



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

COMUNICAÇÕES CIENTÍFICAS

ÁREA 2: POLÍTICAS DO ENSINO SUPERIOR

LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTION ACADEMICA DE LA EDUCACION SUPERIOR FRENTE A LAS RESTRICCIONES A LA FINANCIACION Y APORTE DE RECURSOS

Maria del Carmen Parrino*
Marcelo Héctor Efron**

Resumen: Realizando un análisis de la evolución experimentada en los últimos tiempos por la Educación Superior, podemos decir que, si bien ha sufrido numerosos cambios, estas tendencias se caracterizan por una notable expansión cuantitativa, observada básicamente en el crecimiento de la matrícula, la diversificación de sus estructuras institucionales y las restricciones financieras impuestas por la realidad económica nacional y mundial. En este contexto, parece casi ineludible reconocer e identificar los problemas que enfrenta la Universidad con respecto a la movilización, asignación y utilización de los recursos, y en que medida la resolución de esta problemática importa el desarrollo de un esquema de prioridades que tenga absoluta consideración de los fines y objetivos de la Institución. Como conjugar los nuevos modelos de asignación presupuestaria con la realidad histórico-social de nuestras universidades publicas, representa uno de los desafíos más difíciles de traducir en hechos para los responsables de la gestión institucional. El trabajo consiste entonces, en realizar una análisis coherente con el Marco legal que brinda la Ley de Educación Superior 24521 en la República Argentina y en proponer una serie de indicadores que faciliten las decisiones en la Gestión del Personal Académico considerando situaciones más flexibles en un nuevo contexto, y analizando en particular, la responsabilidad institucional por la conversión del propio personal académico comprometido con la Institución.

Palabras-clave: Gestión académica; Educación superior; Universidad - Gestión.

1. Aspectos relacionados con la Estructura Organizacional de las Universidades y el Personal Académico

* Universidad Nacional de Gral. San Martín
E-Mail: mparrino@infovia.com.ar

** Universidad Nacional de Lomas de Zamora
E-Mail: mefron@infovia.com.ar



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

Realizando un análisis de la evolución experimentada en los últimos tiempos por la Educación Superior en la República Argentina, podemos decir que, si bien ha sufrido numerosos cambios, estas tendencias se caracterizan por una notable expansión cuantitativa, observada básicamente en el crecimiento de la matrícula, la diversificación de sus estructuras institucionales y las restricciones financieras impuestas por la realidad económica nacional y mundial.

Evidentemente, fue este último factor el que más ha afectado el funcionamiento universitario y sus consecuencias más notables se mostraron en detrimento de la calidad académica como así también, se ha producido un deterioro en las actividades referidas al quehacer de la investigación y a la producción intelectual y científica en general.

La literatura sobre organizaciones enfatiza las características particulares de las organizaciones de educación superior. La ciencia, la academia y la educación superior gozan de una gran autonomía en la sociedad y han desarrollado sus propios patrones de acción (Ordorika, 1995).

Por esta razón, en la búsqueda de las características básicas de una institución de educación superior, tenemos que concentrarnos en la forma en la que la propia institución determina el cambio y la acción (Clark, 1991). Estos problemas han sido abordados desde la perspectiva de la teoría de las organizaciones.

Sin entrar en el análisis detallado de la problemática organizacional, creemos necesario identificar algunos aspectos que directa o indirectamente se encuentran relacionados con los mecanismos de asignación de recursos en las Universidades Públicas.

Así, dentro de todo enfoque organizacional se destacan la importancia de las metas u objetivos perseguidos, el trabajo desarrollado, la tecnología utilizada y la relación de las organizaciones con su medio ambiente. Desde esta perspectiva, las instituciones de educación superior han sido caracterizadas como organizaciones complejas, donde las metas suelen ser ambiguas y vagamente formuladas.

Existe una gran dificultad para establecer con claridad fronteras de las instituciones de educación superior. Las mismas son “naturalmente desparejas y problemáticas” (Clark, 1991), en referencia a organizaciones profesionales de tipo autónomo. El trabajo en las Universidades tiene un alto grado de incertidumbre y no



involucra altos niveles de interdependencia entre los “trabajadores”, es decir, el personal académico. Las instituciones de educación superior utilizan tecnologías blandas, el trabajo es fragmentado, tienen participantes que entran y salen y los objetivos son vagos. Estas características hacen de las organizaciones de educación superior ejemplos perfectos de sistemas organizados laxamente acoplados.

