

Avance de investigación

Experiencias de gestión y liderazgo universitario en el siglo XXI: el caso de la UMaza desde las voces de sus actores

Cecilia Raschio, Esteban González, Gustavo Scaffido, Javier Marciali, Mariana Moyano
Equipo de Investigación Educativa - Universidad Juan Agustín Maza - Mendoza - Argentina

Palabras claves: liderazgo educativo, gestión universitaria, estudio de caso

Dirección electrónica: cecilia.raschio@gmail.com

Resumen

La reconstrucción de los antecedentes sociohistóricos como marco de trabajo donde operan los actores responsables de llevar a cabo la gestión institucional, esto es, rectores y sus equipos, por una parte; y la recuperación de las voces, de quienes han sido protagonistas de esta trama, en términos de vivencias y significados, a nivel profesional y académico, por otra; ponen en tensión aquellos aportes teóricos clásicos sobre el liderazgo que provienen de otros ámbitos ajenos a la educación superior.

El objetivo es analizar las experiencias de gestión y liderazgo de los rectores de la UMaza en el siglo XXI.

Se aborda el tema desde un estudio de caso. La perspectiva metodológica es preponderantemente cualitativa. Se llevó a cabo un análisis documental de los planes de gestión y entrevistas a los rectores. Los miembros del equipo de investigación al ser parte de la comunidad estudiada se conforman como observadores participantes.

Los resultados en esta primera etapa indican que el contexto sociohistórico y político y la matriz de formación profesional están conectadas con las estrategias de gestión y liderazgo de los responsables. Hay una idea de continuidad en lo relativo a la visión de largo plazo institucional con un sentido de incorporación de estilos propios de llevar a cabo la representación y el ejercicio del poder. Esto es visualizado en las diferentes etapas y momentos que ha marcado la universidad en sus planes estratégicos. Como ejemplo, de esta afirmación se puede citar la continuidad de las políticas de calidad a través de diferentes periodos de gestión. La universidad participa de agendas de discusión que van tomando diferente valor con el paso del tiempo, como ejemplo, de esto último se destaca la importancia que ha ido adquiriendo el tema de la salud como valor integral en la formación universitaria, la sustentabilidad y lo ambiental.

Introducción

Las universidades tienen un rol social fundamental ya que forman las clases dirigentes, los profesionales y los tecnólogos con los cuales se construye una sociedad moderna. En Argentina más del 30% de la población económicamente activa tiene estudios postsecundarios. Cerca de 3 millones de personas estudian en la Educación Superior (Pérez Lindo, 2017: 19).

Este desafío implica que la universidad se mantenga actualizada, que elabore planes prospectivos, que conozca las demandas de la sociedad en la cual está inserta, que proponga adelantos a dicha sociedad, que

analice qué impactos a largo plazo puede generar desde las distintas especialidades que posee en su seno y que estudie cómo generar planes de desarrollo socioeconómico local, nacional e internacional.

Mediante todas estas acciones estratégicas se espera que sea una de las protagonistas en este mundo globalizado.

Teniendo en cuenta el contexto dinámico de la sociedad del conocimiento y las acciones esperables de las universidades antes mencionadas, en este trabajo, abordamos el estudio de caso de la primera universidad privada de la provincia de Mendoza de la República de Argentina.

Desde una perspectiva situada y cualitativa, nos proponemos: en primer lugar, describir las experiencias de gestión y liderazgo de los rectores de la Universidad Juan Agustín Maza del presente siglo; en segundo lugar, interpretar y comunicar cómo las acciones de gestión son percibidas por los protagonistas y en tercer lugar, comprender el fenómeno del liderazgo en la gestión universitaria.

Algunos de los interrogantes que surgen de las entrevistas con los rectores y sus equipos son los siguientes: qué importancia en la toma de decisiones y en la generación de estrategias de gestión posee la matriz profesional de estos y cuál es la relevancia que posee la época sociohistórica, el contexto y las estrategias en boga que surgen desde las distintas organizaciones para dar respuesta a estas realidades y necesidades, y que se replican en las distintas instituciones incluidas las universidades; cómo se generan novedosas y creativas estrategias en una universidad, cómo gestionar el cambio que éstas implican, cómo gestionar las continuidades y las rupturas respecto de los antecesores.

Este artículo es un avance del proceso de investigación que estamos desarrollando en la actualidad.

Metodología

El tipo de investigación es cualitativo. El diseño de la investigación es la perspectiva de la Teoría Fundamentada. El escenario de estudio es la UMaza y su contexto sociohistórico.

Los actores bajo estudio fueron los rectores de la universidad mencionada que se desempeñaron en el siglo XXI, incluido el actual rector. *El tipo de muestreo es el siguiente:* el de participantes voluntarios.

