

# La universidad pública: un lugar para pensar la gestión académica

Susana CELMAN\*



Detalle obra "Sin título I",  
Claudia Espinosa

## Resumen

Algunos de los que trabajamos en la universidad pública en cargos de gestión, tenemos una historia de pertenencia caracterizada prioritariamente por las tareas de docencia, investigación y extensión. El ingreso a la gestión, con sus singularidades, se realiza participando en grupos elegidos para tales funciones. Muchas veces, la formación profesional y los itinerarios previos no constituyen aportes específicos para el desempeño de estas tareas complejas. En el caso de la Gestión Académica dichas complejidades se ven aumentadas por la dificultad para delinear alcances y temas constitutivos de este campo que involucra diferentes actores, ámbitos y dimensiones.

El sentido de esta ponencia surge desde mi desempeño en la Secretaría Académica de la UNER y mi formación profesional en disciplinas pedagógicas, específicamente en Evaluación Educativa. Intentaré visualizar y debatir algunos interrogantes referidos a conceptos y prácticas vinculados a tres ejes constitutivos de esta temática: gestión académica, política institucional y universidad pública. La intención es problematizar construcciones de las prácticas que como sujetos realizamos en el espacio público de la gestión académica universitaria. Cómo transitamos y creamos estas tareas y funciones institucionalizadas para incluir en ellas las necesarias dosis de pensamiento reflexivo y crítico. Me preocupa trabajar desde miradas evaluativas, estrategias creativas instituyentes de aperturas hacia modos de gestión más participativos y democráticos.

Por ser sujetos situados en la universidad pública argentina, por sostener la vigencia de su valor simbólico como institución social educativa, porque lo académico como tarea colectiva demanda la puesta en práctica de competencias específicas, creemos importante revisar política y teóricamente el campo.

**Palabras Clave:** Gestión Académica, Política Institucional, Universidad Pública.

## Public University: a place to consider academic management

### Abstract:

Some of us who work at public universities in management posts have a story mainly characterised by teaching, research and extracurricular activities. Engaging in management is carried out by participating in groups chosen for those functions. Many a time, professional training and previous work are not specific enough to accomplish these complex tasks. As to Academic Management, complexities increase due to difficulties in outlining goals and topics that belong to this field in which different actors, scopes and dimensions are involved.

This paper results from having worked as Academic Secretary at UNER and from my professional training in pedagogy, specifically in Educational Evaluation. It is my intention to visualize and discuss some issues concerning concepts and practices related to three main features: academic management, institutional policy and public university. I also intend to consider the difficulties inherent in the practices that as individuals we carry out in the public field of university academic management: how we deal with and create these institutionalised tasks and functions in order to include in them the necessary doses of reflective and critical thought. It is my concern to work from evaluation, from creative strategies leading to more communicative and democratic ways of management.

It is important to reconsider this field politically and theoretically because we are immersed in Argentina's public university, because it is necessary to preserve its symbolic value as an educational social institution and because academic matters as a group activity demands putting into practice specific skills.

**Key Words:** Academic Management, Institutional Policy, Public University.

## Desatando la problemática: puntos de partida<sup>1</sup>

En el año 2006 asumí la Secretaría Académica de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Mi recorrido profesional anterior estuvo ligado, fuertemente, a las actividades de docencia, investigación y extensión. En tres oportunidades compartí tareas en los órganos colegiados de gestión universitaria en el Consejo Directivo y Superior de dicha universidad. Esta inserción me permitió participar en

\* Licenciada en Ciencias de la Educación. Especialización de Posgrado en Educación. Prof. Titular por Concurso de la cátedra de "Evaluación" de la Carrera de Ciencias de la Educación (UNER). Investigadora –Categoría I– Directora de Proyectos de Extensión en el Área de Evaluación y Política Educativa. Docente de Posgrados en Universidades del país y del extranjero (Maestrías y Especializaciones). Dirección de tesis de Maestrías e Integración de Jurados en dicho nivel. Secretaria Académica de la UNER (desde 2006).

