



**Panel La gestión universitaria para el siglo XXI – 29 de Octubre de 2014**

Expositores:

- Lic. Ernesto Villanueva, Rector de la Universidad Nacional Arturo Jauretche
- Dr. Guillermo Crapiste, Rector de la Universidad Nacional del Sur
- Dr. Albor Cantard, Rector de la Universidad Nacional del Litoral

Coordinación: Prof. Marcelo Míguez, Decano de la Facultad de Ciencias Veterinarias, UBA.

**El Dr. Guillermo Crapiste**, Rector de la Universidad Nacional del Sur, aborda los desafíos generales de la gestión de universidades nacionales, distinguiendo las siguientes áreas: Gestión académica, Gestión de la investigación, Gestión administrativa, Gestión de los recursos humanos y la Gestión Política. Esta tiene la particularidad de que a la cabeza organizativa quedan unos pocos – los funcionarios políticos y equipo de gestión- mientras que en el resto de la universidad hay estructuras más estables que la facilitan. Recalca que *“la elección de un rector es un acto político y no académico”*.

Crapiste señala algunos factores, favorables y desfavorables, para el desarrollo de la gestión en el actual contexto.

- En términos relativos, se dispone de mayores y mejores presupuestos para las universidades nacionales. Eso se traduce en mejores salarios para el personal docente y no docente, lo cual facilita la gestión económico - financiera.
- Se impulsaron nuevas políticas públicas para el desarrollo del sistema universitario. Sin embargo, estas pueden entrar en tensión con los proyectos institucionales.
- Se sigue teniendo limitaciones con la alta incidencia de los costos salarios en los presupuestos universitarios. La media anda por arriba del 92%.
- No hay un financiamiento específico para desarrollar y ejecutar programas institucionales. Hay una gran dependencia de programas generados en ámbitos externos de la Universidad.
- Insuficiente especialización y profesionalización de las estructuras técnicas administrativas que acompañan a la gestión. Es también difícil modernizar esta estructura.



- Insuficiente reconocimiento académico y económico a los docentes que realizan actividades de gestión universitaria.

Otro de los grandes obstáculos para la gestión es una mal llamada “autonomía” de las unidades académicas y de los grupos de investigación. Esto puede obstaculizar la gestión de la calidad académica de la carrera y el crecimiento ordenado de la universidad, y se evidencia más claramente en los sistemas departamentales. Y esto se debe a que mientras más fortalecidos están estos grupos, son más exitosos y consiguen su propia financiación, y dependen menos del sistema universitario. Si bien el desarrollo de la investigación es beneficioso para la universidad, dado los escasos presupuestos que se le dedican a la ciencia y tecnología, es casi imposible una política institucional propia. Por ejemplo, cuando no se generan conocimientos en determinados temas, tenemos el inconveniente de no poder responder a requerimientos locales y regionales, y se vuelve complejo orientar la labor de los equipos de investigación para satisfacerlos.

Crapiste señala que durante los últimos años actualmente las Universidades Nacionales se han visto más reconocidas en los ámbitos locales. Además, se ha fortalecido la articulación con el Estado, para el desarrollo e implementación de políticas públicas. Señala también como algo positivo los procesos de acreditación, ya que producen mejoras en la calidad, y disminuye las inequidades internas del propio sistema. Para el Dr. Crapiste algunos desafíos que quedan pendientes son:

- Profundizar la planificación estratégica y el desarrollo de programas institucionales.
- Lograr una mayor participación en la formulación de políticas públicas
- Articular entre las demandas sociales y los proyectos institucionales.
- Presupuestar y ejecutar por objetivos.
- La gestión de la calidad académica.
- La gestión de la información (indicadores de desempeño académico y administrativo)
- Modernizar la gestión y la jerarquización de los niveles.
- El financiamiento para la ejecución de programas institucionales.
- La articulación entre los programas nacionales y las necesidades locales o regionales.
- La expansión de la Educación Superior, con calidad y pertinencia.
- La resolución de los problemas asociados a la inclusión, ingreso, permanencia y graduación de los estudiantes.
- La profundización de la internacionalización, con calidad y pertinencia.