Los aspectos a analizar son los siguientes: perfil profesional, la visión y las estrategias de gestión de dichos rectores, entre otros.

Las técnicas e instrumentos de recolección de dato empleadas fueron las siguientes: bitácora de campo, en ella se registraron todas las actividades realizadas vinculadas a la investigación; observación participante, con nuestro equipo de investigación, al ser miembros de la institución, asentamos todas nuestras percepciones de las entrevistas y de los escenarios de las mismas; análisis documental de planes de gestión y la entrevista a rectores, equipos de gestión y allegados a los rectores. En este avance analizaremos las entrevistas a los rectores.

Se desarrolló la triangulación de métodos y de investigadores.

En cuanto al análisis de datos cualitativos se desarrolló el Método Comparativo Constante, propio de la Teoría fundamentada y se lo complementó con la bitácora de análisis.

Primeras aproximaciones

La historia y el contexto como puntos de partida del escenario institucional

Para introducirnos en el análisis, hicimos en primer lugar una reconstrucción de las distintas etapas institucionales que describen el camino recorrido de la Universidad Juan Agustín Maza revisando los documentos que la misma universidad ha producido sobre sus procesos. Entre los hitos institucionales fue posible encontrar grandes etapas que transparentan la vida institucional y su agenda:

- Etapa Fundacional y de Desarrollo (1960-1980).
- Período de Expansión y Consolidación (1980-2002).
- Etapa de Transformación Institucional (2003-2009).
- Internacionalización, Territorialización y Vinculación con la Comunidad (2010-2016).
- Etapa de Emprendedorismo, Innovación Tecnológica y Transferencia a la Sociedad (2017-2020).

Perfilamientos que se construyen

Relatamos a continuación algunos rasgos del perfil de los actores bajo estudio, donde es posible ver algunos hilos de la trama que permite incorporar aspectos de la historia personal y profesional de los entrevistados: Uno de los dos casos, el entrevistado A, se desempeñó entre 1999 y 2009, es decir, que perteneció a la denominada etapa de expansión y consolidación de fines del siglo XX y la segunda parte de su gestión pertenece a la etapa de transformación institucional ya en el siglo XXI. El otro rector, el entrevistado B inició su gestión en 2010 y continúa en la actualidad en el ejercicio de esa función.

Ambos son de género masculino, su rango etario se ubica entre los 62 y 75 años. En cuanto al área de procedencia de formación universitaria uno de ellos está vinculado con la ingeniería electromecánica, egresado de la UMaza y el otro con el área de salud, específicamente medicina y dentro de esta área es especialista en pediatría, egresado de la UNCuyo.

En lo referido a la formación de posgrado: uno de ellos ha egresado de la carrera de Especialización en Docencia de Nivel Superior que se dicta en la UMaza.

Además de delinear aspectos de la trayectoria biográfica y profesional, a través de los relatos de los rectores se ha podido acceder a sus percepciones acerca de cómo han influido las situaciones de contexto histórico, el contexto local y su vinculación con el liderazgo en la gestión universitaria de la institución bajo estudio.

El liderazgo en la gestión universitaria: pistas de lo que significa para los entrevistados

En relación con los interrogantes específicamente relacionados con las problemáticas del liderazgo en la gestión de las universidades, los entrevistados expresan las siguientes reflexiones:

Entrevistado A:

«...toda organización debe basarse en el esfuerzo colectivo, siempre hace falta una dirección, una cabeza, que oriente»

Cada sector de la organización le parece ser el más importante pero todos son importantes y en algún momento hay que enfatizar uno y en algún momento, otro. Y hace una metáfora cuando dice:

«si yo tengo que regar un montón de macetas con una regadera pequeña». Entonces, tengo que ir «hoy vamos a poner aquí», «hoy voy a enfatizar más allá», siempre y cuando que haya una visión, un horizonte y que el conjunto acompañe eso.

Cuando se indagó al entrevistado acerca de ese horizonte al que hace referencia, el entrevistado refirió que en el período que él fue rector, existía una...

«gran competencia de universidades importantes en Mendoza, más la educación a distancia que aparecía y se metía por todos los rincones». Y la universidad en ese momento, funcionaba, como muchas instituciones, en compartimientos estancos.

Hacía falta un *aggiornamento* de la organización con vistas a algo, había que definir cuál era ese «horizonte». Entonces, se llamó a unas jornadas, que se desarrollaron en el Auditorio Ángel Bustelo, en las cuales participaron voluntariamente «directivos, de consejo, de docente, no docente, alumnos, egresados ¡Todo el mundo! Con una consultora que, obviamente nos apoyaba, para definir qué universidad queríamos. Y en eso, hubo un aporte magnífico de todos los sectores y se fueron generando: la visión, la misión, que después bueno, era necesario fijar objetivos. Y no sólo objetivos sino las acciones para conseguir esos objetivos y después medir de alguna manera para ver si se estaba caminando en el sentido correcto».

