



## RECONFIGURACIONES EN EL ÁREA ACADÉMICA UNIVERSITARIA Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA<sup>1</sup>

### RECONFIGURATIONS IN THE UNIVERSITY ACADEMIC AREA AND ITS IMPACT ON STRATEGIC MANAGEMENT

Romina M. Barbisan | Mariana Foutel

#### Resumen

El presente trabajo es el resultado de una investigación sobre los condicionantes que inciden en la toma de decisiones estratégicas del área académica universitaria. A partir de la realización de entrevistas en profundidad a informantes claves de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, la cual constituye el foco de estudio, se ha considerado relevante exponer aquí los resultados de la percepción que tienen los miembros sobre la priorización de tales procesos decisorios. Se analizará a la luz del contexto actual de la Universidad Pública Argentina, del cual emergen múltiples variables situacionales que complejizan y afectan la calidad de la gestión estratégica.

El objetivo es poder generar información relevante que contribuya a la mejora en la planificación estratégica de la planta docente y permita optimizar la sostenibilidad de las políticas universitarias. Se pretenderá resaltar la importancia de invertir tiempo en decisiones que tienen un profundo impacto de largo plazo en todos los actores, como así también en establecer lineamientos claros que aseguren el desarrollo integral de la profesión docente.

Palabras Claves: área académica universitaria; cambios contextuales; gestión estratégica.

#### Abstract

This work is the result of a study about conditioning factors in the strategic decision making processes at the university academic area. From in-depth interviews, made to important actors of the Faculty of Economic and Social Sciences of the National University of Mar del Plata, which is the focus of study, it has considered important to show here the results of the perceptions that members have about the prioritization of such decision-making processes. They will be analyzed in light of the changes that the Public University of Argentina is experiencing, where new variables emerge and make it difficult to think in the long term.

The objective is to produce relevant information that helps strategic management of the teaching team and make possible the sustainability of university policies. It pretends to show the importance of investing time on decisions that have profound long-term impact on all university actors. It is also important to establish clear guidelines that ensure the complete development of teaching profession.

Keywords: university academic area; contextual changes; strategic management.

<sup>1</sup>El proyecto de investigación es desarrollado por el grupo de Investigación Análisis del Sistema Universitario (del cual forman parte las autoras), perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata [FCEyS, UNMDP]

Romina M. Barbisan

romina\_barbisan@hotmail.com

Mariana Foutel

marianafoutel@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.



Ciencias Administrativas se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina.

## Introducción

En Argentina, a diferencia del resto de América Latina, aún son muy incipientes las investigaciones sobre la profesión académica, por lo que la mayoría de los trabajos sobre el tema refieren a fuentes documentales y secundarias (Marquina, 2012). La presente experiencia tiene la intención de transmitir, a través de generación de información primaria, cómo el proceso de reconfiguración que atraviesa el cuerpo académico universitario impacta en la calidad de las decisiones estratégicas.

El presente trabajo se enmarca dentro de un estudio sobre los factores condicionantes, tanto individuales y grupales como organizacionales, que inciden en los procesos decisorios estratégicos del área académica universitaria. A tal fin, se ha seleccionado como caso de estudio a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata y se han conducido entrevistas en profundidad a diferentes miembros de la organización, asegurando la cobertura de diferentes roles, áreas y jerarquías.

A partir de allí, se pretende exponer los resultados obtenidos sobre la percepción que tienen los miembros respecto a la priorización que da la gestión a las decisiones estratégicas del área académica. La introducción teórica se inicia con la conceptualización del proceso decisorio, con especial hincapié en aquellas decisiones de tipo estratégico, con bajo o nulo nivel de estructuración. Seguidamente, se problematiza sobre los cambios que atraviesa el área académica de la Universidad Pública argentina para comprender el marco contextual en el que se encuadran tales procesos decisorios y que complejizan la agenda de planificación a largo plazo.

El objetivo es poder generar información que permita despertar conciencia crítica sobre la manera en la que se toman este tipo de decisiones, que resultan tan complejas y de tal importancia para la vida universitaria. Asimismo, se pretende contribuir a la mejora en la gestión de políticas públicas sobre la planificación de la carrera docente.

