medio ambiente específico, en el cual se han producido transformaciones que ponen en jaque su rol de productora y difusora de conocimientos de nivel superior. A éstas nos hemos referido en un trabajo antes citado (Vega 2005) y formularemos aquí una breve síntesis de las mismas.

#### **3-1 Pérdida del monopolio del conocimiento**

Ya no es la Universidad Latinoamericana la única oferente de Educación Superior y paralelamente se ha puesto en discusión el prestigio que las mismas tenían en sus respectivas sociedades. En particular se observa lo siguiente;

##### **3-1-1 Nuevo rol de las empresas**

El conocimiento está en la base de todo el desarrollo tecnológico que ha caracterizado fuertemente las últimas décadas y las empresas han iniciado un constante esfuerzo por desarrollar en su propio ámbito este tipo de avances. Para ello reclutan docentes universitarios, montan laboratorios y talleres y, como contrapartida, desmantelan grupos de investigación radicados en las universidades.

Esta situación no revestiría, en última instancia, mucha gravedad si las actividades de las empresas no estuvieran focalizadas en desarrollos de rápida aplicación y seguro retorno financiero.

Esta situación se agrava por el hecho de que las principales empresas que encaran estos desarrollos son filiales de multinacionales, con lo cual se refuerza la colonización tecnológica.

Huelga decir que esta tendencia afecta también una potencial fuente de financiamiento de las universidades, cual es la transferencia tecnológica, que se ve menguada por la autonomía creciente de las empresas en ese terreno.

Finalmente, algunas llegan a crear sus propias universidades, que naturalmente tienen el sesgo propio de las necesidades que dan lugar a su creación.

### **3-1-2 Enseñanza virtual**

El desarrollo de medios electrónicos y la aparición de Internet ha facilitado la explosiva difusión de cursos y carreras a distancia, muchas veces dictadas desde países del hemisferio norte y que ofrecen titulaciones en asociación con algunas universidades de dudosa calidad, pero que crean una gran confusión respecto al valor intrínseco de los conocimientos que imparten.

Por otra parte, está por darse la discusión acerca de la eficacia que tiene este tipo de enseñanza en la formación integral de los alumnos, ya que si bien los métodos pueden resultar muy aptos en tareas de transmisión de conocimientos y técnicas, está por verse que pasa en el plano de los valores y la cultura local.

### **3-1-3 Transnacionalización de la Educación Superior**

Es persistente el interés de los países del hemisferio norte por incluir la Educación Superior entre los llamados “bienes transables” con lo que perdería su carácter de Servicio Público Regulado por el Estado para pasar a ser una mercancía más, sometida a la oferta y demanda.

Esto permitiría la invasión de “sucursales” de algunas universidades de renombre, que podrían montar ofertas con muy bajo control cualitativo.

### **3-2 Penuria Presupuestaria**

Es general en la región el deterioro de la inversión por alumno en nuestras universidades. Incluso en muchos países se tiende a auspiciar que sea la actividad privada la que atienda la creciente demanda (Chile y Brasil son los más notorios). Esta cuestión está emparentada con el **fin del Estado de Bienestar**, producto del neo liberalismo que durante las décadas del 80' y del 90' logró introducirse como ideología privilegiada que planteaba lisa y llanamente el achicamiento del Estado y el imperio del mercado. Esto tuvo gran impacto en nuestros países en virtud del elevado endeudamiento externo y la sujeción a las directivas del FMI, que consistieron prácticamente, en el achique del gasto social.

Paralelamente a lo anterior se implantó el principio de **"accountability"** (**rendición de cuentas**), que plantea el control no ya patrimonial del presupuesto universitario, sino su aplicación cualitativa. Aparejado a esto aparecen los procesos de autoevaluación y evaluación externa, que demandan de las universidades mejorar sensiblemente sus sistemas de información y control de gestión.

Finalmente y dentro de este esquema, se transforma el modo en que los Estados asignan fondos a sus Universidades y aparecen, cada vez con mayor relevancia, las asignaciones programáticas, o sea fondos que se adjudican con finalidades predeterminadas que no pueden ser alteradas por las universidades.