Todo eso implicó un gran cambio en lo elemental de la organización y de los participantes. Este tipo de cambio «más que cambio fue una transformación». «A partir del trabajo colaborativo se plasmó la visión, la misión, los objetivos, se hizo un plan de gestión y a partir de ahí se empezó a trabajar. Ya, eso nos permitió estar preparado para evaluación de la CONEAU que venía. Se certificaron normas ISO en distintos sectores de algunas facultades que fue un paso importante. Esto fue muy bien visto por CONEAU».

El entrevistado B, explicitó que...

«el liderazgo constituye una cualidad fundamental para cualquier persona a cargo de gestionar. La gestión está relacionada con el liderazgo, liderar significa ser, estar a cargo, dirigir, prácticamente todo lo que la institución tiene como visión, como misión, como valores e indudablemente su seguimiento, su evaluación y permanente actualización».

En cuanto a las formas de ejercicio del liderazgo el entrevistado B expresó:

«el liderazgo puede ser impuesto, puede ser consensuado, el liderazgo puede ser negociado. Por supuesto el liderazgo consensuado es el que nos va a llevar a mejor término, y creo que estratégicamente es el más aplicable y es el más útil para el que lidera y para la institución que es objeto de ese liderazgo».

Ambos hablaron acerca de la relevancia de tener «una visión, un horizonte», de la necesidad de tener «un plan, una organización y que el conjunto acompañe eso». Además entre los modelos de liderazgo se menciona al «liderazgo consensuado». Uno de ellos se extendió en relatar todo el proceso que tuvo que dirigir para diseñar esa visión, misión y objetivos estratégicos con la participación de todos los miembros de la universidad (docentes, personal de apoyo, estudiantes, egresados, autoridades, maestranzas), que aún sigue vigente. Ambos coinciden en señalar la importancia de, una vez diseñado el plan y ejecutado, la evaluación y auditoría de dichos procesos.

En mirada retrospectiva: el camino para ejercer el rectorado

Ante la pregunta acerca si alguna vez imaginó ser rector en su trayectoria profesional, los actores entrevistados indicaron que jamás pensaron en estar a cargo de una universidad.

Uno de ellos fue buscado para «liderar en tiempos difíciles» (en medio de una crisis económica del país), por su perfil y experiencia.

El otro entrevistado reflexiona acerca de lo importante que es formar a los jóvenes para liderar y estar preparados para las oportunidades que se presentan, en las cuales debemos estar a cargo, en este caso de una institución de altos estudios. También se lo propuso tanto por su experiencia en gestión en el área de salud como por su trayectoria docente, según sostiene «la salud y la educación son dos vocaciones de servicio».

Significados sobre la tarea de ejercer el rectorado

Cuando se indagó sobre las representaciones de lo que significa ser o haber sido rector hubo coincidencia en manifestar que un aspecto básico del cargo de rector es la gestión. Gestionar la universidad tiene diversas dimensiones y/o aspectos: «económicos, aspectos académicos (en este aspecto coinciden), aspectos legales, aspectos personales, sociales, de relación».

Uno de ellos señaló la relevancia de la vocación y la capacitación para poder cubrir el puesto de rector.

La trama relacional como constitutiva

El vínculo con la UMaza de ambos es fuerte. Uno de ellos relató su experiencia en el momento fundacional de la universidad, ya que fue uno de los primeros egresados de la institución educativa, expresó acerca de la misma que la UMaza surge como un acto de fe de docentes, autoridades y alumnos de esa época cuando era instituto universitario, incluso hace una metáfora expresando que en ese acto de fe se prendió una «llamita» y que aún se mantiene. La primera Facultad que se creó fue la de Ingeniería.

En el otro caso se hace referencia a su ingreso como docente en uno de sus primeros pasos como Ayudante Diplomado, a partir de allí hizo todos los peldaños de la carrera docente llegando a ser docente titular y Coordinador de Área. Hace notar lo importante que es «empezar de cero» en la carrera docente. Es decir que uno de ellos inició su vínculo como estudiante y egresado y el otro entrevistado como docente.

Ser parte desde diferentes lugares y niveles de responsabilidad permite tener una mirada más integral y sistémica de la comunidad y que recíprocamente, que la comunidad vea a los miembros. En ambos casos el vínculo, el ser parte es fundamental.

