

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> :: @NulanFCEyS

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA UNIVERSIDAD ARGENTINA:
ASPECTOS PROBLEMÁTICOS.

AUTOR: VEGA , Roberto Ismael

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES- U. N. DE MAR DEL
PLATA

e-mail rivega@mdp.edu.ar

1- INTRODUCCIÓN:

Mucho se habla en las dos últimas décadas del planeamiento estratégico y de sus potencialidades y prácticamente no existe hoy organización, pública o privada, que escape a la aplicación de esta herramienta de gestión. Su técnica se enseña en nuestras universidades y da razón a la existencia de asignaturas, cursos y hasta alguna especialización de posgrado, no obstante en ellas se ha hecho una aplicación casi nula de este modelo de planificación.

Ante esta situación nos preguntamos cuáles han sido las razones que han determinado este estado de cosas y este trabajo intenta analizar algunas variables que entendemos son determinantes para comprenderlo.

Iniciaremos nuestro análisis, planteando cuales son los requisitos mínimos que se deben reunir para poder desarrollar un planeamiento estratégico y luego intentaremos evaluar cómo éstos se encuentran o no presentes en nuestras instituciones. Finalmente intentaremos aventurar algunas opciones que intentan superar las restricciones que se observan.

2- REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En general y más allá de los planteos metodológicos que diversos autores puedan desarrollar sobre el tema, existe amplio consenso en que ciertos aspectos deben estar adecuadamente cubiertos y analizados. Los que siguen son

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

los tres que entendemos resultan básicos e indispensables para poder encarar con éxito un proceso de planificación estratégica.

2-1 Conocimiento suficiente, interno y contextual

Es harto sabido que para encarar un proceso de planeamiento estratégico es menester poder hacer un diagnóstico adecuado de las fortalezas y debilidades de la organización en la que pretendemos planificar

Del mismo modo resulta indispensable tener información útil del contexto específico, así como del medio ambiente general, que nos permita identificar oportunidades y amenazas.

Así planteada la cuestión parece sumamente sencilla. No obstante y a poco que intentemos avanzar en cualquiera de ambos diagnósticos, veremos que es preciso lograr algunos acuerdos mínimos sobre cómo y qué analizaremos de nuestro potencial organizacional y su situación vigente, con qué esquema axiológico mediremos cada recurso, cada proceso y cada resultado y cuales serán los indicadores (cualitativos o cuantitativos) que emplearemos en el análisis. Si de observar el contexto se trata nuestro problema no será menor. Tendremos que identificar cuál es nuestro contexto específico y qué permanece como medio ambiente general y en cada uno de estos subsistemas, establecer las variables significativas de todo tipo (normativas, sociológicas, económicas, políticas, etc.) y sus respectivos indicadores.

No será simple acordar acerca de cuales serán las fuentes de información a emplear en cada caso, su confiabilidad y univocidad, así como el posible impacto que cada variable tendrá en nuestro desempeño futuro. Tampoco existe una respuesta unívoca al problema de quienes serán los actores significativos, que influirán sobre nuestros posibles escenarios.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Las cuestiones que sintéticamente dejamos planteadas, nos llevan a una segunda cuestión que tiene profunda significación en lo antes expresado.

2-2 Criterios Decisorios Uniformes

Ya han pasado varias décadas desde que H. Simon (Simón 1964) planteara el tema de los “juicios de valor” y las “racionalidades decisorias”, que son formulaciones previas a cualquier esquema decisorio y, naturalmente, no pueden obviarse en el desarrollo de un plan estratégico. El concepto de lo “bueno” o “deseable” y de lo “malo” y “evitable”, dependerá precisamente de estos juicios y no podemos suponer ligeramente que serán coherentes entre los diversos miembros de una organización.

Resulta obvio que si no logramos acordar acerca de la visión que tenemos de la Universidad, será sumamente difícil que manifestemos acuerdos sobre su misión y mucho menos sobre sus objetivos estratégicos.

Parafraseando una vez más al gato de “Alicia en el País de las Maravillas”, si no sabemos adonde nos dirigimos, cualquier camino resultará satisfactorio.

Pero aquí no concluye el problema de carecer de una racionalidad decisoria compartida. Tampoco podremos acordar sobre que variables debemos explorar (internas y externas), que nivel de impacto tendrá cada una de ellas en nuestro devenir y cuáles serán los actores que influirán en mayor medida en las mismas.