## Formulación del problema y revisión bibliográfica

La toma de decisiones estratégicas resulta de gran interés, no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino también por la complejidad e

importancia que revisten dado su profundo impacto en la vida organizacional. No obstante, no siempre los decisores asignan a éstas el tiempo y la prioridad necesarios, observándose conductas asociadas al cortoplacismo y a atender las urgencias cotidianas. Por ello, se pretende despertar una actitud crítica mediante el análisis y la reflexión de la manera en la que son tomadas. Asimismo, y en función al rol fundamental que desarrollan los académicos en la educación superior, resulta imperativo poder perfeccionar las políticas de gestión de la planta docente en pos del eficaz desarrollo de la profesión.

Según Pavesi (1991) decidir implica elegir un curso de acción, considerado satisfactorio de entre un conjunto de alternativas disponibles, de manera deliberada y voluntaria. Sin embargo, no todas las decisiones son iguales ni tienen la misma importancia. El presente estudio se enfoca en las *decisiones de bajo nivel de estructuración*, es decir, en aquellas para las que no existe plan predefinido sobre cómo resolver la situación, ya sea porque responden a problemas que no han surgido antes o porque su complejidad requiere de un tratamiento a medida. Se denominan *decisiones estratégicas*, las cuales evocan a mundos *rebeldes* donde reina la incertidumbre, la volatilidad, ambigüedad y complejidad (Pavesi, 1991).

Durán y Foutel (2009) mencionan algunas de las características que identifican tales decisiones estratégicas en la Universidad, entre ellas: definen objetivos y lineamientos de largo plazo; poseen bajo grado de reversibilidad; tienen la pretensión de relacionar a la institución con el entorno; implican grandes costos pues impactan en todos los miembros de la organización; demandan mayor información y un profundo grado de análisis. A modo ejemplificativo, destacan las decisiones sobre el diseño de planes de estudio, el régimen académico, la implementación de nuevas carreras o sobre las políticas de recursos humanos.

No obstante, el pensamiento estratégico es aún muy incipiente e, incluso, en muchas universidades argentinas aún se continúa gestionando mediante una planificación tradicional. Los inicios de la planificación en las universidades latinoamericanas datan de finales de la década del 50 del pasado siglo, donde se concebía a la institución como un sistema cerrado y la gestión pasaba por estructurar planes normativos, con predominio de la centralización y el estilo autoritario, sin pensamiento a futuro; modelo tradicional que aún es utilizado en muchas universidades. Luego, las complejas

transformaciones del entorno han obligado a los directivos a integrar en las planificaciones internas los cambios externos, con una mirada hacia el futuro (Almuiñas Riveroy Galarza López, 2012).

Desde esta perspectiva, entre los principales cambios que atraviesa la educación superior en las últimas décadas se encuentran: expansión matricular acompañada de una creciente heterogeneidad de estudiantes en cuanto a género, edad, nivel socio-económico, condición laboral, competencias e intereses; diversificación de carreras; crecimiento de instituciones y de modalidades educativas, entre otros (Foutel, Gnecco, y Pujol Cols, 2013; Marquina, 2012).

Al mismo tiempo, se han reconfigurado las características distintivas del mercado académico universitario; entre las modificaciones más notorias se visualizan: a) reducción de la edad promedio de los profesores; b) nuevas incorporaciones sin la adecuada formación disciplinar y pedagógica y c) menor porcentaje de docentes con estudios de postgrado concluidos (Chiroleu, 2002; Sandoval, 2004).

A partir de la década del 80 se ha verificado un incremento de la planta docente a ritmo acelerado y continuo que, inclusive, ha superado el ritmo de crecimiento de los estudiantes, lo que permite anticipar que se adeuda una política de gestión que atienda a la relación docente-alumno (Marquina, 2012). Asimismo, la mayoría de las nuevas incorporaciones responde a modalidades de contratación con *dedicación simple* (10 horas semanales). Un estudio del período 1989-2006 relevó que los docentes con dedicación simple representaban casi dos tercios del total, sólo un 14.53% con dedicación exclusiva (40 horas semanales) y un 25% con dedicación semi-exclusiva (Fernández Lamarra y Coppola, 2008; Fernández Lamarra, 2003 y Fernández Lamarra y Pérez Centeno, 2007 citados en Marquina, 2012).

