

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**

# VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur

**“La Gestión Universitaria y la garantía de la Educación Superior como Derecho Humano y Bien Público Social”**  
**29, 30 y 31 de Octubre de 2008**

**Áreas temática: 2- Gestión Académica**

**DECISIONES ESTRATEGICAS EN LA UNIVERSIDAD PUBLICA:  
REFLEXIONES ACERCA DEL USO DE INFORMACION RELEVANTE COMO BASE DE  
DICHOS PROCESOS**

## **Autores:**

- Foutel, Mariana  
[marianafoutel@yahoo.com.ar](mailto:marianafoutel@yahoo.com.ar)
- Durán, Claudia  
[cduran@rect.mdp.edu.ar](mailto:cduran@rect.mdp.edu.ar)
- Atlante, María Estela  
[atlante@copetel.com.ar](mailto:atlante@copetel.com.ar)

## **INDICE**

- 1. Las decisiones estratégicas en la Universidad Pública**
- 2. Los sistemas de información**
- 3. Las decisiones estratégicas en el Área Académica**
- 4. A modo de ejemplo: la decisión sobre política de ingreso**
- 5. Reflexiones finales**
- 6. Bibliografía**
- 7. Anexo**

## RESUMEN

La gestión de organizaciones es una actividad cuya dinámica deriva de la calidad y ritmo de la toma de decisiones.

Adscriptos al enfoque descriptivo de la Teoría de la Decisión, la Universidad es una organización donde la complejidad propia de los “mundos estratégicos” se incrementa por la particular dinámica del *poder* y la coexistencia de múltiples racionalidades individuales y grupales que dificultan, muchas veces, el encuentro con la opción organizacionalmente racional.

Considerar discrecionalidad y política como sinónimos tiñe a muchos procesos decisorios de una arbitrariedad, que nosotros pretendemos sustituir por una “subjetividad informada” al decir de Keynes, que capitalizando perspectivas diversas dé coherencia y consistencia al comportamiento universitario.

Existe acuerdo en que el área académica es responsable de innumerables decisiones estratégicas que dan sustento a la organización educativa.

Por ejemplo la política de ingreso suele abordarse desde un discurso vacío sin disponer de información relevante tal como: perfil socioeconómico completo de los aspirantes, ingresantes y desertores durante el primer año, evaluación de la cantidad y calidad de políticas de articulación, entre otras. Un análisis cualicuantitativo de esta información permitiría tomar decisiones que realmente aseguren la inclusión e igualdad de oportunidades.

En suma, es nuestra convicción que el sistema universitario ha cumplido en lo que respecta a información transaccional disponible. No obstante, el desafío aún hoy se sintetiza en que los responsables de la toma de decisiones estratégicas basen su búsqueda de consensos en el debate de información relevante.

## 1. Las decisiones estratégicas en la Universidad

La gestión es una actividad cuya dinámica deriva de la calidad y ritmo de la toma de decisiones. Según Peter Drucker (2002) tomar decisiones importantes constituye la tarea específica de un gestor:...”lo que caracteriza al ejecutivo eficaz es que se suponga que tiene que tomar decisiones que ejercen un impacto positivo y de significado sobre el conjunto de la organización, sobre su eficacia y sus resultados”.

Resulta necesario en primer término definir qué se entiende por decidir. Según Pavesi es “...realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción, entre un conjunto de cursos de acción alternativos.”

Desde una mirada del enfoque descriptivo de la Teoría de la Decisión, que consideramos fundamental para reflexionar acerca de las implicancias que presenta decidir en la gestión, analizamos la secuencia de etapas que intervienen en el proceso de la toma de decisiones, destacando la dimensión de la acción. Siguiendo a Peter Drucker incluimos las siguientes etapas:

1. Clasificación del problema.
2. Definición del problema.
3. Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema
4. Decidir sobre lo que es «correcto», en lugar de sobre lo que es aceptable, con objeto de cumplir las condiciones de campo. ¿Qué es lo que satisfará totalmente a las condiciones antes de que se consideren los compromisos, adaptaciones y concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable?
5. Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo.
6. Establecer el control (feedback) que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos.

Nos inclinamos por las etapas que plantea Drucker ya que compartimos su idea de que “la etapa de este proceso que más tiempo absorbe no es la de tomar la decisión sino la de llevarla a cabo. Si una decisión no se ha decantado hacia la actividad no es una decisión, en el mejor de los casos es una buena intención. Esto significa que, así como la eficacia de la decisión se basa intrínsecamente en el empleo del nivel más elevado del conocimiento conceptual, las acciones que se deduzcan deben caer lo

más cerca posible del campo delimitado por la capacidad de la gente que tiene que llevarlas a cabo.”

Para poder reflexionar sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito organizacional, resulta indispensable entender su contexto.

“Por "mundo" (o “universo”) se entienden todos los elementos que influyen sobre —y que están influidos por— esa decisión. Se incluye también, por lo tanto, el mismo decididor.

Esto último no es trivial. Se acostumbra dividir el sujeto cognoscitivo del objeto conocido pero el mundo está constituido por los dos, simultáneamente, en permanente interacción, interdependencia y retroalimentación. La visión del mundo condiciona el — y depende del— sujeto, de modo que; la separación es cómoda pero puede conducir a importantes errores.”

La precedente afirmación de Pedro Pavesi cobra vital importancia en este análisis. Para arribar a decisiones estratégicas significativas pueden interactuar un número variable de individuos, atravesados por múltiples expectativas e intereses, todo lo cual conduce a procesos fuertemente politizados en la toma de decisiones en las Universidades.

