



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Ponencia

Área:

7 – Gestion de Recursos Humanos en la Universidad

Título:

**“NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTION DEL PERSONAL
ACADEMICO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR DE
LA ARGENTINA**

Autores:

Maria del Carmen Parrino

Marcelo Héctor Efrón



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTION DEL PERSONAL ACADEMICO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR DE LA ARGENTINA

María del Carmen Parrino

mparrino@infovia.com.ar

Universidad Argentina de la Empresa (UADE)

Marcelo Héctor Efron

mefron@infovia.com.ar

Universidad Nacional de Mar del Plata

Introducción:

A lo largo de los últimos años, quienes participamos como actores involucrados en la problemática de la Educación Superior, reflexionamos sobre el lugar que ocupan las Universidades en el modelo de organización actual, signado por las tendencias internacionales que cada vez más van afianzándose en la realidad política, social y económica argentina. Factores estos que poseen influencia directa sobre todos los aspectos que involucran a la cultura y a la educación en general. Aparecen así, nuevas posturas en torno a temas que hasta hace poco eran patrimonio exclusivo de técnicos contables y financieros, pero cuyas consecuencias en la toma de decisiones obligan a los responsables de la dirección política de las Universidades a ensayar un aprendizaje veloz sobre aspectos relacionados con estos tópicos, necesarios en el momento de obtener nuevas formas de supervivencia institucional.

Se asigna a los responsables de la dirección de este tipo de organizaciones, el rango de gestores, considerando que ya no alcanza con que la Universidad se ocupe de los aspectos académicos, científicos y de extensión social que conforman su esencia, sino que debe revisar también nuevas tareas y responsabilidades vinculadas a la gestión, tanto en la gestión del conocimiento como la problemática organizacional. En este contexto, resulta ineludible reconocer e identificar los problemas que enfrenta la Universidad – y la gestión de ella - con respecto a la movilización, asignación y utilización de los recursos, y en que medida la resolución de esta



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



problemática importa el desarrollo de un esquema de prioridades que tenga absoluta consideración de los fines y objetivos de la Institución.

La Estructura Organizacional de las Universidades y el Personal Académico

La literatura sobre organizaciones hace referencia a las características particulares de las instituciones de educación superior. La ciencia, la academia y la educación superior gozan de una gran autonomía en la sociedad y logran desarrollar sus propios patrones de acción¹. La búsqueda de las características básicas de estas instituciones, se encuentra concentrada en la forma en que la propia institución determina el cambio y la acción, problemas que son abordados desde la perspectiva de la teoría de las organizaciones.²

Sin entrar en el análisis detallado de la problemática organizacional, pueden identificarse algunos aspectos que directa o indirectamente se encuentran relacionados con los mecanismos de asignación de recursos en las Universidades Públicas. Así, en un enfoque organizacional se destaca 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 se caracterizan por ser organizaciones complejas, donde las metas suelen ser ambiguas y vagamente formuladas. Existe, en general, una gran dificultad para establecer con claridad fronteras en las instituciones de educación superior, dado que las mismas son naturalmente problemáticas. Se trata, en este caso, de organizaciones profesionales de tipo autónomo.³ El trabajo en las Universidades tiene un alto grado de incertidumbre y no involucra altos niveles de interdependencia entre los *trabajadores*, en referencia al personal académico. Estas instituciones utilizan tecnologías blandas, el trabajo es fragmentado, tienen participantes que entran y salen, y los objetivos son vagos. Estas características hacen de estas organizaciones ejemplos de sistemas organizados laxamente acoplados.

Puede explicarse la denominada *decisión de participar*, a partir de los aportes de Barnard y Simon en lo que se llama el *equilibrio de la organización*, referida a las condiciones de supervivencia.⁴ 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

¹Ordorika S, Imanol – “Organización, gobierno y liderazgo Universitario” – Revista Universidades N° 10 – Publicación de la UDUAL – México 1995

² Clark, Burton – “El sistema de educación superior – Una visión comparativa de la organización académica” – Edit Nueva Imagen- UNAM – México 1991

³ Op. Cit.