Por último Crapiste señaló la problemática de la deserción, como una preocupación que incluye a toda la comunidad universitaria. *“Debemos pensar cómo resolver el tema de la inclusión en forma conjunta con el ingreso, la permanencia y la graduación de nuestros estudiantes.”*

El **Dr. Albor Cantard**, Rector de la Universidad Nacional del Litoral, en su exposición analiza el proceso particular de planificación de la UNL, institución que dirige desde 2007.

Cantard destaca, como primer antecedente de gestión, el primer Plan de Desarrollo Institucional implementado en su universidad entre los años 2000 y el 2010. El mismo fue desarrollado en función de informes de autoevaluación y de la CONEAU y se llevó adelante sobre la base de seis ejes: el institucional, el educacional, el científico, el de vinculación tecnológica, el de extensión al medio y el de bienestar de la comunidad. Como resultado de su implementación se diversificó la oferta académica de la universidad (particularmente de las ciencias sociales), se ingresó en los procesos de acreditación de grado y posgrado, así como se implementó la modalidad de cursada a distancia.

En 2010, se pone en marcha un Segundo Plan de Desarrollo Institucional en la UNL, ideado a partir de estudios de opinión de todos los actores universitarios (realizados por la Secretaría de Planeamiento de la propia universidad) y de informes de CONEAU.

En diciembre de ese mismo año -y aprobado por la Asamblea Universitaria- se elaboró un documento político con los compromisos de la universidad. Allí se plasmaron tres grandes políticas para guiar la gestión institucional de cara a la segunda década del Siglo XXI.

Esas políticas, llamadas Líneas de Orientación Principales o por su sigla LOPs, son:

- Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos.
- Alta calidad de enseñanza, investigación y extensión del conocimiento
- Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y la conexión con una amplia red de internacionalización.

*“El plexo que articula estos tres lineamientos es legitimidad, calidad y pertinencia”* puntualiza Cantard. Las tres LOPs mencionadas se traducen en 12 directrices para la programación del desarrollo institucional, y a modo de ejemplo se mencionan:

- Requerir financiamiento público adecuado y complementarlo con la obtención de recursos propios.
- Afianzar la democratización de la educación superior recreando dispositivos de acceso y permanencia igualadora de oportunidades.



- Impulsar políticas activas de internacionalización con énfasis en la integración regional.

Las metas se plantean con plazos de 3 años y la idea es cumplir con este plan en 2019, año del centenario de la UNL.

Para la implementación de este plan, la Secretaria de planificación tuvo un rol clave. Se desarrolló una guía técnica y se crearon 10 equipos de desarrollo institucional, por cada una de las facultades. Así como un área central con tres equipos: en una primera línea, los responsables de la política institucional, en la segunda los secretarios y directores y en la tercera los funcionarios de las áreas de más recientes desarrollo.

Por último Cantard señala que el presupuesto nacional para la Universidades Públicas es la fuente principal de recursos. Si bien el Estado ha invertido en diversos rubros (como en mejoras en infraestructura y en la enseñanza, desde su perspectiva esto no es suficiente ya que los planes de desarrollo institucional. Los planes estratégicos requieren de un suficiente financiamiento que permita planificar dentro del marco de la autonomía universitaria, y con el que hoy en día no se cuenta. *“El planeamiento conduce a romper con la inercia y salir del presente perpetuo, incorporando la dimensión del futuro en el gobierno y la gestión universitaria”* expresa Cantard.

El **Lic. Ernesto Villanueva**, Rector de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, plantea una distinción entre la política, entendida en términos de objetivos, y gestión, en tanto instrumentación de los objetivos e implementación de esas políticas. En algunos casos solo conocemos la política por sus modos de implementación. Señala que existe una distancia entre gestión y política- ya que en el medio hay seres humanos, intereses, recursos, etc.- lo que explica por qué muchas veces no se logran esos objetivos.

La gestión universitaria tiene una particularidad, y es que el aparato de gestión universitario tiene una incidencia indirecta en el rol principal de la universidad. *“No es necesario que el rector sea el mejor docente o el mejor investigador, más aún, la gestión universitaria debe estar al servicio de la docencia y la investigación, que son las funciones centrales de la universidad. Es un apoyo o una ayuda a esas funciones.”* sostiene Villanueva.

