

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN EN EL MARCO DE LA ESTRUCTURA DE RED SATELITAL (UNIVERSIDAD, IDIOSINCRASIA y CRITERIO)

Dr. Federico E. Faggionato, Ing. Enrique L. Otero



Se ha presentado en la nota anterior la estructura de red satelital como propuesta para una nueva forma de organización para una institución nacional universitaria.¹

La importancia del tema no es menor, en la medida que es la estructura organizacional quien servirá de puente para conectar los subsistemas de gestión formal². Se trata, claro ha de quedar en este modelo, que la estructura no condicione la estrategia sino que sea ella adaptable a las cambiantes condiciones del medio y los imperativos de la comunidad a la que sirve, la forma más funcional de adecuarse creativamente al cambio.

¹ ¿ Un paso posterior a la departamentalización? PRÓPUESAS, Octubre 1998, Año IV, Nro. 7.

² Planificación, control de gestión, comunicación formal e información y gestión. Puede consultarse al respecto ADMINISTRACION UNIVERSITARIA en AMERICA LATINA, CIN-DA, 1995, Ministerio de Cultura y Educación, R. Argentina (página 37).

Corresponde presentar los principios básicos de organización en esta forma satelital, los que moldearán la norma basal o fundamental del ente. Institucionalmente y a partir de ellos, quedará la marca que ha de imprimirse como perfil institucional, la distribución y contrapeso del poder, su ejercicio y desenvolvimiento, a partir de pautar el juego armónico de los integrantes estructurales, otorgando a su vez decisión a distintos órganos del conjunto. Así los principios clásicamente enunciados (centralización, descentralización, competencia y jerarquía) no bastan por sí, en la oportunidad, para explicar y satisfacer las necesidades del fenómeno que se presenta.

A su vez, considerando que en cualquier faz organizacional existe un procedimiento interno donde el poder decisorio, el ordinario y el extraordinario se reparten, donde se determina el rol de cada integrante y, en tal estado, hay actividad normativa, no puede soslayarse el aspecto jurídico que estará presente orientado primordialmente al proceso de formación y subsistencia de la voluntad y desenvolvimiento orgánico de todos los actores institucionales.³

Desde aquí entonces la estructura podrá ser tanto burocrática, funcional, mecanicista, orgánica, interactiva e integrativa. Puede a esta altura decirse que la estructura de red satelital es por sí misma todas estas a la vez sin ser ninguna en particular, pues ella constituye una red de satélites ordenados y coordinados, hecho que presupone interacción, integración e interconexión.

De todas formas su naturaleza puede no cambiar si se comprende que el satélite siempre puede hacer destacar – en cualquier circunstancia del devenir – la cara más brillante de la organización.⁴

Por su parte, la división del trabajo será mixta, tanto funcional para los aspectos rígidos (por ejemplo comprar papel) como por objetivos (investigación aplicada). El control, la autoridad y la comunicación habrán de dividirse entre la mínima jerarquía y la red misma (recordemos que existen aspectos de decisión que la red no posee, aunque tampoco existe una jerarquía palmaria). El punto común estará en la definición de responsabilidades, donde será clara más no por eso dejará de ser cambiante.

³ Los postulados de la Ley 24.521 - de Educación Superior (LES) capítulo 4º, secciones 1º, 2 y 3 resultan insoslayables al planteo. Observamos en la oportunidad el incipiente nacimiento de una nueva disciplina, el Derecho Procesal Organizacional, en una senda que sugiere QUIROGA LAVIE.

⁴ Sólo es cuestión de énfasis.

ESTRUCTURA DE RED SATELITAL

A partir de ello las formas de interacción no van a ser ni verticales ni negociadas en extenso, sino que estarán de acuerdo a las responsabilidades del contexto, donde todos se aúnan al objetivo (organización satelital omnidireccional⁵). No podrá entonces pretenderse se adhiera esta forma de organización ni a la mecanicista ni a la orgánica.

La condición básica del sistema en parte jerárquico y en parte heterárquico (principio que se agrega), emana de dos supuestos elementales: adherencia con los objetivos de la organización (simples, de corto, mediano o largo plazo) y adaptación de la responsabilidad que deviene del status comunitario.

Desde aquí ha de observarse que básicamente existen tres elementos comunes. Ambos forman la idea de universidad. La Universidad resulta la conjunción de sujetos y estructura con determinada orientación teleológica. Esto constituye "la organización". Por supuesto que dentro del entramado que forman ambos comienzan a generarse fenómenos propios de tal simbiosis.

Respecto del diseño y la implementación de esta estructura debe necesariamente asumirse que es la propia institución universitaria la portadora de las máximas responsabilidades. Será ella misma la encargada de su metamorfosis. Otro supuesto implicaría "limitar su capacidad para influir en los principales componentes de su entorno de acción, como lo son la creación de capacidades en ciencia y tecnología, la modificación de los mercados laborales profesionales, la democratización de la sociedad y el impulso a un proyecto de nación sustentable, justo, equitativo y soberano".⁶

Según A. Didriksson, las pautas necesarias para la adecuación de las estructuras administrativas actuales, ya inviables, deben obtenerse a partir de las modificaciones que se generen en el ámbito de la estructura curricular. Obviamente que esto no constituye más que enfocar todo entorno a la *actividad sustantiva o elemental de la Universidad*.

En otras palabras, lo que el autor mencionado llama "hacer corresponder la administración a la academia".⁷ Esto es el "punto de inflexión" en la estructura de red satelital.