Fuerza es reconocer que estas cuestiones han tendido a un más eficiente empleo de los recursos, ya que es notorio en países como el nuestro la baja eficiencia del sistema universitario. Es así que el costo de un graduado en nuestra universidad (para 2003) es 22,3 veces el costo anual de un alumno, mientras en Francia es sólo 4,2 veces, en EEUU 6,8 veces, en España 9,4 veces y en Canadá 6,4 veces (ver Fernández Lamarra 2002).

### **3-3 Demandas de Flexibilidad y Coordinación**

Este planteo tiene dos vertientes. Por un lado se hace necesario, frente a la rápida obsolescencia del conocimiento, estar en capacidad de actualizar permanentemente las currículas, así como tener la visión estratégica para la

creación de nuevas ofertas profesionales destinadas a atender problemáticas específicas que van generándose en nuestras sociedades.

Por otra parte se demanda también que las universidades actúen como un verdadero sistema de Educación Superior y no como unidades aisladas.

Frente a esto nuestras universidades y especialmente las argentinas presentan el siguiente panorama:

### **3-3-1 Rigidez estructural**

Reiteramos aquí lo dicho por Russell Ackoff (Ackoff 1990) *“El inactivismo abunda en las dependencias gubernamentales..... Probablemente el mejor ejemplo de este tipo de administración se encuentra en las universidades, las cuales se caracterizan por ser más difíciles de modificar que un cementerio”*. Esto dicho en relación a las universidades norteamericanas, se aplica sin reservas a las nuestras.

Por otra parte el carácter fuertemente profesionalista de nuestras universidades da por resultado una federación de Facultades, con docentes de baja dedicación y alta especialización, lo que dificulta enormemente cualquier cambio que quiera intentarse..

### **3-3-2 Universidades aisladas**

El funcionamiento de nuestras universidades exacerba el concepto de autonomía, llevando a que aún dentro de cada una de ellas sus Facultades armen sus currículas con total prescindencia de lo que ocurre en las restantes, con duplicación de asignaturas, proyectos, y aún carreras, siendo impensable la generación de actividades coordinadas entre varias de ellas (carreras en común, programas de investigación, etc.)

Esto da como resultado que el pase de una carrera a otra implique, en la mayoría de los casos, lisa y llanamente el inicio desde cero, con un reconocimiento particularizado y trabajoso de algunas asignaturas.

Si esto ocurre en el seno de cada universidad, fácil es imaginar lo que pasa en el conjunto, donde es común la reiteración de ofertas de carreras similares, en general las tradicionales, en instituciones que distan pocos kilómetros unas de otras.

Prácticamente no existen actividades de investigación o extensión encaradas en conjunto por dos o más universidades y el desplazamiento de un

alumno de una a otra, aún dentro de la misma carrera, resulta sumamente laborioso e implica, en el mejor de los casos, una pérdida de tiempo que puede llegar a un periodo lectivo.

Si esto es así en el nivel universitario, fácil es imaginar la nula vinculación que existe entre las universidades y otras instituciones de Educación Superior, que además dependen, en general, de jurisdicciones provinciales.

### **3-3-3 Demandas de Equidad**

En general los escasos datos que existen al respecto indican que la universidad latinoamericana está poblada por hijos de las clases media alta y alta (en general entre el 80 y el 90% pertenecen a los quintiles de ingreso III, IV y V –(Fernandez Lamarra y Costa de Paula 2011). A pesar de ello en las últimas décadas ha existido una tendencia al incremento de la población que accede al nivel superior de estudios y nuestro país es un claro ejemplo de ello. No obstante las estadísticas nos indican que, en términos generales, un 40% de los estudiantes universitarios realizan algún tipo de trabajo para contribuir a su sostenimiento y esto, evidentemente, no contribuye a posibilitar una alta tasa de graduación (en nuestro país no pasa del 20% de los ingresantes).

Pero no sólo actúa como limitante el factor económico en lo relativo al sostenimiento del estudiante en su actividad, sino que se manifiesta ya en la formación previa que unos y otros reciben y que, en el caso de poblaciones económicamente desfavorecidas, adolece en general de la calidad necesaria para permitir que sus egresados prosperen en el nivel superior.

