



Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Maestría en Gestión Universitaria

*"Análisis de la Estructura Académica
de la Universidad Nacional de Luján"*



Informe que presenta, **Mario Guillermo Oloriz**
Para optar al grado de **Magíster en Gestión Universitaria**
Bajo la dirección del **Dr. Roberto Ismael Vega**

Mar del Plata, Junio de 2005

A mi familia,
en especial a mi esposa y a mis hijos
quienes se encuentran presentes
en todas mis acciones

Mi agradecimiento a todas aquellas personas
que contribuyeron con escritos, artículos y
materiales que sirvieron de sustento a la
investigación desarrollada en este trabajo.

ÍNDICE

Introducción	1
La Institución en Estudio	3
Las Evaluaciones Institucionales	15
La Estructura Departamental	20
La Estructura Departamental en Argentina	36
La Estructura Departamental en la UNLu	42
El Gobierno de los Departamentos	51
La Gestión de las Carreras de Grado	55
Propuesta de Cambio en la Estructura Académica de la UNLu	65
Análisis del Impacto y Viabilidad de la Propuesta	75
Conclusiones	99
Bibliografía	102

INTRODUCCIÓN

La Universidad a lo largo de la historia no ha sido considerada un objeto de conocimiento, no obstante actualmente existe una gran preocupación por parte de diversos autores por producir su objetivación para su análisis y estudio. Este abordaje contribuirá a lograr una mayor comprensión del comportamiento político e institucional de la misma y, gestar nuevos modelos de gerenciamiento de una entidad que ha ido perdiendo el papel hegemónico que en un momento registró en la historia. Pierre Bordieu (1987) plantea, haciendo clara referencia a tomar la institución universitaria como objeto de estudio, que ha llegado el momento de *“objetivar al sujeto objetivante”*.

En la visión de Burton Clark (1995), la integración y expansión de disciplinas en las universidades ha dado como resultado estructuras llenas de contradicciones e inconsistencias a la cual se ha denominado como *“sistemas flojamente acoplados”* o *“anarquías organizadas”*.

La crisis de las estrategias de gestión universitaria constituye un problema común a toda institución de educación superior en la actualidad, la cual se inscribe dentro de la crisis del sistema educativo. Esto surge a partir de la complejización cada vez mayor de la sociedad toda, de la diversidad y de la masificación de las demandas y de la escasez de recursos de todo tipo, entre otras causas.

Ubicados en esta perspectiva y a los fines del presente trabajo la preocupación se centra en el análisis de la estructura académica de la Universidad Nacional de Luján (UNLu) con la intención de realizar un aporte que pretenda contribuir a dar solución a los problemas de gestión de las carreras de grado que se desarrollan en la misma¹.

¹ El autor del presente trabajo ha desarrollado el mismo desde la perspectiva de ser graduado de la Universidad Nacional de Luján, Consejero Superior por el Claustro Estudiantil, haberse desempeñado como personal No docente y haber desarrollado toda la carrera docente en esta institución, alcanzando la categoría de Profesor Adjunto Ordinario. Ha sido Consejero Departamental en varias oportunidades. Se ha desempeñado en diversos cargos de gestión como Secretario de Departamento, Secretario de Universidad, Vicedirector Decano del Departamento de Ciencias Básicas y, actualmente, Director Decano del mismo Departamento.

LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO

La UNLu es una institución de derecho público creada por Ley n° 20.031² del Congreso de la Nación. La misión institucional, establecida por el artículo primero del Estatuto de la Universidad³ el cual es aprobado por la Asamblea Universitaria en reunión extraordinaria citada a tal efecto, se plantea desde los siguientes principios básicos:

- a) La actividad de la UNLu como así también su autonomía, se fundamentan en los principios constitucionales de igualdad, libertad, justicia y pluralismo. Debe dar efectividad a estos principios promoviendo el pensamiento y la investigación, libres y críticos, para ser un instrumento eficaz de transformación y progreso social.
- b) Dentro del marco constitucional, la UNLu está al servicio del desarrollo humano, de la defensa del medio ambiente y de la paz.
- c) El ejercicio de la autonomía obliga a todos los integrantes de la comunidad universitaria a cumplir con sus respectivas responsabilidades en el marco de la democracia participativa y en orden a dar satisfacción a las necesidades educativas, científicas y profesionales de la sociedad. Todos sus miembros quedan sujetos al contenido de las leyes y a lo dispuesto en el presente Estatuto, en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones y a la exigencia de sus derechos.