Por definición la toma de decisiones estratégica evoca un paradigma de complejidad. Los “mundos estratégicos” son mundos rebeldes al decir de Pavesi. Son altamente inciertos porque dependen fundamentalmente del comportamiento de otros. Son difícilmente predecibles. Son mundos abiertos en los que la incertidumbre es alta.

“Para poder adquirir algún conocimiento, debemos inventar esos mundos y luego probar si nuestro invento sirve o no: en el proceso, iremos fortaleciendo nuestra posición. Son los mundos de la maniobra, de la finta, de las danzas rituales y de la prueba y error, que nos permitirán ir adivinando cuáles son las restricciones existentes a fin de reducir su variabilidad y aumentar nuestro conocimiento. Son los mundos de la política en los cuales a través de la negociación, tratamos de conciliar posiciones opuestas, acordar sobre objetivos, fijar límites que siempre pueden ser traicionados u olvidados. Pero también son los mundos de la estrategia. Todos los métodos son buenos para lograr estructurarlos: la negociación, el ocultamiento, el bluff, la mentira y aún la traición, pero la toma de información y la maniobra son los métodos principales.”

En estos contextos, la máxima aspiración del decisor debe ser reducir esa alta dosis de incertidumbre esencial nutriéndose de información tema que abordaremos específicamente en el apartado siguiente de este trabajo.

Como resultado de lo precedentemente expuesto, nuestro análisis pretende centrarse en las decisiones estratégicas, no programadas y con bajo nivel de estructuración no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino también por su impacto en la vida organizacional. No obstante, no siempre los decisores asignan a estas decisiones el tiempo y la prioridad necesarias, observándose usualmente conductas asociadas al cortoplacismo y la atención de las urgencias cotidianas, situación que uno puede visualizar con claridad cuando analiza el orden del día de un Consejo Académico o un Consejo Superior donde, muchas veces el debate asociado a la evaluación de la decisión está más asociado al horario y deseo de finalización de la reunión que a la prioridad real que una decisión revista en la agenda universitaria.

Para Donini y Donini (2003) “muchos de los problemas que aquejan a no pocas universidades argentinas, incluidas las de gestión privada, pueden tener su origen en un sistema de gobierno muy burocratizado y poco flexible”.

Los órganos colegiados de gobierno en las universidades argentinas, que han sido una conquista histórica, en muchos casos se convierten en cuerpos excesivamente lentos, donde aún los temas que demandan escasa discusión y rápido despacho, conllevan largas sesiones de trabajo ocupando el lugar de temas realmente importantes para el desenvolvimiento eficaz de las tareas académicas.

Al principio del siglo XXI, enfrentando un mundo en constante y rápido cambio donde es necesario tomar decisiones importantes con celeridad, la gestión universitaria muchas veces se ve obstaculizada por la falta de profesionalismo de los gestores y en no pocos casos porque “los Consejos se convierten en ámbitos de negociación “partidista” o presupuestaria”.

Por todo lo expuesto, abordamos nuestro trabajo desde un enfoque descriptivo que contemple a un decisor de carne y hueso con sus expectativas muchas veces contradictorias, con sus conflictos de intereses y valores y muchas veces de poder. La Universidad es una organización donde la complejidad antes descrita se incrementa por la particular dinámica del *poder*. En el seno de la comunidad universitaria, ante las decisiones estratégicas que hacen a su desarrollo, la coexistencia de múltiples

racionalidades individuales y grupales dificultan el encuentro con la opción organizacionalmente racional.

Creemos que el camino para reducir esa alta dosis de incertidumbre esencial a las decisiones estratégicas en muchas universidades es nutrirse de información relevante.

## **2. Los sistemas de información**

En la actual sociedad del conocimiento que marca la ruptura o cambio con la etapa anterior denominada sociedad industrial, las tecnologías de la información y la comunicación se han convertido en un instrumento clave para las organizaciones. Éstas compiten gracias a que cuentan con mejores conocimientos y tecnologías para gestionarlos. Es una especie de círculo virtuoso que se alimenta a sí mismo.

En el contexto descrito, se requieren sistemas para optimizar el flujo de información y conocimiento dentro de la organización y ayudar a los niveles de conducción a maximizar los recursos. De ahora en más, la productividad del personal con que se cuenta, dependerán de la calidad de los sistemas en los que se apoyan, por cuanto las decisiones gerenciales en cuanto a tecnología de información, tienen y tendrán una importancia crucial para la prosperidad y supervivencia de la organización.

Los sistemas de información forman parte de las organizaciones. Los elementos claves de una organización son su personal, la estructura, los procedimientos operativos, las políticas y la cultura. Al abocarnos en este trabajo en particular a una organización de características complejas como es la Universidad, analizaremos las características que los sistemas de información deberán contener para una eficiente gestión.

Existen numerosas definiciones de sistemas de información de acuerdo a los autores analizados, sin perjuicio de ello, un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que reúne, procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización. El término información se refiere a datos a los que se le ha dado una forma que tiene sentido y es útil. Los datos, en cambio, son flujos de hechos en bruto que representan sucesos ocurridos en las organizaciones o en el entorno.