La denominada decisión de participar, se explica a partir de los aportes de Barnard y Simon en lo que se ha llamado el “equilibrio de la organización” (March - Simon, 1961), y está referida a las condiciones de supervivencia. Esta postura, básicamente una teoría de la motivación, parte de la descripción generalizada en lo que representa una observación de las conductas que despliegan los diferentes participantes de la organización, referida a las compensaciones, según lo que reciben por parte de esta a cambio de su contribución, aquello que los actores entregan a la institución.

La base de este análisis teórico parte de la concepción que cada participante continuara su participación en una determinada organización sólo mientras las compensaciones que se le ofrecen sean iguales o mayores, medidas en términos de su valoración y en términos de las alternativas que les posibilitan, de las contribuciones que se les piden. En definitiva, se trata de establecer un análisis del balance de compensaciones-contribuciones, circunstancia esta que posee dos componentes importantes: la deseabilidad percibida del abandono de la organización y la utilidad de alternativas a las que se ha renunciado para quedarse en la organización.

En este contexto, el personal académico contribuye a la organización universitaria con su conocimiento, la labor científica y la participación en el desarrollo pedagógico y curricular, recibiendo como compensación una remuneración, una importante satisfacción a la vocación personal y profesional y el reconocimiento social vinculado al prestigio de la docencia en la educación superior.

2. La Gestión del Personal Académico

En un nuevo orden, dentro de los esquemas fijados por la Ley de Educación Superior 24. 521, las Universidades Nacionales en la República Argentina, deben encarar una política destinada a la reestructuración del marco normativo y organizacional en materia de gestión de recursos humanos y financieros, lo que requiere



un análisis racional de los diferentes mecanismos de corrección, fundamentalmente por tratarse de un terreno altamente conflictivo y poco propenso a los grandes cambios y transformaciones.

Es así, que se estudian algunos de los aspectos relacionados con la demanda de ciertas disciplinas y la planificación del personal académico, como la debida asignación de recursos para cumplir con las mismas.

Otro aspecto, se vincula con la planificación adecuada de los recursos humanos considerando la masividad del sistema, donde de acuerdo a las características de la institución, deben revisarse los criterios de organización curricular, por área de conocimiento, unidad pedagógica o cátedra.

En el contexto de una correcta asignación de recursos, deben asimismo considerarse el desarrollo científico y tecnológico, el desarrollo regional y las responsabilidades sociales inherentes a la Educación Superior, siendo imprescindible formular una política coherente con la identificación de las disciplinas estratégicas.

Gestionar recursos académicos, importa realizar una correcta diversificación de las categorías del personal docente, analizar la reestructuración de los cargos, formular estrategias flexibles de incorporación, conjugando el universo de normas que regulan los mecanismos de prestación de servicios así como los derechos y obligaciones de los actores involucrados.

Sin embargo, al incorporar al debate estos temas, no pueden quedar aislados los aspectos relacionados con una política de incentivos, así como los mecanismos de evaluación del personal, su capacitación y las diferentes estrategias para el desarrollo profesional y personal de los recursos humanos.

Partiendo del reconocimiento sobre las dificultades que involucran una política presupuestaria y un replanteo sobre el rol de los recursos humanos y financieros que afectan el sistema, resulta casi imprescindible el análisis y desarrollo de indicadores de desempeño, así como los mecanismos para el procesamiento racional de la información que permita la adopción de decisiones rápidas de acuerdo a la evolución o cambio repentino de la situación presupuestaria de la organización.



Conjugar los nuevos modelos de asignación presupuestaria con la realidad histórico-social de nuestras universidades publicas, representa uno de los desafíos más difíciles de traducir en hechos para los responsables de la gestión institucional.