Por otra parte, el artículo segundo del estatuto plantea como objetivos institucionales:

- a) Garantizar el derecho a la educación superior.
- b) Formar y capacitar para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos científicos y técnicos o para la creación artística, estimulando la conciencia de los valores que dignifican la vida personal y social del hombre.

² Sancionada y promulgada el 20 de diciembre de 1972 y publicada en el Boletín Oficial del 27/12/1972.

³ Aprobado por Res. Asamblea Universitaria N° 06/2000 y publicado en el Boletín Oficial de la Nación N° 29658.

- c) Promover la creación, el desarrollo, la transmisión y la crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
- d) Contribuir al desarrollo educativo, cultural, social y económico de la sociedad, brindando apoyo científico y tecnológico para la solución de problemas nacionales, con especial atención a las necesidades de la región.
- e) Asegurar el acceso permanente a la información institucional actualizada. Promover y garantizar la participación de todos los sectores que componen la comunidad.

La UNLu ha adoptado para su organización la estructura departamental⁴, esta tiene como característica principal el agrupamiento por funciones, en lugar del agrupamiento tradicional según mercado que tienen las instituciones que se agrupan por facultades.

El órgano máximo de gobierno de la Universidad es la Asamblea Universitaria en la cual se encuentran representados los distintos estamentos que conforman la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, graduados y no docentes). La misma tiene asignadas atribuciones claramente legislativas y facultades tales como la creación o supresión de Departamentos Académicos o Centros Regionales o cualquier modificación de los fines, principios o estructura organizacional de la Universidad producto de la facultad de modificar el propio Estatuto.

El diseño idealizado se basa en una organización de tipo matricial en la cual las carreras son gestionadas desde el rectorado de la Universidad a través de un Coordinador de Carrera y los servicios académicos que demanda cada

⁴ Artículo 3º del Estatuto de la Universidad Nacional de Luján.

carrera son provistos por los Departamentos Académicos quienes no tienen relación de dependencia funcional con el rectorado.

Los coordinadores de carrera son designados por el Consejo Superior a propuesta del Rector. Cada coordinador preside una Comisión de Plan de Estudios en la cual participan representantes de los docentes de cada uno de los Departamentos Académicos, tanto de los que prestan servicios en la carrera como de los que no, representantes de los estudiantes de la carrera, propuestos por los respectivos Centros de Estudiantes y representantes de los graduados. Esta Comisión tiene como principal función la elaboración, seguimiento y control del plan de estudios de la carrera. La reglamentación respectiva le asigna diversas atribuciones pero siempre dentro de las funciones que fueron señaladas como propias.

El plan de estudios, a partir de su armado curricular, es quien determina que servicios académicos corresponden a cada uno de los Departamentos Académicos.

Los Departamentos son las unidades de docencia, investigación, extensión y servicios. Están constituidos por el conjunto de disciplinas afines que el Consejo Superior fije en su órbita. La dirección de cada Departamento está a cargo de un Director Decano quien tiene a su cargo la dirección inmediata en la orientación y coordinación de las actividades del Departamento de acuerdo a las políticas establecidas por el Consejo Directivo Departamental respectivo.

Los Consejos Directivos Departamentales, presididos por el Director Decano, ejercen la autoridad máxima del Departamento correspondiéndole la orientación y coordinación de las actividades de docencia, investigación y extensión del mismo. Se conforman con los representantes electos de los claustros de Profesores, Docentes Auxiliares y Estudiantes.

Las distintas áreas disciplinares que se encuentran en la órbita de cada Departamento se desarrollan en las Divisiones, estas son las unidades encargadas de prestar los servicios académicos requeridos al Departamento y que corresponden a su disciplina. Los docentes pertenecen a una División y pueden ser convocados a prestar cualquiera de los servicios académicos que le son asignados a la misma. No obstante, dada la especificidad que existe en algunas disciplinas, en algunos Departamentos las Divisiones se han organizado en áreas, y a ellas se asigna el personal docente.