Horizontes de la Educación Superior: visión de la universidad del siglo XXI

En las entrevistas, al interrogar sobre cuál es la función de una universidad en el siglo XXI los entrevistados respondieron con los siguientes aportes:

Entre las características que detallan los rectores, uno de ellos señala lo importante que es pensar en un planeamiento prospectivo, abstraerse de lo urgente y lo necesario de la presencia en los equipos de gestión de un *think tank*, (cuya traducción literal del inglés es «tanque de pensamiento»), que puede constituirse como laboratorio de ideas, instituto de investigación, gabinete estratégico, centro de pensamiento o centro de reflexión o como un grupo de expertos de naturaleza investigadora, cuya función es la reflexión intelectual sobre asuntos de política social, estrategia política, economía, militar, tecnología o cultura, en nuestro caso de estrategias de gestión educativa. De ellos resultan consejos o directrices que posteriormente, las organizaciones pueden o no utilizar para su actuación en sus propios ámbitos, en este caso en el ámbito universitario.

En el otro caso se puso el énfasis: por un lado, en la educación a distancia y por el otro, en la necesidad de un mayor vínculo con la sociedad en general, con el gobierno, con las empresas.

La gestión y su concreción: estrategias de gestión implementadas

Al recuperar los aportes sobre las estrategias de gestión que desarrollaron en la UMaza, los entrevistados respondieron lo siguiente:

«se organizó la educación a distancia, se comenzó a potenciar la investigación, la extensión, o sea, la relación con el medio». Paso a paso siguiendo lo que se definía en el plan de gestión como objetivos, las acciones que se habían propuesto y la medición. «Bueno esto se logró, esto no, qué paso, bueno». De esa manera, parece que la cosa se hace más compleja pero en realidad, los esfuerzos son eficientes y eficaces en esas condiciones... el otro tema fue la Facultad de Enología.

La Facultad de Enología fue fundada, creada cuando el P. Santiago Oreglia, sdb, -sacerdote de la congregación salesiana- era miembro del Consejo. Y como estaba la escuela vitivinícola de Don Bosco, allá en Rodeo del Medio, bueno se armó la facultad. Pero funcionaba allá. Digamos la dependencia académica era de la universidad pero el funcionamiento, y era demasiado independiente. En algún momento era difícil seguir las cosas, entonces, bueno eso fue una idea mía, digamos «traigamos la facultad», «hasta acá llegamos». Oreglia ya no estaba, había fallecido. Y, bueno se hicieron los trámites, y se trajo la facultad.

Qué pasa, a los egresados de aquella época usted le preguntaba: «¿de dónde sos egresado?» «Soy egresado de Don Bosco» y algunos decían: «mi diploma decía Universidad Maza pero yo me recibí en Don Bosco». ¡O sea, no había identidad! Trajimos la Facultad con todo lo que se hizo pero bueno se le puso en marcha con nuestro sello, dentro de nuestra organización con nuestro control, no cierto. Eso fue un tema muy importante.

Bueno esto ya hablamos del Plan de Gestión y de todo eso. Y las áreas, bueno, se fue desarrollando extensión, el tema comunicación, el tema deportes, el tema de los posgrados que empezaron a aparecer ideas de posgrado y las apoyamos, o sea, es importante que la universidad pueda dar esa formación en las especialidades que aparecían, o sea, todo eso en el marco de una gestión económica que no es sencilla porque los recursos siempre son limitados, tienen un límite y por lo tanto... hay que poner el dinero en el momento. Hay gastos de infraestructura, hay gastos desde biblioteca, de mil cosas que bueno en base al Plan de Gestión, en base a la cosa «vamos acá, vamos allá» y eso permitió ese fluir. El «comité de calidad» fue otro tema que fue importante y las comisiones locales que fueron dando ideas, sugerencias que bueno se fueron cada uno en su sector conoce las dificultades y los problemas que hay. Y desapareció el compartimiento de «esta oficina no sabe lo que hace aquella», si no, el concepto del proceso es decir, el alumno, el docente era un proceso compartido. Otra estrategia fue la creación de la Red Andina de Universidades (RADU), que fue una linda experiencia de trabajo mancomunado de cuatro universidades y un instituto universitario».

En otro plano se agregó otro aporte:

«las estrategias que se implementaron fueron las siguientes: el planeamiento estratégico, el proceso de autoevaluación institucional bajo las condiciones de Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), la acreditación de carreras bajo el artículo 43 de la Ley de Educación Superior convocadas por CONEAU, la internacionalización. Hemos trabajado mucho con la internacionalización desde hace varios años con la movilidad estudiantil y docente, la ENACOM la cual fue un acontecimiento internacional, la REDAF, las doble titulación con Perú y Francia, la interrelación que hemos comenzado con las universidades de Chile. Otra estrategia fue la territorialización, yo creo que hemos respondido con la creación de sedes para evitar el desarraigo de nuestros jóvenes tanto

