

La planificación estratégica y los nuevos escenarios de la Educación Superior

The strategic planning and the new scenarios in College Education

Carmen M. Belén Godino¹.
María Cecilia Montiel².
María Luján Montiveros³.

Recibido: 22/04/2015
Aceptado: 6/05/2015

Resumen

El trabajo que presentamos forma parte de la producción realizada en el marco del Proyecto de Investigación PROICO N° 4-0612 de la U.N.S.L. "*Reforma educativa y cambio institucional: la mercantilización en la universidad*". La finalidad de la investigación se relaciona con la posibilidad de describir y analizar la reforma en la educación universitaria impulsada desde los organismos internacionales, agencias nacionales y proyectos institucionales en Latinoamérica con especial referencia a nuestros territorios nacional y provincial.

En el trabajo profundizamos los análisis que venimos sosteniendo en relación con los cambios significativos reflejados en las culturas universitarias en pos de las nuevas regulaciones que se establecen desde diferentes organismos. Analizaremos las características que adopta la planificación estratégica como nuevo paradigma del planeamiento organizacional en el marco de las transformaciones en el escenario social de la Educación Superior a comienzos del milenio.

Interesa reflexionar sobre los cambios en las culturas universitarias en base a las nuevas exigencias que se le demandan a las instituciones de Educación Superior y orientar las prácticas

¹ Magíster. Universidad Nacional de San Luis. Docente e investigadora de la Universidad Nacional de San Luis, belengodino@gmail.com

² Magíster. Universidad de Barcelona. Docente e investigadora de la Universidad Nacional de San Luis mmontiel@gmail.com

³ Licenciada. Docente e investigadora de la Universidad Nacional de San Luis, marialujanmontiverosgarro@gmail.com

KAIROS. Revista de Temas Sociales
ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>
Proyecto Culturas Juveniles
Publicación de la Universidad Nacional de San Luís
Año 19 N° 35. Mayo de 2015

profesionales a finalidades que favorezcan la producción de conocimientos y la circulación de los mismos en pos de generar una mejora en la calidad de vida de las sociedades modernas.

Palabras claves: Reforma Educativa. Culturas universitarias. Planificación Estratégica. Educación Superior. Planeamiento organizacional.

Abstract

This paper is part of a Research carried out in the “Proyecto de Investigación PROICO N° 4-0612 Educational reform and institutional change: University commercialization”. The aim of the research is related to the possibility of describing and analyzing the reform of university education propelled by international organizations, national agencies and institutional projects in Latin America with special reference to our country and provinces.

In this paper, we go deep into the analysis that we are carrying out related to the meaningful changes reflected in the university cultures that lead to the new regulations from different organizations. We will analyze the features adopted by the strategic planning as a new paradigm of the organization planning in the framework of the transformations in the social scenario of College Education at the start of the millennium.

We are interested in thinking about changes in university cultures based on the new demands on the Educación Superior institutions and lead the professional work into aims that favor the production of knowledge and the spread of them with the purpose of generating an improve in the welfare of modern societies.

Keywords: Educational reform. University cultures. Strategic planning. Education Training. Organization planning.

Introducción

En el presente trabajo se propone reflexionar acerca de las singularidades que presenta hoy la gestión en la Educación Superior, señalando el impacto de las nuevas formas de gestión estratégica en las instituciones universitarias.

Para esto, se ha optado comenzar por realizar una descripción del escenario socio político de las últimas décadas, para comprender el significado de las nuevas configuraciones y desafíos que presenta la gestión universitaria en nuestros tiempos y el impacto que, en este marco, puede tener la planificación estratégica en los perfiles universitarios latinoamericanos.

Las transformaciones en el escenario social de la Educación Superior a comienzos del milenio

Para comprender las singularidades de la gestión universitaria en nuestros días, es necesario remitirnos a los procesos de transformación que ha atravesado la educación superior en los últimos años, proceso que podríamos decir, comienza a partir de la segunda década del siglo XX, se profundiza a partir de la década de los 80, hasta llegar a nuestros días.

Durante este período la cultura occidental capitalista, ha ido adoptando una configuración especial que ha impactado en todas las instituciones de la sociedad, en este caso interesan particularmente las transformaciones que han sufrido el Estado, las universidades y las relaciones entre ambos.

