

# DESAFIOS DE LA GESTION UNIVERSITARIA

Roberto Ismael Vega

## 1.-Nuestra realidad histórica

Si bien no es el propósito de este trabajo ahondar en el análisis histórico del contexto sudamericano, resulta necesario formular algunas breves consideraciones acerca del mismo, ya que de él derivan las características de sus universidades y en gran medida su dificultad para cumplir un rol activo en el desarrollo de sus comunidades.

### 1-1 Desarrollo desigual e inequitativo

No resulta una novedad observar que la configuración socioeconómica del mundo, desde la Revolución Industrial en adelante, ha determinado la aparición de los llamados Países Centrales, industrializados, con altas tasas de cobertura de las necesidades humanas de sus poblaciones, con un alto desarrollo científico y tecnológico y complementariamente los Países Periféricos o subdesarrollados, reducidos generalmente al mero rol de exportadores de materias primas y energía e importadores de bienes tecnológicos y de conocimientos. Respecto a este último punto es importante destacar que de las 100.000 revistas científicas del mundo la mayoría se publican en unos pocos países y en idioma inglés.<sup>1</sup>

Pero no solamente a nivel internacional se dan estas desigualdades, en el interior de los países subdesarrollados existe una alta fragmentación cualitativa de sus instituciones de educación superior, verificándose la existencia en cada país de una o pocas instituciones de relativa calidad y un número creciente de organizaciones que ofrecen programas de educación superior de inferior calidad para satisfacer una demanda creciente de la misma.

Si a lo anteriormente expuesto se le adiciona que el usufructo del subsidio que implica la educación gratuita es mayoritariamente aprovechado por los sectores de la sociedad con mayor poder ad-

1. Ver Philip G. Altbach (2001)

quisitivo <sup>2</sup>, se completa el panorama de desigualdades e inequidades que están presentes en el sistema.

Naturalmente un esquema como el descrito ha tenido poco impacto en la modificación de las estructuras sociales y productivas de los respectivos países, habiendo funcionado mas bien como un sistema de convalidación de status y de reforzamiento del poder de las elites dominantes.

## 1-2 Misión esencial de la Universidad en América del Sur

Frente al panorama sucintamente descrito es preciso plantear con mucho énfasis el rol que deberá tener la Universidad en esta región. Este rol no es otro que el de impulsar las transformaciones sociales necesarias para que las formulaciones democráticas no sean meramente formales y desarrollar una base tecnológica autónoma que le permita el aprovechamiento de sus recursos, cambiando su perfil exportador, y posibilitando una mayor equidad en la distribución de su Ingreso Nacional.

Naturalmente esta misión no resulta simple ni fácil habida cuenta del contexto y de la tradición vigente, que ha determinado para las universidades de la región un perfil netamente profesionalista, con fuerte énfasis en unas pocas carreras entre las que se destacan medicina, derecho y en los últimos tiempos ciencias económicas (contaduría).

Resulta evidente entonces que deberá realizarse un esfuerzo planificador, con políticas claras y explícitas, para empezar a revertir este perfil universitario y sobre todo, para lograr que cada graduado funcione efectivamente como un agente de cambio, ya que también se constata que, con la excepción de los abogados, el resto de los graduados universitarios tienen muy escasa vocación para asumir roles dirigentes en la sociedad y aun menos para emprender sus propias aventuras empresariales.

<sup>2</sup> Según datos para distintos periodos en Colombia el 20% de mayores ingresos aprovechaba el 60% del subsidio público a la educación superior, en Chile el grupo del 30 % de mayores ingresos aprovechaba el 61% del subsidio; en ambos casos el 40% mas pobre solo aprovechaba el 6% y 15% respectivamente. En Mar del Plata del total de ingresantes solo el 13% corresponde a hijos de personas asalariadas sin calificación, mientras que de los egresados solo el 0,4% corresponde al mismo sector. Brunner J.J. 1993 y Sigal Victor 1989.

## **2.- Cuestiones Problematicas**

Dentro de la situación anteriormente descripta las Universidades Sud-americanas enfrentan además, algunas cuestiones que hacen a su contexto específico y que empiezan a cuestionar su hegemonía como productoras y difusoras de conocimientos de excelencia en sus respectivas sociedades.

### **2-1- Perdida del Monopolio del Conocimiento**

Hasta hace veinte años las universidades monopolizaban en América del Sur la oferta de educación superior y poseían todo el prestigio que esta situación genera en sociedades en las que los títulos universitarios actúan como asignadores de prestigio y vehiculizadores del ascenso social. Esta situación esta hoy en crisis a raíz de las cuestiones que se exponen a continuación

#### **2-1-1 Actividad de las Empresas**

Cada vez con mayor vigor las empresas emprenden investigaciones, sobre todo de base tecnológica, que compiten ventajosamente con las que desarrollan las universidades y, en la mayoría de los casos, reclutan docentes universitarios altamente capacitados desmantelando laboratorios y talleres trabajosamente constituidos.