En esencia si se recorren las definiciones o conceptos de sistemas de información es posible encontrar un patrón común en todos ellos, caracterizado por:

- ser un conjunto de procesos
- que actúan sobre bases de datos
- y transforman datos en información

Es por ello que Giner de la Fuente (2000) propone una definición más simple y que refleja las características esenciales apuntadas y además contiene los roles principales que deben cumplir.

De acuerdo a este autor los sistemas de información son *“un conjunto de procesos formales, interdependientes y ordenados que, actuando sobre bases de datos, consiguen:*

- *facilitar información*
- *transformar los procesos*
- *transformar la organización*
- *ayudar a diseñar e implementar nuevas estrategias”.*

Así concebido un sistema de información, a continuación profundizaremos cada uno de los conceptos vertidos, destacando lo siguiente:

Los procesos formales refieren a que todo sistema de información es una secuencia ordenada de entradas (datos), tratamientos (instrucciones) y salidas (información). Por lo tanto cualquier sistema, sea académico, de investigación, extensión o de gestión, se construye sobre el principio mencionado. Es el software el que se encargará de ejecutar la mencionada secuencia.

Los sistemas de información actúan convirtiendo datos en instrucciones. Es por lo tanto necesario identificar y guardar los datos que se estimen convenientes. Muchos de estos datos pueden proceder precisamente de la automatización de procesos. Por ejemplo, cuando automatizamos un proceso de inscripción de alumnos por la Web, podemos generar instrucciones para que los datos ingresados sean identificados y guardados en bases de datos.

Por otra parte dentro de las funciones más relevantes de los sistemas podemos citar:

- Transforman datos en información, operación que se lleva a cabo a través de un modelo y sus correspondientes instrucciones, todo ello trasladado a un programa, da como resultado que una colección de datos, por ejemplo, cantidad de alumnos

y cantidad de docentes (elementos discretos), se convierte en un indicador que da cuenta de la razón de alumnos por docente (información).

- Otras de las funciones referidas a transformar los procesos resulta luego de, previo un modelo, lograr que un proceso cualquiera (inscripción de aspirantes, liquidación de sueldos, facturación) se realice en forma automatizada. Son las instrucciones del programa (combinación de datos y relaciones) las que ejecutarán procesos y controlarán, dejando a su vez rastros de su realización y facilitando datos para posterior información.
- Los cambios estructurales derivarán de las modificaciones en los procesos. La asignación coordinada de actividades y tareas a las personas y a los medios técnicos deberán ser alteradas en función de los nuevos sistemas implementados.
- Finalmente, los sistemas de información hacen que las organizaciones, en nuestro caso la Universidad, pueda desarrollar y crear nuevas estrategias en función de los objetivos planteados y de los recursos existentes.

Todo esto con un claro fin de mejorar los procesos de toma de decisión y la ejecución de los procesos operacionales dentro de la organización.

Las Universidades Nacionales poseen actualmente distintos sistemas de información, algunos provistos por el proyecto SIU y otros desarrollados con los recursos humanos y tecnológicos propios de cada institución. Dichos sistemas deben permitir una mejor utilización del recurso de la información y un soporte confiable para el manejo de las mismas en la toma de decisiones estratégicas, actuando además como facilitadores para la incorporación de nuevas tecnologías y sistemas tendientes a racionalizar y dotar de transparencia a la gestión.

### **2.1. Características de los sistemas de información en el ámbito universitario**

Por tratarse la Universidad de una organización que se caracteriza por su alta complejidad como ya lo hemos mencionamos, los sistemas de información deberían cumplir con los siguientes recaudos:

- Promover un sistema de información integral de la Universidad, poniendo en práctica, políticas y procesos que apunten a transformar los datos producidos por las distintas dependencias que articulan la comunidad universitaria en información confiable y oportuna para la gestión.

- Garantizar la disponibilidad, integridad, seguridad y calidad de la información, entendida ésta como un instrumento eficaz al momento de implementar políticas y estrategias que lleven a la correcta asignación de los recursos de la Universidad.
- Favorecer una mayor eficiencia de los procesos sistematizados.
- Promover la capacitación permanente, el intercambio de conocimientos y de sistemas entre las distintas unidades ejecutoras identificadas en la Universidad.
- Impulsar el trabajo conjunto de las Facultades y Unidad Central (Rectorado) promoviendo la participación de los actores involucrados a través de los comités de usuarios y de desarrollo, llegando a soluciones informáticas comunes a las dependencias involucradas.
- Lograr la efectiva transferencia de la gestión, asegurando el derecho a la información veraz así como una adecuada utilización de los sistemas de manera que nutra y racionalice los procesos de planeamiento, toma de decisiones y control de gestión.
- Crear una cultura de la transparencia, de la rendición de cuentas, y de la participación; intercambiando experiencias e incrementando la eficiencia en la utilización de los recursos; entretejiendo la red del trabajo conjunto y desarrollando los acuerdos necesarios para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en el conjunto de la Universidad.

## **2. 2 Sistema de Educación Superior: relevamiento del uso de los sistemas de información gerencial**

En el marco del Proyecto de Investigación "Análisis del Sistema de Información Universitario: diseño de herramientas de gestión para la toma de decisiones en las instituciones de Educación Superior" desarrollado en el ámbito de la Universidad Nacional Mar del Plata y con financiamiento de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnología, se llevó a cabo un relevamiento de datos que aporta resultados sobre el uso de información gerencial para la toma de decisiones en el sistema de educación superior público.

