

# **UN ACERCAMIENTO A LA ADMINISTRACIÓN NO ACADÉMICA EN LAS UNIVERSIDADES: LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS NO ACADÉMICOS.**

MSc. Jorge Domínguez Menéndez  
Profesor – Investigador.  
CEPES – Universidad de La Habana.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las instituciones de educación superior (IES) en América Latina sufren los efectos de este contexto enfrentando un difícil reto para su desempeño: por un lado el desarrollo científico técnico tiene hoy un dinamismo nunca antes visto y por otro lado los países de América Latina se debaten tratando de atemperarse a los cambios en medio de una economía de incertidumbres. Así las cosas, las universidades latinoamericanas se tienen que enfrentar a una difícil situación financiera, como resultado del deterioro de la economía mundial y de la de sus respectivos países, pero también como consecuencia de la aplicación de políticas neoliberales que, entre otras medidas, reducen el financiamiento estatal a las universidades, viéndose obligadas a lograr una mayor eficiencia en el manejo de los recursos.

En el caso de la educación superior cubana, además de los efectos de la crisis económica mundial, las universidades enfrentan los daños infringidos por el bloqueo a la economía nacional que por más de 40 años han sostenido las administraciones de la principal potencia imperialista, agravado además por los efectos que en las relaciones comerciales representó el derrumbe del campo socialista.

Un aspecto en el cual las universidades pueden incidir para lograr un mejor manejo de los recursos, está relacionado con la gestión de los servicios universitarios no académicos (SUNA)

Los SUNA, son aquellos que garantizan las condiciones de trabajo (mantenimiento constructivo y de equipos, etc.), de vida (residencias estudiantiles, comedores y cafeterías universitarias, etc.) y otras necesidades (transporte, seguridad y protección, etc.) que se hacen imprescindibles para el funcionamiento normal de las universidades.

Estos servicios son de gran importancia para el funcionamiento de las universidades, pues “Las universidades son altamente sensible a los detalles administrativos, si lo pequeño, lo diario, lo elemental no funcionara, la maquinaria se desajusta y la imagen universitaria se deteriora con grandes repercusiones” (A. Lombana/ 1995). Por ejemplo, las malas condiciones de un aula en cuanto a iluminación o estado de sus paredes afecta el proceso docente, como también lo afectan retrasos en el servicio de comedores, por poner sólo algunos ejemplos de la importancia de estos servicios para la comunidad universitaria y para los procesos sustantivos de las universidades.

La problemática existente hoy con los SUNA, está relacionada con la necesidad de dar respuesta al reclamo de una mayor eficiencia, eficacia y efectividad por parte de estas áreas, a fin de que estas sean un verdadero apoyo a la gestión académica. A lo anterior se añade, la necesidad de disminuir el tiempo de atención dedicado por la dirección

universitaria a dichas áreas, a expensas del que le deben dar a las funciones sustantivas de la universidad, o sea a los procesos docentes, investigativos y de extensión; razón de ser de las universidades.

### **La administración universitaria y los Servicios Universitario no Académicos (SUNA)**

El estudio de la administración Universitaria, comprende los procesos sustantivos o sea: la docencia, la investigación y la extensión; y la gestión de los recursos que en ellos intervienen. Los SUNA no forman parte, en términos clásicos, de dicha administración, aunque esto no excluye su importancia en la consecución de los objetivos supremos. Los SUNA forman parte de la llamada administración dual de las universidades, se incluyen en la vertiente no académica de esta.

Lo anterior obliga a buscar una vía de gestión de estos servicios que coadyuve al cumplimiento de la misión de las universidades y a la vez garantice la eficiencia económica en su gestión. O sea el equilibrio entre calidad y costo.

Aunque existen puntos comunes a todos los SUNA, como los descritos anteriormente, hay elementos que los diferencian y caracterizan a cada uno. Veamos algunos ejemplos de esas diferencias.

La Residencia Estudiantil, tiene una problemática totalmente distinta al resto de los servicios, ya que está dirigida a un segmento de los actores universitarios, los estudiantes becados. En la Residencia Estudiantil están presentes un conjunto de servicios como son el alojamiento, el comedor, la limpieza, la seguridad y protección, el mantenimiento e incluso, en el caso cubano, servicios profesionales. Su problemática es la coexistencia y convivencia grupal, y la garantía en tiempo y calidad de los servicios.

Muy diferente es otro servicio universitario no académico, el que se ocupa del mantenimiento tanto constructivo como especializado (equipos) y de realización de reparaciones (obras), el cual no se vincula directamente con la comunidad universitaria, sino con su base material. Su problemática está en el completamiento de su fuerza laboral calificada, la existencia de los recursos materiales y la combinación de ambos elementos para conseguir un resultado de calidad.

