

# GOBERNABILIDAD DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA Y LAS TECNOLOGÍAS ASOCIADAS.

Mirtha Tancredi - Eduardo Salmerón  
Griffouliere Ma Gabriela, Apaza Fernanda, Fernandez Javier,  
Gorigoitia Gregorio, Ottaviani Juan Alberto, Isuani Alberto, Arenas Norma  
FEEyE - UNCuyo  
[j\\_tancredi@speedy.com.ar](mailto:j_tancredi@speedy.com.ar)  
[esalmeron@frm.utn.edu.ar](mailto:esalmeron@frm.utn.edu.ar)

Se pretende en esta comunicación analizar la lógica organizativa que adoptan los equipos de conducción y los Consejos Directivos, en la toma de decisiones como cuerpo colegiado ó fundándose en criterios personales para configurar políticas de gestión universitaria.

La problemática investigada se enmarca en el ámbito de dos unidades académicas de la Universidad Nacional de Cuyo, constituyendo sus dimensiones objeto de estudio los espacios organizativos funcionales de administración, académico, investigación y las tecnologías asociadas a los procesos de gestión que en ellos se desarrollan.

La temática abordada parte del siguiente interrogante ¿Cuáles son las políticas de gestión y cómo se relacionan estas políticas en los procesos de toma de decisiones en las dimensiones especificadas?

El estudio realizado se apoyó en una metodología cualitativa a partir de considerar a cada unidad académica como dos casos a ser comparados. Los datos provienen de tres fuentes: la primera es el marco normativo de procedencia nacional, de la Universidad Nacional de Cuyo y el de cada unidad académica, la segunda son las actas de sesiones de los Consejos Directivos entre los años 2005-2006 y la tercera fuente son entrevistas a los integrantes de los equipos de conducción referidos a las dimensiones organizativas funcionales objeto de estudio.

Nuestra intención es describir las políticas de gestión en los procesos de toma de decisiones referidos a las dimensiones ya especificadas. Para ello, se requirió como sustento teórico, definir conceptos sustantivos en el desarrollo de la investigación a fin de clarificar la focalización de la temática abordada. Así es como definimos:

- Las políticas de gestión como toma de decisiones de gobierno por el poder político institucional, colectivizado o particular, que según principios técnicos e ideológicos estructuran los procesos organizativos, mandatos, acciones racionales y coordinación de recursos en las instituciones.
- La gobernabilidad como el conjunto de toma de decisiones sustentables, que en un tiempo y espacio preciso, aglutina las formas de representatividad en relación y al servicio del interés común de la institución.

Pensar el proceso de configuración de una política educativa requirió tener en cuenta una perspectiva conceptual y epistemológica para comprender los procesos de tomas de decisiones desde una concepción micropolítica en la organización.

Indagar respecto a los diferentes intereses que conlleva la toma de decisiones no siempre es tarea sencilla, dado que los miembros de las organizaciones no lo expresan claramente y tampoco se ven reflejados en los propósitos que tiene la organización. Los intereses que sustentan cada miembro de la institución constituyen la micropolítica de la organización que se convierte en la lógica de acción, construido entre los objetivos institucionales, metas y medios que asumen cada miembro.

A veces se evidencia, por las tomas de decisiones realizadas por los miembros respecto a metas y medios para lograrlo, un interés que lleva a comprender el interjuego de ideas, creencias, tensiones en sus propias interacciones. A su vez, comprender y explicar las relaciones de la gobernabilidad de las políticas de gestión conforme los procesos de toma de decisiones realizados en las dimensiones administrativas, académicas, investigativa y tecnologías de la información y comunicación asociadas a la gestión en dos unidades de educación superior.

Las tomas de decisiones implican un comportamiento según roles asignados a los integrantes en la institución, pero este comportamiento requiere esfuerzo por responder a normas establecidas, limitación de su desempeño laboral según las condiciones propias del mismo, intereses personales y sectoriales, negociaciones o consensos conforme a acuerdos o disidencias políticas.

Nuestro énfasis en observar los procesos de toma de decisiones, diferencia entre aquellas tomas de decisiones grupales o colectivas y aquellas otras que presuponen la decisión unipersonal de un miembro de la institución, legitimada en el proceso de gestión. Las decisiones colectivizadas se refieren a conjuntos más extensos del grupo, son decisiones de muchos que a veces impiden actuar como grupo concreto. Decisiones colectivas, que son las decisiones tomadas por un consejo directivo cuya naturaleza es la colectividad. Es la decisión sustraída a la competencia de cada individuo en el sentido de quien decide, decide por otros y, en el límite por todos.