En cuanto a su forma de gobierno, la UNLu ha adoptado, desde el año 1994, la modalidad de elección directa de las autoridades unipersonales. Tanto la fórmula de Rector y Vicerrector como las del Director Decano y Vicedirector Decano de cada Departamento se eligen por votación directa de cada uno de los claustros a los cuales el Estatuto le asigna esta facultad. Cada claustro tiene asignado un número de unidades electivas que ponderan la participación del mismo en la elección de quien ocupará el cargo. Así para la elección de Rector y Vicerrector, a los profesores le corresponden 47 unidades electivas, a los docentes auxiliares 11, a los estudiantes 30, a los graduados 5 y al personal técnico, administrativo y de maestranza 7. En el caso de

Director Decano y Vicedirector Decano, a los profesores le corresponden 48 unidades electivas, a los docentes auxiliares 23, a los estudiantes 25 y a los graduados 4.

Los cuerpos colegiados son integrados por los claustros que eligen a sus representantes según el número de bancas que le correspondan a cada uno. En el caso de los Consejos Directivos Departamentales, no tienen representación en los mismos ni los graduados, por no tener las carreras dependencia de los Departamentos, ni el personal Técnico Administrativo y de Maestranza.

Uno de los temas de discusión, respecto de la forma de gobierno que se ha adoptado, es que los estudiantes puedan elegir y ser elegidos para integrar cualquiera de los Consejos Directivos Departamentales así como elegir al Director Decano y Vicedirector Decano de todos los Departamentos. Esta situación se justifica por no pertenecer las carreras a los Departamentos, sino a la universidad, mientras que los estudiantes tienen derecho a elegir y ser elegidos en tanto sean regulares en alguna carrera y cumplan las condiciones que fija el reglamento electoral para poder integrar el padrón⁵. Esto conlleva a que el estudiante de una carrera que no recibe servicio alguno de un Departamento tenga la misma posibilidad de elegir a quienes conduzcan esa unidad académica que otro estudiante que recibe en su carrera un número significativo de servicios académicos del mismo Departamento.

⁵ Para integrar el padrón electoral un estudiante tiene que haber aprobado dos asignaturas durante los 365 días anteriores al cierre del padrón electoral.

La gestión de los recursos físicos y económicos es centralizada, encontrándose en la órbita del Rectorado. En este esquema las aulas, laboratorios, equipos e infraestructura en general pueden ser utilizadas por todas las carreras de la Universidad dado que no tienen asignación específica a una en particular.

La adquisición de bienes y servicios se encuentra también centralizada. La red programática que rige el presupuesto de la Universidad solo asigna a los Departamentos académicos fondos para el pago de salarios, de viáticos y movilidad y fondos para subsidios a programas y proyectos de investigación. De la misma forma, el personal Técnico, Administrativo y de Maestría depende en su totalidad de la estructura del rectorado y presta servicios a toda la Universidad, su contratación se encuentra centralizada.

Geográficamente la Universidad ha desconcentrado sus espacios físicos en lo que ha denominado Centros Regionales. Los Centros Regionales son espacios donde se desarrollan actividades académicas bajo la responsabilidad de los Departamentos Académicos y de los Coordinadores de Carrera en lo que corresponda en cada caso.

Cada Centro Regional se encuentra a cargo, desde los aspectos administrativos, de un Director de Centro Regional quien es designado por el Consejo Superior a propuesta del Rector. Al mismo tiempo, cada Centro Regional tiene un Consejo Asesor en el que participan los docentes que prestan servicios en el Centro, los estudiantes que cursan en el mismo y la

representación del Personal Técnico, Administrativo y de Maestranza afectado a esa sede. Este Consejo Asesor, presidido por el Director del Centro, es quien analiza la asignación de espacios físicos y las necesidades tanto de equipamiento como de nueva infraestructura que puedan existir. Se trata de espacios donde se produce una desconcentración geográfica pero sin descentralización académica dado que los servicios académicos que se prestan en los Centros Regionales se encuentran bajo la responsabilidad del Departamento que los tenga a su cargo y corresponden a la currícula de una de las carreras de la Universidad las que se encuentran organizadas como ya se ha expuesto.

La UNLu cuenta actualmente con cuatro departamentos: Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Tecnología y Educación. Estos, brindan servicios a 17 carreras de grado y 6 de posgrado⁶:

CARRERAS DE GRADO
INGENIERIA EN ALIMENTOS
INGENIERIA AGRONOMICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
CIENCIAS DE LA EDUCACION
LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL
LICENCIATURA EN HISTORIA
PROFESORADO DE HISTORIA
LICENCIATURA EN GEOGRAFIA
LICENCIATURA EN EDUCACION FISICA
PROFESORADO DE GEOGRAFIA
LICENCIATURA EN SISTEMAS DE INFORMACION
LICENCIATURA EN CIENCIAS BIOLÓGICAS
INGENIERIA INDUSTRIAL
LICENCIATURA EN EDUCACION INICIAL
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL
LICENCIATURA EN INFORMACION AMBIENTAL
PROFESORADO EN ENSEÑANZA DE NIVEL MEDIO DE ADULTOS

Tabla 1: Carreras de grado que ofrece actualmente la UNLu

⁶ Fuente: Dirección General Técnica, carreras con alumnos regulares a diciembre de 2004.