Resumiendo, entre las principales diferencias que se observan hacia dentro de los SUNA están su relación directa o indirecta con la comunidad universitaria; la presencia o no de otros servicios dentro del servicio principal; y el dar respuesta a una parte o a la totalidad de la comunidad universitaria; en lo que todos los SUNA coinciden es en que tienen como objetivo garantizar un servicio a la comunidad universitaria.

Los SUNA, están presentes en todas las universidades internacionalmente, lo que varía es su magnitud y peso que tienen en la respuesta a las necesidades de las IES.

### **Los SUNA dentro de la administración universitaria cubana.**

En el caso de las universidades cubanas, los SUNA, abarca los servicios que normalmente han estado subordinados a las llamadas áreas económicas de administración y servicios y que últimamente se han aglutinado en la Vicerrectoría de Servicios al independizarse las actividades de contabilidad y finanzas.

En Cuba, poco se ha investigado sobre la administración universitaria y mucho menos sobre los SUNA, por considerarse, por profesores e investigadores, como un tema con relativo poco valor científico, en lo referido a su análisis y perfeccionamiento.

Un paso importante dentro del estudio de la administración no académica de las universidades en Cuba, lo constituyó la 1ra. Reunión Científica Nacional sobre Gestión Económico – Financiera de las Universidades, organizada por el Ministerio de Educación Superior (MES), en junio de 1999, como parte de las acciones del Programa de Perfeccionamiento de la Gestión Económica y Financiera, que viene desarrollando este organismo con la participación de expertos de varias universidades del país. En dicha reunión se presentaron más de cincuenta ponencias, incluso de varias universidades españolas, donde el autor presentó parte de la presente tesis.

En los últimos 40 años, la gestión de los SUNA, como parte del modelo existente en la red de universidades adscriptas al Ministerio de Educación Superior, se basa en la administración por las universidades de la mayoría de los servicios que estas requieren para su funcionamiento y en menor medida a través de la contratación de estos servicios a terceros; existiendo muy pocas experiencias en la aplicación del autofinanciamiento y con muy pobres resultados positivos, ya que gran parte de los gastos corrientes y los salarios se mantienen dentro del financiamiento presupuestado por el Estado.

Las universidades subordinadas a otros Órganos de la Administración Central del Estado siguen esa misma línea, a la vez que se ven favorecidas por los servicios existentes a nivel de sus respectivos ministerios.

Podemos entonces concretar, que la gestión de los SUNA en el modelo cubano, presenta tres formas básicas de organización:

En forma de servicios internos administrados y financiados por la universidad. Su empleo implica la existencia de una plantilla, erogación por concepto de fondos de salario y otros gastos en la atención al hombre tanto en moneda nacional como en divisas, así como la dedicación de tiempo y asignación de recursos por parte de las direcciones universitarias. Este es el caso de las residencias estudiantiles, los comedores obrero-estudiantiles, las brigadas de obras y otros servicios.

Respondiendo a la administración universitaria pero acogidos al autofinanciamiento, en el caso cubano en su forma restringida, que permite mantener el financiamiento universitario en cuanto a las erogaciones por concepto de gastos corrientes, lo que lo hace más rentable.

Utilizando el financiamiento para la contratación del servicio a terceros, forma más generalizada internacionalmente. En este caso se puede citar como ejemplos la contratación de obras, la iguala para el mantenimiento de las microcomputadoras y la limpieza y jardinería, entre otros servicios.

Este último modelo de gestión de los servicios no académicos a través del financiamiento para la contratación de servicios a terceros, al convertirse en la principal forma de gestión, reduce la acción del vicerrector a la función de administrar el presupuesto universitario, a la vez que también reduce las estructuras y plantillas, al ser

necesario sólo un mínimo número de trabajadores de servicio y de controladores y supervisores de calidad de los servicios dados por terceros.

Es este proceso de perfeccionamiento empresarial que se viene desarrollando en el país desde mediados de la década de los 90, el que ha ido creando las posibilidades de la contratación de servicios a terceros por parte de las universidades.

Pero esta situación también ha tenido un impacto en el propio sistema empresarial del Ministerio de Educación Superior, que ha visto una posibilidad para coadyuvar a mejorar el servicio que brinda a las universidades a partir de la interpretación de lo recogido en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, cuando señala: “ En el universo empresarial las pequeñas y medianas empresas estatales deben desempeñar un papel dinámico y flexible en la producción y los servicios, así como en la creación de empleos. Estas entidades se caracterizarán por estructuras reducidas y una agilidad y ductilidad en su gestión productiva, económica y comercial que les permitan adaptarse rápidamente a las condiciones de un mercado cambiante.”

Bajo esa concepción, se viene trabajando el perfeccionamiento del sistema empresarial del MES, teniendo en cuenta que, de acuerdo a lo que se establece en los lineamientos para el Perfeccionamiento Empresarial, este sistema a partir de su creación y funcionamiento estará siempre atento a las modificaciones del entorno y será objeto de adecuaciones permanentes.

