



**CENTRO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO**

**CINDA**

**V SEMINARIO DE VICERRECTORES DE ADMINISTRACIÓN Y  
FINANZAS**

Liderazgo y Gestión de la Administración Universitaria.

Medidas de choque en tiempos de crisis

**Universidad Nacional de San Martín**

**Buenos Aires, Argentina, 22 al 24 de septiembre de 2009**

## **1.- Antecedentes**

En el año 2005 CINDA inició en forma sistemática un programa de trabajo tendiente a buscar una relación de cooperación de diferentes áreas de la administración y finanzas universitarias, con el propósito de mejorar el quehacer de las universidades participantes y para generar un espacio para repensar la gestión en busca de la calidad y de la productividad de las tareas correspondientes.

Para cumplir con lo señalado, el Centro ha apoyado la realización de cuatro seminarios para los Vicerrectores de Administración y Finanzas de las universidades integradas a CINDA, para promover de esta manera el intercambio de información, la presentación de experiencias administrativas y generar así, sistemas de administración permanente en áreas de gestión para las universidades con miras a ir construyendo un modelo de gestión económica-administrativo de las instituciones participantes

El V seminario se destinó a analizar el tema de “Liderazgo y Gestión de la Administración Universitaria. Medidas de choque en tiempos de crisis”. El seminario se llevó efecto en la sede de la Universidad Nacional de San Martín, en Buenos Aires, Argentina.

## **2.- Objetivos**

Los objetivos de este seminario fueron los siguientes:

- Reunir a los Vicerrectores de Administración y Finanzas del Sistema CINDA para afianzar la vinculación entre ellos y con el Centro en búsqueda de un aprendizaje corporativo.
- Compartir la experiencia y casos de estudio sobre administración, gestión y finanzas universitarias.
- Analizar y discutir las ponencias aprobadas por el Comité de los estudios sobre casos y experiencias sobre liderazgo y gestión de la administración universitaria.
- Evaluar el desarrollo del programa de la Red de Administración y Finanzas y proponer los cambios que sean necesarios.

## **3.- Desarrollo de las sesiones**

El seminario inició con la bienvenida a los participantes por Carlos Ruta, Rector de la Universidad Nacional San Martín (UNSAM), Luego Luis Eduardo González representante de CINDA agradeció la acogida de la UNSAM y destacó el trabajo sostenido del grupo de vicerrectores por cinco años lo

que implica que ha llegado un estado de consolidación y madurez. Luego, el Rector de la UNSAM presentó el trabajo académico que desarrolla la Universidad en términos de docencia e investigación.

A continuación el Dr Luis Alberto Dibbern Secretario de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, planteó los lineamientos estratégicos de la educación superior argentina en el marco del sistema nacional de educación y del desarrollo del país.

Más adelante, luego de un breve receso, se inició la primera sesión de trabajo con la exposición de Ana María García de Fanelli, especialista de educación superior y Secretaria de Política Universitaria del Ministerio de Educación, quien presentó el nuevo instrumento de distribución de fondos al sector público, denominado “Contratos Programas Plurianuales”, la expositora señaló que para llegar al diseño de dicha política pública se realizó una investigación analizando las experiencias de Francia y de la Comunidad de Cataluña. En el caso francés los contratos han buscado articular los proyectos de los establecimientos con el esquema nacional de políticas de oferta académica, desarrollar una gestión de recursos humanos, ordenar la gestión financiera, construir un sistema de indicadores, modernizar la gestión y elaborar un modelo de asignación de recursos más cualitativos. El caso de Cataluña, con contratos ligados a un plan estratégico, se introdujo en 1997 por iniciativa de la Universidad Politécnica de Cataluña como propuesta asociada a un mejoramiento de la calidad de la universidad. En el 2001 se generalizó la utilización de esta modalidad para el conjunto del sistema universitario público catalán. Los objetivos de los contratos-programas se priorizaron así: “Comprometer a las universidades en el desarrollo de planes estratégicos cuyos resultados debían evaluarse mediante parámetros, indicadores”, reconocer las estrategias y diferencias para cada universidad; facilitar la tarea de directivos de gobierno de las universidades e introducir incentivos para lograr los objetivos y compromisos adquiridos. La exposición finalizó con una reflexión de las experiencias de estos dos modelos en la aplicación de los contratos-programas en Argentina y su importancia como instrumento para atender progresivamente el mejoramiento de la calidad de las universidades.