Por último, será impensable que logremos elegir entre las diversas opciones estratégicas que puedan formularse. Sin pretender aquí extendernos en el tema, no podemos evitar mencionar algunas de las tensiones que generalmente se juegan en el seno de nuestras universidades: Calidad o cantidad; concentración

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

o dispersión geográfica; énfasis en la docencia o la investigación; fuentes de financiamiento alternativas; direccionalidad o libre albedrío en la investigación; estructuras que atienden a cómo se produce el conocimiento o a cómo se producen los graduados; relación Universidad/Estado; relación Universidad/Sociedad; distribución del poder en su seno; excelencia/ eficiencia; son sólo algunas de ellas.

2-3 Poder Para Implementar el Plan

Por último existe un último requisito indispensable para cualquier tipo de planeamiento y esencial en el estratégico, la capacidad de lograr que lo planificado sea ejecutado, es decir la autoridad y poder suficiente para ponerlo en práctica.

No se trata aquí del método más o menos participativo que se haya seguido para su elaboración. Se trata lisa y llanamente de establecer que un plan carece de significado si no existe un poder suficiente para lograr que todas las unidades operacionales actúen conforme a sus directrices. Es sabido que cualquier proceso de planificación restringe la libertad decisoria de aquellos encargados de su ejecución y que, en cualquier organización, los objetivos inmediatos de cada sector tienden a desplazar en la intención y voluntad de sus gestores, otros objetivos más generales o institucionales. en consecuencia resulta decisivo contar con la cuota de poder necesaria para garantizar que estos desvios no se produzcan.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Naturalmente que el origen de dicho poder puede, y de hecho es así, tener diferente legitimación. En algunos casos será la mera propiedad de la organización (empresa privada), en otros será la delegación de una autoridad superior del Estado (Empresas Públicas, Ministerios, etc.), en otros será la delegación de los propios miembros (cooperativas, clubes, entre otros) y finalmente existen otros en que el consenso es la base de legitimación. En este último tipo se encuentran las universidades y justamente aquí reside uno de los problemas más difíciles de resolver.

Finalmente es notorio como en muchos casos tiende a confundirse un repertorio de buenas intenciones con un plan, cuando en el mejor de los casos podría quizás alcanzar el nivel de un listado de objetivos deseables. Pero también hemos conocido desarrollos que poseían todas las características atribuibles a un Plan Estratégico y que sin embargo no han pasado de ser elaboraciones más o menos teóricas, que adornan bibliotecas y nutren los curriculums de sus autores, pero han estado muy lejos de tener un efecto decisivo en las instituciones para los que fueron diseñados. Lo expuesto es notorio en algunos sectores del Sector Público (Hospitales y Empresas públicas son los más comunes) y, por que no, en universidades.

3- ASPECTOS POLÍTICOS

En el punto anterior tratamos dos cuestiones que están profundamente vinculadas con este aspecto: la racionalidad decisoria y el poder para ejecutar el plan. Cabe aquí formular un somero análisis de cuál es la situación en nuestras universidades y para ello creemos útil detenernos en tres aspectos deben ser tenidos en cuenta:

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

3-1 Difusión del Poder

Las universidades en general se consideran organizaciones paradigmáticas de lo que se denomina “burocracias profesionales” (Mintzberg H. 1984), en las cuales el núcleo operativo está habitado por profesionales que disponen de una gran autonomía decisoria acerca del modo en que realizarán su tarea y en general, están prácticamente libres de controles formales.

En nuestro país esta situación se ve reforzada por la práctica institucionalizada del “cogobierno”, que determina que la Universidad Argentina sea la única organización autogestionada en nuestro medio y un modelo dedidamente escaso en el mundo pos caída del muro de Berlín. En consecuencia se observa que quienes dictan las normas son los mismos que a renglón seguido deben acatarlas, conservando el poder suficiente para modificarlas, excepcionarlas y, por que no, ignorarlas.

Pero aún en el supuesto ideal de que las normas una vez sancionadas fueren plenamente acatadas, es evidente que la sanción de las mismas es siempre fruto de una difícil negociación entre sectores con visiones totalmente diferentes y, a veces, antagónicas, de la propia institución. Cualquiera que conozca el ámbito de los cuerpos colegiados universitarios comprenderá rápidamente lo que esto significa.