No obstante, como bien se plantea en el Programa para el Perfeccionamiento de la Gestión Económica y Financiera del MES, “ La lentitud del proceso de organización y aumento de la oferta de las empresas externas a la Educación Superior, obligará a un período transitorio de espera, durante la cual será necesario, aunque parezca contradictorio, el fortalecimiento de algunos aparatos productivos y de servicios propios de los centros y sin dudas de la Empresa Nacional de Producción y Servicios del MES.”

Los resultados de la revisión de la bibliografía consultada, nos confirman la necesidad de profundizar en la investigación de las variantes de estrategias a seguir con los servicios no académicos en las universidades cubanas, así como nos permite hacer las siguientes valoraciones:

- ❖ La administración universitaria no deja de ser parte de la llamada administración pública, y aunque esta no se realiza en un centro de producción o servicios, sino en un centro docente-investigativo; o lo que es igual, en un centro académico, lo que le da rasgos diferentes, no deja de tener la misma necesidad de perfeccionamiento sistemático y de atender a los cambios del entorno.
- ❖ El tema sobre la administración universitaria es algo relativamente nuevo en la agenda académica, poco tratado pero de gran interés en estos momentos por su repercusión en la ansiada pertinencia de la universidad con la sociedad; factor importante en la consecución de planes presentes y perspectivas y su financiamiento, por lo que se extiende, consecuentemente, al estudio sobre la gestión de los servicios universitarios no académicos para el caso cubano.
- ❖ La problemática cubana, atípica a la situación internacional por razones obvias (el sistema social imperante y los efectos del bloqueo), no se ve reflejada totalmente en las investigaciones que en el campo de la administración universitaria, y en

específico sobre la gestión de los servicios universitarios no académicos, se realizan en el mundo de la educación superior. Ello obliga a buscar alternativas propias, mediante la investigación científica.

- ❖ En las investigaciones científicas, hechas en el país, sobre la administración universitaria, lo relativo a los servicios universitarios no académicos casi no ha sido tratado, lo que explica que su surgimiento y desarrollo ha estado condicionado por decisiones voluntaristas ante las situaciones coyunturales y no por una estrategia plenamente concebida.
- ❖ Las condiciones históricas y socioeconómicas son diferentes en cada país y en cada universidad (como diferente es la tradición y desarrollo del Sistema de Educación). La propia forma de sustantivar los servicios universitarios no académicos y de agruparlos, es diferente entre las universidades de las distintas zonas geográficas y hasta a lo interno, dentro de cada uno de los países que componen las distintas regiones del mundo, lo mismo sucede entre las universidades cubanas.
- ❖ Los servicios universitarios no académicos, dada su distancia operacional del resto de los servicios universitarios y por tanto más cerca de la gestión empresarial que de la academia por su acción y desenvolvimiento, pero a la vez muy implicados con el desarrollo de la comunidad académica; demandan una forma ideal de gestión, estructura, organización y dirección que dé respuesta a los reclamos de las áreas universitarias.

### **Los SUNA en las universidades cubanas.**

#### **Antecedentes**

Al triunfo de la Revolución el tamaño de las tres universidades públicas existentes (Universidad de La Habana, Universidad de Oriente y Universidad Central de Las Villas), así como el número de estudiantes y del claustro era reducido, en comparación con el desarrollo que adquirió varios años después.

La masificación de la enseñanza, justo reclamo popular al que la Revolución prestó inmediata atención, dio lugar a que, junto con el aumento de los servicios académicos, surgiera la necesidad de incrementar el claustro y también los SUNA, esto último, para dar respuesta a las necesidades tanto de los estudiantes como de los profesores y trabajadores en general. Así surgió, en 1961, el Sistema de Residencias Universitarias (becas) para estudiantes, aspecto que antes era resuelto, por las minorías solventes que accedían a la universidad, por medio de las “casas de huéspedes”. Por razones similares surgen los comedores universitarios para los trabajadores y estudiantes de las universidades, con ofertas muy económicas.

Las Residencias Universitarias, los Comedores Obreros y otras estructuras de servicios universitarios no académicos que se crearon en las universidades cubanas, respondieron a la inexistencia en el entorno de una respuesta por la vía empresarial o de la administración pública, que estuviera en disposición de garantizar, con un sentido popular, la demanda que hacía la Universidad.

El bajo nivel de desarrollo económico y por tanto de las fuerzas productivas y su especialización existente en el país en 1959, se reflejaba en una insuficiente infraestructura empresarial en general y de servicios, lo que, unido a los cambios socio-

políticos operados por la Revolución, no permitió otra alternativa que no fuera la de crear, en las propias universidades, unidades organizativas de servicios no académicos que garantizaran el mantenimiento y desarrollo de los procesos sustantivos y socioeconómicos de las universidades cubanas.