Adriana Broto, Coordinadora General Económico-Financiera de Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, sintetizó la experiencia argentina en relación a la aplicación de los contratos programas y particularmente de los instrumentos de asignación de recursos públicos para la mejora de la calidad universitaria implementada con tres experiencias piloto realizadas con la universidad de Cuyo, de la Patagonia Austral y la Universidad del Sur. **Se detallaron los requerimientos del instrumento de financiamiento tales como la alineación de objetivos de universidades y Estado, orientación al mejoramiento de las universidades, reconocimiento y consolidación de la autonomía universitaria, respeto por las particularidades y especificidades de cada universidad y desarrollo de una visión de políticas de mediano y largo plazo. Los objetivos de la política universitaria, las experiencias piloto con sus etapas, condiciones para la eficacia, los resultados a evaluar y el programa de calidad universitaria se incluyeron en la presentación.**

Posteriormente, Javier Macchi Rector del Instituto Universitario del Gran Rosario quien se refirió a la asignación de recursos presupuestarios como instrumento de política y a los indicadores para la gestión universitaria , destacando en este sentido la relevancia de la información.

Luego de las presentaciones se abrió el debate entre los participantes para concluir con un breve comentario de los expositores.

Luego del almuerzo se dio paso a la sesión de la tarde ,moderada por Miguel Vazquez Tain, con la presentación de Carlos Greco **de la Universidad Nacional de San Martín**, quien se refirió a la gestión del personal en instituciones de educación superior sobre la base de un enfoque estratégico, haciendo una análisis del marco conceptual sobre el tema y **explicando la evolución de la gestión de los recursos humanos , las fases históricas, la misión estratégica, sus objetivos, el proceso de planificación de personal, los aspectos claves de la gestión de personal y el contexto académico, administrativo y financiero. En su asociación, presentó el sistema de remuneración docente, su concepción con escalas e instrumentos de motivación, para concluir con una reflexión sobre la necesidad de integrar el proceso de gestión de personal con el proceso de planificación estratégica y con los planes de desarrollo institucional.**

A continuación Alma Lucía Diazgranados presentó la experiencia de la Universidad del Norte de Colombia, sobre mercadeo educativo como un nuevo enfoque para el crecimiento y posicionamiento institucional. En primer lugar hizo referencia a las estadísticas colombianas para el sector de la Costa Norte y en segundo término mostró los antecedentes de la Universidad del Norte, todo ello en el marco de una dirección estratégica, mostrando **como la visión institucional y la estrategia académica de docencia, investigación y extensión, orientan las políticas, programas y actividades de mercadeo. Este cambio de orientación se enmarca en las nuevas tendencias del mercadeo tales como; nuevos canales de comunicación, redes sociales, convergencia en los mensajes, la participación e integración de conceptos, mensajes y público. Se mostró la visión de mercadeo, su conceptualización, la estructura de funcionamiento, el proceso de marketing, los objetivos dentro de los cuales se destacan el posicionamiento de marca, la diferenciación, la fidelización de la demanda, la generación de nuevas ofertas académicas, la atracción a nuevos segmentos objetivos y la sostenibilidad en el largo plazo. Finalmente se analizaron diferentes campañas de mercadeo realizadas en Uninorte.**

