

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur
LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur Buenos Aires, 7-9 de mayo de 2003

Ponencia: **Los administradores universitarios y el legado de Prometeo**

Dr. Augusto Pérez Lindo. Profesor Titular de Filosofía, Universidad de Buenos Aires; Profesor de la Maestría en Gestión Universitaria, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Siguiendo la tradición platónica podríamos imaginarnos compartiendo una mesa y una diálogo con Sócrates en torno a este concepto que parece tan patente y que sin embargo tan elusivo: la gestión universitaria. Tenemos muchas experiencias al respecto pero muy pocas teorías. Por lo que podríamos sospechar, como lo haría Hegel, que no elaboramos todavía el concepto que corresponde a nuestra experiencia.

Si analizamos las prácticas de gestión universitaria en América del Sur descubriríamos que existen estilos diversos, a veces contrastantes. El administrador universitario que podemos imaginar es como la figura del amor en **El Banquete** de Platón: aquello que deseamos pero que nos falta. O sea, se define más por la carencia que por la realidad. Este administrador arquetípico sería un funcionario capaz de llevar a la práctica los fines y las misiones que muchos atribuyen a la Universidad: la búsqueda de la verdad, la formación de dirigentes, el intercambio entre alumnos y profesores, el servicio a la sociedad.

De hecho, vivimos en organizaciones complejas donde cada cátedra, cada unidad académica, cada equipo de investigación, cada docente, parece procurar objetivos diferentes. Rara vez parecen converger en objetivos comunes. El Rector que los preside generalmente administra una unidad metafísica, un hueso abstracto que en la hora de las decisiones se revela inasible.

¿Qué unifica, qué le da sentido a toda esta disparidad?. La sociología de la organización universitaria podría decirnos algo al respecto. En algunas instituciones, sobre todo privadas, podríamos encontrar un tipo de administrador que concentra todos los poderes, derivados de un interés económico, de una autoridad confesional o de un grupo fundacional. En este caso, la unidad está sujeta a un arbitrio personal o a un grupo de poder, que subordina las relaciones y la gestión de las cosas a los intereses en juego.

Las universidades con poderes diferenciados y colegiados, sean públicas o privadas, suelen estar atravesadas por varias culturas organizacionales. En América del Sur, la cultura política, cuya caracterización jamás aparece en los informes de evaluación institucional, tiene una influencia decisiva. Existen grupos e individuos que

**III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur**
**LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO**
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

luchan por el control del poder político en la universidad y este objetivo suele subordinar todos los otros. La “politización” en este sentido implica una restricción respecto a la autonomía de los actores académicos o respecto a los fines pedagógicos y científicos de la institución.

Otra cultura dominante en las universidades estatales es la de la administración pública. Podríamos apoyarnos en Max Weber para justificar la burocratización de las instituciones. Pero en nuestro caso la racionalidad burocrática no se corresponde con los fines de la organización. A veces, las prácticas burocráticas y gremiales constituyen un obstáculo para el desenvolvimiento pleno de los fines universitarios. Por ejemplo, los horarios administrativos no tienen en cuenta las necesidades de los investigadores o de los alumnos que precisan disponer de las bibliotecas las veinticuatro horas del día. De acuerdo al tiempo administrativo vigente las universidades públicas argentinas funcionan efectivamente unos nueve meses por año. Lo que quiere decir que cada cinco años podemos contar que durante un año no hubo actividad en ellas. Los tiempos administrativos no coinciden con los tiempos reales de la producción y transmisión de conocimientos.

Otro estilo gerencial y organizacional está ligado a la influencia de los grupos corporativos y estudiantiles. En muchos lugares la reforma del plan de estudios o los cambios académicos dependen de las presiones de los gremios, de las asociaciones profesionales o de las agrupaciones estudiantiles. En todas partes existen facultades y carreras que están modeladas por la fuerza de estos grupos.