⁵ Otro principio de esta clase de organización, omnidireccionalidad o multidireccionalidad.

⁶ Una agenda del presente para la construcción del futuro de la educación superior en América Latina y el Caribe. Axel Didriksson, UNAM, México.

⁷ Axel Didriksson, obra citada.



La estructura curricular

Como se dijera, aquí encuentran su esencia y razón de ser primaria⁸ las “unidades satélites” como participantes del desarrollo y la ejecución de un determinado currículum.

En este plano se visualiza la estructura curricular como una red, un entramado que “flota” en forma determinable a través de distintas posibilidades en la oferta de asignaturas.

Hoy ya se entiende el currículum como algo más que plan de estudios. “No es un sumario, una simple lista de contenidos, ni siquiera una prescripción de objetivos, método y contenido”,⁹ sino la columna vertebral a partir de la cual se desarrollan las acciones y estrategias propias para el cumplimiento de los propósitos, “el eje vertebrador de todas las acciones que conducen al cumplimiento de la misión educativa”.¹⁰

Es precisamente ésta, la misión que debe reformularse o adecuarse, y ello en el marco de una reingeniería institucional a partir de una planificación estratégica que permita elaborar los nuevos escenarios posibles. Corresponde volver a pensar el “qué” y “cómo” se enseña en función del “para qué”.

No se trata de enseñar y aprender un conjunto de contenidos e información. La velocidad con que se produce la obsolescencia del conocimiento ya no puede asombrar, antes bien debiera motivar al diseño e implementación de estructuras curriculares renovadas.

La estructura de red satelital favorece ello, en la medida que permite la adaptabilidad constante del contenido curricular orientado a una

⁸ No quiere limitar esto el alcance del concepto a toda la organización, sino simplemente enfatizar el aspecto clave en el entorno de la idea de Universidad.

⁹ Stenhouse, L. “Curriculum research and the art of the teacher” ponencia presentada en el congreso anual de la *Association for the Study of the Curriculum*, Brighton, 1980, publicado en *Curriculum* 1,1, Primavera, 1980.

¹⁰ “Para asegurar calidad en educación el ámbito de acción es la gestión académica del currículum. Constituye la ventaja competitiva en el corazón de la misión: lograr los mejores aprendizajes” (FUNDEC).

ESTRUCTURA DE RED SATELITAL

formación modernizada en forma continua, actualizada, flexible; netamente interdisciplinaria y autónoma desde la voluntad del cursante.

En cualquier perspectiva, el desarrollo personal debe ser enfatizado desde la Universidad y favorecer la determinación autónoma, el libre albedrío del individuo en un contexto global integrado al cambio y el desafío. Perseguir entonces la excelencia del conocimiento arrojando cúmulos de información sobre el destinatario, no distingue a la Universidad de un programa televisivo de generalidades sin mayor contenido. Y es que debe quedar muy claro que la nueva etapa educativa tiene objetivos medulares distintivos, desde su esencia y hacia fuera también.

Se llega entonces a otro punto.

Uno de esos objetivos medulares es "*aprender a aprender*"¹¹, es decir incorporar y desarrollar las competencias necesarias para obtener conocimientos. Ello traduce la esencia de la nueva etapa. Esto se ha denominado¹² "conocimientos de orden superior": los conocimientos acerca de cómo obtener conocimientos. Es la esencia del metacurriculum: generar capacidades para reconocer, organizar y regular los procesos de aprendizaje, tanto como brindar herramientas superiores y avanzadas para el progreso de la determinación autónoma del individuo.

En un escenario de cambio continuo se trataría de promover la construcción de conocimientos de baja obsolescencia e incorporar las destrezas necesarias para la auto-gestión del aprendizaje. En este orden de ideas se expresan Resnick y Klopfer¹³ cuando hablan del "conocimiento generativo" como organizador del aprendizaje.

Las diferencias entre el enfoque clásico y el enfoque actual, acerca del curriculum, han sido señaladas como sigue.¹⁴

¹¹ Reporte de la "International Commission on Education for the Twenty first Century" presidida por Jacques Delor, UNESCO, París, 1996.

¹² David Perkins, "La escuela inteligente", Barcelona, Gedisa, 1995.

¹³ "Para ser generativo, el conocimiento debe tomarse objeto del pensamiento y la interpretación, evocado una y otra vez como una forma de vincular, interpretar y explicar la nueva información que los alumnos encuentran" Resnick, L. Y Klopfer, L. En "Curriculum y cognición", Aique, Buenos Aires, 1989.

¹⁴ Estrategias de Diseño Curricular, Serie Cuadernos, FUNDEC, Buenos Aires, 1996.

PROPUESTAS

Enfoque Clásico

- ★ Elegir campos disciplinares.
- ★ Recortar contenidos.
- ★ Seleccionar y agrupar docentes por afinidad disciplinar.
- ★ Transmitir el conocimiento.
- ★ Lograr que los alumnos lo estudien.
- ★ Evaluar si lo aprendieron.

Enfoque Actual

- ★ Definir competencias.
- ★ Seleccionar y agrupar docentes por capacidad para formar en una competencia.
- ★ Organizar experiencias orientadas a logros.
- ★ Lograr que los alumnos desarrollen capacidades.
- ★ Evaluar si pueden desempeñarse.