La investigación de tipo exploratoria, tiene como propósito fundamental propender a la producción de conocimiento teórico - metodológico en relación con los sistemas de información como soporte para la toma de decisiones a nivel gerencial y estratégico en el ámbito de las universidades nacionales. Como así también redimensionar la

importancia de la calidad de la información en el marco de las políticas universitarias en vigor, contribuyendo con ello a sostener la transparencia y la equidad del sistema. Para la recolección de la información se elaboró una encuesta en formato digital que fue administrada, en primera instancia, a través de correo electrónico, destinado a las autoridades de las Universidades Nacionales. Ante los escasos resultados obtenidos, en una segunda etapa se procedió a contactar telefónicamente a las autoridades de las casas de altos estudios, contando con el apoyo del SIU que nos permitió promover nuestro proyecto en las reuniones que periódicamente realiza.

El nivel de respuesta obtenido en ambas instancias fue muy bajo. Del total del universo relevado, sólo el 5 % de los casos respondieron el cuestionario. Este resultado nos conduce a reforzar nuestras hipótesis iniciales. En las Universidades Nacionales los sistemas de información, tanto propios como los generados por el SIU, sólo cubren necesidades de información transaccional, útil para el desarrollo sistematizado de operaciones rutinarias.

Por otra parte, los datos exigüos nos permiten también inferir que lejos están los sistemas implementados de generar información gerencial que permita la aplicación de la misma en el proceso de toma de decisiones de las áreas sustantivas de la universidad.

Estimamos que esto puede deberse, como ya lo mencionamos en otra parte de este trabajo, a que la gestión política en su misión de transparentar las acciones de gobierno, debe conciliar y acordar intereses de varios sectores, como así también al desconocimiento sobre las herramientas de gestión y la importancia que su aplicación tiene para el funcionamiento interno de la institución.

### **3. Las decisiones estratégicas en el Área Académica**

Para analizar la toma de decisiones en esta área estratégica para la Universidad debemos recordar que atraviesa las cuatro funciones básicas de todo administrador que son: planeación, organización, dirección y control.

1) La planeación implica la selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Todo lo cual remite a tomar decisiones sobre:

¿Cuáles son los objetivos del área académica de mediano y largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr estos objetivos, en un marco de prioridades predefinido?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

Los objetivos son un elemento básico en la toma de decisiones ya que en contraste con el statu quo configuran la situación de decisión.

En diversas observaciones y talleres realizados en el ámbito universitario, hemos observado que no siempre los objetivos están claros y menos aún consensuados. Compartir información relevante creemos que facilita estos procesos de negociación entre distintos claustros o entre distintas disciplinas, despersonalizándolos y dotándolos de contenido.

2) La función de Organización apunta al establecimiento de la estructura más adecuada al planteo estratégico propuesto, como forma de acople con el contexto, al decir de Etkin y Schvarstein (1992).

¿Cuánta centralización debe existir en el área?

¿Cómo deben diseñarse los puestos claves en la misma?

¿Quién está mejor calificado para ocupar cada posición?

Todas estas decisiones conllevan asignaciones de recursos y bien sabemos que la puja distributiva ocupa no desde lo discursivo pero sí desde los hechos el centro de la escena universitaria.

3) La función de Dirección requiere el ejercicio de la influencia en los individuos para el cumplimiento de las metas del área y de la Universidad.

¿Cómo coordino a los miembros de una burocracia profesional?

¿Cómo facilito la complementación con el personal de apoyo universitario ?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?

¿Cuándo es necesario estimular el conflicto?

4) Finalmente el control refiere a la medición del desempeño individual, por áreas y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

¿Qué actividades del área necesitan ser controladas?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

¿Cuándo el área académica está desempeñándose de manera efectiva?

El análisis de la información obtenida como fruto de la gestión académica permitiría poner en marcha la etapa de revisión que introduce Simon en los procesos decisorios y que nos permiten nutrirnos en un proceso de aprendizaje grupal y organizacional básico para poder pensar la Universidad como una organización inteligente al decir de Senge.

Reflexionando sobre las cuestiones precedentes, intentamos identificar las decisiones estratégicas centrales que competen al área académica: la definición de la oferta, la modalidad de cursado de cada una de ellas, la política de ingreso, los regímenes de promoción y permanencia, la política de seguimiento de graduados, los procedimientos de selección, capacitación, incentivo y evaluación de los docentes, las modificaciones de planes de estudios y regímenes de enseñanza entre otras.

Estas decisiones fueron las que consideramos al diseñar el instrumento de relevamiento descrito en el apartado 2.2. precedente para esta área y que se acompaña como anexo.

El contenido y escaso número de respuestas recibidas, así como nuestra experiencia en distintos ámbitos de gestión en la Universidad Nacional de Mar del Plata y la participación en diferentes foros en los que la Universidad ha sido objeto de estudio nos lleva a concluir que si bien disponemos de información transaccional en las Universidades no contamos con información para la toma de decisiones y ésta no es adecuadamente valorada por aquellos responsables de gestión para los que debiera constituir un insumo básico.

Un ejecutivo sabe que en condiciones inseguras y frente a objetivos en conflicto las decisiones estratégicas emergen como fruto de procesos de negociación en los que la información debiera ser la fuente más sana de poder. La escasa importancia que recibe abre un nuevo interrogante respecto del grado de profesionalidad con la que desarrollan su actividad los gestores universitarios.