Ello significa que, para la mayoría, su ocupación principal la constituye la profesión de origen, mientras que la docencia se ordena como actividad secundaria (Fernández Lamarra y Coppola, 2008; Walker, 2015). Al mismo tiempo, los profesionales de carreras liberales y, en particular, los de las Ciencias Económicas históricamente han sido apreciados por su conocimiento y solvencia en su disciplina, de modo que el ejercicio de la profesión docente se encuentra asociado a una modalidad casi intuitiva o con una formación pedagógica acotada. Así, los profesores universitarios se

encuentran en desigualdad de condiciones, pues muchos no fueron formados para ser docentes, sino para desempeñarse como ingenieros, médicos, contadores o abogados (Walker, 2013).

Por tal motivo, los investigadores coinciden en que se trata de un crecimiento no planificado que ha implicado una incorporación acelerada sin los recaudos necesarios para evitar el deterioro en la calidad académica (Chiroleu, 2002; Fernández Lamarra y Coppola, 2008; Sandoval, 2004). En este orden de ideas, Toer (2005) plantea que todo análisis profundo sobre la Universidad Pública siempre evoca el término *crisis*. Sin embargo, lo novedoso, es que tal proceso de *crisis* se ha trasladado desde lo externo hacia *lo interno*. En la década del 90, la llegada del neoliberalismo generó en la educación superior un estado de defensa hacia el contexto externo ante la amenaza que significaban para la educación pública las nuevas regulaciones del mercado. Así, la gestión universitaria se concentró en crear un frente ofensivo. Sin embargo, tal foco llevó a perder de vista lo interno y hacia el año 2000 comenzaron a hacerse visibles “deficiencias en el funcionamiento de la institución y cierto malestar cultural en la vida universitaria” (Toer, 2005, p. 18)

Desde esta perspectiva, uno de los factores que mayor insatisfacción causa a los profesionales académicos es el salario. Si bien, en promedio, las instituciones universitarias dedican más del 85% de su presupuesto a recursos humanos, cerca del 30% de sus docentes trabajan *ad honorem*; mayormente se trata de graduados recientes que quieren iniciarse en la carrera académica e ingresan como auxiliares adscriptos de cátedra. Y si bien en los últimos años las remuneraciones docentes se han incrementado, aún continúan configurando una opción poco atractiva para ciertos campos disciplinares y las compensaciones siguen siendo menores en comparación con otros países (Runbley, Pacheco y Altbach, 2008 citados en Marquina, 2012).

Adicionalmente, los ingresantes en el mercado académico no sólo encuentran bajas remuneraciones sino que también las nuevas políticas de regulación y modernización, a partir del año 2000, han pretendido elevar las exigencias de formación de los docentes. De allí que se manifiesta una explosión de títulos de postgrado en los últimos años, aunque Argentina sigue quedando muy por debajo en obtención de segundos títulos en comparación con otros países de América y el mundo. Esta condición también implica mayores

restricciones para el ingreso a la docencia respecto de anteriores generaciones quienes podían acceder al cargo simplemente con el título de grado (Marquina, 2012).

## Metodología

Se trata de una investigación de tipo cualitativa y de corte transversal, conducida en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata (FCEyS, UNMDP), la cual constituye su caso de estudio.

Los resultados presentados surgen de fuentes primarias cualitativas obtenidas a partir del desarrollo de veintitrés entrevistas en profundidad realizadas a informantes claves de la FCEyS, UNMDP. Asimismo, se procuró la revisión profunda de fuentes documentales para el sustento del marco teórico presentado.

Con el propósito de asegurar la mayor cobertura estructural se seleccionaron miembros de las distintas áreas (i.e. Administración, Contabilidad, Economía y Turismo) y con diferentes cargos (i.e. miembro de gestión, directores de área, profesores titulares y auxiliares). Asimismo, para explorar las diferentes percepciones sobre los procesos decisorios se procuró seleccionar miembros que cumplieran roles tanto decisores como observadores (Patton, 2005).

La muestra seleccionada respondió a los siguientes criterios de segmentación: cuatro Consejeros Académicos correspondientes a cada uno de los claustros (i.e. docente, estudiantil, graduado y no docente); Decano actual y anterior, Vicedecano actual y anterior; Secretario Académico actual y dos anteriores; cuatro Directores de Áreas pedagógicas actuales/anteriores correspondientes a las diferentes disciplinas; cuatro Profesores Titulares y cuatro Docentes Auxiliares, respetando la diferenciación por áreas.