Este proceso, nombrado de diferentes modos -nueva expansión del capitalismo globalización- pasó de la sociedades industriales a las post industriales, de las sociedades de disciplinamiento a las de control, se caracteriza por la transición de un determinado tipo de racionalidad propia de la modernidad hacia otra, que expresa un nuevo giro del neoliberalismo como sistema económico, político y cultural.

En este sentido, Ibarra Colado (2001), nos habla de la transición de la racionalidad representada por el Fordismo - Toyotismo y el Estado de Bienestar, a la *sociedad administrada*, caracterizada por nuevas formas "flexibles" de organización, que implican una transformación en los modos de regulación que hasta entonces caracterizaban las relaciones institucionales.

Se trata para el autor, de un proceso vinculado a una nueva configuración del neoliberalismo, el cual no debe ser entendido solamente en su dimensión teórica o política-ideológica, sino como un conjunto de prácticas vinculadas a la generación de determinadas conductas, es decir, a la estructuración de campos de acción de los agentes sociales en función de presiones y demandas del mercado y la política, controlado por quienes poseen mayores márgenes de influencia.

Luego de la crisis del Estado de Bienestar, suscitada en América Latina a partir de la década del 70, los Estados comenzaron a reconfigurarse a fin de controlar la inflación y reducir el déficit fiscal, adoptando los nuevos cánones dictados por el orden neoliberal. Entonces, se entendió que dotar de mayor racionalidad al Estado, significaba aumentar su eficiencia y efectividad, es decir, alcanzar los objetivos propuestos reduciendo todo lo posible el gasto público.

En este nuevo escenario, el Estado ha modificado su modo de regulación para convertirse en guardián del funcionamiento del mercado, promotor y regulador de la competencia, para que cada participante respete las reglas que éste impone. Este cambio no ha implicado un corrimiento de su intervención en la economía, sino que ha modificado su manera de articularse en el suelo social, obedeciendo a las nuevas formas de pensamiento basadas en esta nueva racionalidad, que se traduce en nuevas formas de administraci n⁴.

Por su parte, Betancur Bernotti (2000), se refiere a este proceso como el paso de un modo de administración estatal, que llama *benevolente* a una nueva racionalidad que denomina *nueva gerencia pública*, esto es, el paso del paradigma weberiano al enfoque gerencial.

La planificación estratégica: nuevo paradigma del planeamiento organizacional

En el marco recién esbozado, a partir de la segunda década del siglo XX, va configurándose un nuevo paradigma en las teorías de la administración: la planificación estratégica. En su origen vinculada a la planificación de programas y presupuestos militares -en la Segunda Guerra Mundial- y luego desarrollada por la Escuela de Negocios de Harvard, la planificación estratégica fue adoptada poco a poco por el mundo empresarial, convirtiéndose en el camino al éxito en los negocios, en un mundo que se dirigió hacia nuevas formas *flexibles* de producción.

⁴ A su vez, la acción del Estado se encuentra sujeta a la metaregulaci n supranacional de organismos internacionales y el mercado internacional. Para algunos autores, esto es precisamente el núcleo duro de la globalización, es la pérdida de soberanía de los Estados Nacionales (U. Beck, 1998).

Este nuevo paradigma estuvo vinculado a una nueva racionalidad que implicó, tal como antes se mencionó, una profunda transformación en la administración tradicional, vigente hasta mediados del siglo pasado.

Son muchas las aristas en las que puede observarse esta ruptura. Sin embargo, si tenemos que sintetizarlas, tal vez se podría decir que con el pensamiento estratégico, aparece la noción de gestión entendida como el proceso mediante el cual se persigue la construcción de un escenario factible, que garantice el logro de los objetivos que se plantean, en función de una determinada visión y misión. Es decir, hay objetivos que aparecen como un norte, pero no hay una manera predeterminada de alcanzarlos, hay múltiples maneras de llegar a ellos y en este proceso, están en juego especialmente el análisis de las condiciones de posibilidad internas y externas (del ambiente) que se ponen a jugar.