La cultura propia de los investigadores determina a su vez una manera de situarse dentro de la institución. Como lo ha señalado Burton Clark la afinidad que vincula a los investigadores es aquella de sus disciplinas y objetos de investigación. Por lo tanto, tenderán a sentirse más identificados con los grupos de colegas que trabajan en el mismo tema en cualquier lugar del mundo. Es frecuente que preparen papers desconectados de los problemas locales o nacionales, o que se desentiendan de los asuntos institucionales por sentirse ajenos al destino de su propia universidad.

Una “rara avis”, en fin, sería la del “administrador simbólico”, aquel que evocaron Humboldt y los filósofos idealistas alemanes en la Academia de Berlín, o aquel que tratara de encarnar el Cardenal Newman en sus ideas y sus actividades con los estudiantes de Oxford. Desde otro punto de vista podríamos situar el concepto del “intelectual orgánico” del que hablaba Gramsci. En estos casos el líder institucional encarna una voluntad o un ideal colectivo. Entonces la función del administrador sería la de transmitir una cultura, la de asegurar el progreso del conocimiento, la de crear un ambiente propicio para la formación de los jóvenes. Pocas veces un individuo puede representar al mismo tiempo fines tan singulares y tan universales como los que se proponen las universidades.

**III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur**
**LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO**
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

El perfil del administrador universitario depende del contexto nacional y local, tanto como de la trama de los actores en juego. La coherencia de sus acciones en relación con los fines que explícitamente se proponen las universidades depende tanto de las circunstancias como de los modelos culturales vigentes. Cuando un país o un sistema no tiene un modelo cultural la dinámica de los actores es la que determina cuáles prácticas de gestión se imponen. Esta unificación de facto (sea, por la autoridad individual, sea por grupo de poder político , sea por la influencia de grupos gremiales o corporativos) tiende a impostarse sobre los fines pedagógicos, científicos, académicos o sociales de la universidad.

¿Cuál es entonces el perfil deseable del administrador universitario?. Para responder a esta pregunta convendría tomar en cuenta un fenómeno de gran importancia: los cambios en las nociones del espacio y del tiempo en las sociedades actuales. Se trata de una mutación que obliga a repensar la gestión de las organizaciones universitarias.

La noción del tiempo real en las sociedades actuales ha sido trastocada por la difusión de la informática y de la Internet. Es algo que había entrevisto McLuhan y que autores como Alvin Toffler o Manuel Castells han desarrollado más en profundidad. Para nuestra reflexión lo importante es destacar que mientras en las sociedades industriales y pre-industriales existían horarios y pausas en las actividades, con la informatización el tiempo real es de 24 hs. on line. Esto ha hecho que tanto las actividades bursátiles, como económicas, periodísticas, políticas o científicas adquirieran un frenesí que jamás habían conocido. El día se multiplicó por dos y por tres según los casos.

El otro fenómeno significativo es el cambio en la noción del espacio. Está ligado al desarrollo de los medios de comunicación y de información. Pero también está ligado al nacimiento de una conciencia planetaria que va más allá de lo que se llama la “globalización”. Mundialización, globalización, planetarización tienen diferentes sentidos en los discursos de los economistas, ecologistas o científicos sociales de distintas ideologías. En términos históricos significa un debilitamiento o abolición de las fronteras, una tendencia a formar redes e intercambios transnacionales. La territorialidad se ha erosionado.

Para el mundo universitario estos dos fenómenos están asociados con el nacimiento de los programas de globalización académica, con la expansión de la enseñanza a distancia y con el surgimiento de instituciones virtuales. La vida académica ya no está contenida solamente en las aulas o entre los muros tradicionales de la universidad. La territorialidad tradicional ha dejado el lugar a los espacios

**III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur**
**LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO**
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

multidimensionales y a la globalización. Esto significa que un individuo puede conectarse a un programa de enseñanza superior desde cualquier lugar del mundo.