en la Sede Valle de Uco como en la Sede Este, han crecido enormemente. La generación de redes con otras universidades, creo que son fundamentales, trabajar aisladamente ya no se puede, hay que trabajar entretejiendo lazos entretejiendo redes, creo que la Red Andina de Universidades (RADU) y el pertenecer al Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP) es básico, ya no se puede estar afuera, hay que ser parte de, sino desaparecemos. Otra estrategia, fue la creación de un consorcios con otras universidades, estos son importantes para todo lo que sea vinculación tecnológica, para lo que sea investigación, es muy importante. A los cincuenta años veo también la universidad con una investigación, innovación, desarrollo y transferencia efectiva. Se buscó tecnificar los procesos mediante el desarrollo tecnológico para la gestión con el Tablero de Comando, además, se desarrolló la procedimentación, se estableció el manual de funciones creo que son cosas importantes, ahora hay un manual de funciones de lo que tiene que hacer el rector, así que el próximo rector por lo menos va a tener un mínimo de contenidos.

Se desarrolló la Responsabilidad Social Universitaria. Se creó el Programa de Actividad Física UMaza conocida como PAFU, la universidad saludable. Otra estrategia que aplicamos fue la creación de las carreras cortas, hay que apuntar a las tecnicaturas y también a más corto que diplomaturas que son los expertos en..., por eso creamos los oficios también, creo que los expertos universitarios con sesenta horas le da una salida laboral a los chicos que le permite sustentar y proseguir los estudios para llegar a título de grado. Por último quiero destacar todos los procesos de comunicación institucional mediante diferentes medio. Actualmente, los ejes de gestión 2017-2020 son la innovación tecnológica, el emprendedorismo y la transferencia al medio».

Ambos entrevistados trabajaron en variadas estrategias en vistas a engrandecer la universidad, algunas de las estrategias se potenciaron con el sucesor y otras fueron innovadoras respecto de la anterior gestión.

Otro aspecto a considerar, es la relación entre la formación disciplinar y el sentido general de las estrategias adoptadas. Uno al ser ingeniero desarrolló principalmente procesos de planeamiento estratégico, la creación del comité de calidad, certificación de normas ISO, se desarrolló la primera autoevaluación institucional, creación de una carrera tecnológica en el ámbito de la universidad como es la Facultad de Enología y Agroindustrias.

Mientras que su sucesor, desde su formación en ciencias de la salud, implementó estrategias vinculadas a la actividad física y la universidad saludable, la Responsabilidad Social Universitaria, la universidad sustentable.

Pero, además aplicaron otras estrategias vinculadas a las demandas del contexto sociohistórico en las cuales les tocó gestionar como la necesidad de la educación a distancia, la investigación y la innovación tecnológica, la internacionalización, la territorialización, entre otros aspectos.

Y uno de ellos incorporó como un elemento esencial el tema de la comunicación fluida con la comunidad universitaria.

La gestión con otros: organismos colegiados y trabajo en red

Ante la solicitud que relatara cuál fue o es la experiencia en el trabajo en redes con otras instituciones de educación superior, las respuestas fueron las siguientes:

Entrevistado A:

«La RADU nació en una reunión de café entre Menghini (aclaración: quien era rector de la Universidad de Mendoza), Caballero (rector de la Universidad del Aconcagua) y yo. No me acuerdo a raíz de qué cuestión y bueno dale. Invitamos para hacerlo más regional, a la Católica de Cuyo de San Juan. Claro y a Barceló de la Rioja, la Sede de La Rioja por lo menos. Y bueno prendió la idea y se armó. Y bueno fue muy bien vista por el Ministerio y por CONEAU. Y creo que se han hecho cosas interesantes o sea...A veces la competencia es negativa para las dos partes. Entonces bueno busquemos territorios que podamos sumar, cooperar y vamos para adelante. Esa fue un poco la idea».

«Y eso nace como una inquietud regional de potenciar actividades en conjunto. O sea, de universidades que detectaran que en general, qué posgrado o qué actividad podía hacerse para la región que fuera de consenso de las 5 universidades. Y eso estuvo muy bien visto en Buenos Aires, en el Ministerio y porque genera una sinergia, un espíritu de que no estoy peleando sólo sino que en esto yo puedo aportar, en esto yo no mucho, vos sí, el otro no; y se arma ese trabajo en equipo a nivel universidad con fines bien bien claritos».

Entrevistado B:

«*Study in Mendoza* formado por todas las universidades de Mendoza, la cual es la ciudad en todo el país con más universidades y RADU son las dos redes más importantes.