Corresponde abandonar desde aquí el mito de la hiperespecialización, vale decir, observar el mundo por el ojo de la cerradura. La integración es un hecho, un movimiento tan general como impersonal e intrínsecamente social, que se impone en todos los ámbitos y, por supuesto, no escapa el del conocimiento, única herramienta de utilidad para un progreso social y personal sustentable futuro. La estructura satelital, por su característica de red, propone el conocimiento integrado en este contexto.¹⁵

En el opuesto, debe marcarse cómo en el enfoque clásico de diseño curricular se sigue un esquema típicamente conductista. Véase que consiste básicamente en enunciar las conductas que se espera producir a partir de unas determinadas "condiciones iniciales" que suponen el umbral de acceso al nivel de enseñanza que nos ocupa. Luego se formulan los contenidos y las estrategias de enseñanza y finalmente se evalúa el logro de los objetivos en términos de conductas adquiridas. Una definición de conductas iniciales nos dice dónde estamos: una definición de objetivos de la conducta nos dice adonde queremos llegar. "*Así la educación se convierte simplemente en una cuestión de aplicar unos medios a un fin*".¹⁶ Ante la necesidad de nuevas respuestas frente a nuevos desafíos, este enfoque ya no sirve.

Esto permite afirmar que el modelo clásico sobrestima nuestra capacidad de comprender el proceso educativo. Puede incrementar la

¹⁵ Ello sin perjuicio de hacer notar que en la cambiante realidad, la hiperespecialización implica un apego rígido a determinados contenidos que, en caso de modificarse, dejan fuera de lugar al profesional si no logra adaptarse a tal cambio.

¹⁶ Tyler, R. W. *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, University of Chicago Press, Chicago, 1949.

ESTRUCTURA DE RED SATELITAL

claridad de nuestra intención, pero hace poco o nada por mejorar su *calidad*".¹⁷

En el contexto que nos ocupa, ¿es la estructura de "red satelital" un modelo organizacional adecuado a la gestión del currículum con un enfoque actual?

La respuesta unívoca es: SI, toda vez que los satélites son los "ambientes curriculares" donde se diseñan, elaboran, contienen, desarrollan y actualizan continuamente las competencias. Es allí donde se DEFINEN COMPETENCIAS, se SELECCIONAN y AGRUPAN DOCENTES por capacidad para formar en esas competencias, se ORGANIZAN EXPERIENCIAS orientadas a logros, se procura LOGRAR que los alumnos desarrollen capacidades y se EVALUA si pueden desempeñarse. No debe pensarse en los satélites conteniendo "carreras" como en las facultades o "planes de estudio" desarrollados en asignaturas como ocurre, por ejemplo, en las estructuras departamentales. Tampoco debe alimentarse la idea de una unidad satélite que pueda confundirse con una cátedra.

Los satélites configurados con los criterios enunciados, son espacios curriculares distintos y diferenciados entre sí: en uno se congregan las competencias propias de las ciencias básicas; otro agrupa las modalidades de relación con el ejercicio profesional y el mundo del trabajo: las pasantías, becas, etc.; otro concentra las actividades relacionadas con el "aprender haciendo": laboratorios, espacios de enseñanza experimental; otro la enseñanza y aprendizaje de los idiomas (¡incluido el castellano!), otro el diseño y ejecución de procesos de investigación, otros las disciplinas propias de una determinada actividad profesional, o lo que la imaginación académica pueda generar.

En el contrapunto, puede imaginarse al estudiante como un "príncipito" de Saint-Exupéry, migrando de asteroide en asteroide donde encuentra un rey, un vanidoso, un geógrafo, un farolero, etc., como una forma de acercamiento a la idea.

Así en cada satélite puede disponer, para su provecho, de los beneficios derivados de la ebullición propia de la concentración de capacidades profesionales¹⁸ al servicio de determinadas competencias. Es

¹⁷ Stenhouse, L. "Teacher development and curriculum design". Trabajo presentado en Universidad de Trondheim, Noruega, 1975.

¹⁸ "El trabajo en grupo del profesor puede restarle autonomía en sus funciones, desde el punto de vista de la capacidad de iniciativa individual, a cambio de ofrecer un proyecto global más coherente y una mayor racionalidad a los alumnos. Este último criterio en nuestra opinión debiera prevalecer"... "La profesionalidad compartida significa un espacio

él el protagonista, quien "arma" su recorrido por la universidad adquiriendo las destrezas necesarias para la titulación profesional. No es alumno de una unidad satelital determinada, lo es de la universidad y sin otra limitación que la congruencia en cuanto a la necesariamente ordenada secuencia de contenidos, transita los itinerarios en los que se siente más a gusto, dentro de un marco brindado por la estructura curricular flexible.

Favorecida por la estructura satelital, la tan mentada enseñanza por ciclos es una realidad. Los planes de estudios se diseñarán atendiendo a la estructura pero aún los planes existentes resultan enriquecidos por nuevas concepciones en cuanto a la adquisición de competencias.

Con satélites en adecuada diversidad, cubriendo modalidades y ámbitos de competencias en calidad y cantidad suficiente, la Universidad se transforma en un continente del cual nunca se "egresa". Al contrario; la graduación, la posgraduación, la actualización y el perfeccionamiento continuos, no serán otra cosa que el tránsito por un nuevo itinerario dentro de la estructura. Concluido el nivel medio de enseñanza se accede al nivel superior donde la estructura satelital favorece, no ya la articulación, antes bien la "integración diferenciada" del pregrado, grado, posgrado y actualización continua.