⁴ March, James-Simon, Herbert – “Teoría de la Organización” Barcelona – Ariel - 1961



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



participantes de la organización, referida a las compensaciones, según lo que reciben por parte de ésta 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 continua 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, que las contribuciones que se le piden. En definitiva, se trata de establecer un análisis del balance de compensaciones-contribuciones, circunstancia ésta que posee dos componentes importantes: la deseabilidad percibida del abandono de la organización y la utilidad de alternativas a las que se renuncia 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. No cabe duda que la compensación que reciben los académicos esta mas centrada en la satisfacción a una vocación personal ya que su remuneración resulta casi simbólica y el prestigio de la docencia se encuentra altamente cuestionado socialmente al igual que en todo el sistema educativo en general.

La Gestión del Personal Académico

En el orden fijado por la Ley de Educación Superior N° 24.521 se orienta para las Universidades Nacionales una política destinada a la reestructuración del marco normativo y organizacional en materia de gestión de recursos humanos y financieros. Esto 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. Resulta adecuado estudiar algunos de los aspectos relacionados con la demanda de ciertas disciplinas y la planificación del personal académico, así como la debida asignación de recursos para cumplir con las mismas. En otro aspecto, se vincula con la planificación adecuada de los recursos humanos en relación a la masividad del sistema, donde de acuerdo a las características de la institución, pueden revisarse los criterios de organización curricular, por área de conocimiento, unidad pedagógica o cátedra.

Al efectuar la asignación de recursos, es conveniente considerar distintos factores como el desarrollo científico y tecnológico, el desarrollo regional y las responsabilidades sociales inherentes a la Universidad, 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 que puede



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



realizarse en 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, como también 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 las universidades públicas, representa uno de los desafíos más difíciles de traducir en hechos para los responsables de la gestión institucional.

Factores externos a la gestión del Personal Académico

Existen una serie de factores que influyen tanto en el contexto como en la toma de decisiones a la hora de revisar la situación del personal académico universitario, como así también cuando es necesario introducir cambios y propuestas.

La demanda social es una de las variables que trasciende los factores demográficos, o de globalización. Se puede establecer un amplio marco global, como por ejemplo el MERCOSUR. El desarrollo científico-tecnológico se extiende a nivel internacional mediante las distintas formas de comunicación; desaparecen las fronteras, el tiempo y el espacio se desdibujan, resultando un sistema educativo globalizado. Los estudiantes argentinos deben competir con universitarios del resto del mundo. De la misma forma, existen visitantes extranjeros para participar o evaluar cursos; de esta forma las Universidades se encuentran internacionalizadas, lo que significa que el personal académico debe estar adaptado a este requerimiento a niveles internacionales. La problemática normal de los estudiantes cambia, se produce un importante crecimiento en la matrícula en correspondencia con factores índole demográfica y las modificaciones en la forma de vida actual alteran la demanda social.

Los cambios que se producen tanto en el contexto y como en la demanda social afectan directa, o indirectamente los requerimientos del personal académico. Este responde habitualmente a una demanda tradicional, esto se refiere a los alumnos de carreras de grado. Sin embargo, se incorporan nuevos desafíos para el personal académico que se enfrenta a una nueva demanda social, identificada como ciudadanos de tercera edad, estudiantes que ingresan como mayores de 25 años



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



sin título secundario, estudiantes de segunda oportunidad. No alcanza, entonces el docente tradicional que aplica una pedagogía tradicional en todos los casos, sino que tiene que acomodarse a las nuevas características de los estudiantes.

Otros cambios como la prolongación de la vida, que ocasiona que el período post-jubilatorio se extienda, de forma tal, que las Universidades deberían realizar una oferta académica que incluya programas para personas de la tercera edad, entre otros grupos que pasan a tener oportunidades de desarrollarse intelectualmente que no tuvieron en su momento. Por lo tanto, se produce una evolución de la demanda social del país, y también de la demanda social externa.

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, pueden ser gradualmente reemplazados por mecanismos de educación a distancia, sistemas satelitales y mecanismos informáticos, lo que representa una nueva pedagogía donde los académicos no pueden lógicamente quedar al margen.