Como consecuencia de estos procesos podemos concluir dos cosas: la primera, que toda universidad que quiera seguir siendo tal deberá ser transnacional o no será; la segunda, que la territorialidad y la presencialidad de las universidades tradicionales tienden a ser superadas por las ofertas bi-modales (presenciales y a distancia) o tri-modales (presenciales, semi-presenciales y virtuales). En Estados Unidos un especialista distingue entre las “brick universities”, las “clic universities, y las “brick and clic universities”. En un mundo donde todo lo real se vuelve virtual y todo lo virtual se vuelve real, donde la temporalidad subjetiva y social se han modificado, no se puede permanecer con los paradigmas del espacio-tiempo de la época de Newton.

Podríamos mencionar otros cambios de paradigmas y de contextos que nos obligan a repensar la gestión universitaria. El más dramático es el del desempleo y de la marginación de los jóvenes. Esto ha obligado en muchos países a fortalecer la función socializadora de la educación superior que antes era considerada como una “función latente” o secundaria. Las becas estudiantiles en Estados Unidos, Alemania o Francia insumen mayor presupuesto que lo se gasta en actividad científica. Ya no importa tanto que la universidad fabrique diplomados profesionales, ahora interesa que brinden conocimientos generales y eduque a millones de jóvenes que no tienen salida laboral rápida.

Las mutaciones que vivimos han hecho pensar a muchos especialistas de la educación que es preciso fortalecer también la capacidad para asimilar los cambios y adoptar políticas para conservar valores que están ligados a una cierta idea de la cultura y la dignidad humana. Lo que está en juego es también el sentido de la evolución histórica en un momento en que la misma puede derivar hacia la deshumanización y la catástrofe social, como está ocurriendo.

Volvamos ahora a la cuestión sobre el perfil deseable del administrador universitario. Evidentemente el mismo estará ligado a las ideas que podemos tener sobre las funciones históricas de la universidad y los modelos de gestión que consideramos más valederos. Por ejemplo, en estos momentos Estados Unidos y otros países están pugnando para que la Organización Mundial de Comercio estipule que las ofertas de educación superior puedan considerarse dentro de la categorías de los bienes transables internacionalmente y por lo tanto sujetas a certificaciones de calidad provenientes del mundo empresario. .

Evidentemente esto significaría un giro copernicano en el espacio universitario mundial y también en la cultura educativa en general. Si esta iniciativa se acepta bien podríamos tener empresas transnacionales (como ya lo intentan el consorcio Gates-

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur
LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Soros- Phoenix) que ofrezcan diplomas universitarios en redes virtuales más allá del control de los países y de las autoridades educativas. Con lo cual la globalización educativa cobraría un sesgo muy particular arrasando las identidades culturales, las comunidades educativas y los valores personalizados.

La gestión universitaria enfrenta entonces variados desafíos que van a definir el perfil de los administradores. En el caso de las universidades de América del Sur resultaría muy importante asumir ciertos compromisos tendientes a mejorar la pertinencia social de las mismas, a saber:

- promover la integración universitaria sudamericana para colocar a los países respectivos en mejores condiciones para insertarse en la globalización;
- valorizar la función socializadora de la educación superior mediante políticas específicas a fin de ofrecer a los jóvenes entre 17-24 años oportunidades de integración que el mercado no ofrece;
- defender y acrecentar el patrimonio cultural de América del Sur mediante emprendimientos editoriales y producciones audiovisuales comunes para evitar que la globalización se convierta en colonización cultural;
- fortalecer la capacidad de producción científica y de innovación tecnológica de acuerdo con las necesidades de los pueblos y sociedades de la región.

Adoptar estos compromisos implica lograr una mayor convergencia de las instituciones de educación superior de América del Sur en torno a objetivos históricos comunes. O sea, que será necesario superar la fragmentación y disociación actual que contribuyen a acentuar las vulnerabilidades de la región. De esto depende también que puedan surgir modelos de gestión universitaria orientados al fortalecimiento de la cooperación inter e intra-institucional.