Es evidente entonces que este problema no es sólo de la Universidad, sino de la Sociedad en general y debe ser atacado desde las políticas públicas mediante el mejoramiento del sistema educativo en general. Pero no podemos dejar de observar que la Universidad debe participar de este esfuerzo, colaborando en la integración y en la definición de estructuras curriculares, métodos de enseñanza y formación de docentes, para posibilitar que quienes accedan a la Universidad puedan prosperar en ella sin mayores dificultades.

#### 4- Demandas a la Gestión

El panorama anteriormente descrito plantea fuertes demandas a la gestión de nuestras universidades. Ya no es imaginable repetir año tras año las mismas conductas y actitudes y se requiere romper la inercia burocrática y establecer una verdadera “Gestión Universitaria” que recoja los desafíos que la organización enfrenta y replantee estratégicamente su conducta.

Veamos entonces cuales son los principales desafíos que enfrenta esta gestión.

##### 4-1 Revisar los mecanismos de poder y su apropiación

Está unánimemente aceptado el valor que la autonomía tiene para las Universidades y como ésta deviene un requisito indispensable para asegurar su calidad. No obstante no debe confundirse Autonomía con Soberanía. O sea la Universidad forma parte del Estado y como tal debe contribuir al desarrollo de las políticas que éste defina soberanamente para la Sociedad.

Además, y aunque suene a herejía, la aplicación de los principios de la Reforma del 18’ en forma literal, en cuanto a la conformación de sus órganos de gobierno, contribuye a reforzar el carácter endogámico de la cultura universitaria.

Por ello debe comprenderse que **la Universidad no sólo es un “ente político”** sino que es, fundamentalmente una **“prestadora de servicios sociales”** y como tal debe ser muy sensible a las necesidades de la Sociedad que la sostiene. Para ello deberían explorarse los modos en que la Sociedad, a través de sus instituciones (gobiernos, corporaciones representativas de la producción y el trabajo, otras organizaciones locales) pueden y deben participar del Gobierno Universitario, ya sea en forma suprainstitucional (Consejos regionales) o en cada una de las instituciones en particular.

Para esto es muy importante **rediseñar incumbencias decisorias** diferenciando aquellas decisiones que podríamos identificar como políticas, de las que tienen un claro sesgo técnico y científico, o sea son de naturaleza académica y por ende requieren una calificación especial para asumirlas.

Este tema lo hemos tratado in extenso en otro trabajo anterior (Vega 2011) y a él nos remitimos. Sólo destacaremos aquí que es preciso en este

esquema de análisis no perder de vista que hay una cuestión de **poder**, que está presente en la Universidad y que no sólo se manifiesta por las diversas presiones de sus actores internos, sino que también aparece a través de organizaciones políticas, corporaciones de todo tipo y las distintas manifestaciones del Estado. En consecuencia, lo que aquí se está planteando es como legitimar estas intervenciones y sobre todo, como regular su actuación y encuadrar su participación en aquél tipo de decisiones que por su índole sean eminentemente políticas (Campos del saber a atender, poblaciones a servir, territorios en los que actuar, etc.).

Simultáneamente es preciso analizar el **gobierno** de la Universidad y las incumbencias decisorias que cada cuerpo debe asumir. Esto está íntimamente vinculado con lo anteriormente expuesto y requiere un cuidadoso análisis acerca de quiénes deben integrar cada tipo de cuerpo, en función del tipo de decisiones que debe elaborar y del tipo de **autoridad** que deberá estar presente para legitimar sus decisiones.

Resulta obvio que no deberá tener el mismo carácter ni se integrará con el mismo tipo de actores, un cuerpo de gobierno destinado a la planificación estratégica de la Universidad, que otro que tenga por objeto la revisión de las propuestas programáticas de los profesores. Debemos tener claro que **las decisiones políticas las toman ciudadanos y las académicas, académicos.**

#### **4-2 Impulsar cambios culturales**

Está claro que para poder enfrentar estos desafíos es necesario que la Universidad evolucione culturalmente y tienda a la introducción sistemática de algunas herramientas de gestión que resultan en la actualidad indispensables. Entre ellas se destacan EL **Planeamiento Estratégico**, que posibilite un posicionamiento en el futuro consensuado y una visión crítica de las propias debilidades. Para ello coadyuvará la **Autoevaluación** periódica, que permitirá que todos los participantes de la organización universitaria tengan una mirada interna y externa de la misma que identifique los rumbos que deberán modificarse y los objetivos que serán prioritarios. Finalmente y para asegurar la eficacia y la eficiencia en la gestión del día a día, deberán introducirse

mecanismos de **Control de Gestión** que permitan el seguimiento de todas sus actividades, tanto académicas como administrativas y de apoyo.