El guion de entrevista, de carácter semi-estructurado, apuntaba a indagar sobre la influencia de factores condicionantes en la toma de decisiones estratégicas del área académica, tanto individuales y grupales como organizacionales. La duración promedio de cada entrevista fue de sesenta (60) minutos reloj. Fueron desarrolladas sin interrupciones, en espacios donde se encontraba únicamente la persona entrevistada y el investigador, cuyo rol se limitó sólo a intervenir cuando surgiesen dudas o para solicitar se

profundice sobre determinado tema.

Luego, la interpretación de los datos relevados se efectuó sobre la base de una desgravación textual de los discursos. Seguidamente, se procesaron y codificaron mediante un proceso de *comparación constante*, a los efectos de asociar uniformidades y heterogeneidades. A partir de allí, se logró imputar sentidos y conectar con el marco teórico-conceptual (Scribano, 2008).

En función a lo anterior se consideró relevante el análisis de las siguientes categorías:

1. Cambios en el mercado académico
  - 1.1 Crecimiento de la planta docente
  - 1.2 Brecha generacional en la conformación de las cátedras
  - 1.3 Docencia como actividad secundaria
  - 1.4 Heterogeneidad estudiantil
2. Percepción de falta de planificación estratégica

Finalmente, cada sujeto se codificó con una secuencia alfanumérica creciente, de D1 a D23, para poder ilustrar las categorías identificadas con extractos textuales. Por último, cabe resaltar que se ha vigilado el mantenimiento de la objetivación reflexiva a través del proceso de duda y revisión continua (Pérez Serrano y Serrano, 1998).

## Resultados

A continuación se relevarán los resultados preliminares, con base en el marco teórico y con citas textuales que argumentan el análisis.

### Cambios en el mercado académico

#### *Crecimiento de la planta docente*

Los entrevistados coinciden en que la Universidad está atravesando un proceso de expansión constante de la planta docente y la mayoría de los miembros lo atribuye a la demanda que significa tanto la apertura del ingreso irrestricto como la incorporación de nuevas carreras y modalidades.

- D2: *Ya en la gestión de XXX veníamos como creciendo, pero teníamos un concurso cada tanto. Hoy, todos los cuatrimestres tenemos la*

posibilidad de hacer llamados a concurso. Creció muchísimo el trabajo de la oficina [Secretaría de concursos]. La facultad ha crecido muchísimo, con el postgrado, con el ingreso irrestricto, se nota movimiento continuo. Antes teníamos trabajo en marzo y después era un parate total. Hoy es permanente y dinámico.

- D5: Sinceramente, creo que en estos últimos años, las prioridades que ha asignado la gestión han sido, por ejemplo, a docencia, que nosotros tenemos muchos docentes por la cantidad de estudiantes.

### **Brecha generacional en la conformación de las cátedras**

De los resultados también puede relevarse la modificación en la edad promedio de la planta docente. Explicado, en parte, por factores extrínsecos como la escasa retribución salarial y la falta de planificación de un plan de carrera, las cátedras hoy demuestran una gran brecha entre la edad de los titulares y la juventud que se incorpora.

- D7: Fue una época muy particular estos cuatro años porque hubo un recambio generacional muy grande en nuestra Facultad. (...) Tenías cátedras prácticamente fragmentadas, que tenían hasta dos generaciones intermedias inexistentes; tenías a personas que estaban por llegar a su edad tope, todos mayores a 60, y una base de una franja etaria menor a los 30. Entonces vos notabas que algo había pasado en la formación de recursos hacia adentro de la cátedra. En muchos casos no siempre se habían formado los recursos necesarios, tenías una franja media que se había saltado el desarrollo cronológico lógico y esperado...y eso genera cuestiones insatisfechas y reclamamos... Porque bien no se había visto el potencial para incentivar vocaciones; o algunos habían caído en el charco del desaliento porque veían que no se los consideraba adecuadamente; o docentes que no planificaron su retiro, reinaron mientras estuvieron y después dijeron "yo di lo mejor de mí, se van a poder arreglar"... y se fueron generando fracturas. Se atendió entonces, en principio, a solucionar eso.

### **Docencia como actividad secundaria**

Además, los entrevistados manifiestan que la falta de planificación sobre la expansión en cantidad también repercute en la calidad, dado que los mismos docentes se conciben como un cuerpo académico profesionalista. Advierten que el hecho de que la mayoría se desempeñe como docente con dedicación simple provoca que su profesión independiente prima por sobre la académica y ello conduce a una conjunción de racionalidades e intereses que, muchas veces, no toma registro de la necesidad de formación pedagógica, aun teniendo incorporada la necesidad de actualización disciplinar.