Según Kenichi Ohmae (1980), el núcleo central de la planificación estratégica, es el pensamiento estratégico, que se caracteriza por descomponer las situaciones, analizar el significado de sus componentes, para volverlos a integrar maximizando ventajas, a fin de aproximarse a las condiciones que le son más favorables en función de un objetivo. Hay un cambio en la linealidad de la planificación tradicional, para dar lugar al pensamiento divergente, complejo y multicausal. En este sentido, se entiende que el éxito se persigue, no se llega a él a través de un proceso anticipado y lineal.

Entre otras cosas y sintetizando los señalamientos de UDAL (1995) la gestión estratégica implica entender que:

- El triángulo estratégico que define la gestión está compuesto por la organización, el cliente y la competencia. A partir de las consideraciones del mismo se plantea la toma de decisiones.
- Las organizaciones se articulan en un medio inestable. Al ser sistemas abiertos, dependen en gran medida del dinamismo del medio en el que se encuentran insertas.
- Las organizaciones son complejas, se caracterizan por un comportamiento complejo e integral, con interconexiones múltiples y con márgenes de incertidumbre.

KAIROS. Revista de Temas Sociales
ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>
Proyecto Culturas Juveniles
Publicación de la Universidad Nacional de San Luís
Año 19. N  35. Mayo de 2015

- Es necesario descentralizar la administración. Las funciones principales de dirección, planificación, organización y control se ejercen en cada una de las áreas estructurales, a nivel de toda la organización y ya no exclusivamente desde la dirección, que es el área de coordinación y multiplicación de la comunicación. Hay una nueva manera de entender la jerarquía y la distribución del poder. Se podría hablar de “sistemas jerárquicos de niveles múltiples” (Corti, A, M, 2007).
- Es importante la integración y compromiso de las personas (recursos humanos), con los objetivos planteados por la organización, asociados a la motivación y las recompensas. La cualidad integradora de las nuevas organizaciones es una de las piezas que define la gestión estratégica, esto implica un corrimiento del trabajo individual y fragmentado para dar lugar a la cooperación integrativa colaborativa.
- La comunicación es un insumo fundamental, para el logro del equilibrio.
- La flexibilidad es imprescindible para posibilitar el cambio permanente, en un escenario en constante movimiento. Esta se encuentra vinculada a mayores niveles de participación, desempeño y autonomía de las unidades operacionales.
- El cambio o la innovación involucra la articulación de factores como la participación, la educación, el poder y la negociación.
- La importancia de la gestión de los recursos humanos: es necesario generar el compromiso de los agentes con los objetivos de la organización para el éxito.
- El concepto de calidad, con el cual deben estar comprometidos todos los trabajadores, implica la satisfacción de las necesidades y requisitos de los clientes, especialmente en la relación precio – consumo.

En un escenario social caracterizado por la transición del modo de producción estandarizado a los sistemas flexibles de producción, a la sociedad post industrial, en la cual el mundo se ha convertido en un mercado único y global, la planificación estratégica aparece en los nuevos discursos de la organización, como el nuevo modo de hacer posible la gestión en las organizaciones que bajo la lógica de mercado, buscan tener éxito o mantenerse vigentes en el suelo de interacción social.

Las Universidades Latinoamericanas: nuevos perfiles en la gestión universitaria

La universidad, entendida por muchos como *anarquía organizada*, es decir una organización débilmente acoplada, con propósitos y fronteras difusas, suaves tecnologías y fluida participación en los procesos de toma de decisiones (B. Clark, 1993), se ha caracterizado por su autonomía respecto del Estado y la ausencia de políticas fuertes hacia las mismas.

A fines de siglo se encontraba atravesando un proceso que sin duda se caracterizaba por presentar ciertas dificultades. Entre otras podemos mencionar, una significativa expansión no regulada, problemas en la gobernabilidad vinculados a formas de corporativismo y a amplios márgenes de discrecionalidad, un distanciamiento entre los planes de formación y los requerimientos profesionales de la sociedad, a la vez que se profundizaba la tendencia a constituirse en espacios cerrados en los que se discutían proyectos en negociaciones interna, en los que se privilegiaban intercambios políticos, quedando las finalidades académicas en segundo plano. (Rama, 2006).