#### **4-3 Desarrollo de Sistemas de Información Integrales Orientados a la Toma de Decisiones**

Hemos querido destacar este requerimiento teniendo en cuenta que nuestras universidades, tal como fue constatado en una investigación que diera origen a un libro (Decisiones en la Universidad Pública; Vega R. y otros 2010) , emplean algunos sistemas de información informatizados para resolver cuestiones operativas de su gestión (contabilidad, liquidaciones de haberes, legajos de alumnos, controles patrimoniales, etc.) pero hacen un muy escaso empleo de la información que puede obtenerse de esos mismos sistemas para emplearlos en decisiones gerenciales, la mayoría de las cuales se siguen tomando sobre la base de un fuerte contenido ideológico y una percepción intuitiva de la realidad organizativa.

A esto se le suma que raramente las universidades manejan información externa que pueda afectar su funcionamiento, tales como matrículas de los niveles previos de educación, demandas laborales que surgen como consecuencia del cambio tecnológico y cultural, evolución de las estructuras productivas regionales y nacionales, etc. Esta suerte de autismo en poco favorece la flexibilidad y el cambio de nuestras universidades para adecuarse a las necesidades de la Sociedad que la sostiene.

#### **4-4 Políticas Internas con Visión Meritocrática**

Otro aspecto vital que nuestras universidades deben revisar es su política de personal. Tanto en el nivel del personal académico como en el que realiza tareas de apoyo, así como en el nivel de alumnos, no existen normas de tienen a estimular determinadas conductas y desalentar otras.

Es así como las escalas remunerativas y las reglas sobre licencias y vacaciones, no reconocen otro aliciente que la mera antigüedad y en el caso de los alumnos, carece de importancia su desempeño académico a la hora de elegir horarios de cursado o solicitar algún tipo de excepción.

Asimismo es escaso el esfuerzo que la Organización Universitaria realiza para posibilitar la mejora cualitativa de su personal –tanto académico como de apoyo- llegando al extremo de que aún posgrados destinados a mejorar la actuación de sus docentes en su actividad (posgrados en docencia universitaria y en gestión universitaria) deben ser abonados por quienes desean cursarlos, contando con muy pocas becas disponibles para los mismos.

Si se analiza la situación del personal de apoyo se observa que salvo unas pocas universidades que han implementado Tecnicaturas en Gestión Universitaria destinadas a este personal, la mayoría de ellas carece de cualquier oferta sistemática al respecto.

Si todo es igual y nada es mejor, resulta muy difícil lograr una planta humana motivada y comprometida.

## **5- Restricciones específicas de la Gestión Universitaria**

No estaría completo este análisis si no destacáramos algunas características de la gestión universitaria que operan como fuertes restricciones a su desarrollo. Veremos las más notorias.

### **5-1 Organización con múltiples fines y base profesionalizada**

La Universidad tiene algunas características que comparte con el Hospital: La **multiplicidad de fines y la profesionalización de su base operativa.**

La primera característica se verifica en el simple enunciado de la misión de una Universidad: debe preservar la cultura, crear conocimiento, difundir el conocimiento, y finalmente hacer extensión y transferir conocimientos a la Sociedad, aportando a la solución técnica de sus problemas

Naturalmente cada una de estas finalidades reclama recursos de todo tipo (de infraestructura, personal, insumos, etc.) con lo cual se genera un primer problema de adjudicación de los mismos, debiendo realizarse un delicado estudio de prioridades, costos y oportunidades. Habida cuenta de lo expuesto anteriormente resulta fácil comprender lo difícil que resulta actualmente tomar este tipo de decisiones, con la base informativa disponible.