Luego, Javier Fong de la Universidad del Valle de Colombia, se refirió al financiamiento de la Universidad que, en este caso se trata de una universidad pública con las implicaciones y complejidades que esto conlleva. En su presentación **contextualizó el sistema de educación superior en Colombia y en particular de las universidades públicas enmarcadas en la constitución nacional. Además dio cuenta de las estadísticas sobre los aportes de la nación a dichas universidades, la evolución de matriculados y su participación en el sistema, el marco de la ley 30 de 1992, la base conceptual del modelo de educación pública, el impacto de los pasivos laborales en las finanzas universitarias y sobre las diferentes fuentes de recursos para la financiación de la universidad pública en Colombia, desde el caso de la Universidad del Valle. Se**

presentó el caso haciendo referencia a la disminución de los recursos por parte de la Nación, que no reconoce los crecimientos reales ocasionados por los costos de la carrera profesoral y los costos adicionales que ha regulado como los de seguridad social y otros establecidos por el mismo Estado. Todo esto en un contexto de crecimiento de la cobertura generada por las políticas gubernamentales bajo una modelación estricta de indicadores. Se hizo énfasis a las medidas implementadas, las amenazas, concluyendo que la universidad pública en Colombia se encuentra en riesgo y que es necesario trabajar en sistemas de mejoramiento de la calidad

A continuación se dio paso a los comentarios de las ponencias por los participantes

El día cerró con una cena ofrecida por la Universidad Nacional de San Martín

El día siguiente se abrió con la tercera sesión de trabajo moderada por Carlos Greco y con la presentación de Héctor González Morera sobre la experiencia de la Universidad de Costa Rica sobre la negociación del financiamiento universitario para enfrentar la crisis. La experiencia se basa en la negociación quinquenal con el Estado, lo cual asegura un flujo constante mediante una fórmula de financiamiento basada en el producto interno bruto nominal y las variaciones demográficas, el que se ha venido perfeccionado en la última década. Además, se ha establecido un proceso de dirección estratégica. **Las condiciones de financiamiento del convenio vigente 2005 – 2009 con parámetros tales como la tasa anual de crecimiento de la población, la participación en el crecimiento económico, la actualización con respecto al Índice de Precios al Consumidor- IPC y las obligaciones por causa externa dirigieron la distribución de ingresos presentadas para el año 2009 teniendo como eje la excelencia universitaria, la relación universidad – sociedad, la vida estudiantil y las inversiones en terreno e infraestructura. Finalizó la presentación con un resumen de los fundamentos estratégicos, la propuesta de negociación y un análisis de los resultados y lecciones aprendidas en este proceso.**

Luego de un breve receso hizo su presentación Miguel Vazquez Taín quien expuso sobre la experiencia de Valorización de la investigación en la Universidad de Santiago de Compostela, en la cual se destaca la nueva concepción de universidad emprendedora que es transversal a todo el quehacer institucional y **cuyo principal objetivo es “contribuir al desarrollo económico a través de la aplicación del conocimiento y que se constituye en la tercera misión “.** En su presentación dio cuenta del proceso de innovación dentro de un modelo de enlaces en cadena entre la universidad y los sectores productivos, la transferencia del conocimiento con un modelo de emprendimiento, las estructuras existentes tales como el centro de innovación y transferencia de tecnología, el centro de empresas e innovación, el servicio de apoyo al emprendimiento y al empleo, la incubadora de empresas y la sociedad de capital riesgo UNIRISCO. Cerró su presentación con cifras sobre los resultados del programa de emprendimiento: **144 empresas “start up”, 26 empresas de bases tecnológicas y 21 proyectos financiados, entre otros.**

Posteriormente se realizó un intercambio de ideas entre los participantes y los expositores de la mañana. Luego de la sesión de la mañana se realizó una breve visita al campus de la UNSAM.