### **Los efectos de la Reforma Universitaria de 1962 en estos servicios.**

En la Reforma de la Enseñanza Superior, llevada a cabo por la Revolución cubana en 1962, se incluía dentro de los Servicios Generales universitarios el servicio de biblioteca, integración universitaria, orientación (al estudiante), asistencia médica, educación física, deporte y recreación; y por último, **administración**, la cual abarcaba las actividades de contabilidad y finanzas, suministros (adquisición, almacenes, imprenta, etc.), servicios internos (mantenimiento, vigilancia, comedores, librería, etc.), nóminas, registro de asistencia y control de expedientes.

Las instituciones de educación superior, en la Cuba posrevolucionaria, contaron con una economía planificada centralmente, que le brindaba un abundante presupuesto financiero y, los recursos materiales y tecnológicos asignados, satisfacían con creces las necesidades.

El fondo de salarios permitía tener enormes plantillas y las de las áreas de servicios no académicos, junto con el resto de las actividades, crecían en la medida que aumentaban sus servicios.

Las universidades cubanas, como resultado de la masificación de la educación superior propugnada por la Revolución a través de la Reforma Universitaria de 1962, se constituyeron en pequeñas ciudades a las que poco le faltaba para autogarantizarse todos los servicios. En este sentido, el autor coincide con la valoración de que: “ La universidad cubana actual ha sido el resultado de un concepto de autosuficiencia que ha desembocado en un esquema que reúne bajo una misma administración unidades muy diversas que ante una profundización desde el entorno en el enfoque económico y un cambio radical del escenario ha multiplicado la complejidad de su gestión económica y que afecta sensiblemente su eficiencia y efectividad. “ (Programa para el perfeccionamiento de la gestión económica financiera de las Universidades. Dic/99)

La copia de los esquemas que en este sentido aplicaban los países socialistas y las ventajosas relaciones de intercambio que favorecían la compra de equipos e insumos, propiciaron se desarrollaran las instalaciones y el equipamiento de la universidad y, en algunos casos, que se duplicaran y triplicaran equipamientos con un bajo nivel de explotación, generando crecientes gastos y aumento de plantillas de trabajadores para garantizar su mantenimiento y conservación, a falta de la oferta de estos servicios por terceros.

En estas condiciones de abundancia, la eficiencia y eficacia de la gestión de los SUNA no era un problema prioritario para la dirección universitaria. En el ya mencionado documento, “Programa para el perfeccionamiento de las áreas económicas”, confeccionado por el MES (dic/99) se plantea al respecto: “.... el quehacer económico de aquel período fueron los llamados “consumos históricos”, en lugar de la eficiencia y racionalidad económica”. En tales condiciones, era fácil dar respuesta a las solicitudes de las áreas docentes, investigativas y de extensión, así como dirigir dichas unidades organizativas y también la de los SUNA.

La creación del Ministerio de Educación Superior (MES) en 1976 y la red de centros adjuntos a éste, comenzó a atender los aspectos de la gestión a través de las inspecciones parciales y generales. En este sentido, el MES y sus centros adscriptos, participaron en el proceso de rectificación de errores, a los que convocó la dirección del país en abril de 1986, tras los errores cometidos en la aplicación del sistema de dirección de la economía aprobado en el I Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), que se basaba en el cálculo económico restringido. El proceso de rectificación de errores, implicó una estrategia de acción para lograr una mayor eficiencia económica.

### **La rectificación de errores y el comienzo del llamado “ Período Especial”.**

La situación económica por la que atravesó el país a finales de la década de los 80 por razones externas (reducción de las exportaciones y violenta depreciación del dólar) e internas (deficiencias en la gestión de la economía y condiciones climáticas adversas), dieron lugar a una reducción de los recursos en las universidades, los elementos cualitativos de la gestión volvieron a tomar su importancia en el Ciclo de Dirección de estas áreas, para lo cual no estaban preparadas y mucho menos la dirección universitaria.

Elementos imprescindibles en la administración de cualquier actividad como el costo, la rentabilidad y la calidad, eran ajenos a la gestión de estas áreas o por lo menos no pesaban decisivamente en las decisiones. Además, en ninguna de las esferas de las unidades organizativas de gestión existía una proyección de futuro y mucho menos de perfeccionamiento.

Junto con la desaparición de la abundancia comenzó a reflejarse cierta inestabilidad en la fuerza laboral, siendo esta, cada vez, menos preparada y con menos sentimiento de pertenencia universitaria.

Estas áreas comenzaron a ser un serio problema para la dirección universitaria, tanto a lo interno, por los problemas laborales y por la falta de cuadros capaces, como a lo externo, ante las dificultades reales para adquirir los recursos y poder dar respuestas a las demandas de la academia.

Las direcciones universitarias vieron reducido su tiempo de gestión a favor de la academia, al tenerle que dedicar más tiempo a las áreas SUNA, para poderlas apoyar en la búsqueda de los recursos y en la difícil tarea de dirigirlos. Tiempo que disminuyó aun más, con la creación de las unidades organizativas para la captación de divisas, a mediados de los 80; elemento que ha recargado sensiblemente el nivel de gestión de los recursos, sin dejar de reconocer los inmensos beneficios económicos que dicha actividades brindan a la Universidad.