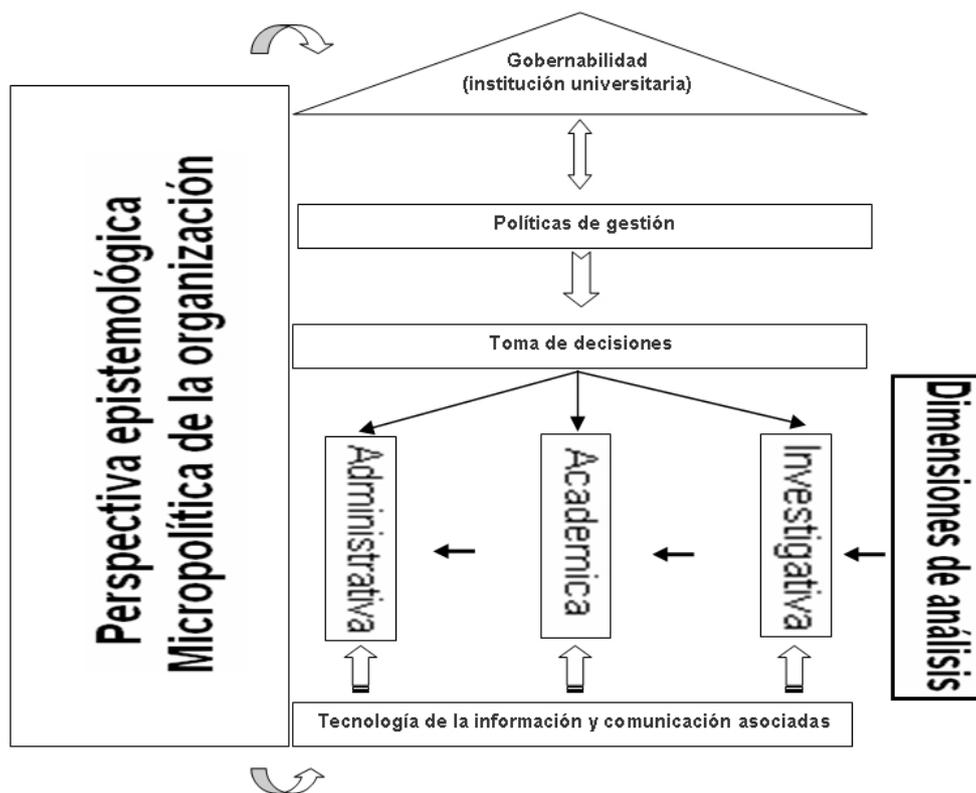
Si una decisión es tomada por una persona pero, emerge en representación de un cuerpo colectivo y decide por el bien común de todos, esta decisión, se puede considerar decisión colectivizada. Las decisiones políticas, en general se suponen colectivizadas.

Para que una decisión de naturaleza política sea colectivizada, requiere que sea soberana, que tenga valor para toda la comunidad y que tenga fuerza de obligatoriedad. No significa que el voto de los representantes según intereses individuales, sea una decisión colectivizada, sino el voto de los representantes según procesos democráticos llevados a votar decisiones que representen al colectivo por el cual representan.

Así es como la toma de decisiones que aglutina las formas de representatividad en la institución, constituye las características de los modos de gobernabilidad de la misma.

A través del siguiente mapa conceptual se representa la perspectiva de análisis del problema de investigación.

## Modelo conceptual de la gobernabilidad de las políticas de gestión universitaria



### Resultados de la investigación

Basados en algunas evidencias empíricas observadas en las actas de sesiones de los Consejos Directivos, en las fuentes legales que reglamentan cada una de las facultades objeto de estudio, y de las entrevistas a informantes claves podemos explicar algunos resultados de la investigación:

Las conclusiones a las que hemos arribado, remiten a las líneas conjeturales que atraviesan las políticas de gestión en las instituciones universitarias. La hipótesis o supuesto que delineamos se refiere a que las políticas de gestión en educación universitaria configurarían diferentes modos de gobernabilidad, según niveles y procesos de tomas de decisiones, correlacionados al uso de tecnologías de la información y de la comunicación asociadas a la gestión.

