

## **Evolución, resultados e impactos de la Maestría en Gestión Universitaria de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina**

**Augusto Pérez Lindo\***

Universidad de Buenos Aires, Argentina

La Maestría en Gestión Universitaria (MGU) fue creada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata en 1999, por iniciativa del Dr. Roberto Vega para cubrir el déficit académico existente respecto al estudio de las organizaciones universitarias no solo en Argentina sino en América del Sur. Roberto Vega solía repetir a menudo: “en las universidades se estudia de todo, menos a conocer la universidad”.

Las universidades forman profesionales para resolver racional y científicamente todo tipo de problemas. Pero ellas mismas no se atienen a una racionalidad específica. La administración universitaria padece todo tipo de improvisaciones o arbitrariedades. Al mismo tiempo sufre por los recursos escasos y por el mal aprovechamiento de los mismos. La MGU surge como una respuesta a estos y otros desafíos.

Fue el primer posgrado de ese tipo en Argentina y en América del Sur. Tuvo prontamente una buena recepción en el mundo universitario y en la primera cohorte del año 2000 la inscripción se cubrió con más de sesenta profesores y funcionarios provenientes de la Universidad Tecnológica Nacional, de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, de la Universidad de la Cuenca del Plata, de la Universidad Nacional de Mar del Plata, de la Universidad Nacional de Luján y de otras instituciones.

En el primer plan de estudios se introdujeron materias que no figuraban en el currículo universitario tales como: Gestión del Sistema de Información, Teoría y Análisis del Sistema Universitario, Administración Universitaria, Políticas de Educación Superior, Cooperación Internacional, Gestión de la Transferencia de Conocimientos y de Servicios, Gestión de la Actividad Científica, Gestión de Programas de Educación a Distancia, Diseño y Gestión de Proyectos; Economía y Financiamiento universitario.

Cada una de las asignaturas propuestas suponía un diagnóstico sobre la evolución de las universidades teniendo en cuenta los nuevos paradigmas y las nuevas realidades del país y del mundo. Por ejemplo, se asumía que las organizaciones universitarias iban hacia un formato digital, que la enseñanza virtual era una nueva realidad, que la cooperación internacional estaba impulsada

---

\* ✉ perezlindo@gmail.com

por la globalización. Los proyectos de transferencia aparecían como respuestas a las crisis.

Además, se incluyeron materias tales como Estadística Aplicada, Teoría de las Organizaciones, Metodología de las Ciencias Sociales, Planeamiento Académico, Planeamiento Estratégico, Costos Universitarios. En conjunto representa un compendio muy amplio de toda la actividad universitaria que raramente se encuentra en posgrados sobre Educación Superior.

Con esta iniciativa se cubría una demanda de estudios sobre la realidad universitaria tanto a nivel teórico como a nivel de gestión. Los sistemas universitarios están creciendo y se están complejizando en todo el mundo. Han pasado a ser agentes educativos, sociales y económicos muy importantes, tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde el punto de vista estratégico.

Al celebrarse el 20° Aniversario de creación de la Maestría en Gestión Universitaria ¿Cuáles fueron sus resultados al cabo de dos décadas? Desde el punto de vista de la matrícula entre el 2000-2019 pasaron por los cursos de la Maestría 256 alumnos y 133 para la Especialización. El número de graduados como Especialistas asciende a 76 y a 33 el de los Magister.

Una de las primeras iniciativas que surgieron en torno a la Maestría en Gestión Universitaria fue un acuerdo con la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil, representada por el Dr. Nelson Colossi, para organizar un Coloquio sobre la Gestión Universitaria en América del Sur. La UFSC había creado el INPEAU, Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária y se mostró muy interesada a través de su Rector en promover la cooperación Brasil-Argentina y el fortalecimiento de la gestión universitaria.

Este doble propósito llevó a organizar varios encuentros en diversas instituciones y países de la región. Hasta la fecha se han organizado dieciocho coloquios con sedes en Mar del Plata, Florianópolis (Brasil), Buenos Aires, Veracruz (México), Blumenau (Brasil), Loja (Ecuador), Coronel Oviedo (Paraguay). El próximo (noviembre 2019) tendrá lugar en Florianópolis en la sede de la Universidad Federal de Santa Catarina<sup>1</sup>.

En los últimos eventos participaron como co-organizadores la Universidad Nacional de Tres de Febrero, la Universidad Tecnológica Nacional, la Universidad Nacional de Caaguazú (Paraguay), la Universidad de Veracruz (México), la Universidad Tecnológica Intercontinental (UTIC, de Paraguay) y el Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU) que depende de la Organización Universitaria Interamericana.