El desarrollo regional explica como todas las actividades propias de la gestión institucional como políticas de contratación y despido, la demanda y las diferentes funciones para la educación superior, son todas variables que dependen del contexto regional y su evolución. Para fomentar el desarrollo tecnológico se puede intentar la introducción de cursos intensivos breves: cursos de computación, que permitan cubrir distintas necesidades; desarrollos de sistemas electrónicos; favorecer el desarrollo de formas alternativas de educación, con la apertura a la educación a distancia o a la educación satelital, que permite alcanzar a los inalcanzables, entendiendo el concepto que nos dice que la movilidad puede ser evitada, podemos concluir que la educación es un fenómeno cada vez más común, incluyendo la atención de sectores anteriormente marginados como los grupos indígenas.

Algunas disciplinas conocidas y otras nuevas evolucionan y ponen en juego valores éticos y morales, condicionantes de la labor cultural y académica, dado que su desarrollo importa transformaciones económicas, y sociales. La sociedad en la que vivimos resulta carece de valores éticos y morales fundamentales limitándose en su parcialidad únicamente al aspecto económico, buscando e interesándose por la utilidad y la maximización de beneficios. Surge, por ello la necesidad de apoyar mediante las ciencias políticas, la educación ética y moral, la evolución de nuevas disciplinas como la bioingeniería, la biotecnología, la bioinformática, la genética, y en sus mas actuales aspectos, la ecología, el derecho, y las ciencias ambientales. La nueva jerarquización para valores éticos y morales serán condicionantes de la labor académica que educa al individuo en su integridad de ser humano, para el siglo XXI, desarrollando como sugieren los, ese plusvalor debe



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



provenir de educación que favorece las transformaciones culturales, económicas y sociales respaldadas por una actualizada jurisprudencia científica.⁵

Las restricciones a la financiación y aportes de recursos

En cuanto a la política pública, las imposiciones de organismos internacionales en lo que respecta a los ajustes estructurales de las funciones de la administración pública, representan condicionantes adicionales a la gestión institucional. Ello requiere una importante readecuación tanto en la generación de recursos, como en los mecanismos de gestión de personal. Una de las consecuencias de estas imposiciones es la limitación en el número de personas que trabajan en la Administración Pública, afectando de esta forma a la Universidad y exigiendo una reestructuración de la función pública. Estos organismos exigen una diversificación de las fuentes de financiamiento y el desarrollo equilibrado y racional en todos los sectores del país. El Estado reduce y limita la utilización del presupuesto, se produce, entonces, una disminución en los gastos por estudiante, aumentos en el servicio de consultoría, que imponen como consecuencia, normas sobre el personal en cada gestión, como distintas formas de contratación del personal temporario y además, la realización de una gestión más transparente del personal que garantice que la dedicación a la docencia no afectará el deterioro de calidad de la enseñanza o de la investigación. La existencia de instituciones en zonas desfavorecidas requieren diferentes políticas de personal adecuadas a la situación, que contemplen incentivos adicionales.

El problema de la crisis financiera internacional afecta directamente la gestión de las instituciones públicas. Las limitaciones financieras afectan las remuneraciones que son bajas; con la apertura de nuevas universidades privadas, aparecen distintas oportunidades para los docentes e investigadores. Así, el desarrollo de nuevas disciplinas se ve limitado por la falta de medios, laboratorios e infraestructura. 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.

Las limitaciones financieras despiertan la necesidad de diversificar las fuentes de recursos. De esta forma, la contratación de docentes e investigadores de tipo parcial, o bien para realizar determinados proyectos, representan una adaptación a las características de las tareas tal como se impulsan desde los organismos de gobierno. Esta política, obviamente reciente la actividad de la comunidad académica, que deja de poseer pertenencia institucional para transformarse en personal contratado con objeto y remuneración de tiempo parcial y para proyectos específicos. La Universidad comienza a buscar nuevas fuentes de financiamiento, trabaja con instituciones no

⁵ Cuatro Pilares de la Educación de la UNESCO.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



gubernamentales a fin de obtener fondos, y fomenta políticas que permitan diversificar los recursos: contratos de investigación y cuerpos externos, jóvenes investigadores en períodos fijos, contratos destinados a proyectos específicos, y si es necesario puede solicitar ayuda a profesionales o a una agencia que permita seleccionar y distribuir las actividades en forma armónica y de acuerdo a las necesidades. Se plantea entonces, la necesidad de mayor responsabilidad y transparencia, tanto en la utilización que se hace de los recursos públicos como en la rendición de cuentas.