- D6: Nuestra facultad tiene un problema que depende de su propia impronta y difícilmente la cambie: muchos de nosotros antes de ser docentes somos profesionales y nuestra principal actividad es el ejercicio de la profesión y, así, la experiencia universitaria es muy valiosa pero no es a tiempo completo en la mayoría de los casos.

- D5: También es cierto que como economista me he formado en ciencias, pero acá las autoridades siempre han sido profesionalistas, o contadores o administradores, y no son tan claros en cuestiones de avances académicos.

### **Heterogeneidad estudiantil**

Por otro lado, de los cambios contextuales emerge una gran heterogeneidad de realidades sociales en el estudiantado, que resulta diverso en edad, nivel socio-económico, grado de formación previa, etc. Estas transformaciones han provocado el surgimiento de nuevas situaciones o temas no previstos desde la experiencia y que, por tanto, devienen en nuevas variables para considerar en la agenda diaria y, aún más, en las proyecciones de largo plazo.

- D7: El contenido va cambiando porque el contexto y las demandas van cambiando. Yo no creo que hace veinticinco años, quien estaba en mi lugar, tuviera que atender cuestiones de violencia de género, de estudiantes con órdenes de restricción, padres que vienen a preguntarte por adicciones de sus hijos, expedientes que contemplan pedidos de personas con patologías, padres que quieren saber las calificaciones de sus hijos, etc....

## Falta de planificación estratégica

Finalmente, los entrevistados perciben que los mencionados procesos de cambio se han dado sin los recaudos necesarios, de modo que la falta de planificación adecuada provoca que las decisiones de la gestión siempre se orienten mayoritariamente a responder situaciones emergentes, cuya organización y coordinación podría haber sido anticipada si primara un pensamiento estratégico, en el marco de una organización que aprende y reflexiona sobre su propio hacer.

• *D3: Después en la práctica los plazos terminan haciendo que las personas que tendrían que ocuparse por modificar el plan de estudios o renovar la bibliografía están más preocupadas por si se abre el concurso para que entre tal o cual, o porque hay que abrir una comisión para 1300 chicos. Con todo lo del ingreso irrestricto cambió un montón. Antes había más tiempo, ahora estamos viendo las consecuencias de una decisión de largo plazo en la que no sé si se evaluaron bien todas las consecuencias. Entonces siempre están involucrados en las decisiones de corto plazo y nunca hay tiempo para las de mediano o largo.*

• *D19: A mí me da la sensación de que lo que le ocurre particularmente a esta gestión es que todavía le cuesta aprender a hacer convivir el pensamiento estratégico con el pensamiento cotidiano. Y es muy difícil ver que una idea estratégica, que tal vez tiene correlato en la cotidianeidad, sea integrada a esa acción cotidiana. Entonces, tal vez, muchas veces lo que ocurre es que se piensan como dos procesos separados: una cosa es el proceso estratégico y otra cosa es la cotidianeidad institucional, cuando en realidad deberían formar parte de las dos cosas al mismo tiempo. La cotidianeidad institucional debería pensarse en clave de ese plan estratégico. Entonces cada espacio de participación debería ser parte del plan estratégico.*

• *D5: Tenes que tener en claro que tenes docentes que cumplen roles muy relevantes en las materias, entonces si no haces una planificación y solo te vas a llevar por el manejo presupuestario y el manejo del día a día (por ejemplo “tengo una vacancia en esta cátedra voy a ver como la cubro”) y no miras el complejo vinculo de relaciones...vas mal.*

## Reflexiones Finales

Las mejores prácticas en el proceso de planificación estratégica se presentan en aquellas universidades, que cambian y aprenden constantemente, lo cual le agregaría un nuevo valor también a la calidad del mismo. Entonces, vale la pena destacar la necesidad de evaluar críticamente nuestros propios errores y aprender de ellos y de los logros alcanzados (Almuiñas Rivero y Galarza López, 2012, p.91).

La presente experiencia ha permitido, a través de generación de información primaria, transmitir el proceso de reconfiguración que atraviesa el cuerpo académico universitario. En tal sentido, se ha señalado que la expansión matricular, dada en gran medida por la apertura del ingreso irrestricto y la incorporación de nuevas carreras y modalidades, resulta la principal causa de crecimiento de la planta docente.