En el mundo universitario se suele menospreciar la gestión, lo cual obstaculiza alcanzar los objetivos. La base de la organización - los docentes e investigadores - no solo tienden a desestimar la gestión, sino que entran en colisión con ella. Estos además cuentan con un grado de autonomía, que es difícil de controlar. *“A todos los que somos docentes nos cuesta llenar los formularios y tendemos a estar en contra de las exigencias administrativas, que pensamos que son menores. Esa tensión es irresoluble, a mi juicio, y todos los que llevamos a delante la gestión tenemos que tener plena conciencia de ella”* puntualiza.



Señala algunas particularidades del sistema universitario público en Argentina. En primer lugar, como son los docentes quienes eligen a las autoridades, se produce una red de lealtades políticas que acercan la universidad a un modelo más tradicional o carismático, que una institución burocrática racional. Y en segundo lugar, el sistema de premios y penalidades para el personal a cargo de la gestión es insuficiente, casi no hay incentivos económicos para el desarrollo de esta tarea.

Se caracterizan los siguientes desafíos para la gestión del Sistema de Educación Superior Pública del siglo XXI:

- La masividad de instituciones universitarias. El número de universidades, tanto públicas como privadas, ha crecido exponencialmente. Esto es un desafío para la gestión y control de todo el sistema, y marca una gran diferencia con la situación hasta 1950. Villanueva sugiere entonces que *“tiene que haber mecanismos que haga DNIs de las universidades. Sistemas de acreditación, evaluaciones, incentivos particularizados, esquemas de control, auditorias, etc.”*
- La masividad de cada institución. Lo que requiere sistemas complejos de inscripción y asignación de aulas, gran amplitud horaria, gran apertura de atención.
- La unidad de la universidad, para que esta no sea una confederación de facultades. Es necesario buscar un equilibrio entre centralización y descentralización de la gestión, de forma tal que la universidad siga funcionando como una unidad, pero no se burocratice demasiado.
- La tensión entre carreras profesionalistas y carreras académicas.
- La multiplicidad de actividades culturales- radio, teatros, canales de TV, Internet- y mayor demanda de la sociedad, por ejemplo, desde la escuela media.
- La transformación informática (que facilitan la gestión pero incorpora la virtualización de los sistemas presenciales donde hay un desfase entre alumnos y docentes).

Villanueva señala que *“la masividad de las instituciones, hace imprescindible una mayor planificación de la educación superior, con políticas definidas”*, y se plantea la necesidad de sistemas altamente racionales de gestión. Si tenemos cincuenta universidades públicas debemos ver cómo se distribuyen en el territorio, qué carreras se ofrecen y cómo se distribuyen, si hay algunas que son prioritarias y cuáles serían. Debemos hacer un análisis no solo de gestión sino de la situación argentina en materia universitaria.

Si bien estamos viviendo un momento de inflexión –con incrementos presupuestarios, de estudiantes, de instituciones- para Villanueva el sistema universitario sigue teniendo un algunos problemas fuertes: por un lado la deserción y por el otro el esquema presupuestario.



El presupuesto se distribuye por razones históricas y por razones de peso político, que tiene poco que ver con las prioridades de las políticas universitarias. *“Si queremos una mayor planificación, necesitamos transformaciones normativas para las universidades públicas y también para las universidades privadas”* puntualiza.

Algunos temas que quedan pendientes, como retos para el sistema universitario argentino, son:

- Los sistemas de gobierno universitario, que al confundir el ejecutivo con el legislativo, es decir el consejo superior con las autoridades unipersonales, da lugar a verdaderos gobiernos parlamentarios, que devienen en gobiernos conservadores, y el lugar para el cambio es muy limitado.
- La ley en vigencia, N°24.521, desarrolla muy poco el tema de educación superior no universitaria.
- El gobierno del sistema universitario que actualmente tiene una conducción bicéfala partir de la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología, ya habría entonces dos ministerios que intervienen en las políticas del mundo universitario.