Lo anterior deviene en que, en general, es posible acordar sobre cuestiones más o menos cosméticas, pero sumamente difícil hacerlo sobre aspectos que pueden afectar fuertemente los roles, privilegios, costumbres e intereses de los sectores que deben prestar su acuerdo para el nacimiento de la norma. La consecuencia es una gestión fuertemente inercial, en la que se reacciona ante la emergencia, la cual termina convirtiendo a la universidad en un modelo de inmovilismo (Ackoff R. 1990).

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

3-2 Diversas Visiones de la Universidad

Universidad es diversidad y por lo tanto cada sector interno tendrá una particular visión del todo y de su propia inserción en el conjunto. Las particiones de puntos de vista son múltiples y complejas. Al sesgo que producen las profesiones, se agrega el que producen los roles docentes o de investigación, el carácter de alumno o graduado y todo esto sin dejar de lado las vivencias del cuerpo administrativo, que si bien carece en la mayoría de los casos de poder político explícito, no deja de tener peso en las decisiones que se instrumentan y en su elaboración.

Pero no solamente en el interior de la institución se parcializan las visiones. También desde el exterior hay fuerte polémica de cuál debe ser el rol social de la institución y en esto no existe acuerdo entre los grupos empresarios, las manifestaciones del Estado, las corporaciones profesionales y otras agrupaciones sociales y, en definitiva, la sociedad como un todo donde las familias aspiran a que sus hijos transiten por la universidad con un objetivo específico: lograr un grado universitario.

No es necesario mayor abundamiento para poder comprender las dificultades que todo esto plantea al interior de la institución cuando de unificar premisas decisorias se trata o simplemente, legitimar poder para llevar adelante una propuesta.

3-3 Confusión del concepto Política con Discrecionalidad

Se observa en la Universidad que prevalece una fuerte confusión acerca de qué constituye una acción política y qué una decisión discrecional. No es ocioso señalar que una opción política se funda en una racionalidad decisoria, que tiene a privilegiar ciertos fines en detrimento de otros y por definición debe ser más o menos permanente y genérica.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Frente a esto se comprueba la altas tasa de discrecionalidad que impregna las decisiones de esta institución, lo que hace que se produzcan conductas erráticas que más parecen destinadas a favorecer o perjudicar a ciertos agentes o sectores circunstancialmente enfrentados internamente, que a una lógica destinada a servir fines más elevados.

Naturalmente mientras prospere esta confusión no inocente, será muy difícil que se avance en una acción planificadora que, por definición, debe establecer políticas de seguimiento obligado, que deben aplicarse sea quien fuere el beneficiado o perjudicado.

Frente a la situación planteada en los puntos anteriores nos atrevemos a identificar algunos cursos de acción posibles:

3-1-1 Mejorar los sistemas de Información

Es parte de la naturaleza humana desconfiar de lo desconocido y lo que es peor aún, intentar darle explicación a los acontecimientos a partir de la ignorancia. Mucho de esto está en el origen de los mitos y supersticiones. Pues bien, si pretendemos que las conductas de los universitarios sean racionales, debemos en primer lugar mejorar sustantivamente los sistemas de información disponibles y facilitar el mayor acceso y la más amplia transparencia, respecto de los problemas que aquejan a la institución y de las vías que se siguen para resolverlos.

Lo que aquí se plantea parece obvio si pensamos que la mayoría de nuestra universidades enseñan todas las técnicas y teorías que hacen a los sistemas de información, su diseño e implementación. No obstante es lamentable ver cuan poca información significativa manejan los decisores y menos aún los que, con su voto, deciden quienes serán aquellos que deberán analizar y decidir.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Lo expuesto plantea un real desafío de la gestión universitaria: diseñar sistemas de información inteligentes, que permitan medir y conocer variables significativas, en tiempo oportuno y en los niveles necesarios y que logren una adecuada socialización de la información neurálgica de la Universidad, la Facultad o el Departamento.

3-1-2 Explicitar Criterios Decisorios

Dejamos planteada la importancia de contar con criterios decisorios unívocos, pues bien, éstos no sólo deben existir sino que deben ser adecuadamente difundidos y conocidos. Así como en los problemas de investigación operativa es preciso establecer qué se pretende maximizar y qué otra cosa minimizar, también es indispensable que los criterios básicos que orientan las decisiones de la organización, sean suficientemente aceptados por sus miembros y para ello deben ser adecuadamente conocidos.