...Creo que la participación en consorcios es fundamental, la formación de alianzas, de convenios, sobre todo de trabajo mancomunado con otras universidades es también otro de los grandes desafíos del siglo XXI. Aislados indudablemente no se puede trabajar. Qué actividades consorciadas tenemos, la más importante es la RADU, la Red Andina de Universidades, la cual compartimos la parte académica, la parte de extensión y la parte de investigación y la parte de recreación y deporte. Y la biblioteca también y la editorial. Biblioteca y editorial, muy importante. Una actividad que ya lleva muchos años y en la cual está conformada por nuestra universidad, la Universidad de Mendoza, la Universidad del Aconcagua, la Universidad Católica de Cuyo y el Instituto Universitario Barceló.

Y el CRUP, que es otra entidad que nos contiene, en cierta forma estamos consorciados con las universidades que la conforman».

Entrevistado B:

«Justamente, he aprendido muchísimo, muchísimo. He aprendido de los rectores que la conforman que ya llevan muchos años, de los presidentes, de los secretarios. Realmente lo que uno puede rescatar, lo que uno puede tomar desde el CRUP es muchísimo».

Otro organismo de fundamental importancia es el Consejo Regional de Planeamiento de Educación Superior (CPRES) constituido en cada región.

Entrevistado B:

«Los CPRES en los primeros años de vida, en los primeros años de gestión del 2010 al 2016 prácticamente estuvieron poco activos, diría nada activos. Hubo una inactividad que hizo que los CPRES no ocuparan el lugar que les correspondía, ni cumplir lógicamente con sus objetivos. Desde el año

2016, los CPRES han vuelto a tomar protagonismo, la fortaleza es que han vuelto a posicionarse en el ámbito de la educación superior. La debilidad que nosotros vemos es que sigue existiendo una mira parcial hacia las instituciones universitarias de gestión estatal, y las privadas siempre son desjerarquizadas o subestimadas, eso todavía no se ha logrado revertir y no es que tenga la culpa el CPRES, la culpa la tenemos nosotros los protagonistas que tenemos que construir ese espacio, hacernos nuestro lugar».

Cabe aclarar que el Entrevistado B, actualmente es Coordinador alterno del CPRES Nuevo Cuyo en el período: 08/11/2018 – 08/11/2019

La Región de Nuevo Cuyo se ha constituido en un lugar donde se han gestado varias redes de universidades y que han permanecido en el tiempo.

(Entrevistado B)

Uno de los principales objetivos que se ha buscado es generar un ámbito de cooperación dejando de lado la competencia típica de otros contextos sociohistóricos. Como sostuvieron ambos líderes, la tarea de alianzas y redes es «otro de los grandes desafíos del siglo XXI. Aislados indudablemente no se puede trabajar».

(Entrevistado A).

y otra de las reflexiones en este sentido es la siguiente: «...a veces la competencia es negativa para las dos partes. Entonces bueno busquemos territorios que podamos sumar, cooperar y vamos para adelante».

La mirada externa como condición de calidad: la CONEAU y su impacto

Ante la pregunta acerca de qué opinaban de la CONEAU y su impacto en las universidades, las respuestas se describen a continuación:

Entrevistado A:

«A mí me parece bien... porque es necesario verificar de alguna manera que se están cumpliendo estándares, que se están cumpliendo planes como queremos llamarle. Que se está garantizando, claro. Y en el ámbito de universidades privadas hubo algunos (silencio) digamos falencias, agujeros y que si no aparece CONEAU, esos agujeros terminan mintiendo a jóvenes no es cierto, frustrando carreras y que sé yo. Entonces está bien, hay toda una serie a cumplir con un montón de requisitos que eso imagino que se han ido perfeccionando con el correr de las experiencias, pero me parece bien. Yo creo que es un trago que hay que pasar, es como ir al médico y hacerse un chequeo».

Entrevistado B:

«La CONEAU, que es la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria ha tenido unos impactos muy buenos. Primero porque ha establecido estándares de acreditación. En segundo lugar, porque ha unificado criterios en la parte de gestión, en la parte académica, en la parte de extensión y vinculación y en la parte de investigación. Y en el caso de las universidades públicas de gestión privada ha generado un gran crecimiento, porque ha hecho u obligado o ha comprometido en planes de mejora lo que luego se ha transformado en realidad. Ha llevado a las instituciones privadas a niveles

a caso similares de desarrollo, por ejemplo en investigación, como tienen algunas universidades de gestión pública estatal, en realidad la mirada es positiva. La CONEAU permitió un crecimiento así en mayúscula, desde la institución, desde que está con nosotros. Para nada la vemos como una entidad que nos mira para castigarnos, yo creo que unos de los problemas que tenemos los argentinos es la transformación, planificamos muchas veces, ejecutamos algunas y evaluamos muy pocas y vivimos la evaluación como un castigo, pero es parte de un proceso natural. La evaluación, la auditoría nos ayuda a crecer, es bienvenida. Sería necio no reconocerlo. A mí no me gusta que la CONEAU me diga fallaste en esto o en aquello, pero si no lo sé se agrava y no sé cómo solucionarlo o remediarlo. No es lindo, no es agradable pero es eficaz».