Naturalmente las empresas investigan en relación a temas de rápida aplicación, que produzca retornos económicos expectables y, teniendo en cuenta la colonización económica que existe en el subcontinente, son las filiales de multinacionales las que mayormente realizan este tipo de actividades, siguiendo el interés y las políticas que fijan sus matrices.

En consecuencia este fenómeno resulta por lo menos preocupante, ya que además de lo expuesto en el primer párrafo, esta mayor autonomía de las empresas respecto de las universidades para llevar adelante sus investigaciones tecnológicas, restringe la posibilidad de obtener por esta vía un financiamiento adicional que solvente la investigación básica o no aplicable al campo de los negocios, que inevitablemente deberá ser encarrada por estas ultimas.

También se verifica un avance por parte de algunas multinacionales para la creación de sus propias universidades donde, a no dudarlo, se impartirán carreras con un sesgo que las hará específicamente útiles para el desempeño de sus graduados en el ámbito de dichas corporaciones,

pero con un escaso bagaje científico básico y una nula comprensión de los valores culturales de las diferentes regiones, con lo que contribuirán al proceso de alienación de los futuros graduados.

Resulta evidente que lo anteriormente expuesto en nada contribuye a facilitar la misión que se ha señalado para las Universidades Sudamericanas.

### **2-1-2 Enseñanza virtual**

El desarrollo de Internet, junto con la popularización del uso de computadoras personales, ha dado un fuerte impulso a la oferta de todo tipo de cursos y carreras a distancia. Esto a intensificado la irrupción en la región de numerosas diplomaturas ofrecidas por universidades del hemisferio norte que, promocionando la doble titulación (en su país de origen y en el del alumno), generan una gran confusión acerca del valor de sus certificaciones y en muchos casos impulsan a las universidades de la región a competir organizando cursos de discutible calidad.

Por otra parte es también evidente que los métodos no presenciales, si bien resultan sumamente eficaces para capacitación en instrucción, no lo son tanto en la tarea de formación integral que la Universidad debe procurar y con mucho énfasis en países que, como los sudamericanos, carecen en gran medida de un sentido de nacionalidad homogéneo y arraigado.

### **2- 1-3 Trasnacionalización de la Educación Superior**

Cada vez con mayor énfasis los países centrales impulsan en el GATT (Acuerdo sobre tarifas aduaneras), la inclusión de los títulos universitarios entre las “mercaderías transables” que podrán circular libremente en el mundo. Esto facilitara la irrupción masiva de “sucursales” de las grandes universidades del hemisferio norte que, apoyadas en su prestigio en el imaginario colectivo, entraran a ofrecer una amplia gama de titulaciones con muy bajo control cualitativo.

Caben a este fenómeno las mismas observaciones que se plantean a la enseñanza virtual, sólo que con mucha mayor gravedad.

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

Se observa en las últimas décadas, en toda la región, una disminución

de los fondos asignados para utilización discrecional por las instituciones de educación superior. En general se asiste a un fenómeno que se manifiesta en las siguientes cuestiones

### **2-2-1 Fin del Estado de Bienestar**

El ahogo financiero en que cayeron la mayoría de las naciones de América del Sur, producido por políticas aperturistas y globalizadoras, financiadas en base a endeudamiento creciente, fundado todo ello en la ideología neoliberal en boga en las décadas del ochenta y el noventa, tuvieron como corolario la aplicación de políticas de ajuste propugnadas por el FMI que consistieron, básicamente, en desvincular al Estado del Gasto Social, fundamentalmente el vinculado con la salud y la educación, que pasaron a ser reguladas por el “mercado”, con el consiguiente deterioro de los servicios prestados a la comunidad, fundamentalmente a las de menores recursos.

No es menester abundar en este análisis, por todos conocido, solo señalar que tuvo como consecuencia en el ámbito universitario una disminución sensible de los aportes del Estado y una presión constante para arancelar el sistema y reducir su tamaño, dejando lugar al desarrollo del sector universitario privado, el cual en algunos países (Argentina, Chile, Brasil entre otros) registro un importante crecimiento.

### **2-2-2 Rendición de Cuentas**

Junto con la disminución global de aportes, los Estados aumentaron su nivel de control sobre el gasto universitario, generando la cultura de la “accountability” o rendición de cuentas, pero no ya como había sido hasta entonces, una justificación patrimonial y legal del uso de los fondos, sino incursionando en la observación de la pertinencia del mismo, a través de procesos de evaluación externa y acreditación.

Esta situación genero la necesidad de analizar con mayor énfasis el propio desempeño, recurriéndose a procesos de auto evaluación y afianzándose la idea acerca de la necesidad de contar con sistemas de información que permitan un eficaz control de gestión.

### 2-2-3 Asignaciones Programáticas

Por ultimo y en el afán de los Estados por orientar la inversión en educación superior, se impusieron cada vez con mayor peso en la distribución presupuestaria, la asignación de fondos según programas, con lo cual las universidades deben comprometerse a realizar determinados proyectos para poder recibir aportes extra en su presupuesto. Esta modalidad se impuso originariamente con el aporte de fondos del Banco Mundial, pero ha continuado y actualmente forma parte del panorama financiero de la mayoría de las universidades.