Se trabajaba en todo el país, y por tanto en las universidades cubanas, en el proceso de rectificación de errores, cuando se produjo el derrumbe del campo socialista y la autodesintegración de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), dando lugar al inicio del llamado “Período Especial”, al producirse un desabastecimiento en que se vio envuelto todo el país, lo que obligó a la economía cubana a vivir al día.

Los almacenes del país y por extensión los de las universidades fueron agotando sus existencias sin posibilidades de recuperarlas, aún después de los momentos más difíciles, ya que el mercado de la casi totalidad de los productos pasó su adquisición de

moneda nacional a moneda libremente convertible, lo que impidió que las áreas de los SUNA pudieran contar con un stock para dar respuesta a sus necesidades más perentorias.

La universidad cubana se vio privada de pronto de la garantía material que representaba el presupuesto del Estado que le llegaba a través del MES. “ Para éste período de transición ya había desaparecido (en el MES) la Dirección de Abastecimiento y un poco más tarde fue extinguida la Dirección de Inversiones.” (Programa para el perfeccionamiento de la gestión económica financiera de las Universidades. Dic/99)

El financiamiento de la Universidad en Cuba, es primordialmente estatal, los fondos que utiliza provienen fundamentalmente del Presupuesto Nacional, pues por esa vía se garantiza el salario de todos los trabajadores, el combustible para el transporte y cocinas, los gastos de electricidad, de agua corriente, de la alimentación de los trabajadores y estudiantes y gran parte del aseguramiento a los servicios internos, así como el financiamiento, en moneda nacional, para la contratación de servicios a terceros. No obstante, progresivamente los fondos provenientes de la captación de divisas, tanto por las áreas académicas como no académicas, y las donaciones (financieras o en recursos), han ido jugando un papel importante en el mantenimiento y desarrollo de la Universidad.

Por su parte, los ingresos en moneda libremente convertible por la Universidad, mediante la comercialización del producto académico pero también del no académico, han posibilitado para los SUNA el poder mejorar la atención al hombre, la compra de herramientas, la sustitución de gran parte del equipamiento discontinuado, la adquisición de insumos, materiales constructivos, medios de limpieza, que sin dichos ingresos hubiese sido más difícil su adquisición.

En todo este tiempo las decisiones para enfrentar los cambios que demandaba el entorno, en cuanto a los SUNA, se efectuaron desde una posición “voluntarista”, sin mediar procesos investigativos de carácter científico, condicionándose así la conceptualización que sobre la administración y el cambio se tiene en estas áreas, más en aspectos empíricos que como resultados de investigaciones científicas; elemento que las aleja aun más del resto de los procesos universitarios.

#### **Estado actual de los SUNA en la universidades adscriptas al MES.**

El presente diagnóstico de los SUNA en las universidades investigadas, es el resultado de analizar los documentos de carácter administrativo tanto del MES como de los centros visitados, artículos científicos, así como los criterios obtenidos en los eventos en que presentamos partes de este trabajo.

Es común en las reuniones departamentales, claustros de profesores y consejos de dirección de facultades y universitario, oír culpar a los SUNA por el incumplimiento de tareas o actividades docentes, de investigación y de extensión; al no garantizar éstas áreas, de forma oportuna (efectiva), con la calidad requerida (eficacia) y con el menor costo posible (eficiencia), dichos servicios.

Por su parte, las áreas de los SUNA le señalan a las áreas académica, no calcular y precisar en planes y programas, con el tiempo suficiente el aseguramiento material requerido para alcanzar los objetivos académicos, lo que provoca atrasos e



incumplimiento ajenos a estas áreas, dada la ausencia en el mercado de todos los recursos materiales necesarios, así como por la existencia de trabas burocráticas en el proceso de ubicación y compra.

En el Informe Resumen del curso 1998-99 del MES, se plantea que “Los servicios universitarios adolecen de notables deficiencias e insuficiencias, gran cantidad de ellas vinculadas con problemas subjetivos como: la higiene, la limpieza y calidad de la atención a los usuarios; a los que se agrega el deterioro de la mayoría de las residencias estudiantiles, la obsolescencia del equipamiento de laboratorio, la falta de mantenimiento en general y los problemas de transporte que son entre otros ejemplos, los que avalan esta valoración”.

Los anteriores aspectos son objeto de un mayor énfasis, en el Informe Resumen del curso 1999-2000 al señalarse: “ Un tema de insatisfacción en la mayoría de las universidades continúa siendo la calidad en la elaboración de los alimentos de las cocina-comedores, así como su aún insuficiente higiene y limpieza. Ello es característico de los servicios universitarios en general, donde aún muchos de los problemas tienen un carácter principalmente subjetivo. Unido a ello, existen esferas en los servicios donde la insuficiencia de los recursos materiales incide de manera crítica en el desenvolvimiento de las actividades regulares de los centros e instituciones, tal como la transportación, particularmente en ómnibus, el mantenimiento general y otros.”