Ambos coinciden en sostener que la CONEAU ha tenido un impacto positivo en las universidades, sobre todo porque fijó estándares con los cuales evaluar, si bien reconocen la dificultad de aceptar que en algunos aspectos hay que mejorar porque no se cumplen con dichos estándares, como sostiene el entrevistado A, «Yo creo que es un trago que hay que pasar» y el entrevistado B lo expresa de la siguiente manera: «a mí no me gusta que la CONEAU me diga fallaste en esto o en aquello, pero si no lo sé se agrava y no sé cómo solucionarlo o remediarlo».

Discusión

De lo antes expuesto, cuestionamos la anticipación de sentido con la que iniciamos el proceso de investigación, que sostenía que la matriz de formación profesional opera como elemento configurador del perfil, las visiones y las estrategias de gestión de los rectores en la historia de la UMaza. Si bien puede detectarse aspectos que tienen que ver con decisiones y estrategias de gestión implementadas vinculadas a su formación profesional, observamos que también muchas de estas surgen de las demandas del contexto sociohistórico por el cual están atravesando o han atravesado dichos líderes en su gestión, respectivamente.

Algunas reflexiones sin pretensión de ser concluyentes

Las universidades en el contexto de la sociedad del conocimiento, cumplen un rol fundamental. Son las responsables de educar y formar a las clases dirigentes y a los profesionales que conformarán la población económicamente activa del país. Se espera que dicha población egrese con toda la formación adecuada y pertinente para hacer frente a los desafíos del nuevo siglo.

Para que esto se logre dicha formación debe ser actualizada e incluso de manera anticipada, estos profesionales egresados de las universidades deben estar preparados y responder de manera eficaz y eficiente a los nuevos retos que se presentan en la sociedad.

Los líderes a cargo de estas instituciones de educación superior son los que gestionan no solo la función de docencia sino también la función de investigación y de extensión y vinculación y promueven la interrelación de estas.

Uno de los aspectos quizá más notorios de esto que se ha ido señalando es que las personas que ejercen cargos de liderazgo se forman desde adentro del propio sistema universitario y en muchos casos en la propia comunidad en la que luego ejercerán cargos de alta responsabilidad.

Y aunque la formación disciplinar opera como una matriz, como lo habíamos expresado en la anticipación de sentido, también operan otros condicionantes, uno de ellos también importante es el estado de situación contextual más amplio e institucional y la percepción que de este aspecto tiene quien asume el ejercicio de la representación máxima institucional.

En este sentido, la anticipación de sentido en el transcurso de la investigación se amplió, no solo es la matriz de formación profesional sino también las demandas del contexto sociohistórico que circundan a los rectores las que impulsan a las tomas de decisiones y propuestas de planes y objetivos estratégicos.

Como posibles futuras líneas de investigación podemos mencionar las siguientes: ¿Cuáles son las estrategias institucionales de formación de equipos de conducción? ¿Cómo se organizan las universidades para pensar la formación de los futuros equipos de conducción? ¿Cuáles son las decisiones de política institucional para la concreción de mejoras en la gestión universitaria?

Este conjunto de interrogantes tienen como foco de atención a las universidades de gestión privada de la provincia de Mendoza a los fines de comprender problemáticas comunes relativas a las prácticas de gestión universitaria vigentes en este siglo.