Este diagnóstico, que en síntesis planteaba la falta de eficiencia y efectividad de las universidades, se convirtió en discurso hegemónico de organismos internacionales orientados a América Latina, en base al cual se elaboró una agenda de transformaciones para la educación superior en los países de Latinoamérica⁵.

En base al discurso sostenido por organismos internacionales como el BM, las universidades latinoamericanas a fin de siglo se encontraban atravesando un proceso de falta de calidad, de eficiencia interna como externa, fragilidad en la toma de decisiones y ausencia de sistemas de evaluación y regulación, situación a partir de la cual se producían los problemas de deserción, excesiva duración de las carreras e inadecuación de los perfiles de egresados con las necesidades productivas, entre otros. (Krotch, 1997).

En aras de la superación, los problemas diagnosticados producen la transformación en materia educativa que tuvo como ejes la calidad, la evaluación y el arancelamiento de la educación superior.

⁵ Pedro Krotch (1997) destaca que nunca existió un diagnóstico formal, que se trató más bien de un discurso hegemónico realizado por organismos internacionales en connivencia con las elites políticas, existiendo de antemano una agenda de transformaciones a llevar a cabo en la región.

KAIROS. Revista de Temas Sociales
ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>
Proyecto Culturas Juveniles
Publicación de la Universidad Nacional de San Luís
Año 19. Nº 35. Mayo de 2015

Los cambios promovidos a partir de esto, especialmente en las políticas públicas, pueden observarse en el sistema universitario de toda la región latinoamericana. Según Bentancur Bernotti (2000), las líneas de continuidad se dan en tres ámbitos determinados: el temporal, dado que podemos situarlo desde mediados de la década del ochenta hasta nuestros días; lo instrumental, por la continuidad en los mecanismos operativos que caracterizan la implementación de la nueva gestión; y desde el punto de vista teleológico, porque la lógica subyacente a estas transformaciones sería la misma, es decir mismo sentido y misma dirección.

Frente a este panorama, la universidad empresarial, caracterizada entre otras cosas por la adopción de estos nuevos paradigmas de la administración, vinculados a la planificación estratégica, se ha presentado como la posible solución a los problemas que identificaban a la gestión universitaria. (Ibarra Colado, 2001)

En este sentido y en función de la caracterización realizada en el apartado anterior, esta universidad se caracterizaría por:

- Adoptar nuevas formas cooperativas de gestión.
- Incorporar un nuevo perfil de funcionario universitario: la universidad empresaria se encuentra dirigida por un nuevo tipo de funcionario, caracterizado por su capacidad administrativa. Se asume que la dirección es un asunto de expertos, ahora diferenciado del ámbito académico y del administrativo, que se orienta a atender a los problemas que emergen del mercado competitivo e incierto. La eficacia se mide aquí en términos de procedimientos sofisticados de rendición de cuentas.
- La tendencia a reemplazar formas de gobierno colegiadas, por estructuras ejecutivas que conducen los proyectos estratégicos de la universidad. De esta manera quedan para los cuerpos colegiados solamente funciones consultivas.
- El presupuesto se consolida como la herramienta fundamental de gobierno, pues permite diferenciar proyectos en función de la funcionalidad que presentan para atender las demandas del mercado. A su vez, el manejo financiero es considerado un asunto de expertos capaces de diseñar estrategias de captación de recursos.
- Se incorporan las modalidades de flexibilidad y control. Se propicia que los individuos lleven a cabo actividades determinando libremente la manera de hacerlo, siendo los reglamentos institucionales los límites del *mercado interno*, que fomentan la competencia y productividad.

Algunos impactos de la planificación estratégica en la universidad, en el marco de los nuevos procesos de configuración social

Una vez realizada una introducción sobre las características principales del planeamiento estratégico, resulta interesante plantear algunas líneas del impacto que estas nuevas formas de gestión han tenido en los sistemas universitarios latinoamericanos, en función del nuevo escenario social y partiendo de la identidad que la misma había construido a lo largo de los años.

Sin duda en una primera aproximación, podemos decir que la planificación estratégica presenta una serie de elementos superadores respecto de la tradicional, la consideración de la multi afectación y multi causalidad organizacional, los análisis de factibilidad en función de la consideración del entorno, la reversibilidad y flexibilidad en los procesos, la participación, articulación e integración de las partes, etc.