Asimismo, los entrevistados coinciden en que la mayoría de los académicos ejerce la docencia como actividad secundaria, mientras que su profesión de origen es la que mayor tiempo les ocupa. Ello provoca, entre otras consecuencias, el cruce de intereses externos a lo académico y un enfoque del proceso de enseñanza por repetición de alguna buena práctica recreada, en lugar de un abordaje de la situación de clase pedagógica, situacionalmente fundado.

Otro de los cambios manifestados es la gran brecha generacional en las cátedras; por un lado, se mantiene una masa de docentes mayores a 60 años, próximos a la jubilación y, por otro lado, se incorporan jóvenes menores a 30 años, en su mayoría, recientemente graduados. Resta una gran porción de docentes de generaciones intermedias que han abandonado por la falta de motivación, de objetivos, de capacitación, de remuneración equitativa al mercado externo, entre otros.

En tal sentido, advierten que la falta de integración entre las diferentes áreas que conforman la Universidad, en especial, entre el área académica e investigación, no ha fomentado la generación de un círculo virtuoso de la calidad académica. Tal como señala uno de los entrevistados, la articulación planificada y estructurada de ambas áreas permitiría optimizar la gestión de personas mediante un plan de carrera que potencie el desarrollo del docente-

investigador y, al mismo tiempo, valore el mérito de esfuerzo que implica la profesión:

*D5: Porque son recursos humanos, son los mismos que hacen docencia e investigación, las mismas personas que las pones en uno y otro lugar....entonces si no se logra, con mucho esfuerzo, algún tipo de integración, no estás haciendo una planificación de tipo académico, estás manejando una facultad al estilo empresa...y esto no es una empresa. Tienes recursos humanos valiosos, gente formada, que se capacita y, además, por un tema de motivación (...) si no se lo haces valer, lamentablemente la gente se frustra. (...) con argumentos como que el ingreso es irrestricto, que tenemos muchos estudiantes... es cierto, por un lado, la función docente es muy importante, pero por otro lado, la ciencia también. Y eso hay que tenerlo en cuenta, hay que planificarlo y tener la mirada del conjunto. Yo sé que el día a día es difícil, que hay muchos estudiantes, que hay que resolver....pero, no obstante ello, uno no puede resolver la urgencia y dejar de lado la planificación. Entonces lo más fascinante, no logrado a corto plazo sino como una proyección a largo, es poder integrar.*

Sumado a ello, el nuevo contexto plantea un nuevo estudiantado con heterogéneas realidades sociales que obligan al docente y a la gestión a atender nuevas realidades, como problemas familiares, de trabajo, de adicciones, entre otros, que se incorporan en la agenda diaria.

Por todo lo precedente, los entrevistados comparten la concepción de un contexto turbulento que ha impedido la correcta planificación estratégica. Reconocen que la demanda diaria que implica gestionar la gran cantidad de estudiantes y docentes resulta el principal motivo para que el criterio de lo urgente siempre prime por sobre las proyecciones de largo plazo, lo que se convierte en una barrera para el crecimiento de la organización y el desarrollo de sus miembros, obligando a los gestores a dirigir los objetivos hacia las presiones de la coyuntura, en lugar de articular estrategias de desarrollo sostenible, que sean fruto de una construcción colectiva.

Si bien se enfocó el estudio empírico en la falta de un planeamiento estratégico de los recursos humanos, la organización objeto de estudio comparte

la característica que Almuiñas Rivero y Galarza López (2012) reconocen en muchas de las universidades latinoamericanas, esto es que aún demuestran signos de planificación bajo un modelo tradicional, por ejemplo: (a) continúa primando una dirección verticalista y centralizada, con un escaso trabajo en equipo; (b) aún no se consolida un pensamiento de visión estratégica en sus decisores; (c) lo anterior conduce a una falta de claridad y distinción entre lo importante y lo urgente, lo estratégico y lo operativo; (d) no existen eficientes canales de comunicación vertical y horizontal que aseguren la real integración; (e) el control es insuficiente; (f) las planificaciones son informales y muy poco estructuradas. Por ello, los autores señalan que poder gestionar de manera estratégica la universidad implica:

1. Diseñar un desarrollo futuro integrado con las complejidades del entorno, evaluando sus cambios al mismo tiempo que adaptándose a ellos. Se trata de comprender la universidad como sistema abierto, permeado por el contexto;

2. Comprender la importancia de los factores externos en relación a los internos, es decir, valorizar a aquellos actores que pueden convertirse en aliados de los resultados institucionales;

3. Imaginar diferentes escenarios futuros alentando la actitud de cambio, combinada con proactividad y creatividad. No se trata de proyectar el presente en el futuro y luego responder de manera reactiva. Por el contrario, es necesario un cambio de paradigma que permita pensar más allá de lo existente.