Justo es reconocer que tanto la “accountability” como las “asignaciones programáticas” han tendido a un más eficiente empleo de los recursos, ya que existen algunos indicadores que funcionan como alertas acerca de la eficacia del sistema. Como ejemplo puede observarse el caso de Argentina, cuyo costo por alumno (año 2003) esta en los U\$S 590.- mientras que su costo por egresado alcanza los U\$S 13.252.-, <sup>3</sup>y<sup>4</sup> cifra esta ultima superior a la de Francia con U\$S 12.197.- por egresado, mientras que su costo por alumno es de U\$S 2.915,- O sea que el costo de un egresado es en Argentina 22,3 veces superior al costo anual de un alumno, mientras en Francia es solo 4,2 veces, en EEUU 6,8, en España 9,4, y en Canadá 6,4, para citar solo algunos ejemplos. Estos ejemplos reflejan la baja productividad del sistema en términos de egresados y obligan a reflexionar sobre su funcionamiento y su lógica interna.

### 2-3 Demanda de Flexibilidad y Coordinación

Se impone cada vez con más énfasis la necesidad de contar con organizaciones flexibles, capaces de responder rápidamente a las nuevas exigencias del contexto. Esto es sumamente crítico en el ámbito de la Educación Superior, donde no sólo el conocimiento obsolece a una velocidad desconocida unas pocas décadas atrás, sino que la sociedad genera la demanda de nuevos profesionales, capaces de abordar problemas desconocidos hace un par de generaciones

3 ver Estadísticas Universitarias. Anuario 2003 Sec. de Políticas universitarias.

4 Ver Fernandez Lamarra 2002

Inclusive el perfil de las profesiones tradicionales debe ser permanentemente revisado y los graduados deben asistir a un proceso de actualización permanente que los devuelve periódicamente a la Universidad.

Frente a este panorama se observa la siguiente situación

### **2-3-1 Rigidez Estructural**

Dice 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 mas difícil modificar que un cementerio”*. Esta reflexión exige de cualquier comentario.

No obstante la situación se ve exacerbada por la tradición universitaria de esta región, que se apoya en la yuxtaposición de Facultades profesionalistas, con claustros docentes de baja dedicación y alta especialización disciplinar, lo cual los hace particularmente inaptos para producir cambios en la oferta a realizar.

Dentro de este modelo estructural cualquier modificación implica la caducidad de una parte o todo un claustro docente, lo cual la hace particularmente difícil de ejecutar.

### **2-3-2 Universidades Aisladas**

Así como en el interior de cada universidad, cada facultad procura la mayor autonomía posible, lo que deriva en la reiteración de cátedras similares en diferentes facultades y carreras, dentro del conjunto nacional de universidades hay una casi inexistente coordinación que apunte a optimizar regionalmente las ofertas de educación superior, produciéndose reiteración de ofertas similares entre instituciones separadas entre si por escasos kilómetros, creándose carreras completas absolutamente diferenciadas de las que se dictan en otras universidades del país, lo cual inhibe cualquier circulación de alumnos entre ellas. En suma, no es posible hablar de un sistema universitario y si de un conglomerado de universidades.

Esta situación se hace particularmente critica cuando se plantea la integración entre los Institutos Técnicos de Educación Superior y las Uni-

versidades, lo cual de lograrse permitiría un mas racional uso de los recursos, permitiendo a muchos aspirantes transitar previamente por uno de estos Institutos en carreras de corta duración y a posteriori, intentar una formación profesional en una Universidad y a su vez a muchos universitarios que no están en condiciones de continuar sus respectivas carreras, acceder a una formación técnica que capitalice sus esfuerzos.

#### **2-4 Demandas de Equidad**

Se señaló anteriormente que, en general, la población de las universidades sudamericanas se caracteriza por pertenecer a sectores medios altos y altos de la sociedad. No obstante existe un permanente propósito de ampliar hacia abajo este espectro y en alguna medida ciertos países han realizado avances que se traducen en el porcentual de estudiantes universitarios dentro de la franja de 18 a 24 años. Se destacan con las mejores tasas brutas de escolarización en educación superior Argentina, con 36,4%; Uruguay con 35,8 %; Ecuador con 33,1%; Venezuela con 26,4% y Panamá con 25,9 % (Año 1988 Anuario estadístico de UNESCO).

No obstante lo expuesto sigue siendo problemático no solo el acceso a la educación superior, sino el mantenimiento dentro de ella hasta la finalización de los estudios.

No resultan suficientes la gratuidad de los estudios ni el pretendido ingreso irrestricto. En el primer caso porque la condición socioeconómica de origen hace que aún sin arancel alguno, sea imposible para una amplia franja de jóvenes sostenerse mientras duran sus estudios, a menos que reciban importantes ayudas en forma de becas. En el segundo caso las altas tasas de deserción que se producen en los tramos iniciales de las carreras ponen de manifiesto que no basta entrar, sino que es preciso poseer un bagaje de conocimientos y aptitudes que no es posible improvisar, por lo que el fracaso de muchos aspirantes esta determinado por todo el ciclo escolar previo que transitaron; de esta manera se hace evidente que solo la mejora integral del sistema podrá aumentar las opciones de éxito de aquellos jóvenes cuyos padres no están en condiciones de pagar colegios privados de excelencia.