Sin embargo, no es posible realizar un análisis de este tipo y determinar las ventajas y desventajas de este nuevo paradigma de gestión, sin considerar la racionalidad bajo la cual se fueron aplicando estas nuevas formas de gestión: vinculada a las nuevas dinámicas del neoliberalismo de fines de siglo y sin considerar lo específico de la institución universitaria, su identidad tal como se ha ido configurando a través del tiempo. Tal es la aproximación que se pretende realizar a continuación.

En este sentido, uno de los principios de la aplicación de estas nuevas formas de gestión es entender que la universidad no es básicamente diferente a una empresa, por tanto es posible traducir las finalidades de la misma en términos de misión, que es posible de traducir en estrategias, objetivos y metas susceptibles a evaluación y que es posible identificar un portafolio de productos y servicios para atender a las demandas del mercado.

Una vez dicho esto es necesario señalar también que este nuevo paradigma de gestión desborda el ámbito universitario e impregna en realidad para Bentacur Bernotti (2000), todas las políticas públicas. Como se plante  más arriba, para este autor, desde las últimas décadas del siglo XX, se ha producido un corrimiento de la *administración benevolente* a la *nueva gerencia pública*. A partir de la misma se establece un nuevo patrón de relación entre el Estado y las universidades, que es importante abordar para comprender las características y el sentido de las nuevas formas de gestión universitaria. Esto es, la configuración de un Estado Evaluador, que ejerce un control a distancia.

En este marco es que se producen las transformaciones en la gestión universitaria, cuyos rasgos más significativos se describen a continuación.

KAIROS. Revista de Temas Sociales
ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>
Proyecto Culturas Juveniles
Publicación de la Universidad Nacional de San Luís
Año 19. Nº 35. Mayo de 2015

Tal como se anticipó, uno de los ejes de esta nueva racionalidad es el *control de los productos universitarios*. La gestión pública se desentiende de los procesos, para los cuales prevé flexibilidad, para concentrarse en los resultados, pasando del eje de la planificación al control de los resultados. En este marco, se han implementado nuevas formas de evaluación para las universidades, orientadas a los docentes y los alumnos y no a los procesos de gestación.

Otro eje de la transformación es la *desregulación y juridización* de la educación superior. Se han generado en la región, una serie de normativas marco, que no abordan aspectos específicos de la gestión, pero sí principios generales. Si bien en principio esto aparece como un rasgo opuesto al control riguroso propio de la administración tradicional, en el caso de las universidades latinoamericanas, en las que tradicionalmente no existía una injerencia significativa de los gobiernos en los procesos y en los resultados, este proceso significa un avance de los gobiernos en la autonomía universitaria, al menos en la manera en la que hasta entonces se había entendido. Esto es más claro en el caso argentino, caracterizado por una fuerte autonomía acompañada de una ausencia histórica de políticas de Estado hacia el sector (P. Krotch, 1997)

La *introducción de incentivos*, a los cuales se asocia la remuneración del trabajo, en función de su productividad, privilegiando los contratos a término.

La *descentralización* a los gobiernos locales de instancias operativas concentrando la definición de los fines y principios es otro de los rasgos propios de la nueva gerencia. Esto se ha producido a la par de una expansión muy significativa del sector privado, por la laxitud de los mecanismos de acreditación de centros universitarios y nuevas carreras.

Este proceso es entendido por muchos teóricos como la privatización interna de la educación superior, es decir la introducción en el campo universitario de la lógica y mecanismos del mercado. Se observa entonces además de los elementos antes mencionados, el establecimiento de mecanismos de competencia entre centros universitarios, facultades, carreras y docentes, en pos de obtener recursos y acreditaciones.

Una vez esbozadas estos lineamientos, es posible preguntarse qué consecuencias se vienen observando en las universidades a partir de estos procesos de transformación. Sin duda los que se mencionan a continuación son algunos de los más significativos:

Una de las principales consecuencias es el paulatino recorte de la autonomía universitaria. Las universidades se ven cada vez más dependientes de recursos no estatales para su financiamiento. Esto implica que se orienten a atender de manera privilegiada el interés de actores externos con capacidad de compra. Las universidades pasan de esta manera de la posibilidad de

KAIROS. Revista de Temas Sociales
ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>
Proyecto Culturas Juveniles
Publicación de la Universidad Nacional de San Luís
Año 19. N  35. Mayo de 2015

establecer sus propios criterios y actividades, a depender de condicionantes externos, de tipo instrumental y de corto plazo.