Universidad Nacional de Entre Ríos  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Av Rivadavia 106(3100) – Paraná  
Entre Ríos  
scelman@gmail.com

el análisis y tratamiento de cuestiones vinculadas a la conducción universitaria y a la multiplicidad y diversidad de sus problemáticas.

Anteriormente, formé parte del equipo de trabajo que se constituyó en la Secretaría Académica de la Universidad Nacional del Litoral donde tuve estrecho contacto con temáticas y tareas académicas universitarias.

Las prácticas de la investigación me acercaron a trabajar teóricamente las problemáticas de la gestión educativa en instituciones de nivel primario y medio. En estos proyectos problematizamos el concepto de “gestión” intentando connotarlo de aquellos atributos que, desde la construcción teórica de nuestro equipo, dieran cuenta de las particularidades y especificidades propias de la “gestión educativa”.

Por otra parte, el itinerario recorrido en el campo de la “Evaluación Educacional” me permitió focalizar la mirada en torno a la “Gestión Académica” como campo complejo.

He seleccionado estos hitos que forman parte de mi largo recorrido profesional, porque estimo que es desde allí que han surgido algunas reflexiones que me permiten atisbar las razones que me mueven a abordar la escritura de esta comunicación. Quizá esta decisión, al obligarme a poner en palabras la cotidianeidad de las acciones, me permita tomar distancia y construir una mirada más comprensiva de los procesos que nos involucran.

Hoy, me encuentro en un espacio de responsabilidad institucional: la gestión de las políticas académicas de la UNER. Habitar este espacio significó, en un principio, echar mano a los saberes acuñados en mi historia e intentar conocer y reconocermé en dicho lugar. Entiendo que las prácticas en situación conjugan propósitos y estilos personales e institucionales, demandas cotidianas y coyunturales, tareas y funciones habituales específicas del cargo, las normativas y regulaciones, la historia y la dinámica institucional. Los sujetos con los cuales comienzo a entablar relaciones encarnan prácticas instituidas e instituyentes con las cuales intento dialogar.

Pero ocupar este lugar es, también, asumir la responsabilidad política de la toma de decisiones que adoptarán la forma de programas y proyectos en orden a la implementación de esas políticas. Decisiones de gestión que incluyen al planeamiento, la coordinación, el seguimiento y la evaluación, como dimensiones específicas de la tarea política de gestión

En el transcurso de este último tiempo, paulatina y sistemáticamente, emergen en mí problematizaciones teóricas referidas a cuestiones que, inicialmente, fueron asumidas y resueltas en la premura de la acción. Si tuviera que recurrir a una imagen que simbolice estas primeras vivencias, diría que las asocio con una veloz partida de ping – pong, un recibir permanente de demandas desde diversas direcciones e intentar responder a ellas lo mejor posible. La intervención situada y concreta, muchas veces, requiere de acciones específicas, precisas e inmediatas generadas desde modelos internalizados de acción.

En estos momentos, mis inquietudes están orientadas a visualizar y profundizar los marcos teóricos referenciales que sostienen saberes de la Gestión Académica acercándome, de este modo, al conocimiento de este campo específico con una clara intencionalidad práctica. Esto podría enunciarse en el siguiente interrogante: *¿Cómo operan estos marcos, saberes y prácticas (facilitando u obteniendo) en el desarrollo de estrategias creativas instituyentes de aperturas hacia modos gestionarios más participativos y democráticos, consistentes con el desarrollo de las políticas que se desean impulsar desde la gestión?*

## La Gestión Académica en cuestión

El campo semántico de la gestión posee un carácter polisémico y plural, motivo por el cual se justifica plantear aquí ciertas reflexiones y algunas precisiones como paso previo al intento de definirlo con relación a lo académico.

La noción de gestión no nace precisamente en el campo educativo sino que tiene connotaciones propias de las instituciones construidas en torno a finalidades y procesos administrativos y empresariales. En esos ámbitos cuando se alude a esta función se piensa en una tarea ejercida por un grupo de personas que realizan una serie de actividades prescriptas, con finalidades y toma de decisiones definidas por otros, en niveles superiores de la estructura organizacional.