Análisis semejante, se recoge en el Informe Resumen del curso 2000-2001, señalándose de manera particular que “La alimentación de los comedores de estudiantes y trabajadores continúa, de manera general, como un aspecto insuficiente...”

La caracterización que hacen las áreas docentes, de investigación y de extensión sobre las áreas que atienden los servicios universitarios no académicos, no es sólo de “ineficientes en su gestión”, sino también, la de tener una “excesiva inercia” y “no tener como su objetivo cimero dar respuesta a las exigencias del desarrollo académico”, aunque la razón de existencia de dichas áreas sea esa e incluso así aparezca reflejado en el contenido de su Misión.

También los servicios propiamente académicos, dan valoraciones negativas sobre la gestión de los servicios universitarios no académicos “La vida nos ha demostrado que en un servicio profesional donde la ejecutoria de investigadores y profesores ha sido impecable, el valor percibido por el cliente se ha visto disminuido sustancialmente por una deficiente o insuficiente desempeño del personal de servicios complementarios”<sup>1</sup> (F. Uset/2000. pag.111 y 112)

Resumiendo, todas las áreas se quejan sobre la lentitud, la ineficiencia y la falta de sensibilidad de las áreas de servicios no académicas con la problemática universitaria, lo que indudablemente repercute en la eficiencia económica de estos servicios, al no estar en correspondencia con los gastos en salario y en atención al hombre que ellos provocan.

En aras de su perfeccionamiento, a los servicios universitarios no académicos no les ha faltado el empleo de servicios especializados de los propios centros de estudios

---

<sup>1</sup> Forma en que el autor denomina a los servicios universitarios no académicos.

universitarios a través de las llamadas consultorías, aspecto que si bien no ha permitido solucionar la problemática existente, ha ayudado a su comprensión y acercamiento.

En el caso concreto de las universidades adscriptas al MES, se observa que, en los últimos años, las unidades organizativas que administran los SUNA han recibido una mayor atención desde el punto de vista de la preparación de sus cuadros y capacitación de sus trabajadores en general, así como en el perfeccionamiento de su gestión mediante la introducción de las nuevas técnicas de dirección, lo que se ha visto reflejado en un mayor nivel de respuesta, mayor calidad del servicio, mayor autoexigencia y un mejor trato. Sin embargo, en estos mismos aspectos aún persisten deficiencias que afectan su imagen e inciden negativamente en el resto de los procesos universitarios.

### **Resultados de las entrevistas a los expertos:**

Para profundizar en el conocimiento del tema, realizamos entrevistas a un grupo de expertos del MES y de sus universidades adscriptas, siendo los resultados consolidados los siguientes:

1. El bajo nivel técnico y profesional del personal de los SUNA, lo que repercute en la calidad y la eficiencia de la gestión y de los servicios, no existiendo un plan de capacitación sistemático y consecuente que permita su superación general, y en particular, en su puesto de trabajo. En los últimos años el dispositivo de capacitación en la Universidad, ha estado en función de la superación de las áreas docentes, la reserva científica del personal de apoyo directo a la docencia y las áreas administrativas de las facultades como es el caso de las TK-10, auxiliar de información, etc; dejándose en manos de los jefes de las áreas de servicios, la superación de sus trabajadores.

Sin embargo, no siempre hay una respuesta positiva a los cursos que se ofertan a los trabajadores, alegándose que afecta el horario de trabajo y por tanto los planes. Pero tampoco hay una iniciativa por parte de los jefes de estas áreas por desarrollar la superación de sus trabajadores en su puesto de trabajo, a partir de utilizar otros trabajadores, profesionales, técnicos u otros simplemente más capacitados, para llevar a cabo ese tipo de capacitación.

2. La política de cuadros, aprobada por el Primer Congreso del Partido que norma la formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros, no tiene una proyección dirigida a superar las insuficiencias de éstas áreas. La mayoría de los jefes en los distintos niveles, no sólo carecen de una preparación previa para el desempeño de sus funciones sino que tampoco tienen elaborado su plan de superación.
3. Son excepcionales las unidades organizativas (Dirección, departamentos y secciones) que cuentan entre sus propios miembros los posibles relevos de sus actuales jefes; dando lugar a que se tengan que importar, no permitiendo una continuidad en los logros alcanzados. Por otra parte, hay que apuntar las dificultades para hallar cuadros idóneos que deseen trabajar en estas áreas y su adaptación al sistema universitario si son de otros sectores de la sociedad.