Por otra parte, la autonomía se ve restringida por el avance de las políticas de Estado hacia el sector. La juridiciaci n de la educación superior, con instrumentos como la Ley de Educación Superior para el caso argentino, implica la introducción no de una ley marco, sino de un instrumento profundamente normativo que como señala, regula horizontal y verticalmente la relación entre las partes del sistema. En este sentido, como señala Ibarra Colado (2001):

La autonomía es más fruto de la disciplina que de la libertad, de la auto conducción responsable, que de la determinación de los propios modos de existencia que se desean experimentar, de la operación de una libertad práctica, que de la auto determinación  tica de las instituciones (ibíd., p. 15).

La tendencia a descentralizar el poder estatal se ha visto, en el caso argentino, amortizada por la creación de organismos de amortiguación entre el Estado y las universidades (Krotch, 1994), tales como el Consejo de Universidades, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación y el Consejo Regional de Planificación de la Educación Superior. A partir de esto, se produce una **nueva distribución y jerarquización del poder**, que se deriva desde las bases, es decir las instituciones universitarias, hacia estos organismos, apareciendo en el sistema nuevos organismos con nuevos intereses y capacidad para formular e implementar políticas (poder legislativo, ejecutivo, gobiernos provinciales y ed. Superior no universitaria).

Entonces, en condiciones de apertura y globalización económica y de descentralización financiera por parte del Estado, pero con la creación de organismos que profundizan el control y la regulación de la educación superior, se produce una política de Estado dirigida, que ha aumentado el poder de la burocracia política.

Vinculado a lo anterior se observa también una **disminución de la participación de los académicos** en la toma de decisiones. Para Galaz Fontes y Vilorio Hernández (2004), esto último se vincula a la reorganización del poder y la autoridad generada a partir de las nuevas políticas públicas señaladas. Para ellos, la toma de decisiones en forma colegiada, se convierte en muchas oportunidades en un obstáculo para la gestión empresarial, que necesita de respuestas inmediatas a los requerimientos del mercado. Este proceso ha ido transformando al académico en *espectador* y *rehén* de los cambios que se han producido en los últimos años en la educación superior, es decir un sujeto desprovisto de influencia sobre los cambios que lo afectan directa o indirectamente.

KAIROS. Revista de Temas Sociales
ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>
Proyecto Culturas Juveniles
Publicación de la Universidad Nacional de San Luís
Año 19. N  35. Mayo de 2015

La gestión, a cargo de este nuevo perfil de funcionario, presenta para autores como Lopera Palacio (2004) una de las paradojas para las universidades en su pretendida asimilación a la empresa. Es parte de la identidad en las universidades, el acceso a las más altas posiciones jerárquicas en función de la trayectoria académica, recorrido que por su propia naturaleza, no tiene un fin determinado. Ahora bien, estos puestos jerárquicos a cargo de expertos, tal como lo plantean las nuevas formas de gestión, no se vinculan a la trayectoria académica y su finalización se determina en función del mayor o menor éxito en la gestión, especialmente en función de los vaivenes del mercado. En este sentido la gobernabilidad se ha visto alterada, viéndose ahora regida por modos de cálculo de mercado, para la captación de alumnos, de recursos, la realización de acuerdos de intercambios de servicios.

La evaluación asociada al control, otro de los pilares de esta nueva racionalidad, prioriza el juicio de actores externos a las universidades y se gui a por criterios técnicos de eficiencia y productividad, propios de la lógica de mercado, por sobre el juicio académico o profesional, propio de la cultura universitaria. Por otra parte, es un mecanismo que se posiciona al final del proceso y por la significación ideológica y política que ha asumido en el contexto de políticas neoliberales, tiene la finalidad de premiar o castigar a los individuos e instituciones en función de su productividad. Se instala en las organizaciones, para Krotch (1994), el principio de la desconfianza.