Algunos talleres y trabajos realizados entre las universidades públicas permitieron detectar distintos problemas como por ejemplo la falta de criterios para la estimación de presupuestos; en general no se tiene en cuenta la individualidad de cada Universidad, pues se trabaja con un presupuesto histórico; la falta de criterios y acuerdos para la distribución de los créditos dentro de cada Universidad; en general, la falta de aplicación del presupuesto por programas; la falta de planificación que permita optimizar la utilización del gasto, ya que habitualmente se gasta en lo urgente y no en lo importante; difícilmente se realiza una distribución en función de pautas cuantitativas y cualitativas, motivo por el cual no puede realizarse una adecuada planificación plurianual, como tampoco una evaluación de proyectos en marcha sumado al problema que presenta que los recursos humanos no están formados para los cambios ni adecuadamente capacitados por lo que es necesario capacitarlos adecuadamente. De idéntica forma surge como propuesta para generar recursos en la Universidad la necesidad de estudiantes privados, los contratos para investigadores, censos y consultorías, establecer derechos de propiedad intelectual, realizar venta de servicios e inversiones en actividades productivas, entre otros.

Aspectos Administrativos y Organizacionales

Los problemas que se evidencian en la actual gestión de recursos humanos muestran un aumento de la relación estudiantes-personal académico, como así también un perfil de edades asimétrico, un deterioro relativo de las condiciones de trabajo, un detrimento en la calidad de la docencia y un elevada rotación de personal para mencionar algunos de ellos.

La institución debería asumir una actitud responsable en cuanto a la reconversión de su propio personal. La participación de los actores institucionales sería conveniente realizarla desde el compromiso de la propia Universidad en la búsqueda de mejores condiciones académicas. En este sentido y en el marco de la gestión del personal académico los aspectos administrativos, técnicos y organizacionales adquieren preeminencia.

Uno de los aspectos a tener en cuenta es cómo realizar una gestión adecuada de los puestos de trabajo. Para ello es necesario considerar el marco legal, el alcance institucional y la planificación de las necesidades de personal. El marco salarial y el marco legal influyen definitivamente en cualquier decisión a tomar. Así, pueden considerarse variados parámetros como



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



la cantidad de horas de trabajo por profesor dando prioridad a las dedicaciones de tiempo completo o exclusivas; la relación docente / alumno; si se aplica una política de profesores externos, revisar la posibilidad de incorporación de profesores visitantes; así como la integración de docentes de disciplinas similares o idénticas que se dictan en varios departamentos o Facultades de la misma Universidad.

En general, si se analiza la función docente puede decirse que ésta se centra en la enseñanza y la investigación, pero se integran a ella otras actividades conexas como tutorías, la participación en grupos de trabajo o estudio y la dirección de tesis. Es adecuado realizar, entonces, un desmenuzado análisis del número real de horas de trabajo del docente, la cantidad de horas de exposición ante los estudiantes; cuanto personal se necesita por nivel y por categoría, realizar un análisis detallado de los grupos, la conformación, las aulas; cuantas horas de trabajo debe cumplir en la Universidad; cuál es el número de docentes en función de la cantidad de horas de trabajo; que posibilidades se presentan de cambiar los puestos para regularlo y optimizar su labor, entre otras opciones.