La segunda característica genera una restricción muy potente en la faz organizativa, ya que si bien es posible adjudicar roles a los docentes, no es tan simple asegurar que éstos sean cumplidos en la forma más deseable para la Universidad, ya que cada Profesor es seleccionado en base a un acervo de conocimientos que posee y por ende no es prácticamente posible (ni conveniente) intentar diseñar los procedimientos que deberá seguir en su tarea.

### **5-2 Identificación del destinatario de su tarea**

En general se tiende a identificar como destinatario de su tarea a quien recibe la acción inmediata de la docencia. No obstante éste es un concepto erróneo que lleva a no pocas confusiones a la hora de establecer a quien debe satisfacer la Universidad.

En primer lugar por el hecho de que la docencia es sólo una de las tareas o fines que desarrolla y fundamentalmente porque el destinatario final de su labor es la Sociedad que la crea y la sostiene. En consecuencia tanto las disciplinas que deberán abordarse, como las carreras a implementar, los núcleos poblacionales que atenderá y los temas que encarará en su labor investigativa y de extensión, deberán estar determinados por las necesidades sociales y no por las demandas de potenciales alumnos.

El problema que esta característica plantea es cómo indagar acerca de esas necesidades y como priorizarlas. Evidentemente éste es un problema de planeamiento estratégico que demanda disponer de abundante y calificada información interna y externa, así como claridad política de valores y objetivos, que por añadidura deberán ser consensuados.

### **5-3 Modelo productivo lento**

Esta característica está determinada por el hecho de que La universidad requiere una determinada configuración y dotación de recursos para encarar determinadas áreas del conocimiento y, consecuentemente instrumentar carreras, programas de investigación y de extensión.

Una vez éstos configurados de una determinada manera, será menester esperar el paso del tiempo para poder determinar si las estructuras curriculares elaboradas han sido eficaces y si los temas de investigación y /o extensión y

transferencia han sido realmente pertinentes. De hecho cualquier modificación que se pretenda instrumentar sólo podrá evaluarse luego del paso de varios ciclos. En esto la Universidad se asemeja a la Fruticultura: cuesta implantar un conjunto de árboles y una vez que éstos llegan a la etapa de fructificar, sólo producirán aquello que corresponde a su especie, tenga esto valor o no en esa circunstancia

Esta característica refuerza la necesidad de planeamiento estratégico, pero además impone una visión prospectiva, ya que no se planifica para las necesidades actuales, sino para las que se presume estarán vigentes al momento de producir los primeros resultados (egresados, investigaciones, etc.).

#### **5-4 Operario flexible y con autoridad**

Tal como se señalara en el punto 5-1 la base operativa de la Universidad está profesionalizada y en consecuencia posee un nivel de autoridad técnica que se transforma en mecanismo de poder interno, más allá de las normas estatutarias que se lo adjudiquen. En consecuencia los mecanismos estructurales de división del poder e incumbencias decisorias, tienen un fuerte límite en esta característica universitaria, lo que hace que en general los mandos medios de la Universidad, (al igual que los de los Hospitales) tengan cuotas limitadas de autoridad decisoria.

Esta característica se ve reforzada por el hecho de que los “operarios”, en este caso los docentes, cumplen diversas funciones dentro de la institución (docencia, investigación, etc.) lo que los convierte en verdaderos “operarios flexibles”, pero al mismo tiempo determina que su labor se desarrolle en ámbitos diversos, de los cuales son responsables mandos también diversos, que en consecuencia sólo tienen el “poder de supervisión” sobre una parcela de la tarea del docente.

Las obras clásicas de administración aconsejan en todos los casos que cada operario “debe tener un jefe y sólo uno”. Como se verá esta premisa está lejos de poder aplicarse en este medio y por lo tanto la situación de gobierno de la institución se complejiza sustantivamente.

### **5-5 Difusión del poder**

Acorde a lo expuesto en el párrafo anterior es posible observar que, en una institución autónoma como la Universidad, la “gobernanza” no se hace fácil, máxime si a la característica antes anotada se agrega, en nuestro medio, la participación de otros grupos en el gobierno universitario (alumnos, graduados, funcionarios) así como sus representaciones gremiales . Naturalmente cada uno de estos grupos tiene una particular visión , no siempre homogénea dentro del grupo, acerca de la misión a cumplir y de los mecanismos con que hacerla posible.