Naturalmente no es función de la Universidad sino de los respectivos



Estados apoyar con un amplio sistema de becas a quienes teniendo aptitudes, carecen de medios, pero si es una responsabilidad compartida con el Estado la mejora del sistema de educación en su integralidad, ya que así y solo así, será posible discernir quienes son los que tienen verdaderas aptitudes. Deben pues las Universidades de la región asumir el desafío de comprometerse en la indagación y la propuesta de instancias de superación cualitativa de los niveles previos de educación.

Los planteados son los requisitos de mínima para poder caminar en dirección a la equidad.

### **3.- Estado de la Gestión**

Se ha descrito sucintamente el estado de situación y las cuestiones problemáticas que enfrentan las universidades sudamericanas. Se pasara revista a continuación al estado de la gestión en las mismas, teniendo en cuenta las particularidades de la Gestión Administrativa y la Académica.

En principio es necesario destacar que tanto una como otra se encuentran conducidas por “aficionados”, si se tiene en cuenta que en general esta a cargo de académicos, muchas veces sumamente destacados en sus respectivas disciplinas, pero con muy escasos conocimientos para encarar profesionalmente los problemas que la gestión impone.

#### **3-1 Gestión Administrativa**

El análisis de este tema se hará teniendo a la vista la realidad argentina, que es la que el autor conoce con mayor profundidad.

##### **3-1-1 Criterios históricos para la asignación de recursos**

En general y pese a algunos intentos realizados en los últimos tres años, el presupuesto universitario se sigue distribuyendo entre las distintas instituciones siguiendo criterios históricos que en nada reconocen la eficacia ni eficiencia de las diversas Universidades.

Del mismo modo en el interior de las respectivas instituciones, el reparto entre sus facultades componentes, se realiza con el mismo criterio.

Huelga decir que este régimen en nada alienta a las respectivas organizaciones a mejorar la aplicación de los recursos, optimizando el personal,

los edificios y el equipamiento. Se impone pues avanzar en el desarrollo de sistemas de costos aplicables en el ámbito universitario, que permitan una racional aplicación de los recursos.

### **3-1-2 Rigidez Estructural**

Ya se hizo mención a esta situación al tratar las cuestiones problemáticas, no obstante es preciso insistir sobre este aspecto ya que su modificación requiere un enorme esfuerzo para el cambio cultural en el interior de nuestras universidades.

Es preciso señalar aquí que la rigidez no solo alcanza a su forma estructural básica y a la conformación de sus claustros docentes, sino que se extiende a los procedimientos, actitudes y, en general, se manifiesta culturalmente en diversos aspectos.

### **3-1-3 Carencia de sistemas de información integrados**

El advenimiento de la informática determinó que muchas universidades convirtieran muchos de sus sistemas de registro al formato electrónico. Inclusive la aparición del SIU (Sistema de Información Universitaria) contribuyó a acelerar este proceso. No obstante se observan dos falencias importantes.

La primera es que en general, los sistemas procuran facilitar la labor operativa (registros de movimientos de fondos, de alumnos, de personal, etc.), con lo cual se logra una mejor y más confiable gestión de los recursos, se mejora y agiliza la expedición de certificados y diplomas y se facilita la liquidación de haberes, entre otras cosas. No obstante hay un muy escaso aprovechamiento de los mismos en la toma de decisiones gerenciales, ya que no se tienen en cuenta en su diseño este tipo de necesidad.

En segundo lugar y reforzando lo anterior, cada sistema provee información acerca de una temática específica, pero no existe la posibilidad de integrar información proveniente de distintas fuentes, que resulta indispensable cuando se trata de analizar la gestión para la toma de decisiones.

### **3-1-4 Baja calificación del personal de gestión**

Del mismo modo que se señaló que la conducción de la gestión estaba a cargo de personas sin calificación específica para ello, se verifica que las Universidades han hecho muy poco por la calificación de su personal de apoyo.

Resulta paradójico que una institución que se especializa en capacitar personas para otras organizaciones, descuide la capacitación de su propia gente, no obstante esto se verifica en forma generalizada y en Argentina recién en los últimos años unas pocas universidades han empezado a intentar el desarrollo de Técnicaturas en Gestión Universitaria que apuntan a dar remedio a esta situación.

### **3-1-5 Sistemas de remuneración arcaicos**

Los sistemas de remuneración vigentes, tanto a nivel docente como del personal de apoyo, sólo reconocen como criterio diferencial la antigüedad, de manera que basta con permanecer en un cargo para verse bonificado, más allá de la calidad, dedicación o capacidad demostrada.

Lo expuesto es particularmente grave, ya que no depende de ninguna autoridad superior sino de la propia Universidad modificar su sistema de salarios, ya que tiene autonomía para ello.