En cuanto a los procedimientos de incorporaciones y ascensos, resulta imprescindible definir un marco legal, así como procedimientos de búsqueda, selección y contratación del personal académico. Los aspectos normativos, tanto en lo que corresponde a las cuestiones de fondo, Leyes y Reglamentos, como a las de forma, reglamentaciones y disposiciones propias de la Universidad, deberían adecuarse tanto a las características particulares y específicas de la Institución, como al régimen laboral vigente en temas como viáticos, estabilidad, responsabilidades, actividades académicas y de investigación debiendo analizarse los procedimientos. Para facilitar los mecanismos de incorporación pueden utilizarse comités de búsqueda, avisos, campañas, analizando también otros factores sobre incorporación y ascensos, como la ubicación de la Institución, el tamaño, la descripción de la tarea, viajes, participación de conferencias, viáticos, entre otros, y una adecuada política de incentivos y ascensos para lograr el óptimo cumplimiento de la tarea.

Los aspectos administrativos y organizacionales a tener en cuenta para realizar la gestión de la carrera docente hacen referencia a tres facetas básicas el marco legal, la estabilidad y un salario flexible. Estos aspectos involucran, la situación de inmovilidad o no; se intenta obtener el máximo rendimiento del personal, estando éste satisfecho y contento, situación que se alcanza si se logra una máxima estabilidad y se tienen obligaciones de trabajo en una sola institución. La aplicación de una administración flexible y una oferta que implique estabilidad en su puesto de trabajo son elementos de importancia a la hora de establecer que institución puede elegir un profesor para trabajar. En cuanto al aspecto salarial deben contemplarse distintas posibilidades, por ejemplo, abonar 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



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



tipo de enseñanza, el nivel de estudio, la dedicación al asesoramiento, la participación en 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.

El desarrollo de la carrera involucra aspectos como la orientación al personal, una adecuada utilización del personal, el desarrollo del mismo además de su evaluación.

La evaluación del personal comprende la aplicación de criterios, como también la adecuada evaluación de desempeño en distintos aspectos como investigación, docencia, pertenencia a la institución y otros factores. La evaluación, en cada caso, intenta una estimación de la calidad. Es necesario predeterminar cuales serán los criterios que se utilicen para la evaluación del desempeño y la investigación, que van a determinar cómo se juzga. Según la opinión de expertos en la materia, es adecuado que exista la obligación de una evaluación por grupos de pares, como así también se evalúa la presentación de artículos en seminarios y revistas, y se consideran si corresponde, ingresos por inversiones en la industria. En cuanto a los docentes deberían ser evaluados tanto por sus pares, como por alumnos y exalumnos, en cuanto a su desempeño. Entre los indicadores a utilizar pueden mencionarse la calificación de los estudiantes; la opinión informal de los estudiantes, las visitas a las clases, la opinión de colegas, las publicaciones académicas realizadas, el desempeño que los estudiantes tienen en los exámenes, las evaluaciones de las autoridades, entre otros. Los resultados de estas evaluaciones deben funcionar como material indicador de la calidad, se deben presentar sugerencias y opiniones, y tienen que estimular al personal a su perfeccionamiento y evolución, utilizándose como un material de retroalimentación. Pero, en ningún caso se lo debe considerar como una crítica, sino como parte de su desarrollo y posterior perfeccionamiento y aporte al sistema educativo. La evaluación del personal académico se la realiza en la calidad de profesor. En todos los casos la evaluación no debe afectar la situación de los actores, puede significar una posibilidad de ascenso o de crecimiento y de desarrollo de su carrera, pero no una forma de castigo, existiendo siempre la posibilidad de formular descargos. Los instrumentos utilizados para recabar información consisten en cuestionarios, opiniones, visitas a las clases. Otro instrumento a ser utilizado consiste en una ficha no pública, que contiene información de distintas fuentes sólo para cargos cruciales y estratégicos, con garantía de una delicada accesibilidad a esta información.

Es conveniente realizar una evaluación minuciosa de las obligaciones y condiciones de trabajo, más allá del correspondiente marco legal. En función de las condiciones de trabajo, se enfrentan distintas situaciones para el personal académico, pues la diaria realidad muestra al docente sobre-utilizado o sub-utilizado en muchos casos, es necesario, entonces, realizar un análisis crítico de esta situación. En particular, existen ciertas disciplinas que son críticas para la sociedad, como por ejemplo, la filosofía, en estos casos es necesario considerar que otras tareas puede realizar



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



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 que debe realizarse 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.