Recuperando algunas notas de Max Weber (1991), la *burocracia* es un modo de organización que opera y funciona con fundamentos racionales, caracterizada por la división del trabajo e impersonalidad en el tipo de relaciones que genera. Se caracteriza por sus rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales. El proceso de profesionalización de los sujetos participantes adopta la forma de una competencia

técnica y meritocrática. Se la identifica, además por su autoridad jerárquica y un fuerte carácter legal establecido en normas y reglamentaciones más o menos estables, más o menos exhaustivas, y que pueden aprenderse. Las comunicaciones son predominantemente de tipo formal y las medidas que se adoptan son metódicas para asegurar el cumplimiento regular y continuo de las funciones, generado eficiencia, productividad y competitividad.

Cuando se intenta caracterizar a la gestión propia de las instituciones educativas, parece necesario recordar algunas de las críticas al modelo weberiano de burocracia que se han elaborado en las últimas décadas: disminución de la creatividad y originalidad en las producciones de los sujetos y alargamiento de los tiempos fijados para dar cuenta de los resultados; sensación de pérdida del sentido de la tarea como parte de un sistema integrado; empobrecimiento de los intercambios inter subjetivos por el énfasis en el cumplimiento de las normas de interacción.

En la universidad pública, es posible reconocer algunos de los rasgos mencionados. Sin embargo, estimo que la gestión universitaria no se reduce a lograr únicamente cierta calidad en la aplicación de los procedimientos administrativos propios de las organizaciones, en este caso educativas. Los necesarios trámites que le son propios, al igual que otras organizaciones sociales, poseen una red de secuencias y formas para su consideración. Pero este sistema debe estar supereditado a los sentidos educativos que la distinguen como institución, sentidos fuertemente conno-

tados desde los procesos socioculturales que la penetran y constituyen.

Cuando es excesiva la cantidad de requerimientos heterogéneos que demandan procedimientos técnicos de resolución inmediata, que no se someten a las necesarias referencias de los lineamientos políticos participativos y democratizantes, aumenta el riesgo de que en la gestión se burocraticen los procesos. En estos casos, emergen tendencias de segmentación de las tareas y los sujetos, poniendo en peligro el colectivo institucional y sus sentidos constitutivos. Asimismo, se especifican y lentifican los procesos tanto administrativos como educativos obturando las discusiones, obviándose los abordajes teóricos y las consideraciones éticas y políticas.

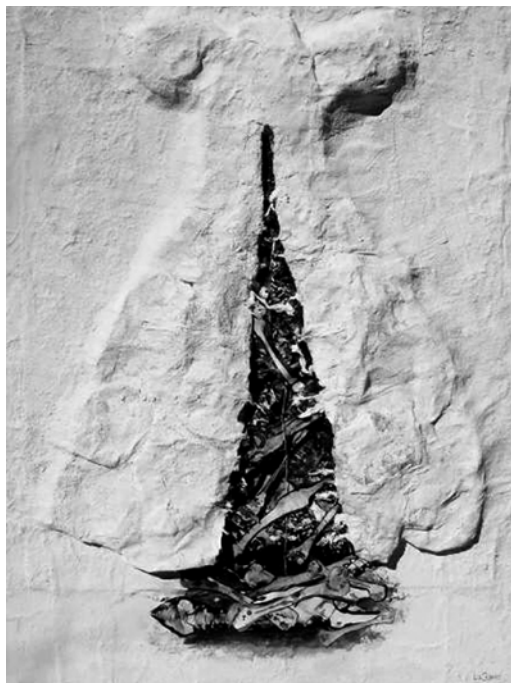
La *gestión educativa*, desde la perspectiva que asumo, implica necesariamente una opción que incluye lo político, lo ético y lo teórico desde la cual se construye el marco referencial que orienta los sentidos y las prácticas universitarias. Supone la colegialidad tanto en los procedimientos técnicos como en los procesos reflexivos. También la supone en los momentos de problematización, asunción de responsabilidades y tomas de decisión, en las definiciones de éxito y fracaso, de avances y retrocesos... En la universidad pública lo colegiado impregna el ejercicio de las relaciones de poder que se encarnan en distintos órganos de gobierno y en diversas formas de intervención. Esto implicaría la institucionalización de prácticas participativas, la participación como práctica institucionalizada. En esa dinámica se juega lo académico.