### **3-1-6 Carencia de evaluación del desempeño**

Concomitante con lo expuesto en el punto anterior, se verifica la casi absoluta carencia de sistemas de evaluación del desempeño a nivel docente y del personal de apoyo, con lo cual todo comportamiento deviene igualmente satisfactorio, o insatisfactorio.

### **3-1-7 Debilidad del Control de Gestión**

Se planteo anteriormente la falta de sistemas de información integrados. La consecuencia directa de ello es la carencia de programas de Control de Gestión (a todo nivel y en todas las áreas) que se verifica en nuestras universidades.

Se cierra así un ciclo perverso en el cual nada es realmente evaluable, ni las tareas de docentes y funcionarios, ni mucho menos las de los dirigentes que ocupan los cargos de conducción.

Se observa entonces que la mejor o peor marcha institucional deriva exclusivamente de la calidad y el compromiso intrínseco que las personas demuestran en sus respectivos roles, que lleva a algunos a emprender verdaderas cruzadas para mantener una razonable eficacia en el funcionamiento de sus respectivos sectores, sin poder esperar por ello ni compensación ni, muchas veces, reconocimiento de sus pares y superiores.

### **3-2 Gestión Académica**

Así como se señalaron una serie de falencias en la gestión administrativa, también la gestión académica adolece de algunas deficiencias significativas que resulta imperioso atender y remediar.

#### **3-2-1 Currículas Rígidas**

En general no sólo los planes de estudio de las diversas carreras son cerrados, con escasa posibilidad de que el alumno tenga opciones para manifestar sus propias preferencias, sino que además cada carrera funciona como una especie de tubo por el que se introduce el ingresante y que sólo tiene una única salida, de manera que si en cualquier etapa del recorrido éste pretende modificar su decisión inicial, tomada a los diecisiete años y con muy escasa información, deberá retornar al principio y dar por perdido todo su esfuerzo.

Esta situación resulta en algunos casos sumamente aberrante, cuando se observa dentro de una misma Facultad esta situación para sus diversas carreras.

#### **3-2-2 Bajo Porcentaje de Docentes Calificados**

La falta de opciones de formación en posgrado típica para la mayoría de las carreras de la Universidad Argentina, durante la mayor parte de su historia, ha dejado como consecuencia que sea sumamente bajo el porcentaje de docentes universitarios con títulos de posgrado y escasos los doctorados.

Si bien esta situación ha empezado a revertirse desde hace una década, se observa que este nivel de formación debe ser solventado por los propios interesados, se trate de un posgrado profesionalista o académico cien-

tífico y son escasas las universidades que tienen implementados sistemas de ayudas para sus docentes y algunas ni siquiera los relevan de sus tareas docentes.

Este panorama retrasará de forma significativa la modificación de la estructura actual de los claustros y perjudicará notoriamente el rol de la Universidad como creadora de conocimientos.

### 3-2-3 Falta de Mecanismos de Retención

Se hizo referencia en el punto 2-4 a la baja eficacia del sistema en términos de graduación. Si bien hay algunos estudios aislados que intentan explicar las razones de esta situación, el tema sigue siendo presa de un debate más ideológico que racional.

Sin pretender tomar partido por posición alguna, resulta evidente que se trata de un fenómeno multicausal, en el cual diferentes causas operan con mayor o menor fuerza según los momentos y las condiciones de los afectados. Dicho esto se enuncian las principales fuentes del fenómeno

Deficiente formación previa. Ya se ha expresado al respecto la responsabilidad de la Universidad para lograr una mejora del sistema educativo en su integralidad.

1 Falta de recursos económicos: También este tema ha sido considerado y sólo un sustantivo sistema de becas al mérito y necesidad, complementado con un eficaz sistema de pasantías rentadas, residencias, comedores y librerías universitarias, podrán paliar esta situación.

1 Inadaptación al medio universitario. Existe en numerosos casos dificultad para acoplarse a un medio con baja escolarización, donde el alumno debe tomar decisiones sobre asignaturas a cursar, exámenes a tomar, y otras que hacen a la vida universitaria, como la dificultad para encarar alguna disciplina específica. Frente a esto pueden intentarse tutorías y consejerías que auxilien y apoyen a los estudiantes.

1 Contención emocional. Es sabido que un número significativo de estudiantes debe trasladar su residencia para asistir a la Universidad y ello a los 17/18 años, en una sociedad en que

por diferentes motivos la adolescencia se ha extendido y el grado de madurez de un joven a esa edad es incipiente. Se verifica entonces en muchos la incapacidad para insertarse en un medio desconocido, generar vínculos y asentarse emocionalmente. La Universidad y sus Centros de Estudiantes deben desarrollar entonces, actividades que tiendan a la integración de los recién llegados.