Producto directo de las políticas para el sector fue la diferenciación de las instituciones de educación superior. Esto se produjo tanto por el crecimiento del sector privado, que por su propia constitución responde a la lógica empresarial desde su constitución misma, como por la diversificación del sector público. La descentralización del régimen económico financiero que promueve la competencia intra e inter institucional establecida por el acceso al financiamiento, ha dado lugar a un proceso de segmentación del sistema universitario, observándose diferencias cada vez más profundas en la calidad del sistema, entre las regiones y entre las instituciones. Esto se ha visto favorecido por la existencia de mecanismos muy laxos y flexibles para la acreditación de nuevas carreras e instituciones.

Son muchos los elementos que hacen discutibles el traspaso de la racionalidad del mercado a la cultura universitaria, aunque considero que uno de los más significativos en lo que al cambio cultural de la institución universitaria se refiere, es la nueva configuración de la tensión entre el interés público y el interés particular. Esto es, en el sector privado los recursos productivos son privados y el interés principal es el lucro particular, a diferencia de la esfera pública que opera con recursos públicos y en pos de un interés también público. Por esto, la racionalidad de la administración clásica se orientaba a preservar el interés público, siendo improbable la

coincidencia de los intereses particulares de los miembros de la organización con los fines de la misma. En este punto se produce una fractura significativa en la cultura antes predominante como así en la ética que la caracterizaba. Frente a esta situación nos encontramos próximos a una situación que puede:

Concretarse en la transformación de las universidades públicas en instituciones regidas por el derecho privado, con una relación externa y condicionada por el Estado (Bentancur Bernotti, 2000, p.69).

Reflexiones finales

Vivimos tiempos de desintegración institucional, de reconfiguración de las instituciones que en la Modernidad habían entretejido el suelo social a partir de su articulación simbólica y material con el Estado Moderno. De esta manera hemos pasado de las sociedades disciplinarias a las sociedades de control (R. Sennet, 2000) en las cuales sujetos e instituciones se encuentran en un suelo social caracterizado por la fluidez, la velocidad y estando en crisis sus mandatos originarios, la lógica y la dinámica del mercado, ahora global, aparece como la forma privilegiada de constituir la subjetividad y mantenerse en el suelo de intercambios.

Así, la universidad se enfrenta a transformaciones que atraviesan sin duda su ethos, su núcleo identitario construido a lo largo de su historia institucional. *Obligadas a ser libre* en espacios cada vez más abiertos, *a hacerse cargo de sí mismas*, las universidades dependen cada vez más de sus propias realizaciones, frente a la amenaza de desintegración institucional frente al mercado y las políticas sostenidas desde fin de siglo en adelante. Un nuevo patrón de división del trabajo caracterizado anteriormente se impone.

Estos cambios nos llevan al planteo de su razón de ser, del contrato originario establecido entre ella y la sociedad, ¿Será posible que la misma conserve su función de referente cultural básico de la sociedad, o nos encontramos en camino a su constitución como organización burocrática al servicio de finalidades específicas vinculadas a las demandas de quienes tienen mayor capacidad de compra en el mercado? ¿Esta nueva racionalidad, responde a los requerimientos de la sociedad en su conjunto?

Sin duda aferrarse a viejas estructuras y maneras de operar que fueron eficaces en otro tiempo, sin comprender la complejidad de los cambios y los tiempos que corren no es la respuesta. Si la opción, en primer lugar ética y política es que la universidad sostenga aquella función social,

KAIROS. Revista de Temas Sociales
ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>
Proyecto Culturas Juveniles
Publicación de la Universidad Nacional de San Luís
Año 19. Nº 35. Mayo de 2015

es necesario re actualizar este mandato originario haciendo una lectura inteligente y aprendiendo a operar en los tiempos que corren. Para esto es necesario que el campo de la gestión profundice en primer lugar la manera en que se han visto afectadas las relaciones inter e intra institucionales, atravesando profundamente su significado social y produzca conocimiento desde y para las instituciones universitarias, que lejos de exportar teorías y técnicas de otras organizaciones, profundice en la complejidad misma de las universidades a partir de criterios no solo de eficiencia y eficacia, sino de efectividad política y relevancia cultural (B. Sander, 1999).