4. Uno de los factores que influye negativamente en la existencia de una cantera de cuadros, es el relativo a las características de las plazas de estas áreas en cuanto a salario y requisitos; no siendo motivante para jóvenes con perspectivas de desarrollo, aspecto que se agrava dada la edad promedio de los cuadros intermedios de éstas direcciones, donde la mayoría pasa de los cuarenta y cinco años y la inmensa mayoría poseen un bajo nivel escolar.
5. La competencia en el mercado laboral en cuanto a salario y estimulación que se ofrece a los obreros y personal de servicios por el “sector emergente” y por las empresas que han aprobado el sistema de perfeccionamiento empresarial, disminuye el poco personal competente con el que se cuenta y dificulta su adquisición.
6. Los integrantes de los SUNA, por lo general, son reacios a los cambios y cuando se hacen no hay un análisis de factibilidad, realizándose básicamente de forma “voluntaristas” o como resultado de un nuevo jefe que impone su estilo y concepto del perfeccionamiento.
7. La misión y los objetivos, por lo general, se subordinan a los mecanismos de dirección y control superior y no siempre se buscan alternativas, dentro del marco legal, que garanticen su cumplimiento. De esta forma, las funciones sustantivas de las universidades no se sienten totalmente priorizadas.
8. No hay stock en los almacenes ni garantía en el suministro de piezas de repuesto, materiales, insumos y demás medios que se requieren para garantizar la calidad del servicio que se brinda, lo que impide dar respuesta inmediata a las solicitudes de las áreas, sobre todo en casos de urgencia. Lo anterior se ve agravado por la demora en los trámites para poderlos comprar.
9. Son pocos los estudios existentes sobre la administración universitaria, y en particular, para lograr el perfeccionamiento de los servicios universitarios no académicos.
10. No se cuenta con el transporte necesario para la gestión, el traslado del personal y de los materiales, así como para el control de la ejecución de los trabajos por parte de los jefes de brigada.
11. Dificultades en el cumplimiento del plan de trabajo dada las reducciones del combustible automotriz asignado.
12. Las compras pequeñas encarecen los costos de ejecución, pero también hacen más difícil su adquisición en los casos de urgencia, no existiendo un nivel de respuesta inmediata por el sistema comercial actual.
13. No siempre se controla la calidad por parte de las áreas universitarias, tanto de los servicios universitarios no académicos, como de los que se dan por terceros, lo que impide una mayor exigencia a los primeros y la consiguiente reclamación a los segundos.

14. La mala calidad de los materiales que se ofertan en el mercado nacional atenta contra la calidad de los servicios, aspecto que repercute negativamente contra la imagen de la unidad organizativa y contra los servicios universitarios en general.
15. El bajo nivel de completamiento de la plantilla, sobre todo contar con plazas vacantes en especialidades fundamentales.
16. El control no es un proceso sistemático en estas áreas, ni tampoco dirigido, con la profundidad necesaria, a las actividades de dirección en cuanto al cumplimiento de la misión y objetivos de la universidad, pues sólo se chequea las existencias, uso y destino de los recursos y las violaciones del marco legal.

Por su parte, los principales logros de los servicios universitarios no académicos en las universidades adscriptas al MES, según el criterio de los expertos, son los siguientes:

- El servicio de transportación de los trabajadores.
- El nivel alcanzado por las Residencias Estudiantiles, pese a todos los elementos adversos con los que tienen que garantizar el servicio.
- La gestión y compra de alimentos y de otros recursos materiales para los comedores.
- Los crecientes niveles de ingresos en la captación de divisas.
- Mantener funcionando equipos que desde el punto de vista tecnológico están discontinuados, no contándose con piezas de repuesto y con una larga explotación.

## CONCLUSIONES

Hoy las universidades cubanas, pese a la debacle del campo socialista, principal fuente de intercambio académico y de apoyo logístico durante casi treinta años, han logrado seguir cosechando éxitos en la docencia, tanto de pregrado como de posgrado, en la investigación y en la extensión, contribuyendo con ello al logro de mayores niveles de satisfacción de las demandas sociales.

Lo anterior no excluye la existencia de dificultades materiales, sobre todo en cuanto al equipamiento de los laboratorios, la inexistencia de tecnologías de punta en número suficiente, son pocos los recursos con que se cuenta para seguir mejorando el proceso docente educativo, una reducida transferencia de los resultados de las investigaciones universitarias y la insuficiente presencia de la extensión universitaria en todos los procesos académicos, lo que constituyen retos a vencer en la actualidad y en el futuro, por parte de las universidades cubanas.

En este contexto se debe señalar además, que en los SUNA se han logrado también algunos avances desde el punto de vista organizacional y se ha logrado paulatinamente un mayor nivel de respuesta.