CARRERAS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION Y MAESTRIA EN DEMOGRAFIA SOCIAL
MAESTRIA EN POLITICA Y GESTION DE LA EDUCACION
MAESTRIA EN CIENCIAS SOCIALES CON MENCIÓN EN HISTORIA
DOCTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN
ESPECIALIZACION EN TELEDETECCION y S.I.G. APLICADOS AL ESTUDIO DEL MEDIO AMBIENTE
ESPECIALIZ. EN ESTUDIOS DE LAS MUJERES Y EL GENERO

Tabla 2: Carreras de postgrado que ofrece actualmente la UNLu

Emilio Mignone (1992), segundo rector de la UNLu, dice que *“si bien la estructura departamental no es la panacea, se adecua bien a las características de una Universidad chica, inserta en un medio semiurbano, que debe adaptarse a las circunstancias cambiantes de la demanda en el tiempo”*. En cuanto a sus orígenes, el Estudio de Factibilidad de la Universidad Nacional de Luján (1972) señala como fines generales de la nueva institución la enseñanza superior, la investigación, conservación, incremento, transmisión y difusión de la cultura.

Incluye además los siguientes objetivos específicos:

- Contribuir al desarrollo integral de la zona.
- Formar profesionales, investigadores y técnicos de varios niveles en cuatro áreas: agropecuaria, tecnología de alimentos, minoridad y familia y educación.
- Realizar investigación aplicada en dichas áreas.
- Proporcionar formación sociopolítica y humanística.
- Efectuar una labor de extensión en el medio.

- Prestar servicios de orientación, perfeccionamiento y actualización docente en establecimientos educativos del nivel medio.

La UNLu tiene actualmente una planta docente de 1261 cargos, los cuales se distribuyen entre las distintas categorías, dedicaciones y departamentos. Cada Departamento tiene la facultad de proponer al Consejo Superior el llamado a concurso para cargos docentes, así como la designación de docentes interinos, en casos excepcionales. Actualmente, la planta se encuentra conformada de la siguiente manera⁷:

CATEGORIA	DEPARTAMENTOS ACADEMICOS				TOTAL	%	% Cat.
	Cs. Básicas	Cs. Sociales	Educación	Tecnología			
Profesor Titular Exclusiva	6	13	2	5	26	2%	6%
Profesor Titular Semiexclusiva	0	4	4	2	10	1%	
Profesor Titular Simple	8	10	5	10	33	3%	
Profesor Asociado Exclusiva	10	15	1	2	28	2%	5%
Profesor Asociado Semiexclusiva	2	9	1	2	14	1%	
Profesor Asociado Simple	3	4	8	4	19	2%	
Profesor Adjunto Exclusiva	23	38	7	21	89	7%	27%
Profesor Adjunto Semiexclusiva	12	62	19	16	109	9%	
Profesor Adjunto Simple	30	74	20	12	136	11%	
J.T.P. Exclusiva	24	7	3	14	48	4%	31%
J.T.P. Semiexclusiva	29	53	38	9	129	10%	
J.T.P. Simple	22	135	49	8	214	17%	
Ayudante de 1ª Exclusiva	10	0	1	4	15	1%	29%
Ayudante de 1ª Semiexclusiva	50	13	20	11	94	7%	
Ayudante de 1ª Simple	67	133	45	24	269	21%	
Ayudante Alumno Simple	32	0	0	25	57	5%	5%
Bedel	4	3	0	0	7	1%	1%
TOTAL	326	556	217	162	1261		

Tabla 3: Distribución de cargos docentes por categoría, dedicación y Departamento.

La Tabla 3 muestra que el 16% de la planta tiene dedicación exclusiva, el 28% dedicación semiexclusiva y 54% dedicación simple⁸. Esta distribución de la planta docente por dedicación no es homogénea entre departamentos dado

⁷ Fuente: Dirección de Personal, agosto de 2004. Cabe hacer notar que, en el año 1992, la UNLu contaba con quince carreras de grado, 8.094 estudiantes regulares y una planta docente de 1294 cargos.