#### **4. A modo de ejemplo: la decisión sobre política de ingreso**

Las decisiones que conllevan la definición de una política de ingreso de estudiantes universitarios constituyen uno de los pilares entre los temas que hacen a la gestión académica de las universidades. Los criterios que debieran utilizarse para la selección entre distintas alternativas de admisión - un sistema de admisión por competencia, uno

por calificación (interna, externa o mixta) o un sistema de admisión libre (con cursos opcionales, obligatorios o sin cursos)- son objeto de nuestro análisis en este apartado del trabajo.

Según Straw (2003), “la educación Superior debe formar diplomados altamente calificados y, además, ciudadanos responsables.”

Si este es uno de los objetivos primordiales de la universidad argentina nos preguntamos si aquéllos que tienen transitoriamente en sus manos la tarea de consensuar y decidir las políticas de ingreso toman en cuenta estas premisas y si al momento de tomar las decisiones pertinentes toman en cuenta la información necesaria para que la misma resulte efectiva.

La Ley de Educación Superior (N° 24.521, año 1995) ha otorgado a las universidades la facultad para decidir sus políticas de admisión. A partir de entonces la cuestión del acceso podría haber quedado fuera de las tensiones producidas en la relación Universidad - Estado. Sin embargo la discusión sobre los modos de acceso a las universidades ha continuado impregnada de connotaciones políticas y no ha logrado consenso entre los distintos actores del sistema (alumnos, cuerpo académico, responsables del diseño de políticas universitarias).

Como hemos planteado, esta decisión requiere de un consenso entre claustros cuyos objetivos no siempre son compatibles y que presenta particularidades disciplinares que también ponen en juego racionalidades diversas.

Coincidimos con Betina Duarte (2004) en que “en el debate actual, conformado como una discusión bipolar, se distinguen dos grupos de asociaciones. Por un lado, políticas de ingreso libre se vinculan a procesos de democratización (traducidos en una mayor equidad) y, por el otro, políticas de ingreso llamadas selectivas se asocian a la defensa de la calidad en la educación superior. En este contexto, las universidades continúan preocupadas por mostrar su acuerdo hacia políticas de acceso democratizantes en tanto que deben resolver las consecuencias de un ingreso masivo de estudiantes en condiciones académicas de gran heterogeneidad.”

Según Donini y Donini (2003) “En cuanto al sistema de ingreso de alumnos, hay que buscar las formas más transparentes y democráticas para asegurarles un acceso equitativo a la universidad, que es un bien público. Pero tratándose de un bien que se

ofrece con el esfuerzo de toda la sociedad, no puede ser desperdiciado ni solucionado con un simple examen de ingreso”.

En general desde lo discursivo es más fácil arribar a coincidencias, ahora cuando dentro de los objetivos reales aparecen temas vinculados a la asignación de recursos los consensos se dificultan. Es decir, coincidiremos en la búsqueda de la calidad académica en un marco de equidad, aunque no podemos negar que muchas veces las políticas de estímulo al ingreso procuran mantener estable la relación docente alumno. Toda decisión de política de ingreso debiera responder, en primera instancia, a dar respuesta a las necesidades de profesionales detectadas en el medio en el que la Universidad está inserta, relevamientos que, en la mayoría de los casos no revisten un carácter sistemático en su realización y menos aún en su análisis.

Tampoco se dispone de información significativa de fuentes secundarias que puedan dar cuenta de un diagnóstico cuali cuantitativo de la situación de la currícula de la escuela media.

En cuanto a la calidad de la formación educativa de los ingresantes hay escasa o nula información ya que, en general, sólo se cuenta con estadísticas cuantitativas al término de los exámenes de ingreso.

Por otro lado, si bien existen datos de la tasa de graduación, tampoco se dispone, usualmente, de relevamientos sistemáticos de seguimiento de graduados que permita dar cuenta de la calidad de los egresados.

Se insiste desde todos los discursos políticos que el ingreso debe ser irrestricto y democrático permitiendo de esta manera el acceso a los estudios superiores a los sectores con menores ingresos o de ocupaciones menos calificadas. Pero este objetivo presenta graves dificultades para su logro, en términos de ingreso y permanencia en la vida universitaria. La mayor presencia de estudiantes provenientes de establecimientos medios de gestión privada ponen una vez más en evidencia la crisis en que está sumergida la educación pública en este nivel.

Con la intención de explicar la imposibilidad de alcanzar una mayor democratización varios autores (entre ellos Sigal y G.Guadilla) elaboran el concepto de selección implícita. Se entiende así que todos los sistemas de educación superior sujetos a la presión de la demanda responden con algún tipo de selección: la explícita puesta de



manifiesto en el momento de la admisión y la implícita diluida a lo largo de la formación universitaria con mayor concentración en los primeros años de formación.

Una vez más se evidencia la ausencia de datos confiables que corroboren estas afirmaciones, si bien los pocos datos disponibles sobre graduados y tasas brutas de escolarización inclinan la balanza hacia la validez de tales argumentos .

Otros autores, entre ellos Tedesco (1985), prefieren distinguir entre acceso formal a las instituciones y acceso real al conocimiento teniendo en cuenta que sin la posesión de ciertos niveles mínimos de conocimiento no se puede garantizar un proceso de aprendizaje efectivo (además de contribuir en el conjunto a empobrecer el proceso general).