3. Indicadores para las Decisiones en la Gestión del Personal Académico

1) **La política publica:** Las imposiciones de organismos internacionales en lo que respecta a los ajustes estructurales de las funciones de la administración publica, representan condicionantes adicionales a la gestión institucional en general, y a la gestión académica, en particular. Ello requiere una importante readecuación en la generación de recursos, como en los mecanismos de gestión de personal. Así, los docentes se dedicaran tanto a la docencia como a la investigación, lo que requiere una nueva formula de gestión de personal y el reconocimiento de desarrollo a partir de incentivos.

2) **Las limitaciones financieras:** El problema de la crisis financiera internacional afecta directamente la gestión académica de las instituciones publicas. Las remuneraciones son bajas y con la apertura de nuevas universidades privadas, aparecen nuevas oportunidades para los docentes e investigadores. Así, el desarrollo de nuevas disciplinas se ve limitado por la falta de medios. Resulta difícil la capacitación del personal y la profesión académica se va modificando gradualmente en la medida en que los académicos se dedican a la actividad privada. Surge, entonces la necesidad de diversificar las fuentes de recursos y financiamiento, como así también la necesidad de mayor responsabilidad y transparencia, la adquisición de mayor compromiso social y participación en los aspectos del desarrollo pedagógico y curricular.

3) **La diversificación de las funciones de la educación superior:** Implica un gran desafío para el desarrollo de la gestión académica y esta vinculada a la capacitación permanente en nuevas tecnologías, así como la realización de cursos para cubrir las necesidades de formación de los recursos académicos.

En este contexto, debe tenerse en cuenta que los programas curriculares que se desarrollan en forma presencial, serán gradualmente reemplazados por mecanismos de educación a distancia, sistemas satelitales y mecanismos informáticos, lo que representa una nueva tecnología aplicada a la enseñanza que los académicos no pueden ignorar.



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

4) Responsabilidad institucional por la reconversión del propio personal: Este aspecto manifiesta un compromiso de las propias Universidades en la búsqueda de mejores condiciones académicas. En este sentido y en marco de la gestión del personal académico, los aspectos administrativos, técnicos y organizacionales adquieren preeminencia, en relación a los siguientes puntos:

a) **La gestión de los puestos:** Debe considerar el marco legal, el alcance institucional y la planificación de las necesidades de personal. Así, se analizarán distintos parámetros como la cantidad de horas de trabajo por profesor priorizando las dedicaciones de tiempo completo o exclusivas; la relación docente/alumno; la incorporación de profesores visitantes; así como la integración de docentes de disciplinas similares o idénticas que se dictan en otros departamentos o Facultades de la misma Universidad. El marco salarial y el marco legal influyen definitivamente en cualquier decisión.

b) **Los procedimientos de incorporación y ascensos:** Resulta imprescindible definir un aceitado marco legal, así como los procedimientos de búsqueda, selección y contratación del personal académico. Los aspectos normativos, tanto en lo que se refiere a las cuestiones de fondo, Leyes y Reglamentos, como de forma, reglamentos y disposiciones de la Universidad, deben adecuarse tanto a las características particulares y específicas de la Institución, como al régimen laboral en temas como viáticos, estabilidad, responsabilidades, actividades académicas, de investigación y extensión, debiendo analizarse los procedimientos. La contratación de docentes e investigadores de tipo parcial, y para realizar determinados proyectos, representan una adaptación a las características de las tareas, si bien, esta política, reciente la actividad de la comunidad académica, que deja de poseer pertenencia institucional.

c) **La gestión de la Carrera:** Los aspectos administrativos y organizacionales hacen referencia al marco legal, a la estabilidad y a un salario flexible. Estos aspectos involucran, la situación de inmovilidad o no; intentando obtener el máximo rendimiento del personal académico, estando éste satisfecho y contento, situación que se alcanza si se logra una máxima estabilidad, se tienen obligaciones de trabajo, en una sola institución, lo que muestra la existencia de determinadas limitaciones impuestas. Una forma de contentar al personal docente resulta la aplicación de una administración