Si a esto se agregan fuerzas externas a la propia Universidad, pero interesadas en su funcionamiento, como son los partidos políticos, las corporaciones profesionales, gremiales y empresariales, los diferentes niveles del Estado y sus Gobiernos representativos, por citar las más conspicuas, se comprenderá el grado de dificultad y complejidad que posee el gobierno universitario. Al respecto un refrán popular lo asimila con la tarea de “arrear gatos” y en este caso nada es más acertado.

### **5-6 Presencia de Subculturas**

Para completar el cuadro de dificultades que plantea la Gestión Universitaria, es menester tener presente que habitan en su interior diferentes “tribus” que poseen particulares visiones de la realidad y percepción de los problemas.

De hecho no son las mismas las expectativas, valores y percepciones de los alumnos, las del personal de apoyo y las de los docentes pero, además de estas diferencias lógicas, aparecen otras que tienen que ver con los campos disciplinares en que profesores y alumnos transitan y allí es corriente observar las diferencias que frente a una situación se plantean entre aquellos que vienen de diversas disciplinas

Es así que no será la misma la percepción que tendrá un abogado que la que experimentará un ingeniero y ambas diferirán de las del psicólogo y así ad infinitum. Naturalmente esta diferente percepción concluirá en diferentes propuestas para encarar la situación y esto, es obvio que no facilita la gestión.

## **6- Posibles respuestas a la situación descrita**

Hemos desarrollado sintéticamente el panorama actual de la Gestión Universitaria en nuestras latitudes y trataremos ahora de enunciar las respuestas que se han intentado a esta situación.

### **6-1 Calificar la Gestión mediante posgrados específicos**

Es un tema asumido que nuestras universidades son gestionadas por personas que no tienen una calificación específica para esa tarea. El mismo sistema de autogobierno y la elección democrática de sus autoridades genera esta situación. En consecuencia aparece como necesario intentar calificar a quienes se harán cargo de esa difícil tarea.

Una de las actividades que se desarrollaron a partir de 1998 fue la creación en la Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de una Maestría en Gestión Universitaria que resultó pionera de otras que posteriormente se abrieron en Universidades como Nacionales de Santiago del Estero, Lomas de Zamora y otras,

La idea de abrir estos posgrados surgió a partir de la experiencia del autor de este trabajo participando de los cursos IGLU de la OUI (Organización Universitaria Interamericana) que dejaron en su espíritu la idea de que era posible la sistematización de la Gestión Universitaria, dentro de las limitaciones que la misma presenta. Esta experiencia también permitió el contacto con otros docentes universitarios latinoamericanos, entre los cuales se encontraba un grupo de la Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil) con el que se estableció un contacto personal que fructificó en una relación institucional con el Núcleo de Pesquisas em Administração Universitaria (NUPEAU) y con sus gestores, inicialmente representados por el Dr. Victor Meyer Jr. y posteriormente por los Doctores Nelson Colossi y Pedro de Melo.

En esa Universidad brasilera se desarrollaba, en ese tiempo, una Maestría en Administración Universitaria que fue pionera en Latinoamérica y fortaleció la idea de desarrollar esa experiencia en nuestro país. No sería justo cerrar este párrafo sin citar al Dr. Augusto Pérez Lindo, que fue un colaborador indispensable en la creación y desarrollo de nuestro posgrado.

## **6-2 Difundir los avances en el análisis y mejora de la gestión**

Este objetivo se ha plasmado en un conjunto de acciones que sintéticamente podríamos resumir en los siguientes:

### **6-2-1 Publicaciones**

Amen del auge que existe desde hace ya un par de décadas en torno a la aparición de libros y revistas, además de publicaciones electrónicas, que tienen a la Universidad como objeto de análisis, en el campo específico de la Gestión Universitaria son notorias las publicaciones del CINDA chileno y la revista periódica “Gestion de l’enseignement supérieur” que publica la OCDE. Por otra parte anualmente se edita un CD con la totalidad de los trabajos que son presentados a los Coloquios de Gestión Universitaria de América del Sur.