Siempre se debería tener en cuenta la necesidad de mantener 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. De esta forma puede obtenerse entonces, personal mas productivo, actuando mejor y prestigiendo la institución.

Estrategias para una mejor gestión del personal

Algunas propuestas para una mejor gestión del personal académico que permitan un mejor desarrollo de la Educación Superior pueden considerar una planificación de la cantidad de estudiantes por disciplina y su correspondiente necesidad de personal, entendiendo por ello la clase más otra actividad; incentivos para disciplinas estratégicas, nuevos temas o material educativo para docentes; actividades que den respuesta al desarrollo científico y tecnológico, pero también al desarrollo regional en correspondencia con las responsabilidades sociales de la Universidad como el delito, la droga, la pobreza, los problemas morales y éticos. Otras estrategias están referidas a la reestructuración de los cargos; establecer procedimientos distintos de incorporación; efectuar arreglos estatutarios flexibles respecto de contrataciones a prueba, jubilación, estabilidad, salario, plus sin jubilación; propuestas para la organización de obligaciones: número de horas mínimo y máximo; establecer un esquema racional de incentivos que corresponda a actividades según la autoridad y responsabilidad, o incentivos por tipo de tareas o tareas adicionales. Planificar un sistema integrado de desarrollo de personal y estrategias de evaluación; favorecer el uso de indicadores de desempeño; aplicación de sistemas informáticos para la gestión de personal; incorporar la información a la gestión y coordinarlo con otras gestiones. Establecer la cantidad de horas de dedicación: preparación, corrección tutorías, capacitación con lecturas, más reuniones, comisiones, cumplir con tareas administrativas, supervisar tesis, participación de conferencias, asesoramiento a industrias. Propuestas de capacitación pedagógica para docentes universitarios; capacitación de jóvenes para progresar y transmitir.

Conclusiones



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Realizando un análisis de la evolución experimentada por la Educación Superior en los últimos tiempos, podemos decir que, si bien ha sufrido numerosos cambios, en los distintos contextos, estas tendencias básicamente se caracterizan por una notable expansión cuantitativa, observada básicamente en el crecimiento de la matrícula, sus otras características son 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 general 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.

¿Cómo hacer frente entonces, a un crecimiento manifiesto y constante de la matrícula, acompañado por una creciente desigualdad en el acceso?

¿Cómo dar respuesta a las proyecciones y desbordantes estadísticas?

¿Cómo resolver la falta de coherencia entre el desproporcionado crecimiento del alumnado en relación con el de su personal académico?

¿Cómo desarrollar educación cuando la infraestructura resulta insuficiente?

¿Cómo optimizar niveles de calidad cuando se restringen los recursos?

Estos son algunos de los interrogantes que surgen como desafío para realizar una gestión de la Educación Superior que involucre comprometidamente a todos sus actores y que pondere la educación como instrumento indispensable tanto para el desarrollo económico del país como para el cambio social, cultural y político que promuevan la formación de los recursos humanos y las capacidades para recibir y aplicar el conocimiento y la tecnología, permitiendo de esta forma la inclusión paulatina en el mundo del desarrollo.

Entre los desafíos que se le plantean a la Educación Superior en un mundo en continuo cambio puede preverse la necesidad de desarrollar una educación superior masiva de calidad. Tarea esta de gran envergadura, si se considera no sólo el aumento de la demanda social de la Educación Superior y la necesidad de dirigirse a sectores cada vez mas diversificados, o a satisfacer 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.

El aumento de la matrícula no siempre fue acompañado de un aumento de los recursos en términos reales de forma tal que obligadamente se recortaron presupuestos, programas de estudio, modernización de infraestructuras, recursos bibliográficos, cooperación internacional e incluso personal académico.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



La escasez presupuestaria se combinó con una creciente conciencia pública sobre la forma de asignar los recursos que redundó en la reducción de los fondos públicos para la educación superior. De esta forma 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. Lo que trae como consecuencia 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.