Este proceso muestra que otras instituciones y otros países se han ido asociando en un evento que representa en su especialidad el único de ese tipo en América Latina. En estos coloquios se presentaron más de 1.800 ponencias hasta el año 2018 y se publicaron como resultado de los mismos cinco libros<sup>2</sup>.

La experiencia de la Maestría en Gestión Universitaria de la Universidad Nacional de Mar del Plata descubrió la pertinencia de un posgrado de ese tipo en otras instituciones. En 2002 la Universidad Nacional de Lomas de Zamora creó la Maestría en Políticas y Gestión Universitaria del Mercosur, la Universidad

---

<sup>1</sup> Ver los coloquios y sus temas <http://portal.inpeau.ufsc.br/coloquios/>

<sup>2</sup> Ver las ponencias presentadas en los coloquios <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25876>

Nacional de Santiago del Estero creó la Especialización en Gestión de la Educación Superior en el mismo año. La Universidad Nacional de General Sarmiento creó en 2012 la Especialización en Gestión Universitaria, la Universidad Nacional de Lanús creó en 2014 la Tecnicatura en Gestión Universitaria, la Universidad Nacional de Caaguazú (Paraguay) creó en 2014 la Maestría en Gestión de la Educación Superior. La Universidad de Palermo organiza desde el 2004 la Maestría y el Doctorado en Educación Superior, mientras que la Universidad Nacional de Tres de Febrero creó en 2013 el Doctorado en Políticas y Gestión de la Educación Superior.

Por otro lado, surgió la Asociación de Especialistas en Gestión de la Educación Superior (AEGES) organizada por los graduados de la Maestría en Gestión Universitaria que se convirtió en co-organizadora de los coloquios (Efrón, 2005). El interés por los estudios de la Educación Superior (tanto en su aspecto pedagógico como organizacional) dio lugar en 2005 a la creación de la Red Argentina de Educación Superior (REDAPES) de la cual fuimos promotores Roberto Vega, Pedro Krotzsch, Alicia Villagra, Norberto Fernández Lamarra, Pablo Vain y otros. Esta asociación ha publicado ya varios libros y ha organizado tres congresos (Mainero, 2011).

La Maestría en Gestión Universitaria, además de formar especialistas en gestión universitaria, destaca dos propósitos importantes: 1) que es necesario fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones universitarias que se han vuelto cada vez más complejas; 2) que las universidades han ampliado su importancia como formadoras de recursos humanos altamente calificados pero también se están convirtiendo en agentes de desarrollo dentro del nuevo contexto de las economías del conocimiento.

Por la MGU pasaron profesores, investigadores y funcionarios de distintas universidades del país y de América Latina. El cuerpo de profesores se formó con especialistas de todo el país. A través de los coloquios se promovieron los intercambios con especialistas de América Latina. Entre los egresados algunos llegaron a ocupar cargos de Rector, Decanos, Secretarios Generales, Directores de Carreras o de Institutos en diversas universidades.

En los últimos años por convenio con los gremios docentes y no docentes de las universidades nacionales se establecieron becas para que profesores y funcionarios puedan capacitarse a través de la MGU. Esto constituyó también una novedad. Los gremios se involucraron en la formación superior de profesores y funcionarios aportando financiamiento para mantener los cursos.

Para ser exhaustivos en cuanto a la pertinencia académica y social de la Maestría en Gestión Universitaria deberíamos analizar las ponencias de los coloquios, los libros, las tesis de Maestría y las investigaciones que surgieron en torno a ella. Un seguimiento de la trayectoria de los graduados también nos puede ofrecer una visión realista de los efectos del programa.

Se puede afirmar, sin exageración, que la actividad de la MGU permitió profundizar los estudios sobre los problemas universitarios, nacionales e internacionales. A este respecto cabe señalar que mantuvimos dos encuentros con la Asociación de Docentes Nacionales de Administración General de la República Argentina (ADENAG) para discutir sobre la pertinencia teórica de la Administración Universitaria. Esta cuestión, que continúa abierta, planteaba las

peculiaridades de la gestión universitaria donde intervienen factores políticos, gremiales, corporativos y otros que alteran la racionalidad organizacional.

En cuanto a la trayectoria de los graduados cabría preguntarse hasta qué punto pudieron aplicarse los conocimientos adquiridos o generar innovaciones en las organizaciones universitarias. Una investigación dirigida por Roberto Vega mostró de manera decepcionante que las universidades nacionales están aplicando de manera muy limitada los recursos de los sistemas de información para la toma de decisiones (Vega, 2010). El planeamiento estratégico es todavía una *rara avis* en las universidades.