⁸ Se excluye de esta proporción a los Ayudantes Alumnos y los Bedeles pues sus cargos pueden tener una única dedicación.

que se observa que algunos de ellos llegan a un 25% - 30% de docentes con dedicación exclusiva.

Tiene una población estudiantil de 30.378 estudiantes⁹ de grado regulares de los cuales, aproximadamente, unos 14.500 se encontraron en condición de activos¹⁰ durante el segundo cuatrimestre de 2004 y 218 alumnos de posgrado.

CARRERAS DE GRADO		REGULARES
1	INGENIERIA EN ALIMENTOS	1.198
2	INGENIERIA AGRONOMICA	1.175
3	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION	12.293
4	LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION	2.027
5	LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL	4.697
6	LICENCIATURA EN HISTORIA	311
8	PROFESORADO DE HISTORIA	1.072
10	LICENCIATURA EN GEOGRAFIA	129
15	LICENCIATURA EN EDUCACION FISICA	246
16	PROFESORADO DE GEOGRAFIA	457
17	LICENCIATURA EN SISTEMAS DE INFORMACION	1.658
18	LICENCIATURA EN CIENCIAS BIOLOGICAS	407
25	INGENIERIA INDUSTRIAL	1.094
26	LICENCIATURA EN EDUCACION INICIAL	282
27	LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL	2.594
29	LICENCIATURA EN INFORMACION AMBIENTAL	673
33	PROFESORADO EN ENSEÑANZA DE NIVEL MEDIO DE ADULTOS	65
TOTAL		30.378

Tabla 4: Estudiantes regulares por carrera de grado al mes de diciembre de 2004

⁹ Al haber requerido la información hacia fin de año, el número de regulares es muy superior al que se contabilizará al mes de marzo del año siguiente, momento en que se efectúa el control de regularidad. En esa oportunidad, perderán su condición de regular todos aquellos ingresantes que no hayan tenido actividad académica y los alumnos reinscriptos que no aprobaron dos asignaturas durante los dos últimos años. Por otra parte, también se encuentran contabilizados los ingresantes 2005, pues han realizado su inscripción con antelación a ese momento.

¹⁰ Se define como activo a aquel estudiante que tiene actividad académica durante el cuatrimestre. Se entiende por actividad académica el inscribirse para cursar al menos una asignatura o para rendir, al menos, un examen final.

CARRERAS DE POSTGRADO		REGULARES
9	ESPECIALIZACION Y MAESTRIA EN DEMOGRAFIA SOCIAL	27
28	MAESTRIA EN POLITICA Y GESTION DE LA EDUCACION	66
32	MAESTRIA EN CIENCIAS SOCIALES CON MENCIÓN EN HISTORIA	62
35	DOCTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN	20
36	ESPECIALIZACION EN TELEDETECCION y S.I.G. APLICADOS AL ESTUDIO DEL MEDIO AMBIENTE	24
37	ESPECIALIZ. EN ESTUDIOS DE LAS MUJERES Y EL GENERO	19
TOTAL		218

Tabla 5: Estudiantes regulares por carrera de postgrado a diciembre de 2004

La distribución de los estudiantes, que se observa en las Tablas 4 y 5, entre las distintas carreras muestra un sesgo marcado hacia alguna de las carreras de grado, en el primer caso, y un desarrollo incipiente del postgrado en el otro. Esta distribución responde solamente a la demanda de los aspirantes dado que la UNLu no ha establecido ningún sistema de selección de sus ingresantes ni cupos por carrera.¹¹

La tasa de egreso, entre las diferentes carreras oscila entre el 7 y el 16% de la matrícula lo cual muestra un serio problema de deserción.

Las actividades de investigación se llevan a cabo en los Departamentos Académicos, las áreas de mayor desarrollo corresponden a Historia, Ecología, medio ambiente y áreas relacionadas con la Ingeniería en Alimentos e Ingeniería Agronómica. Se encuentran en ejecución, aproximadamente, unos ciento noventa programas o proyectos de investigación de los cuales el 54% se encuentra acreditado por el programa de incentivos a docentes investigadores.

¹¹ Fuente: Dirección General Técnica, estudiantes regulares por carrera a diciembre de 2004.