Naturalmente a esto contribuirá lo expresado en el punto anterior, ya que no sólo deberá un buen sistema de información difundir lo que concierne a las variables especialmente sensibles y motrices (M. Godet 1992), sino que debe difundir adecuadamente los criterios decisorios básicos con que las mismas serán tratadas.

3-1-3 Perfeccionar la Participación

Puntualizamos ya la necesidad de mejorar y socializar la información y los criterios decisorios. Logrado esto sólo resta perfeccionar los mecanismos participativos que aseguren que las capacidades decisorias de los miembros de la institución tengan un adecuado cauce.

Debe en consecuencia evitarse la tendencia al centralismo decisorio excesivo, máxime cuando, por las características de los miembros de esta organización, ellos son conscientes de dos cosas: que quienes deciden dependen

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

de su respaldo como electores y que ellos mismos poseen las mismas o parecidas habilidades que quienes ocupan determinados cargos jerárquicos en la institución.

Lo expuesto anteriormente requiere un trabajo de reingeniería de incumbencias y atribuciones, así como el desarrollo de modelos de control de gestión que permita la delegación decisoria sin perder calidad en la misma.

4- PROBLEMAS ESTRUCTURALES

También la estructura formal y el esquema de toma de decisiones contribuyen a crear restricciones al planeamiento estratégico. Analizaremos ambos temas por separado.

4-1 Compartimentación estanca

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Mucho se ha escrito sobre la estructura formal de nuestras universidades, basada en el modelo napoleónico de facultades cuasi autónomas, pero lo cierto es que si se observa el funcionamiento real de cualquier universidad argentina estructurada sobre este modelo se podrán verificar las siguientes características:

- a) Claustro docente propio y aislado. Esto deriva en la multiplicidad de cátedras que sobre las mismas disciplinas básicas pululan en diversas facultades. De hecho esto dificulta cualquier planeamiento sobre capacitación o investigación, más allá del estrecho margen de cada cátedra.
- b) Alumnos que pertenecen a una determinada facultad con nulo contacto con sus pares de otras disciplinas y con una formación fuertemente sesgada.
- c) Cuerpos colegiados centrales (Consejos Superiores, Asambleas) que tienden a asemejarse a verdaderos “senados”, donde sus miembros representan la visión e intereses de las facultades, sin una concepción integral de la universidad.
- d) Carreras estancas, donde la elección del alumno debe darse el primer día de clases y donde el desplazamiento horizontal es traumático.

Estas pocas características enunciadas sirven para comprender que, en este contexto, es sumamente problemático que puedan darse las condiciones que señaláramos como necesarias en el punto 2 de este trabajo. No es de extrañar entonces que veamos como muchas veces se duplican esfuerzos dentro de una misma universidad, llegándose incluso a reiterar ofertas con escasa diferenciación, pero ubicadas en diferentes facultades.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

A lo aquí sintéticamente expuesto se suma sinergizándolo lo siguiente:

4-2 Esquema de Toma de Decisiones

En general el esquema que surge de la casi totalidad de estatutos universitarios argentinos, plantea un esquema decisorio con las siguientes características:

- a) Alta concentración en su órgano superior de gobierno (Consejo Superior) de una gran cantidad de atribuciones formales. Esta situación si bien parecería favorecer una planificación centralizada, opera absolutamente a la inversa, saturando la actividad de dichos cuerpos con una gran retahila de decisiones intrascendentes que deberían ser tomadas en otros ámbitos inferiores e inhibiéndolo de abocarse a la discusión de los temas centrales necesarios a la acción planificadora. Se cumple aquí la máxima inexorable en administración de “lo urgente desplaza a lo importante”.
- b) Sinergizando lo anterior se observa que decisiones típicamente ejecutivas son adjudicadas a los cuerpos colegiados, con lo que no sólo se desnaturaliza la función de estos últimos, sino que se reemplaza la previsión por el control concomitante, de manera que existe una permanente “cogestión” entre Decanos y Rectores con los respectivos cuerpos colegiados, que operan como auditores permanentes de sus actos.
- c) Si a lo anterior se le añade la composición de los órganos colegiados, en los que las racionalidades decisorias son múltiples y hasta antagónicas, será fácil concluir en la incapacidad

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

operativa en las condiciones actuales, para encarar largos análisis y discusiones que son imprescindibles para el planeamiento estratégico.