Desde la perspectiva plasmada, ha de entenderse que corresponde orientar la ubicación y distribución de todos los elementos del escenario universitario.¹⁹

En tal relevamiento encontramos como elemento esencial o primario a los protagonistas institucionales.²⁰

de decisiones pedagógicas ampliado, donde la posible pérdida de autonomía profesional se compensa por la ganancia de espacios en otros ámbitos de decisión que quizá la pedagogía e ideología de control dominante sobre el profesorado y el sistema educativo no ha considerado propias, siquiera, de los docentes, pero que un sistema democrático y un profesorado más desarrollado profesionalmente exigen, sin lugar a dudas." Gimeno Sacristán, J. en "El currículum: una reflexión sobre la práctica", Ediciones Morata, Madrid, 1994.

¹⁹ La organización como elemento en sí misma ha sido planteada en la nota anterior ¿ Un paso posterior a la Departamentalización? Propuestas, Universidad Nacional de La Matanza, Año IV, Nro. 7.

²⁰ Vale aquella frase que dice "organizar no es juntar gente", sino personas aunadas en la comunión de una idea, ideales o fines.

ESTRUCTURA DE RED SATELITAL

La comunidad universitaria se compone básicamente de docentes, estudiantes, personal no docente y graduados.²¹ En forma secundaria no puede ignorarse el rol que juega la comunidad, a través de sus instituciones representativas intermedias, tanto como Consejos Profesionales, Cámaras de Representantes, Escuelas, familias, etc.²²

Recuérdese previamente que en el diseño de red satelital la comunidad universitaria se gobierna y representa a través de dos únicos órganos electivos: EL EJECUTIVO y EL DELIBERATIVO. Por una convención del lenguaje llámase a cada uno RECTOR y CONSEJO SUPERIOR respectivamente.

Corresponde atender a su vez que de esta forma se privilegia el acto electivo otorgando paralelamente a la organización características de marcada ejecutividad.

La comunidad por su parte encuentra el cauce de su representación a través de la integración en el órgano deliberativo o, con experiencia ya probada, en comités especialmente constituidos denominados *consejos sociales*.

Todo este conjunto gira y se ordena en derredor del servicio que presta la organización, la actividad sustantiva, que se revela en la estructura curricular antes descripta.

Sin embargo, es menester advertir que el cambio organizacional que se propone implica rever indispensablemente las pautas y criterios utilizados al definir el contenido e injerencia de cada uno de estos participantes. Sobre tales acuerdos se avanzará, ya que sin adaptar los conceptos, los actualmente en uso no pueden ser ubicados en el nuevo escenario diseñado.



El claustro docente.

Docente es aquel que ejerza un cargo que implique tareas de impartir, dirigir, supervisar u orientar la educación general y la enseñanza sistematizada, así como también la de colaborar directamente

²¹ Estos dos últimos grupos no han sido tratados en el presente específicamente en la medida que se plantea la existencia de alumnos pasantes como personal no docente de apoyo, y los graduados como "estudiantes" permanentes en tal sistema.

²² Partes interesadas o stakeholders.

PROPUESTAS

en esas funciones, con sujeción a normas pedagógicas y reglamentaciones previstas...^{23 y 24}

En la actualidad y dentro del contexto universitario la designación del claustro como 'docente' debe ser omnicomprensiva de los restantes miembros que no exactamente dedican sus horas a enseñar sino a investigar o difundir. Por ello abarcará la denominación tanto a los investigadores como a los docentes dedicados a la extensión, la producción o tarea que se entienda afin.

La organización del claustro estará dividida en los siguientes seis grupos:

- a) los que enseñan;
- b) los que investigan;
- c) los que asesoran;
- d) los que organizan;
- e) los que difunden;
- f) los que producen.

Lo académicamente actual en cualquier momento dado, deberá traslucir la futura complejidad de esta clase de clasificaciones tajantes de actividad sustantiva.

De todas formas, la división en los seis grupos referidos tiene relación directa con la misma definición del claustro, los objetivos que deben perseguir.

Estos grupos, cada uno, marcan un perfil de tareas que el enclaustrado puede o debe cumplir y resultará por el momento meramente enunciativo. A su vez puede servir indicativamente para la organización de cada unidad de red satelital. Por ejemplo al momento de desagregar los requerimientos de personal, se necesitará una determinada cantidad de investigadores, etc.

Como en todo el resto de la presente propuesta, referido al rubro remuneraciones a partir de la posibilidad de cada ente de fijar su régimen

²³ La definición corresponde al Decreto 8566/61, BO 26/IX/61 (del art. 1º de la Ley 14.473).

²⁴ Dejemos de lado por el momento las devastadoras propuestas paritarias acerca de estos conceptos, que lo único que implican es un retroceso cualitativo de la institución docente.

ESTRUCTURA DE RED SATELITAL

de administración de personal y salarial, puede evitarse caer en la repetida proporcionalidad entre categoría escalafonaria y remuneración.²⁵

Siguiendo el sistema adoptado por otras universidades se obtendrá:²⁶

1. Miembros regulares, aquellos cuya designación es corolario de un concurso o sistema de selección que garantice calidad y equidad.²⁷

2. Miembros interinos, aquellos cuya designación es corolario de un acto de designación sin concurso.²⁸

3. Miembros ordinarios, aquellos cuya designación obedece al cumplimiento de tareas de docencia permanente o semipermanente del establecimiento.

4. Miembros extraordinarios, aquellos cuya designación obedece a motivos honoríficos, protocolares, fomentuales y/o estacionales.