En síntesis, creemos que la decisión sobre política de ingreso suele abordarse desde un discurso vacío sin disponer de información relevante y sistemática que sustente el debate en cada universidad tal como:

- Necesidades de profesionales en el medio en que está ubicada la universidad para poder, por ejemplo, definir políticas de incentivo a quienes elijan las disciplinas que se desee promover.
- Cantidad, calidad y características de la oferta académica semejante en la zona ya que es necesario que cada universidad y cada unidad académica, a partir de su identidad construcción y como parte de su estrategia genérica configure el marco de referencia para todas las decisiones derivadas.
- Perfil psico-socio-económico completo de los aspirantes, ingresantes y desertores durante el primer año, para a partir de dicha información poder pensar las políticas de retención, contención y/o reorientación que cada *conjunto de sujetos* requiera, compartiendo las apreciaciones de Tedesco (1985), en este orden de ideas:

“...nadie puede suponer razonablemente que ingreso irrestricto signifique que todos pueden seguir estudiando lo que quieran y como quieran. Ya tenemos experiencia en la aplicación de políticas de este tipo y todos sabemos que traen aparejado un congestionamiento brutal en el primer año, con un deterioro completo de las condiciones básicas del proceso de aprendizaje y, finalmente, una selección por el fracaso que, analizada desde el punto de vista social, tiene el mismo carácter antidemocrático del limitacionismo y un costo social y personal muy alto.”

Evaluación de la cantidad y calidad de políticas de articulación desde una mirada amplia que incluya no sólo contenidos sino también políticas consensuadas de orientación vocacional de los jóvenes que comprenda, siguiendo a Cantera Guerrero, además de las competencias de saber y de saber hacer, una consideración de ciertas competencias genéricas vinculadas a la tercer dimensión enunciada por el referido autor de saber estar o saber ser.

- Seguimiento de graduados, su nivel de inserción laboral y conformidad con la formación recibida como fuente insoslayable de información para la mejora de procesos.
- Disponibilidad de recursos humanos, bibliotecas y laboratorios, instalaciones suficientes y adecuadas para el dictado de clases, ya que sobre todo en algunas disciplinas existen “capacidades operativas y limitaciones objetivas para poder enseñar con calidad” al decir de Delich.

Un análisis cualicuantitativo de esta información permitiría tomar decisiones que realmente aseguren la inclusión e igualdad de oportunidades, en un marco de preservación de la calidad de la formación. Además permitiría generar una interacción más sana que permita capitalizar los beneficios propios de las decisiones grupales en cuanto a contar con distintas perspectivas y conocimientos (por claustro y disciplinares), incrementar la aceptación de una solución o bien la variedad de puntos de vista, mejorar la legitimidad de cualquier alternativa elegida y reducir los problemas de comunicación en torno a un tema tan crítico.

## **5. Reflexiones finales**

Las universidades son las unidades por excelencia de producción y transmisión del conocimiento. Sin embargo, el conocimiento de quienes las administran no supone un activo intangible para la organización y por tanto no resulta substancial de ser gestionado. La gestión de la institución se centra casi exclusivamente en los procedimientos administrativos y en la coordinación y control de las operaciones, sin contemplar las posibilidades de explicitación y codificación de los saberes del personal.

Por otra parte el protagonismo que ostenta la universidad en el desarrollo y difusión de nuevas teorías de la ciencia de la administración, este tipo de organización ha sido

renuente a incorporar elementos de las mismas en la propia gestión. El complejo proceso de toma de decisiones en el ámbito de las instituciones de educación superior, especialmente el de las universidades de gestión pública, merece ser apoyado por herramientas que permitan aumentar la racionalidad, la coherencia y consistencia de decisiones en relación con los fines institucionales. (Fanelli, 1998)

La ausencia de este tipo de soporte se manifiesta en forma frecuente cuando se intenta abordar diversas cuestiones, ejemplo de éstas son las relacionadas con el financiamiento y la planificación institucional. El diseño del presupuesto, la generación de proyectos con fines específicos, la creación de nuevas carreras, implican decisiones que deben ser sustentadas en el conocimiento del estado del sistema y deben ser abordadas con procedimientos eficaces y de sencilla ejecución. (Mendoza Mayordomo, 1990)

En suma, es nuestra convicción que el sistema universitario ha cumplido en lo que respecta a información transaccional disponible.

No obstante, la toma de decisiones sigue siendo poco profesional sobre todo en las áreas sustantivas de la universidad. La decisión de política de ingreso fue abordada a título ilustrativo de lo que ocurre con las restantes decisiones críticas tanto del área académica, como del área de investigación y más aún en lo que respecta a decisiones en el área de extensión.

El desafío se sintetiza, entonces, en que los responsables de la toma de decisiones estratégicas basen su búsqueda de consensos en el debate de información relevante. Considerar discrecionalidad y política como sinónimos tiñe a muchos procesos decisorios de una arbitrariedad, que nosotros pretendemos sustituir por una “subjetividad informada” al decir de Keynes, que capitalizando perspectivas diversas dé coherencia y consistencia al comportamiento universitario, atributos éstos últimos que definen a la estrategia desde la mirada de Mintzberg.