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

flexible y una oferta que implique estabilidad en su puesto de trabajo. En cuanto al aspecto salarial deben contemplarse distintas posibilidades, que se abone por hora, que se pague un mínimo a lo que puede adicionarse un porcentaje de acuerdo al desempeño, entre otras formas, lo importante es mejorar la flexibilización laboral, si bien, la institución debe cumplir con determinadas reglas, es importante reasignar tareas y evaluar la forma de concretarlas, analizando el tipo de enseñanza, el nivel de estudio, la dedicación al asesoramiento, actividades como tutor, la realización de tareas externas a la Universidad, entre otras. Pero, en todos los casos, resulta importante mantener una oferta laboral variada y adaptable a cada situación, para optimizar el beneficio que recibe tanto el personal como la institución en cada caso.

d) **Obligaciones y condiciones de trabajo:** Debe analizarse el correspondiente marco legal, las limitaciones existentes al uso óptimo y las actividades externas. En función de las condiciones de trabajo, se enfrentan distintas condiciones para el personal académico, pues la diaria realidad muestra al docente sobre-utilizado o sub-utilizado, es necesario, entonces, realizar un análisis crítico de esta situación. Como así también, es necesario considerar que otras tareas puede realizar el docente, como dictar conferencias, escribir libros, mantener contratos simultáneos con otras universidades, y planificar toda una gama de posibilidades y alternativas que permitan dar respuesta a distintas situaciones.

Otra de las consideraciones se refiere al ausentismo del personal de su trabajo, ya que muchas veces el segundo empleo pasa a ser mas importante que el primer empleo.

e) **Ambiente laboral:** Debe existir un buen ambiente de trabajo, cordial, agradable y afectivo. Es importante que la organización muestre una adecuada política de personal que considere aspectos de importancia como una adecuada información, que se realice el pago de salarios en tiempo y forma, se permita y favorezca el desarrollo del mismo, se lo valore y estimule, se mejoren los procedimientos de incorporación y ascensos, la política de salarios, se estimule el cumplimiento y la excelencia, se favorezcan las condiciones de trabajo, entre otros, puede obtenerse entonces, personal mas productivo, actuando mejor y prestigiando la institución.



4. Conclusiones

Entre los desafíos que se le plantean a la Educación Superior en un contexto en continuo cambio podemos prever la necesidad de lograr una Educación Superior masiva de calidad, tarea esta de gran envergadura, si consideramos no sólo el aumento de la demanda social de la Educación Superior y la necesidad de dirigirse a un sector cada vez mas diversificado, o las cambiantes demandas laborales, sino también los drásticos recortes al gasto público, lo que obliga a concebir nuevas y más ingeniosas respuestas que permitan contemplar esta nueva realidad afectando en el menor grado posible la calidad educativa.

Las restricciones financieras afectan el desarrollo de la Universidad, motivo por el cual las actuales políticas aplicadas a la Educación Superior sugieren la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, motivando una redistribución de responsabilidades en cuanto a costos mediante el estímulo de actividades generadoras de ingresos tales como contratos de investigación, prestación de servicios académicos y culturales, oferta de cursos, entre otros.

¿Cuál es el impacto, que se produce, entonces, sobre la profesión académica? Puede resultarnos difícil plantear la realidad en términos de costo por alumnos, crecimiento sostenido de la matrícula, infraestructuras rígidas e insuficientes o dificultades para mantener los niveles de calidad deseados. La lista no es taxativa, pero urge la necesidad de tomar serias medidas para satisfacer los problemas que se plantean a nivel institucional y que resultan una amenaza para las lentas y pesadas estructuras institucionales, corriendo el riesgo de dar respuesta a una realidad cuando ya se atraviesa otra.

5. Bibliografía

CLARK, Burton. **El sistema de educación superior**: Una visión comparativa de la organización académica. México: Nueva Imagen- UNAM, 1991.

UNESCO. **Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior**.

GINESTAR, Angel. **Costos Educativos para la Gerencia Universitaria**: I. N. A. P. – U. N. CUYO – CICAP - OEA.



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

KENT, Rollin. **Los Temas Críticos de la Educación Superior en América Latina:** Estudios Comparativos. Argentina: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma de Aguascalientes – Fondo de Cultura Económica.

March, James; SIMON, Herbert. **Teoría de la Organización.** Barcelona: Ariel, 1961.

ORDORIKA, S. Imanol. Organización, gobierno y liderazgo Universitario. **Revista Universidades,** México: Publicación de la UDUAL, n. 10, 1995.