Desde el habla cotidiana es frecuente aludir a la universidad como *la academia*, haciendo referencia al espacio social donde ocurren procesos de construcción, circulación y difusión del conocimiento científico. Este significado le otorga en el discurso, un alto lugar en la jerarquía de las instituciones educativas, que se traduce en la expresión: "es una institución del nivel superior". Estos reconocimientos de un cierto prestigio traducen a la vez, un cúmulo de responsabilidades.

En las universidades públicas se suma, además, la demanda propia de pertenecer al espacio de *lo público*. Está atada a las políti-



"Sin título I", técnica mixta  
Claudia Espinosa



"Tus huesitos en mi vestido", técnica mixta  
Lis Cofré

cas públicas y posee un alto compromiso social. En esta tensión entre las políticas de estado y las demandas sociales, juega su autonomía relativa para construir y proponer su proyecto educativo. La autonomía ha constituido un principio que la define y distingue pero a la vez, la obliga o compromete a un debate profundo con otros actores sociales que facilite su actualización permanente en el juego dialéctico universidad – sociedad.

Desde una mirada micro, *lo académico* ocupa un lugar específico en el espacio organizacional, a pesar de formar parte de toda la trama de esta institución. En él convergen multiplicidad de saberes y prácticas institucionalizadas desde su contrato fundacional y reconstruidos en su trayectoria, espacios y tiempos dinámicos que se conforman en torno a ciertos temas, problemáticas recurrentes y emergentes que involucran a diversos sujetos (estudiantes, egresados, docentes y personal administrativo y de servicios), dimensiones (curriculares, pedagógicas, didácticas, políticas, administrativas) y ámbitos (rectorado, facultades, otras instituciones sociales).

La gestión académica en la universidad pública no sólo como espacio institucionalizado y proceso instituyente sino también como práctica política, posee alta complejidad y fuerte dinámica que requieren ser conceptualizadas. Su complejidad deviene, por una parte, de las múltiples relaciones posibles entre los espacios, obje-

tos y sujetos que constituyen tramas móviles; de la tendencia a realizar permanentes lecturas de 'realidades concretas' y atribuciones simbólicas; del juego de significados que construyen los sujetos individuales y colectivos que la conforman. Estos sujetos, transitando itinerarios idiosincrásicos, portando en su trabajo las marcas personales, profesionales e instituidas, habitan este espacio en un equilibrio inestable entre sus propias perspectivas y las normas, funciones y prácticas habituales que los preexisten.

Pero hay otra complejidad que deviene de la necesidad de indagar las prácticas de gestión como prácticas políticas, sus supuestos e implicancias éticas en orden a la mejora de los procesos. La gestión académica posee una dinámica que suele ocultarse bajo una organización formal, orgánicamente establecida que le asigna tareas y temas más o menos constantes, históricamente conformados. Sin embargo, cada uno de ellos, en la Secretaría Académica, significa también algo del orden de lo nuevo, requieren o permiten volver a pensarlos, analizar perspectivas y resonancias cercanas, repercusiones en un espacio y un tiempo futuro. Esta característica de trabajar en una perspectiva de un tiempo que todavía no es, incide en el carácter incierto de los resultados de muchas de nuestras prácticas académicas. Al reconocer a la incertidumbre como parte de la vida social actual nos permite ser cautos en la reiteración de modos tradicionales de enfocar y resolver nuestros problemas y abrir algunos paréntesis en la acción para reenfocarlos desde nuevas perspectivas.

Es en este borde entre la recurrencia y la reflexión crítica donde podemos pararnos para volver a mirar nuestras prácticas académicas. La recurrencia nos reasegura desde la cultura y la historia institucional, y la crítica nos habilita para una requerida actitud innovadora. Sin embargo, estimo que es imposible obviar los conflictos que se generan en esta tensión entre ambas tendencias.