### **3-2-4 Ausencia de políticas meritocráticas entre docentes y alumnos**

Al carecer de sistemas de evaluación del desempeño docente, naturalmente no es posible plantearse siquiera políticas que premien el mérito académico a través de becas, subsidios para la investigación o la capacitación, publicación de libros, años sabáticos, y otros modos de reconocimiento al mérito. Del mismo modo quedan sin sanción conductas indolentes y alejadas de toda idea de esfuerzo o superación.

Respecto a los alumnos son escasas las políticas que sancionan o premian el esfuerzo y el rendimiento. Pareciera que significa lo mismo un alumno con promedio nueve que otro que apenas orilla el cuatro, que uno que se recibe sin aplazo alguno que el que lo hace con un abrumador número de fracasos.

Si la universidad quiere lograr excelencia deberá plantearse seriamente los mecanismos para premiar, si no quiere castigar, a quienes se esfuerzan para ello. Las becas, el acceso a residencias, comedores, la elección de materias a cursar y los turnos en que hacerlo y otros beneficios, debieran tener en cuenta estas cuestiones meritocráticas.

## **4.- Ejes a Desarrollar**

En los capítulos anteriores se ha procurado describir el contexto en que se mueven las universidades sudamericanas, sus problemáticas básicas y el estado de la gestión, que es en última instancia, la herramienta con la que deberán atacarse las problemáticas señaladas. Se presentará en este último una propuesta respecto al camino a emprender.

### **4-1 Planificación y Administración Estratégica**

La década el noventa ha introducido en el ámbito universitario con

mucha fuerza la idea de la autoevaluación. Se ha escrito manuales para su realización y en general es moneda corriente que las universidades “deben autoevaluarse”.

Si bien esto constituye un avance significativo, ya que permite socializar a nivel de las bases universitarias la discusión acerca de su situación, no se ha percibido aún con total claridad que estas “autoevaluaciones” han tenido el carácter de “diagnósticas”, o sea que han permitido en el mejor de los casos, constatar el estado de situación en relación a las finalidades centrales de estas organizaciones y poder conocer con mayor profundidad sus fortalezas y debilidades.

No obstante es evidente que, no existiendo objetivos definidos, políticas explicitadas y estrategias para alcanzarlos, el proceso de autoevaluación tiende a agotarse en si mismo sin producir las transformaciones necesarias.

En consecuencia es a todas luces necesario que se plantee con toda urgencia la necesidad de realizar el planeamiento estratégico de las universidades que aún no lo han emprendido y la continuidad del mismo en una administración estratégica, para aquellas que ya han iniciado este camino.

Si nuestras universidades quieren evitar que el futuro sea una mera prolongación de su pasado, si realmente quieren gravitar en el desarrollo de sus países, deberán acometer el esfuerzo de pensarse estratégicamente, diseñar un futuro idealizado y construir una gestión que posibilite su logro al menor costo social posible.

Encarar esta tarea implica algunas cuestiones previas, tales como las racionalidades implicadas en el análisis, y algunos prerequisites vinculados al poder en su seno.

En primer término está el tema de las racionalidades subyacentes. Operan en la universidad por lo menos tres tipos de racionalidad: La burocrática, la del mercado y la académica. Cada una de ellas tiende a excluir a las restantes, aunque resulta claro que las tres estarán presentes en mayor o menor medida en los planteos a considerar. La racionalidad burocrática es la que sostiene el entramado operacional de la Universidad, la que dota de coherencia a sus acciones internas y es, en gran

medida, la guía que nutre el accionar de su personal, fundamentalmente aquél alejado de la creación de conocimientos. Resulta entonces obvio que este tipo de racionalidad intentará congelar en el tiempo el accionar universitario, ya que su eficiencia es tanto mayor cuanto más rutinario se vuelve.

El mercado ha cobrado notoriedad en los últimos veinte años, en que ideológicamente se lo ha exaltado como “el mejor asignador de recursos sociales”. Esto se ha traducido en los claustros universitarios en una verdadera preocupación por auscultar y satisfacer las demandas del “mercado”, llegando en algunos casos límite a considerarse ésta la primordial función de la Universidad<sup>5</sup>. Afortunadamente han salido al cruce muchas voces autorizadas para alertar sobre los peligros que tiene enajenar la autonomía universitaria y, fundamentalmente, la creación de conocimiento, al mero interés de las corporaciones. Máxime en países dependientes y colonizados económicamente<sup>6</sup>.

No obstante no puede ni debe ignorarse la realidad socioeconómica en que se halla inserta la Universidad y el aporte que ésta puede y debe hacer para aumentar la eficacia y la eficiencia del aparato productivo de la región, generando tecnología y resolviendo problemas de base socio técnica. Realizar esta tarea implicará operar, en alguna medida, con la racionalidad del “mercado”; el planteo es dialéctico -autonomía / dependencia – y como tal complejo de administrar.

Por último opera en la Universidad una racionalidad académica, que está implícita en su ethos y sin la cual no existiría. Esta racionalidad, que nutre fundamentalmente la base operativa docente, es la que atiende a las cuestiones esenciales de la misión universitaria: crear y difundir el conocimiento y es precisamente la que debe orientar el establecimiento de los objetivos y políticas de la Universidad.