Del análisis de la normativa:

- ✓ Un proceso de configuración inicial definido analíticamente por la norma y las prescripciones que se establecen en las atribuciones a los órganos de decisión es que aunque la misma normativa regula las estructuras organizativas de las dos unidades académicas, no define la racionalidad con la cual se organiza cada institución.

- ✓ Los organigramas aprobados por ordenanza de los Consejos Directivos y del Consejo Superior, representan de modo redimensionado, mas a las funciones de apoyo operativo, que a un diseño preciso y claro referido a funciones docentes y académicas.
- ✓ En una de las instituciones objeto de estudio cuya formación está relacionada con el área de conocimiento de la administración y gestión, se comprenden e interpretan la necesidad de un cambio en la lógica operativa de los procesos organizacionales, aunque persisten problemáticas en los procesos de interacción de los miembros de la institución para poder llevar a cabo políticas de gestión colectivizadas según principios ideológicos y acciones racionales.
- ✓ Del análisis de las relaciones jerárquicas y funcionales que emergen de las estructuras organizativas, surge que las funciones administrativas y académicas concentran mayores responsabilidades, observando mayor centralización de decisiones en estas unidades organizativas.
- ✓ En la estructura orgánica funcional de la otra unidad objeto de estudio, desde la dimensión administrativa se observa que está más redimensionada por tareas y actividades que por funciones administrativas. En tanto que, las funciones académicas se encuentran distribuidas por departamentos, en un Consejo Consultivo Departamental y en Comités Científicos correspondientes a cada licenciatura, delegando tomas de decisiones en diferentes cuerpos colegiados.
- ✓ En la segunda unidad académica se enfatiza jerárquicamente al área de investigación, según está prevista en el estatuto universitario, brindándole autonomía en su gestión, en tanto que en la primera unidad académica tiene esta área investigativa subsumida al área académica. Podría denotar como una función complementaria, en los procedimientos para la toma de decisiones y no como una función fin de la institución universitaria.
- ✓ Se observa en la estructura orgánica funcional de ambas unidades académica, las áreas de servicios y apoyo tecnológicos informáticos y de comunicaciones, con diferentes niveles jerárquicos de dependencia, lo que le otorga a aquella de mayor nivel, mayor discrecionalidad en la toma de decisiones y relaciones y vínculos con las demás áreas.

Del análisis de las actas que emergen de las sesiones de los consejos directivos:

- ✓ De las actas de la primera institución se observa recurrencias en toma de decisiones por juicio profesional, dado que en diversas situaciones se producen resoluciones ad-referéndum, se podría interpretar que se resuelven las decisiones en primera instancia y luego se busca su respaldo para legitimarlas o ratificarlas en el Consejo Directivo.

- ✓ En la segunda unidad académica, en ninguna de las sesiones del Consejo Directivo realizadas en el período de estudio se emitieron resoluciones ad-referéndum, pero no por ello dejaron de existir negociaciones a priori para la toma de decisiones entre los miembros del Consejo Directivo, según se evidencia en la secuencia del tratamiento temático en las actas.
- ✓ Del análisis de las actas producidas en sesiones del Consejo Directivo de la primera institución, se observa tomas de decisiones referidas a aprobación de programas de asignatura optativas o talleres, y otras referidas a funciones respecto a profesores o problemática de alumnos sin ser delegadas en otras áreas organizativas quedando concentradas en este cuerpo colegiado.
- ✓ En la segunda unidad académica objeto de estudio, las temáticas referidas a las tomas de decisiones en el Consejo Directivo son sólo aquellas que requieren tratamiento resolutivo sin consignarse argumentos deliberativos de la racionalidad que funda la decisión.
- ✓ En ambas instituciones, diversas decisiones son tomadas de modo delegativo en otros cuerpos colegiados y/o en representantes electos por los claustros, mostrando un arco decisional en la institución de distribución de responsabilidades.
- ✓ Las actas de la primera unidad académica están registradas en detalle, mostrando en profundidad los debates producidos en las mismas, en tanto que, en la segunda unidad académica, las actas se registran como síntesis de sesiones y registro de acuerdos monolíticamente realizados.
- ✓ El Consejo Directivo de la primera unidad académica, para tomar decisiones resolutivas de manera recurrente, refiere a los marcos legales para argumentar sus debates, lo que evidencia las tomas de decisiones por mandato administrativo y por preferencias colectivas.
- ✓ El tratamiento en las sesiones de los Consejos Directivos, referentes a temas de los Ciclos de Profesorado y al Ciclo de Licenciaturas correspondientes a cada facultad, se realizan mediante actuaciones diferenciales, podría decirse, como si fuera acciones académicas y administrativas separadas de las regulares. Estas tomas de decisiones nos llevaron a conceptualizarlas de modo tentativo como: orientadas a emprendimientos de formación universalistas y toma de decisiones orientadas a emprendimientos de servicios sectorios (embloqueamiento reterritorializado).
- ✓ La categoría toma de decisiones por preferencias colectivas parecería que podría surgir de todas las acciones que se realizan en los cuerpos colegiados, por la naturaleza de su propia constitución. Pero esta categoría esta referida a las tomas de decisiones que se realizan en un cuerpo colegiado y que sean representativas de la mayoría de sus miembros ó de los integrantes de la institución.