O cambiamos o nos sometemos a las circunstancias. Este es el dilema que los desafíos actuales presenta a los responsables y actores de la gestión universitaria. El individualismo institucional puede lograr en el mejor de los casos algunas islas de calidad académica y en países en conflicto como Colombia esto se ha considerado casi como una virtud destacable. Tenemos que admitir que en contextos de catástrofe, como los que padecemos en varios países de la región, se necesita lucidez y coraje para mantener en funcionamiento y con calidad a las universidades. En ausencia de políticas públicas coherentes y con crisis de financiamiento las instituciones tienden a salvar lo que pueden. Pero tenemos que mirar a la historia de Europa en los últimos cien años para darnos cuenta que aún en los tiempos de guerra y de pobreza es conveniente mantener la voluntad de asociarse con otros para superar situaciones límites. Nadie se ha de salvar solo.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur
LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Asumir el contexto histórico y social es decisivo para el futuro de las universidades y de los países de la región. Hay que tener en cuenta además otros requisitos para redefinir la gestión universitaria en América del Sur. Tomando en cuenta las culturas organizacionales vigentes y los nuevos contextos podemos identificar algunos objetivos fundamentales:

- 1°. Fortalecer la capacidad de gestión estratégica y abandonar las prácticas sectoriales y corporativas;
- 2°. Mejorar las capacidades de cooperación regional y superar el individualismo institucional;
- 3°. Articular las funciones sociales de la educación superior (integración social de los jóvenes) con el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, de las metodologías de aprendizaje, de las actividades deportivas, de los intercambios estudiantiles, etc.;
- 4°. Priorizar las políticas de conocimiento, las políticas de información, la defensa de los valores culturales y humanos, por encima de toda política partidista o sectaria.
- 5°. Multiplicar las experiencias de transferencias de conocimientos, de tecnologías y de servicios hacia la sociedad, la economía y el Estado.
- 6°. Favorecer la flexibilización curricular y el currículo abierto a fin de que los estudiantes puedan disponer de cursos alternativos o más ligados a las innovaciones;
- 7°. Jerarquizar las funciones directivas y de gestión apelando en lo posible a la formación específica de posgrado para ello;
- 8°. Crear nexos permanentes entre las prácticas de gestión, el diseño de políticas de conocimiento y de información, los cambios reformas curriculares, los programas de evaluación y las reformas institucionales; el equipo de gestión debería suplir las competencias que un individuo solo no puede asumir.

Robert Reich dice en “El trabajo de las naciones” que en la nueva sociedad van a predominar los “operadores simbólicos”. No cabe duda que la universidad sudamericana requiere hoy un nuevo tipo de “administradores simbólicos”. No aludimos aquí al sentido operatorio que imponen las nuevas tecnologías información o las nuevas técnicas gerenciales. Pensamos más bien en el hecho de que las complejidades que enfrentamos requieren cualidades especiales para situarse en el plano de las políticas de conocimientos, de los desafíos culturales y sociales que han de definir el destino de nuestros pueblos a los que nos debemos como parte de nuestro compromiso ético e institucional.

Por todas las razones expuestas se comprende que no tengamos teorías adecuadas sobre la gestión universitaria. El “espacio institucional universitario” mismo

**III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur**

**LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003**

se encuentra desbordado por nuevas experiencias. Una de las maneras de afrontar este déficit sería fortalecer los programas de posgrados en gestión de la educación superior. Otra iniciativa coherente con el mismo propósito sería crear una red sudamericana de gestión universitaria a través de los mismos posgrados.

La gestión universitaria puede ser una función decisiva para la renovación de nuestras instituciones y para definir las políticas de conocimiento al servicio del desarrollo en América del Sur. Si coincidimos en eso también deberíamos invertir en la consolidación de una teoría de la gestión universitaria. Esto nos obligaría a pensar como se articulan los aspectos epistemológicos, administrativos, políticos, institucionales, económicos y pedagógicos de la universidad en un contexto de globalización y desequilibrio.