Tal vez, algunas líneas de una gestión que pueda pensarse en este sentido podrían ser:

- Frente a la competencia a la que nos arroja el desfinanciamiento progresivo de las universidades, la colaboración intra e inter institucional, la construcción de acuerdos y distintas formas de participación en redes, se vuelve un camino central en la gestión universitaria.
- El ejercicio de la autonomía como autodeterminación ética, al margen de las regulaciones del Estado, que tenga la posibilidad de establecer proyectos a partir de los compromisos entre las instituciones y sus comunidades y la posibilidad de sostenerlos y hacerse cargo de ellos.
- La evaluación, que lejos de ser un control tecnocrático, se entienda y se instrumentalice como práctica de aprendizaje y retroalimentación de la actuación institucional, desvinculada del castigo financiero ante los eventuales resultados negativos.
- La construcción de una gobernabilidad participativa, como espacio de realización para todos, de carácter incluyente y plural y transparente. Que sea capaz de atender eficazmente a las demandas de los grupos internos, propiciando un clima armónico pero sin descuidar su proyección hacia la sociedad.
- La consolidación de la comunidad académica a partir de la profesionalización de la carrera académica a fin de potenciar los proyectos, lo cual involucra entre otras cosas, contrataciones de tiempo completo, programas de formación y actualización, remuneración adecuada, estabilidad y reconocimiento de la trayectoria académica.
- La generación de las condiciones reales de un posible sistema de innovación que vincule formación, producción de conocimiento científico y demanda social.

Sin duda estos elementos tendrán posibilidades de concretarse en procesos de gestión institucional, si existe una política de Estado para el sistema universitario que la proteja de las crisis económicas y los vaivenes coyunturales de la política, que asigne recursos que permitan dar continuidad a sus proyectos.

KAIROS. Revista de Temas Sociales
ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>
Proyecto Culturas Juveniles
Publicación de la Universidad Nacional de San Luis
Año 19. Nº 35. Mayo de 2015

Bibliografía

- Beck, Ulrich (1998): *Qué es la globalización. Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Paidós. Buenos Aires.
- Bentancur Bernotti, V. (2000). "Reforma de la gestión pública y las políticas universitarias". En: *Nueva Sociedad* N° 165. Caracas.
- Corti, A. M. (2007): Corrientes del pensamiento organizacional. Dossier. Universidad Nacional de San Luis.
- Galaz Fontes, J. y Viloria Hernández, E. (2004). "La toma de decisiones en una universidad pública estatal desde la perspectiva de sus académicos". En: *Revista Mexicana de Investigación Educativa* Vol. 9, N° 22.
- Ibarra Colado, E. (2001). "La universidad y sus dilemas ¿De la universidad empresarial a la gobernabilidad participativa? En: *Ciencias Sociales, Universidad y Sociedad. Temas para una agenda de posgrado*. México. División de estudios de posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Krostch, P (1994). "Organización, gobierno y evaluación universitaria". En: Puiggrós A. y -Krostch P. (comp.) *Universidad y Evaluación. Estado del debate*. Aique. Buenos Aires.
- Krotsch, P. (1997) "Gobierno de la educación superior en la Argentina: la política pública en la coyuntura (1993 – 1996). En *Cuadernos IRC*.
- Lopera Palacio, C. (2004). "Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria". En : *Revista Mexicana de Investigación Educativa* Vol. 9 N° 22.
- Mintzberg, Henry (1994). Repensando la planificación estratégica: riesgos y falacias. En www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm.
- Ohmae, Kenichi (1980) *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. McGraw Editor. Bogotá.
- Rama, Claudio (2006) *La tercera reforma de la educación superior en América Latina*. Fondo de Cultura Económico. Argentina.
- Sander, Benno (1999): *La gestión educativa en América Latina*. Ed. Troquel.
- Sennet, Richard (2000): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama. Barcelona.

KAIROS. Revista de Temas Sociales
ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>
Proyecto Culturas Juveniles
Publicación de la Universidad Nacional de San Luís
Año 19. Nº 35. Mayo de 2015

-UDAL (1995). *Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica.*
México.