También se ha despertado el interés de algunos estudiosos y han aparecido textos orientados al estudio de esta problemática, algunos de los cuales se citan en la bibliografía de este trabajo, por lo que no serán mencionados aquí.

### **6-2-2 Creación de Asociaciones que nuclean estudiosos del tema**

Desde hace diez años se han constituido al menos dos asociaciones que reúnen personas interesadas en el estudio de los temas inherentes a la gestión y la enseñanza universitarias. Una de ellas es la REDAPES (Red Argentina de Posgrados en Educación Superior) que nuclea los directivos de carreras de posgrado que tengan a la Universidad Pública como objeto. Y la otra es la AEGES (Asociación de Especialistas en Gestión de la Educación Superior), que surgió inicialmente como agrupación que reúne a los graduados de la Maestría en Gestión Universitaria de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Estas asociaciones realizan reuniones para considerar diversas cuestiones atinentes al desenvolvimiento de nuestras universidades y sus posgrados, así como materializan publicaciones con trabajos de sus miembros. El último de ellos fue lanzado en 2011 por Red Argentina de Posgrados en Educación Superior, Compilado por la Lic. Nelly Mainero y editado por la Universidad Nacional de San Luis y lleva por título “Ensayos e Investigaciones sobre la Problemática Universitaria”.

### **6-2-3 Congresos, Coloquios y otros eventos**

Llegamos aquí al punto que dio origen a este trabajo. En este punto queremos destacar que quien primero inició esta práctica de reunir a aquellos a quienes preocupa el funcionamiento de nuestras universidades públicas, fue nuestro querido Pedro Krotch, lamentablemente desaparecido, quien inauguró esta actividad con sus congresos sobre “La Universidad como Objeto de Investigación”, de los que se llevaron a cabo seis eventos, el último en Noviembre de 2009.

Y aquí entran en escena nuestros Coloquios de Gestión Universitaria de América del Sur, que vienen desarrollándose anualmente desde el año 2000 y de los cuales se han materializado hasta el presente once eventos , desarrollándose cuatro de ellos en la Universidad Federal de Santa Catarina, otros cuatro en la Universidad Nacional de Mar del Plata y luego respectivamente uno en cada una de las siguientes instituciones: Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad de Blumenau (Brasil) y Universidad Tecnológica Intercontinental (Paraguay) y estando programado el duodécimo en la Universidad Veracruzana de México.

Estos coloquios surgieron en virtud de la relación personal a que se hizo referencia anteriormente entre profesores de la Universidad Federal de Santa Catarina y el autor de este trabajo, a la que luego se sumó el Dr. Augusto Pérez Lindo y posteriormente colegas de otras universidades. A todos nos movía y nos mueve el mismo afán, que es el de mejorar la gestión de nuestras universidades para dotarlas de mayor eficacia y eficiencia.

Como consecuencia de estos Coloquios se han presentado 1720 trabajos, que han sido compilados en CD y también se han impreso algunos volúmenes con selecciones de dichos trabajos, tres en Brasil denominados: “A Gestão Universitaria en Ambientes de Mudanças na America del Sul” de Nelson Colossi y otros Editado por Nova Letra – Blumenau Brasil 2002; “Estudos e Perspectivas em Gestão Universitária” Comp. N. Colossi y Marli de Souza Pinto. Editó Nova Letra, Blumenau, 2004 y “Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade” Compiladores N. Colossi y Pedro A. de Melo, Editora Inslurar, Forianópolis Brasil 2004. Y dos en Argentina denominados “Aportes al Debate sobre la Gestión Universitaria I y II”

Compilados por Marcelo Efron y Augusto Pérez Lindo el primero y M. Efron y Roberto Vega el II, editados ambos por De los Cuatro Vientos, Buenos Aires. 2005.

Estamos convencidos que la realización de estos Coloquios es una herramienta muy potente para el mejoramiento de la gestión de nuestras universidades, no sólo por la producción intelectual que los mismos propician, sino, fundamentalmente, por constituirse en un ámbito de contacto e intercambio entre actores que provienen de diversas universidades y países, con distintas vivencias y experiencias y en estos eventos no sólo intercambian sus respectivas experiencias, sino que se propicia la vinculación entre ellos, lo que da lugar a intercambios posteriores, proyectos conjuntos y otras modalidades de colaboración.