Cualesquiera de los que enseñan, investigan, asesoran u organizan pueden ser tanto miembros regulares, interinos, ordinarios o extraordinarios, dependiendo en este caso de las circunstancias. Habrá entonces una planta de docentes permanentes o semipermanentes y otra de interinos y/u ocasionales.²⁹

Las particulares circunstancias dentro de los cuales se asentarán estos parámetros debe ser objeto de cuidadosa y sencilla reglamentación.

De aquí en adelante hay que considerar que en la estructura de red satelital puede carecer de relevancia averiguar si el docente o profesor es auxiliar, jefe de trabajos prácticos, adjunto, asociado o titular. En realidad el docente de la especie que sea estará dedicado a cumplir una función en coherencia y coadyuvando al objetivo de su unidad y que constituye el equipo que éste forma. Su nivel remuneratorio será objeto de consideración en otro momento del presente.

²⁵ Cfr. art. 59 inciso 'b' Ley 24.521. Obviamente, dentro de esta clase de criterio organizativo se desdibuja la utilidad de cualquier paritaria para el sector en la medida que se pretenden condiciones de calidad y excelencia a favor de los mismos, valores no asegurados por esta clase de mecanismos de representación genérica gremial.

²⁶ Cfr. artículos 15 y ss. Estatuto Universidad Nacional de La Matanza, por ejemplo.

²⁷ No pueden ignorarse en la actualidad las voces que surgen objetando esa verdad hasta ahora indiscutida acerca de la posibilidad que el concurso no sea el método más idóneo para seleccionar docentes con calidad, excelencia y equidad.

²⁸ Evidentemente la diferencia entre uno y otro radicará en el carácter permanente o semipermanente del docente.

²⁹ La ley de educación superior impone la conformación de la planta docente con un porcentaje de 70% regulares, aunque en el marco actual de los concursos académicos esto resulta difícil.

Quedará derogada en lo sucesivo la elitista diferencia entre 'Profesor' y 'Auxiliar' o 'Docente'.

Lo que sí corresponde en este capítulo es considerar la evaluación del docente. Puede convenirse que la evaluación previa al ingreso marcará o asignará determinado puntaje que servirá de referencia a los efectos remuneratorios y evaluatorios internos posteriores. Sin embargo corresponde advertir que el puntaje asignable debe provenir de una ecuación donde se pondera proporcionalmente el valor que agrega a la institución el aspirante, su capacidad de trabajo, su formación y sus aspiraciones directas y posibles. Estos elementos básicos tienen relación - proporcional como se notará - de tal suerte que el recurso disponible sea óptimamente utilizado y para que el aspirante aprecie que es correspondido de la misma manera y por ello no necesita frustrar un buen desempeño actual en aras de un ascenso (de posición o tareas) para mejorar su remuneración.

Dado lo anterior, su posición en la estructura no necesariamente debe implicar mejor remuneración. En cualquier escala docente el principio ha de ser el mismo.³⁰

De todos modos cabe tener presente que estadísticamente el gasto en personal en las Universidades públicas se alza hasta el ochenta y cinco por ciento del presupuesto asignado. Ante tal evidencia ¿no corresponde comenzar a pensar qué este gasto debe convertirse en inversión productiva? Tiene esto incidencia directa con lo que se aguarda del docente, en síntesis, el valor que agrega en su participación para la Universidad. De otra forma, si los docentes no "producen"³¹, no hay manera de trocar un gasto en inversión y como resultado final, un valor mayor para la sociedad, un producto, un fruto transformador³², menos teniendo presente que el docente forma "la academia", actividad sustantiva en torno a la cual la organización se orienta.

La dedicación del docente es un tema harto complejo. Pueden observarse dos grandes líneas de análisis, una proveniente del deber ser y

³⁰ A esta altura parecería una verdad de perogrullo, mas conviene que las organizaciones universitarias públicas inicien una toma de conciencia respecto a que lo que hoy denominase *gasto en personal*, debe transformarse en *inversión productiva en personal*, enfocando el objeto de la erogación a fin de incentivar que la producción laboral ordinaria agregue valor a la institución donde se vuelca.

³¹ Acéptese que la "producción" del docente tiene matices tan variados, como los sugeridos en esta misma nota.

³² No se ignora la decadente situación salarial de los mismos, considerando sentado el hecho que cualquier incentivo de cambio debería venir acompañado de un incremento en la remuneración.

ESTRUCTURA DE RED SATELITAL

la otra de los hechos. La primera indica la necesidad de la dedicación del docente a la Universidad en forma total, completa, exclusiva, irrestricta. Los hechos, el magro pago, la situación envolvente entre otros factores, muestran que la dedicación es sólo parcial o elemental.

Sin dedicación total no puede esperarse el resultado de excelencia y calidad que se quiere lograr o se pregona. Este postulado deberá acordarse al momento de diseñar la norma fundamental y se advertirá la necesaria existencia de mecanismos que lleven a que la población docente principal sea de máxima dedicación, limitando la existencia de docentes con dedicaciones mínimas a un porcentaje razonable.

El acceso. Los concursos. ¿ No es hora de pensar algo nuevo sirviendo a la idea de selección con calidad y equidad?

¿ Sirve el actual sistema de concursos en el contexto de la estructura de red satelital?³³ ¿ Tomar a los mejores o formar a los mejores?