4-3 Algunas sugerencias para superar las limitaciones estructurales

Ante la situación descripta nos permitimos acercar algunas ideas que intentan mejorar el cuadro de situación.

4-3-1 Departamentos Unicos por Universidad

Si bien somos conscientes de la enorme dificultad que entrañaría cambiar radicalmente la estructura de nuestras universidades, sobre todo las más antiguas y grandes, pensamos que es posible tender a un esquema mixto, que mantenga las facultades pero que impida que un departamento disciplinario se reitere en más de una. De este modo cada facultad albergaría a aquellos departamentos que están más vinculados con su propia base disciplinar y tomaría servicios docentes de otros departamentos de otras facultades en las disciplinas que así lo requieran sus estructuras curriculares. Esto permitiría definir niveles de calidad, capacitación y desarrollo y planificar temas de investigación y acción para toda un área de conocimiento dentro de la universidad.

4-3-2 Alentar el Desarrollo de Ofertas Compartidas

Actualmente una carrera se desarrolla íntegramente en el seno de una facultad. Esto restringe fuertemente la posibilidad de planificar ofertas que aprovechen la interdisciplinariedad propia de la universidad. Lo expuesto en el punto anterior, juntamente con esta propuesta, aumentaría los flujos horizontales de la universidad y permitiría una planificación flexible de la oferta académica, desvinculando la misma de los respectivos claustros de cada facultad.

4-3-3 Modificar las Incumbencias Decisorias

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Es necesario revisar las incumbencias de los órganos colegiados, manteniendo en éstos sólo aquellas que tienen una función normativa y transfiriendo a niveles ejecutivos una gran cantidad de decisiones operativas que hoy asumen dichos cuerpos. Asimismo debiera estudiarse la posible creación de un órgano que asuma los roles jurisdiccionales que hoy atiborran los Consejos Superiores de cuestiones conflictivas, planteadas por diversos miembros de la universidad y que sólo afectan a intereses particulares.

4-3-4 Modificar la Composición de los Órganos Superiores de Gobierno.

La estructura de los cuerpos colegiados que conducen la universidad debiera conformarse de manera de romper la representación por facultades, generando agrupaciones horizontales de postulantes, que conformen una idea de política universitaria y consecuentemente posibilite una conducción con criterios decisorios comunes y explícitos.

5- CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

5-1 Autonomía e Individualismo

Es sabido que cualquier planeamiento implica una restricción a la libertad en la toma de decisiones futuras y frente a esto se alza la fuerte impronta individualista y de autonomía decisoria que caracteriza la cultura universitaria.

La autonomía es un valor altamente apreciado y tiende a extenderse más allá del límite de la propia universidad, afectando comportamientos que pretenden ser autónomos a nivel de las facultades, los departamentos y aún las cátedras.

Es natural entonces observar la enorme dificultad que implica diseñar estrategias comunes, que sometan al conjunto al seguimiento de ciertas directivas e impliquen análisis de la realidad con criterios decisorios unívocos.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

5-2 División de Lealtades

Cada uno de los claustros con poder decisorio en la universidad está integrado por individuos que están sometidos al tironeo de diferentes lealtades organizacionales o ideológicas, que muchas veces prevalecen sobre los intereses de la propia universidad. Trataremos muy sucintamente de ejemplificar lo expuesto.

- a) Claustro Docente: Sus integrantes desarrollan diversos roles dentro de la organización (docencia, investigación, extensión, gestión) y naturalmente según su mayor inserción en alguno de ellos, poseen visiones fragmentarias de la institución y desarrollan lealtades a objetivos sectoriales no siempre coherentes entre sí.

Del mismo modo también existe una conexión horizontal con la propia disciplina, que determina que podamos observar conductas muy semejantes entre facultades de diversas universidades que desarrollan similares carreras, generando subculturas de sectores parciales (facultades de Derecho, de Ingeniería, de Medicina, etc.) que resultan mucho más fuertes y cohesivas que la de la propia universidad, con la que muchas veces comparten pocos valores y paradigmas.

Finalmente en nuestro país también este claustro está permeado por las corporaciones políticas y gremiales, resultando que sus miembros muchas veces intentan imponer criterios decisorios acordes a los intereses de aquellas y no de la propia universidad.