Sin negar los avances logrados en esta área, dada las condiciones concretas de Cuba, en todas las universidades de nuestro país existen algunas barreras legales actualmente que limitan el funcionamiento y los resultados de estos servicios, en cuanto a su respuesta oportuna, calidad y eficiencia. También, con independencia de las difíciles condiciones económicas que vive el país, se observan importantes problemas en la actividad de gestión de los SUNA, lo que se manifiesta en insuficiencias en la

planificación, organización y control de estas actividades y que exigen cambios importantes en estas esferas para lograr un salto cualitativo en su desarrollo futuro en todas las IES cubanas.

Por otro lado, no se ha logrado una adecuada identificación de fuentes y mecanismos de financiamiento para el mantenimiento de las edificaciones y del equipamiento docente-investigativo.

Se debe señalar que en las universidades cubanas, todos o casi todos los SUNA son asumidos por las propias universidades, contando para ello con las instalaciones, personal y medios requeridos, aspecto que no tiene el mismo comportamiento internacionalmente, donde la mayoría de estos servicios se contratan a entidades especializadas.

De acuerdo con lo anteriormente expresado, la contradicción principal que se presenta esta dada en que, pese a las exigencias de una mayor eficiencia en la administración de los recursos y de los nuevos estilos de gestión, el enfoque actual de la gestión de los SUNA, está desfasado del nuevo escenario que se presenta para la educación superior, impidiendo con ello que se logre la superación de las deficiencias existentes y haya hasta cierta inercia en el proceso de cambio.

Esta contradicción se pone de manifiesto en cada posible acción, lo que exige de la formulación e implementación de nuevas políticas y estrategias de cambio que fortalezcan el rol de los SUNA en el desarrollo eficiente de los procesos sustantivos y que, al mismo tiempo, contribuya a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

#### BIBLIOGRAFIA CITADA.

1. Lombana M., Agustín. (1995) Problemas y tendencias de la Universidad en América Latina. Colección UDUAL No.3. 1995. México DF.
2. Uset Ruiz, Fernando. (2000) El desarrollo estratégico de la gestión de servicios profesionales en la universidad cubana. Revista Cubana de Educación Superior No.1, 2000. La Habana.

#### BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Aldas, R.J.Y. Arthur P. Brief., "Diseño de tareas y motivación del personal " Editorial Trillas, México. 1993.
2. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM). Lineamientos generales e Indicaciones del CECM sobre política de cuadros. 9 de julio de 1997.
3. Cowell, D (1984) The Marketing of Services. Heinemann Educational, Jordan Hill, Oxford, UK.
3. Chandler A. Strategy and Structure. Corporate Strategy, Mc Graw Hill, New York., 1995.
4. Colectivo de autores CEPES. (1996) Experiencia en la gestión y el financiamiento de la educación superior en Cuba. Conferencia Regional sobre política y estrategia para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe. La Habana, Cuba. 1996.
5. Colectivo de Autores. Temáticas Gerenciales Cubana. M.E.S. Primera Edición, Cuba, 1997.

4. Colectivo de Autores. Temáticas Gerenciales Cubana. MES. C. de La Habana, Cuba. 1998.
5. Chomsky Noam-Dieterich Heinz. La sociedad Global. Casa Editora Abril, Cuba, 1997.
6. García Schwerert, Pablo. La fluctuación de personal en la empresa. Editorial Ciencias Sociales. La habana, 1985.
6. Kotler, P. (1986) The principles of Marketing. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
7. Martín Sabina, Elvira. (1999) Retos actuales para la gestión y el financiamiento de la educación superior. Revista Cubana de Educación Superior (RCES) No. 2, 1999.
8. Meyer Junior, Victor. (1995) Administracao Universitaria: Consideracoes sobre su naturaleza e desafios. Colección UDUAL. No.3 . 1995. México DF.
7. Robbins L. La teoría del Desarrollo Económico en la Historia del Pensamiento Económico. Ediciones G.Gili. Barcelona, 1969.
8. Schein Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza & Janes Editores S.A. 1988, Barcelona.
9. Soria O. Tendencias de la Educación Superior en América Latina: proposición de política para la planeación en época de crisis. Docencia, Vol.16. sept.-dic. 1986, Nro.30.
9. Tristá Pérez Boris.(1997) La Administración Académica y el nuevo rol de los directivos universitarios. Serie Cuadernos Unidad Xochimilco (junio).
10. Tedesco, J.C. Estrategia del desarrollo y educación: el desafío de la gestión pública. Reforma y Utopía Nro.4, abril-junio, 1991.
11. Tedesco, Juan Carlos.(1999) Formación de administradores de educación para el futuro de América Latina. Carta informativa del IIPE, Vol. XVII, No.1, enero-marzo.
12. Teresa Cruz Cordero. (2000) El sistema empresarial, cultura y consultoría. Folletos Gerenciales del Centro Coordinación de Estudios de Dirección del MES. Art./5 No. 3 marzo.
13. Villagrasa, Raimundo. (1995) Estado actual de la enseñanza de la administración y su aplicación a la organización universitaria. Colección UDUAL No.3. 1995. México DF.