Lo que podemos constatar es que, por causa de las crisis recurrentes, en el contexto argentino se ha practicado muy poco el planeamiento porque se pierde la capacidad para anticipar el futuro. Este panorama es bastante frecuente en América Latina (Miklos, 2016). Recién en 2012 se creó el primer centro de estudios prospectivos universitarios en la Universidad Nacional de Cuyo.

¿Cuáles serían hoy los temas críticos de la gestión universitaria en el contexto de la Argentina y América del Sur? Muchos han observado la gravedad de los bajos rendimientos académicos en Argentina. Hemos dedicado al tema el XIII Coloquio en Buenos Aires (Manili, 2013). Otro tema: la fragmentación de las universidades públicas entre sí y dentro de sí. Predomina el atomismo organizacional en nombre de la autonomía universitaria. No existe un sistema universitario sino un mosaico de feudalidades. Lo mismo acontece en el espacio estatal argentino: la Nación, las provincias, los municipios se comportan como entidades independientes.

En la coyuntura actual, además, tanto en Argentina como en Brasil la cuestión del financiamiento de las universidades públicas se ha vuelto crucial. En ambos casos la recesión y los ajustes del gasto público están afectando seriamente la evolución de las actividades científicas y pedagógicas.

El aspecto más inquietante en los dos países es observar que a pesar del crecimiento de la educación superior todavía una parte de la clase dirigente no comprende que para salir del subdesarrollo se precisa una valoración estratégica de la producción y aplicación de los conocimientos científicos y tecnológicos. Al mismo tiempo, no se comprende la necesidad de estudiar mejor los procesos sociales, económicos y culturales a fin de encontrar estrategias que permitan superar la pobreza y el atraso.

La Maestría en Gestión Universitaria ha discutido tanto en sus cursos como en los Coloquios la necesidad de reforzar las relaciones entre la universidad y la sociedad para superar los problemas que afectan a la Argentina y otros países de América Latina. Internamente, las mismas universidades llevadas por las endogamias disciplinarias no han logrado superar la desarticulación con la sociedad o la compartimentación académica. La MGU ha promovido un conocimiento interdisciplinario y la cooperación interuniversitaria. En el futuro, estos objetivos deberían ser asumidos por todos para crear una universidad socialmente eficaz.

El empoderamiento de las universidades como agentes de desarrollo se ha vuelto decisivo en estos momentos. Esto implica crear capacidades para superar tanto las políticas de ajuste como la dependencia del poder político y económico. O sea, fortalecer la capacidad para diseñar proyectos capaces de

generar recursos tanto en las universidades como en la sociedad. El ejemplo de las universidades emprendedoras que analiza Burton Clark (2011) como algunas experiencias en América Latina podrían iluminarnos (Pérez Lindo, 2018).

En la crisis del 2001 surgió el Grupo Fénix desde una cátedra de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Este Grupo formuló algunas estrategias para reactivar la economía que fueron adoptadas por el gobierno del Presidente Eduardo Duhalde. Los resultados fueron favorables y en menos de un año las industrias y la economía en general pasaron de la depresión al crecimiento. Muchas universidades en esos años generaron por su parte proyectos de vinculación con empresas, organismos del Estado y organizaciones sociales para contribuir a la reconstrucción del país.

Ahora no se trata solamente de superar una coyuntura. En la industria se necesita repensar en el futuro próximo una re-industrialización con una nueva matriz energética y con otras tecnologías. Por ejemplo, en la industria automotriz. En el sistema de salud se afronta al mismo tiempo la necesidad de racionalizar la atomización de los servicios y de asimilar las innovaciones científicas, informáticas y biotecnológicas. Ya surgieron a este respecto carreras de ingeniería médica y de gestión del sistema de salud.

En los servicios públicos, en todos niveles, urge la necesidad de crear un Estado Inteligente, no solo informatizado sino también flexible, desburocratizado y vinculado a las necesidades de la población. Un Estado capaz de planificar a largo plazo el futuro del país.