- b) Los Estudiantes: Los estudiantes oscilan entre perseguir una cierta calidad en su formación y lograr ésta con el mínimo

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

esfuerzo. De allí que se observa muchas veces el cuestionamiento frente a ciertas políticas que intentan elevar el nivel cualitativo y que son leídas por éstos como restrictivas o persecutorias.

Tampoco es ajeno este claustro a la influencia de las corporaciones, fundamentalmente políticas, donde sus dirigentes intentan hacer carrera una vez finalizados sus estudios. Esta situación, que ha resultado moneda corriente en nuestra militancia universitaria, tiende también a distorsionar la óptica con que se analizan las cuestiones propias de la universidad.

- c) Los Graduados: En general éstos provienen de las corporaciones profesionales, que cumplen en nuestro país un rol eminentemente gremial. Esto deviene naturalmente en un conflicto de lealtades entre su origen y su rol y, en la mayoría de los casos, en un factor conservador del *status quo*.

Bastaría pensar cuál sería la reacción de este claustro frente a una decisión que implicara, por ejemplo, suspender el dictado de una determinada carrera durante un número de años o reemplazarla por otra novedosa, más acorde a las necesidades sociales.

5-3 Valor de la Tradición

Es importante reconocer que, siendo la universidad una organización milenaria, posee un corpus de tradiciones que se transfieren inclusive de las más antiguas a las recién creadas, haciendo que éstas últimas nazcan por así decirlo, envejecidas.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Naturalmente esto no es malo en si mismo, pero tiende a privilegiar fuertemente el pasado sobre el futuro, de manera que el comportamiento que es dable esperar de esta institución es el inercial y la resistencia al cambio.

5-4 Planteo frente a la situación

Frente a lo expuesto surge la cuestión de cómo revertir estos factores culturales, que resultan prima facie, impedimentos a una labor planificadora.

Resulta evidente que no será una tarea sencilla, habida cuenta que los factores culturales analizados forman parte de un sistema de creencias y valores establecido, y como tal su modificación será, en el mejor de los casos, lenta y trabajosa. Pero intentaremos al menos exponer como iniciar el camino.

Al iniciar este trabajo planteamos como requisitos dos aspectos que resultan particularmente afectados por la cultura organizacional: la cuestión de la unificación de premisas decisorias y la capacidad política, en términos de poder legitimado, para poder planificar y llevar adelante el plan. Dado el cuadro de situación analizado creemos que sólo un **liderazgo comprometido con la universidad** podrá avanzar en este terreno.

Naturalmente y dadas las características intrínsecas de la institución, este liderazgo debe apoyarse fuertemente en el consenso y éste no se logrará sin ideas fuerza muy claras y dejando de lado actitudes clientelísticas que lamentablemente se han incorporado a las prácticas universitarias y han provocado un enorme daño a la credibilidad y legitimidad de sus autoridades.

En este orden de cosas un paso importante a dar es implantar la elección directa de autoridades unipersonales (Rector y Decanos) mediante el voto directo de los representantes de los claustros y su cómputo ponderado según el peso relativo de cada uno. Quienes sean elegidos por este procedimiento,

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

gozarán de una legitimación de origen que les permitirá impulsar acciones transformadoras, sin verse acosados por aquellos que ven afectados sus intereses sectoriales o corporativos.

BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, Russell “Planificación de la Empresa del Futuro” Edit. Noriega Limusa 1990.

ALTBACH, Philip “Educación Superior Comparada” Edit. U. De Palermo 2001.

ARGUIN, Gerard “La Plaeación Estratégica en la Universidad” Edit. Presses de la Université de Québec 1986

BRUNNER, Joaquín “Educación Superior en América Latina, Cambios y Desafíos” Fondo de Cultura Económica 1990

GODET, Michel “De la Anticipación a la Acción” Edit. Marcombo 1993

MINTZBERG, Henry “Estructuración de las Organizaciones” Edit. Ariel 1986.

PEREZ LINDO, Augusto “Universidad, Política y Sociedad” Edit. Eudeba 1985

SIMON , Herbert “El Comportamiento Administrativo” Edit. Aguilar 1964

VEGA, Roberto “La Universidad Argentina: ¿Una Institución en Crisis?” en FACES nº 2 (Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Ss. UNMDP) 1998