Es así, como la Educación Superior se enfrenta a una serie de desafíos, el resolverlos le asegurará un crecimiento en mutuo apoyo con el crecimiento paralelo de nuestro país que le permitirá, a su vez, su propio desarrollo. Debe plantear estrategias que favorezcan el aumento de su capacidad de adaptación a los cambios imperantes, en la continua y veloz metamorfosis mundial y a los globalizados desarrollos económicos y tecnológicos que le permitan crecer y a la vez, ser parte.

El Estado, principal financista de la Educación Superior, en un todo de acuerdo con su concepto del servicio que esta presta, dado que produce beneficios sociales y económicos generalizados, debe modificar su postura ante las nuevas realidades.

¿Cuál es el impacto, que se produce, entonces, sobre la profesión académica?

Es una realidad que puede plantearse en términos de costo por alumnos, crecimiento sostenido de la matrícula, rígidas infraestructuras insuficientes y obsoletas al crecimiento, dificultades de actualización y especialización motivadas básicamente por la necesidad de responder a los problemas económicos, insatisfacción del trabajo que no se mantiene en los niveles de calidad deseados debido al importante número de alumnos a los que hay que corresponder, falta de compromiso y seriedad de las instituciones para defender la excelencia y la calidad académica a cualquier costo.

La lista no es taxativa y puede resultar innumerable y desproporcionada pero urge la necesidad de tomar serias medidas para satisfacer la avalancha de 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.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



BIBLIOGRAFIA

- Albach, Philip. 1994. *The international academic profession. Portraits of fourteen countries.* The Carnegie foundation for the advancement of teaching. Estados Unidos. Princeton.
- Calero Martinez, Jorge. 1998. *Indicadores de los sistemas de Educación Superior con especial referencia a la Argentina.* Seminario Taller: Tendencias en la gestión de las Universidades contemporáneas. Evolución y perspectivas. Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina. Secretaría de Políticas Universitarias e Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. París. Francia.
- Clark, Burton. 1991. *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica.* – Edit Nueva Imagen- UNAM – México.
- Delfino, José – Gertel, Héctor. 1996. *Nuevas direcciones en el financiamiento de la educación superior. Modelos de asignación del aporte público.* Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación. Secretaría de Políticas Universitarias. Serie Nuevas Tendencias.
- *Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior.* 1995. UNESCO.
- Efrón, Marcelo. 2002. *Calidad, control estatal y autonomía. Marco jurídico de la responsabilidad en la gestión de las universidades públicas.* Tesis de Maestría. UNMDP.
- García de Fanelli, Ana M. 1998. *Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional.* Buenos Aires, Ministerio de Cultura y Educación. Serie Nuves Tendencias.
- Ginestar, Angel. 1998. *Costos Educativos para la Gerencia Universitaria.* I.N.A.P. – U.N.CUYO – CICAP – OEA.
- Kent, Rollin. 1996. *Los Temas Críticos de la Educación Superior en América Latina – Estudios Comparativos* – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma de Aguascalientes – Fondo de Cultura Económica
- March, James-Simon, Herbert. 1961. *Teoría de la Organización.* Barcelona, Ariel.
- Nagata, Javier. 1998. *Ley de Presupuesto, Universidades Nacionales y reforma laboral.* Boletín Informativo. La Universidad. Año 5. N°13. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación. Secretaría de Políticas Universitarias.
- Ordorika S, Imanol. 1995. *Organización, gobierno y liderazgo Universitario.* Revista Universidades N° 10 – Publicación de la UDUAL – México.
- Parrino, María del Carmen. 2003. *La Gestión del Personal Académico en las Instituciones Universitarias.* El caso de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de General San Martín. Tesis de Maestría, UNMDP.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Sanyal, Bikas C. 1995. *Innovations in University Management*. Paris: UNESCO. Publishing. IPE. International Institute for Educational Planning.
- Sanyal, Bikas C. 1998. *Administración del Personal Académico: revisión de tendencias y experiencias internacionales*. Módulos 3, 4, 5. Seminario Taller: Tendencias en la gestión de las Universidades contemporáneas. Evolución y perspectivas. Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina. Secretaría de Políticas Universitarias e Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. París. Francia.
- UNESCO. 1996. *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid: Editorial Santillana.