En todos estos temas las universidades disponen de profesionales y especialistas competentes para formular estrategias adecuadas. Las universidades pueden hacerse cargo de la formulación de alternativas para el futuro del país. Pero esto implica crear una nueva inteligencia colectiva en la universidad misma. Los distintos sectores académicos y científicos deberían converger hacia una estrategia de reconstruir el país con nuevos paradigmas (Pérez Lindo, 2017). Para las universidades la gran dificultad proviene de la atomización institucional, de la feudalización de las unidades académicas ¿Cómo crear una cultura transdisciplinaria y cooperativa en esas condiciones? Este es uno de los desafíos de la gestión universitaria del futuro.

En un momento de recursos escasos debemos valorizar el capital profesional, científico y tecnológico de las universidades diseñando proyectos de innovación, de servicios a la sociedad y al Estado. Y por esta vía podemos generar la posibilidad de obtener nuevos recursos. Esto es lo que están haciendo muchas universidades en América Latina, Europa, Estados Unidos y Asia. Algunos como Burton Clark (2011) hablan del modelo de la “universidad emprendedora”. Nosotros hablamos de la “universidad como agente de desarrollo” ya que no se trata solamente de proveer recursos sino de formular un modelo de desarrollo inteligente y solidario.

El paradigma de la universidad como agente de desarrollo ya no es una utopía ideológica. Tiene antecedentes en el país y en el extranjero (Pérez Lindo, 2018). Por lo tanto debería formar parte del currículo de la Maestría en Gestión Universitaria. Pero, ¿de qué manera?

A mi entender no se trata de introducir una nueva asignatura sino de crear foros o encuentros donde se comuniquen proyectos, experiencias y

resultados de la universidad como agente de desarrollo en América Latina y el mundo. Esto se puede programar dentro de los encuentros de las asignaturas de la MGU o a través de la plataforma digital de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Se puede invitar a varios de los profesores para que crear foros de intercambio con especialistas o analistas de experiencias emprendedoras de universidades del país y del exterior. Las conferencias pueden estar previamente grabadas o pueden ser sincrónicas. Puede invitarse a dirigentes universitarios, estudiantes y profesores a participar de estos Foros en el formato virtual. Se puede contar con el Portal educ.ar del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología y con el área de divulgación de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

En cualquier caso, la Maestría en Gestión Universitaria sirviendo a sus propósitos iniciales tiene que involucrarse en el diseño de proyectos para mejorar las universidades y para contribuir al desarrollo nacional. Siendo coherentes con estos propósitos pensamos que deberían surgir proyectos de investigación y desarrollo, proyectos de transferencia de servicios a la sociedad, proyectos de innovación en la gestión de las organizaciones. Los desafíos del presente pueden ser un estímulo para encontrar nuevos caminos y para aplicar con eficacia todo el capital intelectual de que disponen las universidades.

## Bibliografía

- Alvarenga, E. (Comp.). (2018). *Las mil caras de la universidad*. Buenos Aires: Dunken.
- Clark, B. (2011). *Cambio sustentable en la universidad*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Colossi, N. (Comp.). (2002). *A gestão universitária em ambientes de mudanças na América do Sul*. Blumenau: Nova Letra.
- Colossi, N. y de Souza Pinto, M. (Comps.). (2004). *Estudos e perspectivas em gestão universitária*. Blumenau: Nova Letra.
- Efrón, M. y Pérez Lindo, A. (Comps.). (2005). *Aportes al debate sobre la gestión universitaria* (Tomo I). Buenos Aires: De los Cuatro Vientos.
- Efrón, M. y Vega, R. (Comps.). (2005). *Aportes al debate sobre la gestión universitaria* (Tomo II). Buenos Aires: De los Cuatro Vientos.
- Manili, C. M. (Comp.). (2013). *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad. XIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur*. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.
- Mainero, N. E. (Comp.). (2011). *Ensayos e investigaciones sobre la problemática universitaria*. San Luis: Red Argentina de Postgrados en Educación Superior.
- Melo, P. y Colossi, N.; (Comps.). (2004). *Cenários da gestão universitária na contemporaneidade*. Florianópolis: Insular.
- Miklos, T. y Arroyo, M. (Coords.). (2016). *El futuro a debate. Respuestas prospectivas y estrategias ante la incertidumbre global*. México: Limusa.
- Pérez Lindo, A. (2017). *La educación superior argentina (1983-2015). Diagnóstico y prospectiva*. Buenos Aires: Eudeba.

- Pérez Lindo, A. (2018). *El uso social del conocimiento y la universidad*. Buenos Aires: Teseo.
- Vega, R. (2009). *La gestión de la universidad. Planificación, estructuración y control*. Buenos Aires: Biblos.
- Vega, R. (Comp.). (2010). *Decisiones en la universidad pública*. Mar del Plata: EUDEM.