Un primer paso para abordar el asunto se debe orientar en el sentido de establecer si resulta necesario la comunión del docente con los objetivos organizacionales. ¿ Vale más la adherencia a ello o la individualidad creadora pero apegada a objetivos personales? ¿ *Carrera docente o contratar a genios del mercado?* Arriesgar una respuesta *a priori* sería ignorar la idiosincrasia misma de la universidad, en la medida que tal planteo sólo puede ser contestado orientado a los objetivos institucionales. Mas de todas formas a mediano y largo plazo, debe la Universidad formar a sus docentes, dado que en un contexto de máxima dedicación la migración que supone compartir a los *genios del mercado* estará limitada y será escasa.

De todos modos un concurso nada asegura en la actualidad y deberían iniciarse nuevos procesos de selección donde se sincere el perfil docente buscado con arreglo al tipo de organización adoptado. Siempre estará la pregunta: ¿ contratar a genios del mercado o formar docentes? ¿ Cómo se conjuga la excelencia, la libertad de pensamiento y la comunión con los objetivos organizacionales? Elegir o seleccionar un docente, por parte de un jurado extraño a la institución no garantiza necesariamente que el perfil docente buscado sea el elegido o seleccionado, menos estando en juego cuestiones de prestigio, orgullo profesional, competencia, atracción salarial y posición en la estructura. En tal contexto, permítase sembrar dudas sobre la vigencia y utilidad del procedimiento de concurso docente como se conoce en la actualidad.

³³ Alguien dijo que más que concursos académicos parecen concursos de belleza, porque siempre triunfaba el mas pintado...



En cuanto a los estudiantes, éstos como categoría, no ofrecen mayores conceptos y detalles. Puede convenirse que los estudiantes desde el momento de su ingreso serán alumnos de la Universidad, con arreglo a las pautas de regularidad y permanencia correspondientes.

No puede ignorarse que sí debe constituir una pauta de organización adecuada para esta clase de organización universitaria, incluir normas que se refieran a la selección de los candidatos más calificados, de acuerdo a criterios de evaluación que se establezcan, a los fines de ser becados y dedicarse full time a los estudios a cursar en la institución. Merecería entonces particular mención, atento a los postulados constitucionales, el hecho que estos becados amén de resultar los más calificados resulten a su vez de los estratos sociales menos pudientes al acceso a esta clase de educación.³⁴

A tal fin deberían preverse mecanismos de seguimiento desde la Educación General Básica y Polimodal; búsqueda, orientación vocacional y selección a los fines de motivar la obtención de óptimos resultados en esta clase de sistema fomentual.³⁵

Puede acompañar esta clase de emprendimiento y unido a la idea de un campus universitario, la posibilidad que los mismos alumnos - en la medida que la Universidad les otorgue pensión completa, media o de la clase que se establezca - puedan trabajar como pasantes en la Universidad y dentro de sus distintas dependencias. De tal forma sería posible moldear una educación universitaria gratuita pero con contraprestaciones bilaterales equitativas, pudiendo distraer recursos dinerarios no volcados en personal hacia una mayor expansión de la oferta educacional en sentido amplio.

Por su parte, el arancelamiento del servicio resulta una cuestión harto delicada en los tiempos que corren.

La Constitución Nacional remitió al Congreso Nacional la potestad de sancionar leyes de organización de la educación, que garanticen la

³⁴ Artículo 75º inciso 19 Constitución Nacional, Ley 24.521 art. 59 inciso 'c'.

³⁵ Vale leer al respecto el informe producido por SIGAL, Víctor. Sistema de Admisión a la Universidad en la Argentina.

ESTRUCTURA DE RED SATELITAL

gratuidad y equidad de la educación pública estatal así como la autonomía y autarquía de las Universidades Nacionales.

Es importante adoptar una postura determinada en orden a poder trazar desde allí las proyecciones que necesita el diseño de la institución. Puede existir una educación gratuita plenamente y aún ello ser inequitativo.

La idea de una educación pública gratuita tiene varios y preciosos sustentos, sumados a la importancia de la educación, su regionalización y obligatoriedad así como lo necesaria que resulta a los fines del progreso y la evolución social.

A su vez obsérvese que en el contexto universitario en el que se escriben estas líneas, el ingreso a las casas de estudio no suele ser mayoritariamente restringido. Sobre esto último se volverá más adelante.

En realidad se trata de plantear que frente a una política no restrictiva del ingreso - lo que se considera democráticamente correcto y sin que se entienda por qué - ¿ resulta equitativo (como lo señala la Constitución) que la educación sea gratuita para todos, incluso para el que sobradamente puede pagar por ella?

Frente al principio de la igualdad de las cargas públicas, resulta más gravosa la educación para el ciudadano de menos recursos que para aquél con mayor soporte económico. Ambos están en un pie de igualdad frente a la oferta educativa, aunque para el primero, por sus circunstancias, el acceso a la misma pueda resultar probadamente difícil o escarseado por la necesidad de proveerse previamente su autosustento.

Es por todos conocido que en América Latina en general pero particularmente en la R. Argentina, la universidad de gestión estatal (gratuita) resulta muchas veces inaccesible en términos de aptitudes previas para los alumnos de bajos recursos.

El haber cursado sus estudios preuniversitarios en escuelas del estado (gratuitas) generalmente menos dotadas en recursos humanos altamente capacitados e infraestructura y equipamiento que las escuelas de gestión privada (aranceladas), los coloca en desventaja competitiva a la hora de ingresar y permanecer en el sistema universitario. Se produce así la paradoja que consiste en asegurar enseñanza gratuita a aquéllos que han podido costear educación preuniversitaria arancelada y derivar a universidades privadas (por lo tanto pagas) a quienes han cursado estudios de nivel medio en escuelas del estado. Este estado de cosas

configura la antítesis de la equidad. Asegurar la equidad en el acceso (y permanencia) a la educación universitaria es, por ello, un objetivo irrenunciable en términos de mayor justicia social.