### **A modo de conclusión**

Con lo expuesto hasta aquí creemos haber dejado razonablemente expuestas las motivaciones que determinaron que un conjunto de docentes de varias universidades, fundamentalmente de Florianópolis y de Mar del Plata, emprendieran la tarea de desarrollar estos Coloquios en forma anual, procurando incorporar a su desarrollo a otros actores, de otras universidades y países de América, lo que viene plasmándose hasta el momento con total regularidad, habiendo sido sede hasta hoy cinco universidades de tres países diferentes y cinco ciudades distintas y estando en programación la duodécima edición, que se desarrollará en un nuevo país -Méjico- y en una nueva ciudad -Veracruz-.

Sólo nos queda desear poder seguir incorporando nuevos participantes y nuevas instituciones de otros países de nuestra América.

### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA y CITADA**

Ackof Russell "Planificación de la Empresa del Futuro" Edit. Noriega Limusa 1990

Drucker Peter "La Función Gerencial en el Mundo Moderno" Revista Administración de Empresas tº B pag. 865 y sgts.

Fayol Henry "Administration Industrielle et Général" Edit. H Durand et E. Pinot . Paris 1916

Fernández Lamarra Norberto y Costa de Paula María de Fátima .  
Compiladores "La democratización de la Educación Superior en América Latina" Edit. UNTREF 2011

López Segrera Francisco "Escenarios mundiales de la Educación Superior. Edit. Clacso 2006

Servan Schreiber Jean J. "El Desafío Americano" edit. Zigzag 1968

Vega Roberto "Desafíos de la Gestión Uiversitaria" en "Aportes al Debate Sobre Gestión Universitaria II" compiladores Marcelo Efron y Roberto Vega . Edit. De los cuatro Vientos" . 2005

Vega Roberto "La Universidad: Poder, Gobierno y Autoridad" . En "Ensayos e Investigaciones Sobre la Problemática Universitaria". Compiladora Mainero Nelly Edit. Nueva Editorial Universitaria UNSL . 2011

Vega Roberto y otros. "Decisiones en la Universidad Pública" Edit. EUDEM (UNMdP) 2010.

#### BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Altbach Philip G. "Educación Superior Comparada" Edit. Universidad de Palermo . 2009

Clark Burton "Cambio sustentable en la Universidad" . Edit. Universidad de Palermo 2011

Colossi Nelson y de Melo Pedro A. Compiladores ."Cenários da gestão universitária na contemporaneidades" Edit. Insular Florianópolis Brasil 2004

Colossi Nelson y de Souza Pinto Marli Dias Compiladores. "Estudos e perspectivas em gestão Universitária " Edit. Nova Letra. Blumenau Brasil 2004

Colossi Nelson y Otros. "A gestão universitária en ambientes de Mudanças na América del Sul" Edt. Nova Letra Blumenau Brasil 2002

Efron Marcelo y Pérez Lindo Augusto "Aportes al debate sobre la gestión Universitaria II". Edit. De los cuatro vientos. 2005

Fernández Lamarra Norberto y Ginés Mora José. Coordinadores  
“Educación Superior convergencia entre América Latina y Europa” Edit.  
UNTREF 2005

IESALC. “Informe sobre la educación superior en América Latina y  
el Caribe 2000-2005” Edit. IESALC-UNESCO Caracas Venezuela 2006

Mainero Nelly Compiladores “Ensayos e Investigaciones sobre la  
problemática universitaria”. Edit. Nueva Editorial UNSL. 2011

Mainero Nelly Compiladora “La Educación Superior en el siglo  
XXI” Nueva Editorial Universitaria UNSL. 2005

Sánchez Rodríguez Iván y Navarro Leal Marco. Coordinadores  
“Reformas, gestión y retos de la Universidad en la sociedad del conocimiento”.  
Edit. Miguel Ángel Porrúa. México 2010

Vega Roberto “La Gestión de la Universidad. Planificación,  
Estructuración y Control” Edit. Biblos 2009