Se puede concluir en este punto afirmando que así como el “mercado” demanda y plantea opciones, la racionalidad académica es la encargada de seleccionar aquellas que juzga pertinentes y la racionalidad burocrá-

5 Ver Fiel Una Educación para el siglo XXI- 2000

6 Ver Tenti Fanfani (Comp.) (1993)



tica será la que procurará implementarlas y hacerlas viables. El equilibrio con que pueda lograrse la interacción de éstas determinará la calidad de la Gestión Universitaria y su capacidad para convertirse en estratégica.

La segunda cuestión a considerar es la del “Poder”. Cabe aquí plenamente la frase de Max Weber *“Para que un grupo amorfo pase a ser una organización social requiere un sistema de dominación”*. Esto determina que las organizaciones, más allá de cómo se accede al poder en las mismas, son invariablemente jerárquicas<sup>7</sup> y en consecuencia debe poseerse aquél para poder implementar cambios en ellas.

Este es quizás un tema neurálgico en las Universidades y ha sido tratado con mayor extensión por el autor en otro trabajo<sup>8</sup>, por lo que aquí se plantearán rápidamente los prerequisites elementales que deberán estar presentes para lograr consolidar la autoridad necesaria en una organización que se caracteriza por la difusión del poder en su base operativa.

Resulta entonces trascendente que la legitimidad de las autoridades que impulsen el proceso sea de tal tipo que permita los consensos imprescindibles. Esta legitimidad no podrá ser entonces, meramente burocrática, sino que deberá estar sostenida por la racionalidad académica que otorgue jerarquía a quienes detentan los cargos. Esta cuestión debe ser especialmente considerada, ya que una característica que hace a la identidad de la Universidad es precisamente la “autoridad del saber”<sup>9</sup>.

Al respecto es oportuno puntualizar que sólo mediante mecanismos electivos que aseguren la máxima transparencia, será posible lograr que el proceso legitimador resulte eficaz. En este sentido aparece cada vez con más importancia la necesidad de garantizar la mayor participación de las bases en los procesos de elección de autoridades y realizarlas de manera que la voluntad de éstas se exprese de la forma más directa posible, evitando intermediaciones que siempre generan sospechas respecto a los intereses en juego.

7 Ver Elliot Jaques (2004)

8 Ver Vega Roberto en “Estudos e Perspectivas em Gestão Universitaria” Colossi N y Dias Souza Pintos M Compiladores (2004)

9 Ver. Vega R. En Revista Faces nº 2 (1996)

Lo expresado hasta aquí no obstante debe ser analizado en el contexto de la cultura universitaria, en la cual la “búsqueda de la verdad” constituye un fin en si misma y la “racionalidad científica” debe ser siempre respetada y no caer en la aberración de suponer que la verdad se “define por mayoría” y que la sola posesión de ésta, garantiza la calidad de las decisiones. Dentro del planeamiento estratégico en la Universidad existen cuestiones vitales que requieren saberes especiales y como tal deben ser respetados aquellos que los poseen. Lo contrario hará caer el proceso en un voluntarismo que a la postre resultará estéril .

#### **4-2 Hacer Productivo el Conocimiento.**

La Universidad tiene dos productos fundamentales: el conocimiento que generan sus investigadores, y sus graduados. Ambos deben ser objeto de una gestión que los haga socialmente productivos.

##### **4-2-1 Gestionar el Conocimiento**

Es una realidad universalmente aceptada que hoy el mayor activo de cualquier organización y por ende de cualquier país, es el conocimiento y la aplicación que del mismo se haga. Esto determina la especial preocupación existente actualmente en el mundo de las organizaciones de todo tipo por acumular y gestionar el conocimiento en su seno, llegándose a hablar de “organizaciones que aprenden”<sup>10</sup> .

Siendo la Universidad una organización productora de conocimiento resulta particularmente importante que desarrolle mecanismos para su gestión, que implica instancias de creación, convalidación, difusión y productividad social del mismo. Al respecto parece particularmente importante atender a los siguientes puntos:

- 1 Orientar la Investigación: resulta obvio que nadie , ni persona ni organización alguna, puede hacer todo y hacerlo bien, en consecuencia y teniendo en cuenta que la generación de conocimientos consume recursos, es importante que se oriente esta actividad de modo de evitar reiteraciones ociosas y potenciar

10 Ver. Pérez Lindo A. (comp) (2005) y Gibbons M y otros (1997)

acciones sinérgicas dentro de cada institución y aún en el sistema universitario regional. Esto es particularmente difícil en el seno de cada Universidad pues plantea conflictivas decisiones que implican alentar ciertas actividades y abandonar o desalentar otras; pero cualquiera sea la dificultad, no puede ser dejada al azar la decisión acerca de lo que cada organización realiza. Lo expuesto no implica que deba dejarse de lado todo intento de innovar acerca de las líneas de investigación a encarar, sólo plantea la necesidad que la decisión al respecto sea meditada y no resultado de impulsos anárquicos, muy comunes entre los universitarios, que terminan malográndose las más de las veces por falta de consistencia, recursos humanos y materiales, o acervo científico previo necesario.