## **6. Bibliografía**

### **Libros**

- Etkin, Jorge (2003): *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Oxford University Press, México.
- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1992): *Identidad de las organizaciones*. Paidós, Buenos Aires

- Fanelli, A. (1998): *Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional*. Ministerio de Cultura y Educación. Buenos Aires, Argentina.
- Giner De La Fuente, Fernando y Gil Estallo, María de los Ángeles (2004): *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento*. Esic, Madrid.
- Leon, Orfelio G. (2001) *Tomar decisiones difíciles*. Mc Graw Hill, Madrid.
- Maturana, Humberto. (1999): *Transformación en la Convivencia*. Dolmen, Santiago de Chile.
- Mintzberg, Henry (1992): *El Poder de la Organización*. Ariel, Barcelona.
- Raymond Mc Leod, Jr. (2000): *Sistemas de Información Gerencial*. Pearson Prentice Hall.
- Reynolds, George W. y STAIR, Ralph M. (1999): *Principios de sistemas de información*. Thomson.
- Simon, Herbert. (1980) *El Comportamiento Administrativo*. Aguilar, Buenos Aires. 3ª Edición.

### Artículos

- Arana, Marta Y Foutel Mariana. (2007): "Decisiones estratégicas en la Universidad: reflexiones acerca del vínculo racionalidad-poder", VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur 29 y 30 de Noviembre 1 de Diciembre de 2007.
- Donini, Ana María C. de, Donini, Antonio O. (2003): "La gestión universitaria en el siglo XXI Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas" Nro 107. Documentos de Trabajo. Universidad de Belgrano. Departamento de Investigación.
- Duarte Betina (2004): "El acceso a la Educación Superior. Sistemas de Admisión a las Universidades Nacionales en Argentina". Tesis de Maestría. Universidad de San Andrés.
- Drucker, Peter F. (2002): "La Decisión eficaz", La Toma de Decisiones, En Harvard Business Review, Bilbao, Ediciones Deusto, pp 1 - 22.
- Mendoza Mayordomo (1990): "Técnicas gerenciales y modernización de la Administración pública en España". Documentación Administrativa. N° 223. Julio Septiembre Instituto Nacional de Administración Pública.
- Mucci, Ottorino Oscar "Las competencias laborales". En Revista Fases, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Pavesi, Pedro. "Cinco lecturas prácticas sobre el decidir", Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31.
- Pavesi, Pedro, "La Decisión", Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
- Romero Gonzalez, Horacio Javier. (2005) "Políticas de ingreso y retención en la Universidad", V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur 8 al 10 de Diciembre de 2005.
- SIGAL, Victor y DÁVILA, Mabel. "La cuestión de la admisión a los estudios universitarios en Argentina". En Los desafíos de la Universidad Argentina. 2004 Editorial Universidad de Belgrano.
- Straw, C. "Las tendencias mundiales en la educación superior a partir de recientes encuentros internacionales". En Pugliese, J.C. Editor. 2003. Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Ministerio de Educación, ciencia y tecnología. Secretaría de Políticas Universitarias.
- Tedesco Juan Carlos: Reflexiones sobre la Universidad Argentina. Revista Punto de Vista. Año VII N° 24. Bs. As.

- Vega, Roberto I (1999): "Evaluación de la gestión universitaria", Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

## 7. Anexo

# INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN- ENCUESTA EXPLORATORIA

**La siguiente encuesta será usada sólo a los efectos de relevar la metodología de los sistemas de información que se utilizan en las Universidades y en ningún momento será material de juicio sobre resultados concretos de gestión particular**

Universidad.....Cargo: **Secretario Académico**  
Nombre y Apellido.....

Se ruega consignar sintéticamente la información que Ud. recibe, marcando con una "x" la periodicidad de la recepción en la columna pertinente.

- Una misma información puede recibirse con diferente periodicidad y acumulación, en ese caso señale todos los periodos que correspondan.
- En caso de recibirla sólo a su pedido, marque la anteúltima columna.
- Para el supuesto que no reciba esa información pero la considere un insumo básico para la toma de decisiones de su incumbencia consigne una "x" en la última columna.
- Otras informaciones no consignadas, agréguelas en el cuadro pertinente.

### **SOBRE ALUMNOS:**

Ingresos, Rematriculaciones, Promociones, Deserción, Egresados, Calificaciones, etc.

INFORMACIÓN O INDICADOR	Sema	Mes	Cuatri mestre	Año	A mi pedid o	No recibo pero me interesa
1-Número de alumnos de grado; totales, por UA y por carrera						
2-Evolución del nº de alumnos (10 años)						
3-% de Alumnos residentes						
4-% de Alumnos no residentes						
5-Estructura económico social de ingresantes						
6-Estructura económico social de graduados.						
7-Egresados por UA y por carrera						
8-Evolución del nº de egresados por UA y por carrera						
9-Relación Profesor/Alumno Total						
10-Relación Profesor /Alumno por Unidad Académica						
11-Relación Profesor/ Alumno por Área de Conocimiento						
12-Relación Profesor/ Alumno por Asignatura						

13-Relación Auxiliares/Alumnos total						
14-Relación auxiliares /alumnos por Unidad Académica						
15-Relación Auxiliares/alumnos p/ Área de Conocimiento						
16-Relación Auxiliares /alumno por Asignatura.						
17-Cantidad de Horas de actividades programadas frente a alumnos						
18-Cantidad de Horas de actividades realizadas						
19-Efectividad: (Hs. Realiz/Hs. programadas)						
20-Número total de evaluaciones finales						
21-Número total de evaluaciones finales aprobadas						
22-Eficacia: Evaluaciones aprobadas/ Total evaluaciones						
23-Media de asignaturas aprobadas por alumno por año						
24-Calificación media de exámenes						
25-Desgranamiento de cohortes						
26-Tiempo medio de graduación por carrera						
27-Efectividad: Tiempo medio / Tiempo programado						
28- Tasa de graduación en carreras de grado, discriminada por carrera y UA						
29- Resultados de encuestas estudiantiles						
30- Resultados de encuestas a egresados						
31-Número de alumnos de posgrado: totales, por UA, por tipo de carrera (doctorado, maestría, especialización) y por carrera						
32- Tasa de graduación en carreras de posgrado, discriminada por carrera, tipo y UA						

### **SOBRE PERSONAL-**

Categorías; Formación; Salarios; Afectación; Ausentismo; Rotación; etc.