✓ Los Consejos Directivos de ambas instituciones, como órganos colegiados acentúan mas la aprobación de políticas emergentes referidas a diversos asuntos de la organización y funcionamiento institucional que a replantearse criterios de política de gestión referidas a la autonomía como cuerpos generadores de políticas anticipatorias y estrategias para la gobernabilidad de la institución.

## **Bibliografía**

ALTBACH, Philip (2001) Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo. Cátedra UNESCO. Universidad de Palermo. Bs. As. Argentina.

ALTBACH, Philip y DAVIS, Todd (2000) Desafío global y respuesta nacional en Altbach, Philip y Peterson, Patti Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional. Biblos, Buenos Aires.

ALTBACH, Philip y MC. GIL PETERSON, Pati (2000) Educación superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional. Ed. Biblos.

BACHARACH, S. B. (1998) Notes on a Political Theory of Educational Organizations. En A. Bestoby (De.): Culture and Power in Educational organizations. Milton Keynes. Open University. Press, 1988, p.p. 277-288.

BACHARACH, S. B. y MUNDELL, B. L. (1993) Organizacional politics in Schools: Micro, macro and Logic of Action ica de la escuela. Barcelona. Paidós/MEC.

BALL, S. (1989) La micropolítica

BATES, A.W. (1999), Cómo gestionar el cambio tecnológico. Ed. Gedisa. España.

BATES, R. Etalii (1989), Práctica crítica de la administración educativa. Ed. Universidad de Valencia. Valencia. España.

BORDEAU, Georges (1983) El Liberalismo Político. Buenos Aires; Eudeba

BRUNNER, José Joaquín (1993) Investigación social y decisiones políticas

BRUNNER, José Joaquín (1999) Educación Superior y desarrollo en el nuevo contexto latinoamericano.

BRUNNER, José Joaquín, (2000), Nuevas Tecnologías y Sociedad de la Información, PREAL N° 16.

BUCHBINDER, Pablo (2005) Historia de las universidades argentinas. Bs. As. Sudamericana.

CLARK, Burton (1997), Las universidades modernas, espacios de investigación y docencia, México, UNAM.

COLOMBO, Paolo (2003), Gobierno – Léxico de política. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.

DEL MAZO, Gabriel (1950) Reforma universitaria y cultura nacional Ed. Raigal.

ESPINA, Gustavo López (compilador) (1991), Retos científicos y tecnológicos. Ed. UNESCO/CRESALC, Caracas. Venezuela.Sartori,

ETKIN, Jorge y SCHAUVERSTEIN, Leonardo (1998) Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Ed. Paidós. Bs. As. Barcelona México.

FERNÁNDEZ, Arturo (2004) Estudios de política comparada. Rosario. Santa Fé. UNR Editora.

FERNANDEZ, Guillermo Domínguez y MENSANS LÓPEZ, Jesús. Coordinadores (1996) Manual de organización de instituciones educativas. Ed. Escuela Española. España.