El sistema universitario nacional entonces con gratuidad a secas resulta inequitativo. La Constitución marcó claramente la orientación en la gratuidad equitativa, y dentro del desarrollo de políticas no excluyentes, ello en lo referido al alumnado universitario significaría no más que brindar gratuidad a aquellos y en las circunstancias necesarias que lo necesiten y merezcan, siempre y en todos casos con medidas que permitan al educando la apreciación del esfuerzo y sentido del conjunto en cada uno de estos mecanismos que implica para la sociedad que lo cobija.

Por último y para dejar abiertas las posibilidades, debiera remarcarse que la gratuidad puede ser total, o modulada según las circunstancias tales como bibliografía, lugar de residencia, cantidad de horas - cursos, etc.

De la mano de los sistemas subsidiarios de gratuidad viene el tema del ingreso. El ingreso irrestricto parece democrático, pero esta democracia se acaba cuando en el aula no alcanzan los pupitres, o hay más alumnos que computadoras disponibles o directamente no hay lugar para albergar a todos los aspirantes, entre otros problemas imaginables.

El carácter de "democracia aparente" propio del ingreso irrestricto se evidencia fuertemente cuando se analizan las cifras de deserción: entre el cuarenta y sesenta por ciento (40 y el 60%) de los "alumnos" abandonan sus estudios universitarios antes de finalizar el primer año. Para ese entonces cargarán sobre sí no sólo buena parte de la responsabilidad de dilapidar fondos públicos sino que además, ejercitando precisamente la no-democracia, habrán consumado la ocupación estéril de una plaza en una institución educativa en desmedro de quien pudiera haberla aprovechado íntegramente.

Frente al hecho del reparto de medios corresponde establecer prioridades. La regulación del ingreso es un mecanismo idóneo, de tal forma que no debería ser descartado. La organización tiene una capacidad de respuesta y encontrarse frente a sus límites no implica ni discriminar ni ser antidemocráticos. Ello debe ser debidamente ponderado. Seguramente serán las autoridades constituidas quienes puedan evaluar la evolución de ello, mas debe destacarse como principio la existencia de mecanismos que regulen la vida de la Universidad desde la norma fundamental, sentando algunos criterios a los fines que en lo

ESTRUCTURA DE RED SATELITAL

sucesivo puedan servir de orientación para las decisiones que deban adoptarse.

Estos criterios deben resultar, como se dijera en anterior nota, lo suficientemente flexibles para adaptarse a toda la clase de conflictos posibles y así dar respuesta adecuada.

En la reciente Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior de la UNESCO, se señalaba que a la hora de determinar las prioridades en sus programas y estructuras, los establecimientos de educación superior deberán *"procurar ante todo establecer sistemas de acceso en beneficio de todas las personas que tengan las capacidades y motivaciones necesarias"*.³⁶

No debe olvidarse que en la Declaración Universal de Derechos Humanos se propone que la educación superior "deberá ser accesible a todos en función del mérito"

Desde esta perspectiva se yerguen los principios de acceso equitativo.

Corresponde por último tratar el rendimiento, la permanencia del alumnado y sus condiciones de regularidad.

Como en todo el sistema humano en su conjunto, este capítulo de evaluación interná de los destinatarios directos de la actividad institucional, implica aceptar la elemental idea de premios y castigos. Nada más democrático y educativo que premiar constante y progresivamente las conductas deseadas y las que sobrepasen tales expectativas, reprobando ejemplarmente los comportamientos reprochables.

Dentro del desarrollo de estas ideas, debe sumarse la existencia de un sistema de becas, pasantías, gratuidad, pensión entre todas las otras posibles medidas a idearse. Ello requiere de una clara dirección, orientación y supervisión, ya que de lo contrario se convertirá la institución en un centro de caridad mal entendida. Y tal no es el objetivo ni las metas que se persiguen.

En tal sentido deben asegurarse las bases para la existencia de una seria concientización del alumnado de sus responsabilidades dentro de la

³⁶ "Proyecto de Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y Desarrollo de la Educación Superior", Documento de la Conferencia Mundial Sobre Educación Superior, UNESCO, París, 1998.

comunidad de la que se ha hecho parte, así como a partir de allí dentro de conceptos de modernidad y ética adecuados, marcar la presencia necesaria de un sistema disciplinario equitativo y férreo que acentúe el autocontrol de cada integrante como primer paso indispensable para afianzar la sana vivencia y supervivencia de la institución y complementar la determinación autonómica del aspecto curricular con la conducta social.



El régimen salarial y de administración de personal.

Dentro de todas las posiciones posibles en la estructura ¿ igual remuneración por igual tarea o igual remuneración por igual cargo?³⁷

Existiendo la posibilidad legal, la única forma de respetar la idiosincrasia propia de cada universidad está en reformular estos aspectos. Más aún, en la propuesta que implica la estructura de red satelital deben arbitrarse mecanismos de administración de personal y salariales que compatibilicen con sus principios.