4. Invertir recursos para obtener información sólida que respalde una planificación sustentada y coherente.

5. Recordar que no existe decisión si luego no es llevada a la acción; ello significa formular y asegurar también su implementación y control, previendo asimismo las resistencias internas al cambio que puedan emerger.

Cabe recordar que una de las características de las decisiones estratégicas es su profundo impacto en todos los actores de la organización, de modo que el proceso decisorio debe insumir una deliberada inversión de tiempo que será, luego, retribuida por el eficiente uso de los recursos universitarios

(Kepner y Tregoe, 1989). Para ello será necesario un deliberado proceso de reflexión y análisis crítico sobre la necesidad de nutrirse de información y establecer pautas claras que definan lineamientos a largo plazo; en otras palabras, plantearse la necesidad de pensarse y repensarse hacia el futuro. "Paradójicamente la universidad es una organización dedicada al aprendizaje que, al mismo tiempo, no intenta aprender sobre sí misma" (Araiza y Jardines Garza, 2012, p.82-87).

Schvarstein (1998) utiliza la dicotomía *reflexión-acción* para explicar la tensión constante que atraviesan las organizaciones puesto que, por un lado, desean favorecer espacios de reflexión y análisis pero, por otro, necesitan promover la acción y, aún más, la acción rápida. La aceleración del contexto actual ha profundizado la exigencia de que las organizaciones sean espacios de acción. No obstante, los tiempos de reflexión permiten tomar decisiones tan rápidas como eficaces, es decir, no debe confundirse el análisis con la demora o tardanza, sino con la toma de decisiones acertadas. Se trata de una *acción reflexiva*, superadora.

## Referencias bibliográficas

- Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2).
- Araiza y Jardines (2012). El liderazgo educativo y las competencias tecnológicas como generadores del cambio, *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7 (3), 82-87
- Chiroleu, A. (2002). La profesión académica en Argentina. *Revista (Syn) Thesis*, 7, 41-52.
- Durán, C. y Foutel, M. (2009). Decisiones estratégicas en el área académica: reflexiones acerca del uso de información relevante como base para la definición de un régimen de permanencia. Nulan - Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico
- Fernández Lamarra, N., y Coppola, N. (2008). La evaluación de la docencia universitaria en Argentina: situación, problemas y perspectivas. *RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1 (3), 96-123
- Foutel, M., Gnecco, M. L. y Poujol Cols. L. J. (2013). Información cualitativa y sistemas de información: necesidad de relevamiento sistemático del clima organizacional por su influencia en la satisfacción y desempeño del docente. Caso: relevamiento cualitativo en el claustro docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. XIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, Buenos Aires. Sitio web: <http://nulan.mdp.edu.ar/2082/1/foutel.etal.2013.pdf>
- Kepner, C. H. y Tregoe, B. (1989). *El nuevo directivo racional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Marquina, M. (2012). La profesión académica en Argentina: principales características a partir de las políticas recientes. En N. Fernández Lamarra y M. Marquina (Eds.). *El futuro de la profesión académica: Desafíos para los países emergentes* (pp. 126-147). Sáenz Peña: EDUNTREF.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research and Evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pavesi, P. F. J. (1991). Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir. *Revista Alta Gerencia*, 1, 1. Pérez Serrano, G. (1998) Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Vol. I. Métodos. Madrid: La Muralla.
- Sandoval, M. C. P. (2004). La percepción de los académicos sobre su participación en el gobierno universitario. *Investigación*, 9(22), 665-691.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Scribano, A. O. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Buenos Aires: Prometeo Libros Editorial.
- Toer, M. (2005). *Democracia y representación en la universidad: el caso de la Universidad*



*de Buenos Aires desde la visión de sus protagonistas.* Buenos Aires: Biblos.

Walker, V. (2015). Aportes teóricos para pensar el trabajo docente en la Universidad. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 15(1), 15-20.

Walker, V. (2013). Evaluación y trabajo docente en la universidad: políticas, prácticas y actores. Estudio de casos en Argentina y España. (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España. Recuperada de <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/6868>.