- GENTILLI, P. y LEVY, Bettina (2005) Espacio público y privatización del conocimiento. Bs. As. CLACSO Libros.
- GLASER, B y STRAUSS, A (1967) The Discovery of Grounded Theory, Chicago. Ed. Aldine Publishing Company.
- HOYLE, E. (1988) Micropolitics of Educational Organizations, en A. Westoby (De.).
- HUNTER, Ian (1998), Repensar la escuela. Ed. Pomares – Corredor, Barcelona. España.
- JESSOP, Bob (1999), Hacia una nueva teoría del Estado y sus consecuencias sociales. Ed. Siglo del Hombre, Bogotá, Colombia.
- KLIKSBERG, Bernardo (1995), El pensamiento organizativo. Ed. Tesis-Norma. Buenos Aires, Argentina.
- KLIMOVSKY, Gregorio (2005) Los enigmas del descubrimiento científico. Bs. As. Alianza Editorial.
- KROTSCH, Pedro (1993), La universidad argentina en transición: ¿del Estado al mercado?
- KROTSCH, Pedro (1997) ¿Existe un campo de estudio sobre la universidad? Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación. N° 10 La Universidad Hoy. Facultad de Filosofía y Letras UBA. Miño y Dávila Editores.
- Ley de Educación Superior N° 24.521.
- Ley Federal de Educación N° 24.195.
- LLAMAS, José Manuel Coronel (1996), La investigación sobre liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Ed. Universidad de Huelva. Huelva. España.
- Marco legal y normativo nacional, UNCuyo y Facultad de Educación Elemental y Especial referidos a estructura organizativa y funciones administrativas y académicas.
- MORGAN, G (1986) Imágenes de la organización. Barcelona. Rama.
- MUGA, Alfonso (1987) Estrategias en la organización universitaria, en Financiamiento y gestión universitaria en América Latina. Publicación del Centro Universitario de Desarrollo. CINDA.
- PASQUINO, Gianfranco (2004) Sistemas políticos comparados. Bs. As. Prometeo.
- PEDRÓ, F y PUIG, I (1998) Las reformas educativas. Bs. As. Paidós
- PEDRÓ, Francesc y PUIG, Irene (1999) Las reformas educativas. Una perspectiva política y comparada. Barcelona, España. Ed. Paidós.
- PÉREZ LINDO, Augusto (1998) Políticas del conocimiento, Educación Superior y desarrollo. Bs. As. Biblos.
- PÉREZ LINDO, Augusto (2000) Prólogo en Altbach, Philip y Peterson, Patti Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional. Biblos, Buenos Aires.
- PFEFFER, J. y SALANCIK. (1978) The External Control of Organizations. New York. Harper & Row.
- PORTINARO, Pier Paolo (2003), Estado – Léxico de política. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.
- RAMA, Claudio (2006) La Tercera Reforma de la educación superior en América Latina. Bs. As. Fondo Cultura Económica.
- RESTREPO, Mariluz; RUBIO ANGULO, Jaime. (1992) Intervenir en la organización, Ed. Significantes de Papel, Bogotá.
- RINESI, Eduardo y otros (2005) Universidad: Reformas y desafíos. Bs. As. Prometeo Libros.
- ROIG, Arturo A. (1998) La universidad hacia la democracia. Ed. Ediunc. Mendoza. Argentina.
- SANDER, Benno (1990) Educación, administración y calidad de vida. Ed. Santillana. Bs. As. Argentina.

- SANTOS GUERRA, M. A. (1992) Cultura y poder en la organización escolar. En cultura escolar y desarrollo organizativo. Sevilla. Kronos.
- SARTORI, Giovanni (1992) Elementos de teoría política. Ed. Alianza. Madrid. España.
- SAUTU, Ruth (2003), Todo es Teoría. Objetivos y métodos de investigación. Ed. Lumiere. Argentina.
- SCHWARTZMAN, Simón (2000) América Latina: las respuestas nacionales a los desafíos mundiales en Altbach, Philip y Peterson, Patti Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional. Biblos, Buenos Aires.
- STRAUSS, A y CORBIN, J. (1991) Basics of Qualitative Research. Ed. The International Publisher
- UNC – Facultad de Educación Elemental y Especial (2004): Documentos de auto evaluación y evaluación externa.
- UNC – Facultad de Educación Elemental y Especial: Proyectos institucionales por carrera.
- UNC (1996 hasta la fecha) Evaluación institucional I.Autoevaluación y II. Evaluación externa. Ed. Ediunc.
- UNESCO (1995). Documento sobre políticas para el cambio y el desarrollo de la educación Superior. Ed. UNESCO, Caracas.