Se conoce la forma burocrática de organización administrativa.³⁸

Resulta imperioso por cierto pensar que un criterio de equidad que premie indudablemente los buenos desempeños pasa por considerar básicamente que corresponde atenerse al principio de igual remuneración por igual tarea. A su vez desde esta forma básica hay que progresar a una posterior donde el incremento salarial no necesariamente deba estar ligado al ascenso escalafonario o cambio de tareas consideradas superiores, y sí premiando la permanencia en la misma tarea, cuando ésta es desarrollada en forma idónea o con la debida excelencia.³⁹

¿ Horario fijo o flexible; dedicación o medición por resultados? Resulta indiscutible que la respuesta a lo anterior varía según las tareas asignadas. Convéngase que de todas formas existen numerosos casos en los cuales un horario fijo o el sistema de dedicación no sirve ya que

³⁷ Artículo 14 bis de la Constitución Nacional.

³⁸ *Es aquella donde las funciones háyanse asignadas a personas físicas que obran individualmente...* página 129, Marienhoff Miguel S, Tratado de Derecho Administrativo, Tomo I, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1983.

³⁹ La presente idea parte de considerar el Principio de Peter (Plaza y Janés Editora, Barcelona) y el hecho que no todos deben ser gerentes de una multinacional para alcanzar determinado standard remuneratorio satisfactorio.

ESTRUCTURA DE RED SATELITAL

frente a tareas que se miden por resultados corresponde aplicar otro método.⁴⁰

En este modelo de red satelital, especialmente para las unidades extracéntricas, el énfasis ha sido puesto en el resultado. En tal contexto, para los docentes – conforme la calificación que se presenta en la nota -, no sirve (aunque sea simplemente una referencia para la remuneración) la categoría de exclusivo, semi, completo o parcial o simple, ya que nada dicen respecto a la importancia de las tareas asignadas y su correlación con el objetivo de la unidad.

La burocracia bien entendida asignará tareas y el marco temporal para desarrollarlas o cumplirlas. Los órganos del control establecerán si corresponden premios o castigos.

Seguramente no resulta sencillo renovar estructuralmente una organización con tendencia tan conservadora en sus escalafones como la Universitaria y, todo ello hacia una nueva forma de administración de los recursos tiempo y dedicación. Mas desde sus normas elementales debería proyectarse ello, en la medida que remita al Consejo Superior la facultad de reglamentar los parámetros necesarios para que cada titular de órgano (céntrico o extracéntrico) fije de acuerdo a esas pautas el nivel de exigencia y las cargas, objetivos y metas a partir de los cuales se busca cumplir la finalidad, óptica desde la cual se evaluarán los desempeños como se dijera anteriormente.



Corresponde entonces en esta etapa volver sobre los principios de organización.

Una vista al entorno anterior lleva a reiterar que la Universidad en su aspecto básico se revela como la interacción de determinados sujetos en el marco de una estructura organizada en torno de un eje, denominado actividad sustantiva o académica, que es descripto como la estructura curricular que, a su vez constituye una red integrada determinable de contenidos, todo lo que forma elementalmente una estructura en red satelital.

⁴⁰ Sería el típico caso del investigador que concurre al laboratorio todos los días en su horario sin lograr avances significativos, aunque a la vista de todos, se dedica metódicamente a sus tareas y aporta serias estadísticas al respecto, aunque nada descubra, saque alguna conclusión académica o científica relevante. De todos modos lo intentó.

Han concurrido hasta aquí diversos factores que, a fin de una adecuada exposición, se reiterarán.

Se ha hablado de la Institución. Ella cuenta con una organización. Esta organización, entre otros servicios posibles, sirve al poder, el que se reparte, orientado a una finalidad determinada. El equilibrio y contrapeso del poder pasa por el establecimiento de un procedimiento interno, que contiene los márgenes de decisión, la forma de administración y el desenvolvimiento de la comunicación. Con tales elementos visualizamos un perfil de la estructura, donde estará presente la división del trabajo, el control, la autoridad, la comunicación. Las relaciones serán doblemente ordenadas y coordinadas, en la medida que conviven la organización jerárquica y la heterárquica. El punto común en cualquier parte del sistema es el análisis (organizacional y no desde el punto de vista curricular exactamente) de la responsabilidad comunitaria. Para ello se debe dividir convenientemente cada área, sector o satélite de acuerdo a sus objetivos agrupando la competencia funcional orientada a ese fin, exigiéndose a los sujetos (protagonistas) adherencia y adaptabilidad a tales contenidos. Todo ello gira en torno a la academia, actividad sustantiva del ente y éste constituye su "servicio".

Entonces, ¿qué principios rigen la estructura de red satelital?

- a) Competencia radial. Acción, interacción, integración e interconexión.
- b) Jerarquía y heterarquía.
- c) Concentración y centralización de la decisión y del control (desatomización).
- d) Descentralización del resultado (reparto exocéntrico, a través de la distribución de responsabilidades, burocratización y división del trabajo).
- e) Omnidireccionalidad del procedimiento interno.
- f) Coherencia en los objetivos.
- g) Determinación autonómica curricular del alumnado.
- h) Oferta curricular flexible.
- i) Estructura curricular extracéntrica, satelital, de orientación flexible, interdisciplinaria e integrativa.
- j) Regeneración constante del conocimiento (conocimiento generativo).⁴¹

⁴¹ Resknic y Klopfer, currículum y cognición.

El liderazgo impone cierta congruencia entre las metas de líder y las de sus colaboradores

© Federico E. Faggionato & Enrique L. Otero.

Noviembre 1998.

Ejemplar para la revista PROPUESTAS de la Universidad Nacional de La Matanza. ✓

San Justo (Bs. As.) - República Argentina

Vs 7.a, 15-I:99