INFORMACIÓN O INDICADOR	Sema	Mes	Cuatri mestre	Año	A mi pedido	No recibo pero me interesa
1-Estructura de Planta por categorías (Titular, asoc. Etc.)						
2-Estructura de Planta por dedicación (Exclusiva, etc.)						
3-Docentes locales y visitantes –por categorías-						
4-Estructura de Planta por Grado académico alcanzado						
5-Evolución últimos diez años						
6-Edad media de la planta docente por categorías						
7-Egresos e ingresos en planta docente por categorías.						
8-Hs. aplicadas a docencia, investigación,						

Extensión y gestión, En totales y porcentuales. Por categorías						
9-Capacitación disciplinar. Hs. totales y media por docente						
10-Capacitación pedagógica. Hs. totales y media por docente.						
11- Evolución últimos diez años ambos indicadores						
12- Estructura de la planta docente en función de su modalidad de contratación (regulares, interinos, contratados) y su evolución. Global y por unidad académica.						
13-Ausentismo planta docente por categorías						
14-Planta de personal de apoyo						
15-Relación personal de apoyo/personal docente						
16-Relación personal de apoyo/alumnos						
17-Estructura del Personal de Apoyo – Categorías						
18-Calificación del personal de apoyo (educ. terciaria, secundaria, primaria)						
19-Cursos de capacitación dictados para personal de apoyo. Horas dictadas						
20-Nº de personal que tomó cursos de capacitación.						
21-Ausentismo del personal de apoyo (en %)						
22-Ingresos – egresos personal de apoyo- % sobre el total						
23- Resultados de evaluaciones de desempeño (especificar)						

### **OTROS INFORMES E INDICADORES.**

Usos de aulas, talleres y laboratorios; Movimiento de bibliotecas; Seguimiento de graduados; Encuestas de alumnos, docentes y personal de apoyo; etc.

INFORMACIÓN O INDICADOR	Sema	Mes	Cuatri mestre	Año	A mi pedido	No pero interesa	recibo me
<b>5-1 Infraestructura Académica</b>							
1- Cantidad de volúmenes en Biblioteca por Área, idioma y antigüedad.							
2- Índice de utilización (total consultados/total volúmenes)							
3- Composición estructural de usuarios( docentes, alumnos, personal de apoyo, graduados.)							
4- % de presupuesto destinado a compra de revista y libros.							
5- Bases de datos científicas- número por áreas							

de conocimiento						
6- Consultas a Bases: alumnos, docentes, personal de apoyo y graduados.						
7- Costo por usuario de biblioteca.						
8- Equipamiento: aulas laboratorios y talleres.						
9- % de utilización aulas,.						
10- % de utilización laboratorios y talleres						
<b>5-2 Servicios auxiliares</b>						
1- % de presupuesto destinado a: Automotores, Mantenimiento, Imprenta, otros						
2- Horas aplicadas mantenimiento sobre horas disponibles.						
3-Horas aplicadas automotores s/Hs. disponibles						
4- Horas aplicadas imprenta s/hs. Disponibles						
5- Costo horario cada servicio auxiliar.						
<b>5-3 Servicios Administrativos</b>						
1- Tiempos reales de tramitaciones sobre tiempos programados.						
2- Análisis de demoras por Unidad Organizativa.						
<b>5-4 Clima Institucional</b>						
1-Días perdidos por conflictos/días hábiles						
2-Unanimidad o disidencia en órganos colegiados						
3- Participación de alumnos en elecciones						
4-Participación docente en elecciones						
5-% de votos en blanco e impugnados en elecciones obligatorias.						
6-Resultados de encuesta de clima institucional						

**RECIBE INFORMACIÓN:**

SOBRE	RECIBE		SECTOR QUE INFORMA	INFORMACIÓN QUE RECIBE	PERIODICIDAD
	SI	NO			
<b>INVESTIGACIÓN:</b> Proyectos aprobados; ejecutados; costos; programas desarrollados, transferencias realizadas, montos involucrados, etc.					
<b>EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA</b> Proyectos aprobados; ejecutados; costos; programas desarrollados, usuarios, transferencias realizadas, montos involucrados, etc.					
<b>ECONÓMICO-FINANCIEROS</b> Presupuesto; Comprometido; Pagado; Deuda; Análisis del gasto; Costos por finalidad,					



programa o actividad; Evolución; etc.					
OTRA					

**RECIBE:** marque con una cruz la opción SI o NO.

**SECTOR QUE INFORMA:** Secretaría o dependencia que envía y compila la información.

**INFORMACIÓN QUE RECIBE:** detalle de lo informado.

**PERIODICIDAD:** frecuencia con que recibe la información. Si fuera información esporádica o a pedido, por favor indicarlo.

Sugerencias o aportes finales que desea compartir con el grupo de investigación:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Muchas gracias por su valiosa colaboración!**

Grupo de Investigación en Gestión Universitaria- UNMDP

[gestionuni.unmdp@gmail.com](mailto:gestionuni.unmdp@gmail.com)