La sesión de la tarde, moderada por José Távora Martín, comenzó con la presentación de Patricio Ortúzar con la **ponencia Modelo de gestión de los recursos humanos en la Universidad de Talca, dicha propuesta se hizo para generar valor a través de la gestión académica y administrativa con un modelo de gestión de competencias que contribuye a comprometer a las personas con los objetivos estratégicos institucionales.** Para este propósito fue necesario constituir, entre otros, un cuerpo académico de buen nivel y bien remunerado, para lo cual todos los profesores jóvenes debieron perfeccionarse en el extranjero y además cumplir con un compromiso de desempeño, el cual es sometido a una evaluación anual, que es acompañado de estímulos económicos. Más adelante, se definieron las competencias docentes que se certifican con veedores externos. Para ello se definieron familias de cargos con sus competencias funcionales y conductuales, entre las que se encuentran compromiso activo con la Universidad, trabajo colaborativo, innovación y mejoramiento continuo.

El Vicerrector, Carlos Brandariz continuó con las ponencias de la tarde con la presentación de la experiencia de la Universidad de Panamá para el proyecto de desarrollo integral del “24 de diciembre”. Inició su presentación con una visión de la Universidad de Panamá dando cuenta de la disminución de la matrícula debido entre otras causas a que los postulantes no logran alcanzar los estándares mínimos de la admisión. En ese marco se planteó como un ejemplo la gestión del Hospital Universitario el que fue presentado por el Dr Alfredo Moltó.

Luego, Javier Macchi Presentó el trabajo de la subcomisión de pautas presupuestarias del sistema argentino de universidades nacionales conformado por 40 instituciones, con una cobertura de 1,2 millones de estudiantes, 100 mil docentes, **36.000 empleados de apoyo y un presupuesto de u\$2.700 millones. El objetivo de la comisión es: “acotar las distribuciones presupuestarias efectuadas de manera arbitraria para construir un instrumento que permitiera valorar objetivamente las realidades de cada una de las universidades nacionales”.** En su presentación se explicó el marco legal, el acuerdo plenario, los componentes del presupuesto normativo y los procedimientos de cálculo con ejemplos prácticos. Para ello, se diseñaron un conjunto de indicadores incluyendo la economía de escala para la cantidad de estudiantes y la cantidad de estudiantes aprobados. Adicionalmente, se hizo una análisis por matrices disciplinares. Sobre la base de los indicadores se prepara un presupuesto normativo con el mínimo necesario para poder funcionar.

El día cerró con una cena ofrecida por las universidades argentinas de CINDA: Universidad Nacional de San Martín, Universidad de Quilmes y Universidad de Cuyo.

Las sesiones continuaron el día siguiente con la reunión final en el cual se realizó el debate sobre las conclusiones y se planificó el seminario del año 2010. Asimismo, se entregó a cada participante un CD con todas las presentaciones.

El evento se clausuró agradeciendo la excelente organización y acogida de la UNSAM y destacando la labor realizada por el equipo a cargo del seminario. Asimismo, se agradeció la Invitación de una

visita a la Universidad Nacional de Quilmes la que no fue posible materializar por que la mayoría de los participantes debía viajar de regreso.

Las actividades se cerraron con un día campestre en la Hacienda Silverio en las afueras de Buenos Aires.

#### **4.- Acuerdos Conclusiones y propuestas**

El desarrollo de las actividades contenidas en el V Seminario Internacional de la Red de Vicerrectores de Administración y Finanzas se sostuvo con el aporte de los trabajos y ponencias presentados por los representantes de las universidades participantes y los comentarios, reflexiones y discusiones derivados de los mismos, realizados por el conjunto de los miembros de la red.

Las temáticas abordadas se vincularon a temas generales sobre la situación financiera y presupuestaria institucional, informes sobre estructuras de financiamiento público y privado por país, cuestiones metodológicas y conceptuales sobre gestión universitaria y estudios de casos referidos a asuntos de interés particular sobre las temáticas pertinentes al encuentro.

En todos los casos, se expresaron opiniones y comentarios constructivos sobre los conceptos y experiencias vertidos, de modo tal que el resultado fue notablemente enriquecedor para el conjunto de los participantes. Se demostró un excelente espíritu y ánimo de colaboración mutuo, en el sentido de aportar al conjunto, criterios, sugerencias y experiencias positivas en torno a maximizar los resultados de la gestión económica financiera de las universidades para el logro de sus objetivos institucionales.