Referencia Bibliográfica

- Aguiar, H.** (2007). El futuro no espera. Políticas para desarrollar la sociedad del conocimiento. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Alles, M.** (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bataller, R.** (2010). Liderando paradigmas. Mendoza, Argentina: Zeta Ediciones.
- Bennis, W. & Nanus, B.** (2008). Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz. Barcelona, España: Paidós.
- Cañeque, M.** (2012). Aprender a liderar. Manual de Desarrollo Gerencial. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Chiavenato, I.** (2009). Gestión del talento. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Covey, S. R.** (1995). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Barcelona, España: Paidós.
- Covey, S. R.** (2010) El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Covey, S. R.** (2013). El liderazgo centrado en principios. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Cucchi, J. A. coord.** (2013) Estrategias en acción. De la visión a la ejecución exitosa. Buenos Aires, Argentina: Cengage-Learning Argentina.
- Denzin, Norman K. y Lincoln, Yvonnas S.** (2011) El campo de la investigación cualitativa. Manual de investigación cualitativa. Volumen I. Barcelona, España: Gedisa.
- Drucker, P. & otros** (2012). De líder a líder. Los mejores artículos de la Fundación Drucker. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Fernández Araoz, C.** (2011). Grandes decisiones, grandes líderes. Por qué elegir bien a la gente es la clave del éxito. Un proceso probado para lograrlo. Buenos Aires, Argentina: LID Editorial.
- Ferrer, T. & Pelekais, C.** (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. [Versión electrónica] Revista de Ciencias Sociales, vol. X, núm. 1, enero-abril, 148-163, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28010111>
- Ganga, F. y Navarrete, E.** (2013) Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. Revista Gaceta Laboral, Vol. 19, N°1, Universidad del Zulia (LUZ), Maracaibo, Venezuela, ISSN 1315-8597, p. 52-77. Disponible en: <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/gaceta/article/view/3842>
- Garbanzo Vargas, G.M. & Orozco Delgado, V. H.** (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Educación, vol. 34, núm. 1, p. 15-29, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- García Carreño, I.** (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. Omnia, 16 (3), 19-36. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73716205003.pdf>
- Gore, E.** (2006). Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización. Buenos Aires, Argentina: Granica.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P.** (2014) Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Katzenbach, J. R.** (1998). Equipos de alta gerencia. Cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto en los equipos como de los individuos. Bogotá, Colombia: Norma.
- Kouzes, J. & Posner, B.** (2013). El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Krupatini, S.** (2011) Y ahora qué hacemos ante la complejidad. Un abordaje teórico-práctico para la gestión de empresas y gobiernos en entornos turbulentos. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Lazzati, S.** (2016) El gerente: estrategia y líder del cambio. Más allá de la gestión operativa. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Li, Ch.** (2014) Liderazgo abierto. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- López, P.** (2013) Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales, 47, 83-94. Disponible en: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/47/lopez.html>
- López Tocón, S.** (2014). Un líder resonante. DEDICA. Revista de Educação e Humanidades, 6 de marzo, pág. 261-271. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4734033.pdf>
- Madrigal Torres, B. E. Coord.** (2016) Liderazgo y gestión en las instituciones de Educación Superior: estudios de caso de la Universidad de Guadalajara. México: Ed. Universidad de Guadalajara. Disponible en: http://dges.cucea.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/libro_liderazgo_y_gestion_en_ies.pdf
- Murillo Torrecilla, F. J.** (2006) Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación [en línea], 4, pág. 11-24. [Fecha de consulta: 9 de enero de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Nadler, D. A. & otros** (1994). Arquitectura organizativa. El diseño de la organización cambiante. Barcelona, España: Granica.
- Nanus, B.** (1994). Liderazgo visionario. Forjando nuevas realidades con grandes ideas. Barcelona, España: Granica.
- Pérez Lindo, A.** (1985). Universidad, política y sociedad. Buenos Aires, Argentina: EUDEBA.
- Pérez Lindo, A.** (1998). Políticas del conocimiento, educación superior y desarrollo. Buenos Aires, Argentina: Biblos.
- Pérez Lindo, A.** (2003). Política y gestión universitaria en tiempos de crisis. Documento de Trabajo N° 108, Universidad de Belgrano. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/108_perez_lindo.pdf
- Pérez Lindo, A.** (2010) ¿Para qué educamos? Filosofía y teoría de la educación para un nuevo mundo. Buenos Aires, Argentina: Biblos.
- Pérez Lindo, A.** (2017) El uso social del conocimiento y la universidad. Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana Editorial y Editorial Teseo.
- Rabouin, R.** (2007). El sentido del liderazgo. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación.
- Rabouin, R. - Coordinador** (2013) Líderes de alto impacto. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Raschio, C.** (2002). Evaluación del liderazgo en una organización educativa universitaria de Mendoza. Tesis para optar al grado de Magister en Evaluación Educacional, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile.
- Schettini, P. y Cortazzo, I.** (2015) Análisis de datos cualitativos en la investigación social: procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa. La Plata, Argentina: Edulp, Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de: http://stel.ub.edu/sites/default/files/agenda/documents/analisis_de_datos_cualitativos_1.pdf
- Senge, P.** (2002) La Quinta Disciplina. Escuelas que aprenden. Bogotá, Colombia: Norma.
- Senge, P.** (2011). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona, España: Granica.
- Senge, P.** (2012). La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Barcelona, España: Granica.

Universidad Juan Agustín Maza

Tauber, F. (2015) *Hacia el segundo manifiesto: los estudiantes universitarios y el reformismo hoy*. La Plata, Argentina: EDULP.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Gedisa.

Toffler, A. (1992). *La tercera ola*. Madrid, España: Plaza y Janes.

Universidad Juan Agustín Maza. *Planes de gestión 2008-2012, 2010-2016, 2017- 2020*.

Wheatley, M. J. (1997). *El liderazgo y la nueva ciencia. La organización vista desde las fronteras del siglo XXI*. Barcelona, España: Granica.