1 En este contexto resulta particularmente significativo que las políticas a implementar destinen una parte del esfuerzo a realizar al desarrollo de programas que reconozcan los problemas de la sociedad en la cual están insertas las Universidades. Del mismo modo resulta también necesario alentar la Multidisciplinaria, ya que las problemáticas sociales rara vez admiten visiones contenidas íntegramente en un campo disciplinar.

#### **4-2-2 Hacer productivo el conocimiento de los graduados**

Está comprobado que la Universidad Sudamericana es eminentemente profesionalista y éste es uno de los defectos que se le achacan. No obstante es posible convertir esta debilidad en fortaleza si se logra modificar el perfil con que egresan sus profesionales.

En general se admite que una profesión consiste en la aplicación de un cúmulo de conocimientos científicos a la atención de un tipo especial de problemas. Por ende todas las organizaciones que se dedican de un modo u otro a satisfacer necesidades sociales (de producción o de servicios) tienen en su seno diversos tipos de profesionales que son lo que alimentan tecnológicamente estas organizaciones y les permiten cumplir con su cometido.

No obstante son raras las organizaciones que han sido creadas por los profesionales que laboran en ellas. Se puede observar como excepción las que constituyen los médicos y otros profesionales de la salud (clínicas y sanatorios), que en general son creadas no por espíritu emprendedor, sino como una necesidad para el desempeño de su tarea profesional y éstos han concluido generando maestrías y especializaciones en gestión de organizaciones de salud, para dotar a las mismas de cierta racionalidad intrínseca sin la cual su gestión se hace rápidamente deficitaria.

El resto de los profesionales sencillamente aspira a que algún empresario “emprendedor” reclame sus servicios. Pero resulta obvio que en estas latitudes no abundan los “empresarios emprendedores” por lo que es razonable plantearse por qué no pueden convertirse en tales los propios profesionales. Esto implica no sólo modificaciones curriculares en numerosas carreras, que pongan a disposición de sus graduados algunas herramientas indispensables para el “emprendedurismo”, sino un cambio cultural en los universitarios que los haga verse a si mismos como “agentes motores” y no como simples aplicadores de sus conocimientos a pedido de algún tercero.

Paralelamente a esto es preciso comprender que la formación de un graduado universitario es una tarea siempre inconclusa, por lo que la idea de “formación permanente” debe ser incorporada en todos los egresados, pero también debe ser contemplada en el seno de las universidades, para generar las opciones necesarias a este reciclaje permanente.

## **5.- Conclusión**

Somos conscientes de que el análisis contextual realizado y las problemáticas analizadas no agotan en modo alguno el tema abordado. Simplemente son aquellas cuestiones que se consideran hoy como más relevantes y a las que es necesario dar atención prioritaria.

Tampoco las propuestas realizadas resuelven los problemas de una organización del nivel de complejidad de la Universidad, pero por su entidad actuarán como verdaderos disparadores de una serie de diagnósticos y propuestas que profundizarán la dinámica tendiente a hacer a las Universidades Sudamericanas más eficaces socialmente y más eficientes en su desempeño.

## 6.- Bibliografía Básica

ALTBACH Philip G. “ Educación Superior Comparada” Universidad de Palermo Bs. As. 2001

BRUNNER José J. “Educación Superior en América Latina: Cambios y Desafíos” Edit. Fondo de Cultura Económica. Sgo. de Chile 1991.

COURARD Hernán (Editor) “ Políticas comparadas de Educación Superior en América Latina” FLACSO. Santiago de Chile 1993.

FERNANDEZ LAMARRA Norberto. “ La Educación Superior en la Argentina”. IESALC-UNESCO. Borrador Bs. As. 2002

FUNDACIÓN DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS LATINOAMERICANAS (FIEI.). “Una educación para el siglo XXI” Edit. FIEL Bs. As. 2000

GIBBONS Michael y otros. “La nueva producción del conocimiento” Edit. Pomares-Corredor . Barcelona 1997 .

JAQUES Elliot “La Organización Requerida”. Granica Edit. Bs. As. 2004

PEREZ LINDO A. y otros “Gestión del Conocimiento” Edit. Norma Bs. As. 2005

SIGAL Víctor (Director del equipo) “Estudio de la Universidad Nacional de Mar del Plata”. UNMdP. Mar del Plata 1989

SECRETARIA DE POLITICAS UNIVERSITARIAS “Anuario Estadístico 2003” Bs As. 2003

TENTI FANFANI Emilio (Compilador) Edit. Miño y Dávila Bs. As. 1993

VEGA Roberto. “La Universidad Argentina: Una Institución en Crisis?” En revista FACES nº 2 .Mar del Plata 1996

VEGA Roberto “El Planeamiento Estratégico en la Universidad Argentina: Aspectos Problemáticos” . Colossi N. y Dias de Souza Pinto (Compiladores) “Estudos e Perspectivas em Gestão Universitaria” .Edit. Nova Letra. Blumenau Brasil 2004.