De esta forma, se consolida una trayectoria de los Encuentros de la Red de Vicerrectores de Administración y Finanzas que permite cada año de manera presencial y a lo largo de los períodos interanuales en instancias de contactos periódicos no presenciales por vías multimediales, mantener y acentuar los intercambios colaborativos entre sus integrantes, de modo tal de aprovechar y aplicar las mejores prácticas resultantes de los mismos.

Resulta concluyente continuar con la metodología de reuniones desarrolladas y tender a complementarlas con las herramientas comunicacionales que facilitan el acortamiento de los tiempos y de las distancias y el acceso a los nuevos conocimientos entre las partes.

Como resultado de las ponencias y discusiones se propuso incluir el tema de los consorcios y “joint ventures” en el apoyo a la ciencia, la innovación y la tecnología de varias universidades de CINDA desarrollado en la ponencia de la Universidad de Santiago de Compostela en la próxima reunión de vicerrectores de investigación del Centro a realizarse el próximo año.

Se discutió sobre la reactivación del Foro virtual planteado en reuniones anteriores y se propuso localizarlo en la página de CINDA. En caso de que ello no sea posible, las universidades colombianas acordaron asumirlo el primer año en una dirección en internet especial que sería necesario contratar y financiar. El primer foro será sobre el tema del seminario y será coordinado desde la Universidad del Norte por la Ing. Alma Lucía Díaz Granados.

A partir de la experiencia del seminario se propuso ampliar los tiempos de las presentaciones y mejorar la programación de modo que resulte más enriquecedora.

Se acuerda realizar la próxima reunión en República Dominicana aceptando la invitación de INTEC. En cuanto a fecha se dejó pendiente pero se planteó la idea de adelantarla para fines de mayo o comienzos de junio. Alma Lucía Díaz Granados quedó encargada para hacer los contactos con Ivan Mancebo y proponer la fecha definitiva velando porque no se tope con otra actividad de CINDA.

Con respecto a posibles temas para la próxima reunión se propuso abrir la gama de opciones incluyendo temas como sistemas de información, gestión de procesos, gestión de capital humano, sistemas de gestión de la calidad. Estos serán discutidos previamente a través del Foro Virtual para tomar una decisión definitiva.

De igual forma se planteó balancear el número de presentaciones entre universidades públicas y privadas de modo tal que un mismo tema central pueda ser abordado desde las dos perspectivas y se logre extraer factores de análisis, recomendaciones y procesos de las mejores prácticas que puedan ser replicados en las universidades. Para ello el proceso de revisión previa del tema de cada ponencia y su organización dentro de la programación contribuirá a fortalecer el nivel de profundidad del seminario y su temática.

De las presentaciones de los diferentes trabajos se puede concluir que existen diferencias marcadas en la normatividad, la financiación y básicamente en el pago de su nómina y de sus docentes como parte fundamental de sus costos que influye en gran medida en su financiación.

Se debe trabajar en el mejoramiento de las universidades lo cual puede ser mediante contratos; En las competencias de sus docentes y empleados en general como medida para mejorar la calidad, el uso de los recursos y la remuneración; el emprendimiento y la innovación como alternativa ante los mayores retos de la sociedad; la calidad como forma de subsistencia del sistema; el impacto social como misión de las universidades en general; la financiación adecuada de estas por parte de la Nación, en el caso de las públicas; y los peligros que atraviesa la calidad de los estudiantes que ingresan y los retos de la universidad frente a estos.

Se propuso fortalecer las relaciones con las universidades miembros de CINDA que no están asistiendo al seminario y se acordó que el señor Miguel Vázquez ayudaría con los contactos, presentación y promoción de dicho seminario con las universidades europeas especialmente las de España. Se asignó a Alma Díaz Granados esta misma tarea para las universidades mexicanas.

Finalmente se concluyó que el seminario internacional de administración universitaria cumplió con los objetivos planeados y contó con una metodología apropiada para el debate y aprendizaje colaborativo.