### Posibles claves para andar el conflicto

Si entendemos a los conflictos como esos emergentes que nos permiten mirar procesos que habitualmente están obturados, no sólo a la revisión sino también a la acción, es posible construir desde su análisis posturas que aporten al trabajo académico.

Propongo tres claves para este propósito, claves que se presentan como resultantes de ex-

periencias recorridas y estímulos para seguir el debate. La primera es *lo político* como marco problematizador y orientador de perspectivas; la segunda, *la participación* como práctica grupal colectiva y, la tercera, la incorporación y el sostenimiento de *la dimensión teórica* como componente clave de la práctica institucional.

En relación a *lo político*, es desde allí que se habilita un marco de referencia para la toma de decisiones, constituyéndose en sostén de opciones atravesadas por motivos y argumentos éticos que le imprimen sentido a las acciones. Asimismo implica posicionamientos respecto a las políticas públicas a partir de elecciones institucionales que el colectivo universitario acuerda como valiosas y pertinentes.

¿Cómo jugaría *la participación* dentro de esta trama? Si bien la considero como formando parte de *lo político*, reconozco en ella cierta peculiaridad y potencialidad necesaria para conformar prácticas colectivas propias de una institución como la universidad. Es preciso decir que lo colectivo no es una masa uniforme de pensamientos y acciones, menos aún en la universidad pública, donde la multiplicidad y diversidad sustentan prácticas participativas de ciudadanía universitaria. La participación como metodología y estilo de trabajo instala lo teórico y *lo político* al interior de las prácticas cotidianas, señalando orientaciones y lineamientos al proyecto educativo que incluye la gestión académica como una de sus expresiones.



"Agua", instalación  
Lis Cofré

Cuando pienso en *lo teórico* pienso en la convergencia interdisciplinaria para el abordaje de cuestiones emergentes y recurrentes; miradas construidas en la praxis personal y grupal. Las áreas disciplinares que imagino conforman este campo de lucha serían, entre otras: Psicología y Análisis Institucional, Sociología Institucional, Pedagogía y Didáctica, Historia Social y Educativa, Epistemología, Teorías de la Administración, Política Educacional. La importancia de este eje radica en su potencial capacidad de interpelar constantemente rutinas y hábitos instalados en lo individual y grupal. La formación en estos campos disciplinares, articulada a partir de las experiencias y los saberes profesionales, generaría aperturas de pensamiento e interrogantes para trabajar con la incertidumbre y la complejidad en situación.

Por ser sujetos situados en la universidad pública argentina, por sostener la vigencia de su valor simbólico como institución social educativa, porque lo académico como tarea colectiva demanda la puesta en práctica de competencias específicas, creo importante revisar colectiva, teórica y políticamente este campo. Es en este sentido que, sostengo que la universidad pública se constituye en un lugar para pensar la gestión académica.

## Notas

- 1 El presente artículo ha sido presentado en el III Congreso Internacional de Educación. Construcciones y Perspectivas. Miradas desde y hacia América Latina. 2009.

## Bibliografía

- CANTERO, G.; CELMAN, S. y otros (2001). *Gestión escolar en condiciones adversas. Una mirada que reclama e interpela*. Buenos Aires, Santillana.
- DIAS SOBRINHO, J. y otros ((2003). *Avaliacao e Compromiso público. A Educacao Superior em debate*. Florianópolis, Sta. Catalina. Brasil, Editora Insular. RAIES
- FERNÁNDEZ LAMARRA, N. (2003). *La educación superior argentina en debate*. Buenos Aires, Editorial Eudeba, UNESCO. IESALC.
- MOLLIS, M. (2003). *Las universidades en América Latina: ¿Reformadas o alteradas?*. Buenos Aires, CLACSO.
- WEBER, M. (1991). *¿Qué es la burocracia?*. Buenos Aires, Editorial Leviatán.

Fecha de recepción: Enero 2009  
Fecha primera evaluación: Enero 2009  
Fecha segunda evaluación: Febrero 2009