El siguiente es un esquema de la implementación de la estructura departamental en la UNLu:

DEPARTAMENTO	RECTORADO ¹²			
	Carrera 1	Carrera 2	Carrera 3	Carrera n
Departamento 1	Asignatura 1.1.1	Asignatura 1.2.1	Asignatura 1.3.1	Asignatura 1.n.1
	Asignatura 1.1.2	Asignatura 1.2.2	Asignatura 1.3.2	Asignatura 1.n.2
	Asignatura 1.1.n	Asignatura 1.2.n	Asignatura 1.3.n	Asignatura 1.n.n
Departamento 2	Asignatura 2.1.1	Asignatura 2.2.1	Asignatura 2.3.1	Asignatura 2.n.1
	Asignatura 2.1.2	Asignatura 2.2.2	Asignatura 2.3.2	Asignatura 2.n.2
	Asignatura 2.1.n	Asignatura 2.2.n	Asignatura 2.3.n	Asignatura 2.n.n
Departamento n	Asignatura n.1.1	Asignatura n.2.1	Asignatura n.3.1	Asignatura n.n.1
	Asignatura n.1.2	Asignatura n.2.2	Asignatura n.3.2	Asignatura n.n.2
	Asignatura n.1.n	Asignatura n.2.n	Asignatura n.3.n	Asignatura n.n.n

Cabe señalar, que a los efectos de una mejor comprensión de la estructura académica se han numerado las asignaturas por carrera lo que en realidad no es del todo de ésta manera pues, existen asignaturas comunes a más de una carrera las que son cursadas en forma conjunta por todos los estudiantes.

¹² El autor de este trabajo entiende que la dependencia funcional de los Coordinadores de Carrera es del Rectorado pues, estatutariamente (Art. 6°), se encuentran bajo la jurisdicción de la Secretaría Académica de la Universidad. Sin embargo, algunos docentes de la UNLu entienden que las carreras dependen del Consejo Superior pues es éste quien designa a sus Coordinadores, a propuesta del Rector, y a los miembros de las Comisiones de Plan de Estudios, a propuesta de los Departamentos y de los Centros de Estudiantes.

LAS EVALUACIONES INSTITUCIONALES

En oportunidad de llevarse a cabo la evaluación externa de la UNLu por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), los evaluadores externos relevaron el conocimiento que los actores tenían de las funciones de las distintas estructuras; observaron la relación de la estructura con la oferta académica, los planes de estudio, la designación de docentes, los Centros Regionales, las coordinaciones de carrera, las divisiones y el gobierno; y sugieren *“una reflexión institucional sobre la estructura”* proponiendo algunas alternativas. De la misma manera, en las conclusiones del informe, se señalan algunas tensiones entre las divisiones y las carreras. (CONEAU, 1998, p.54)¹³

La respuesta que la UNLu dio, oficialmente, a este aspecto del informe fue que era posible que a los Pares Evaluadores les haya faltado *“una acabada comprensión de las peculiaridades del sistema departamental”*. (CONEAU, 1998, p.64 Anexo). Sin embargo, de las opiniones que emitieron respecto del informe de evaluación externa alguno de los Departamentos Académicos surge claramente que se reconoce como uno de los temas prioritarios de discusión la gestión de las carreras de grado. La propia resolución que emitiera el Consejo Superior al respecto (Res. C.S. N° 187/99) plantea la *“necesidad de fortalecimiento de las carreras de grado,*

¹³ *“La tensión no resuelta en la actual estructura departamental y entre jefes de división y coordinadores de carrera, generada por una cierta hibridización de la misma con la estructura tradicional de Facultades y robustecida por el surgimiento de carreras “dentro” de los departamentos.”*

atendiendo a las problemáticas del ingreso y del egreso; a la evaluación y a la estructura académica; y a los convenios institucionales.”

Hacia fines del año 2003, en oportunidad de llevarse a cabo el proceso de autoevaluación de la carrera de Ingeniería en Alimentos, en el marco del proceso de acreditación de dicha carrera, se debió optar por la creación de una Unidad Académica ad-hoc debido a la imposibilidad de demostrar en que manera la gestión académica de la carrera podía hacerse desde el Rectorado sin participación activa de los Departamentos Académicos.

En las conclusiones de este informe de autoevaluación, en la parte correspondiente a la gestión académica, se señala que *“... ya se ha expresado que la necesidad de definir una Unidad Académica “ad-hoc” a los efectos del proceso de acreditación denota que la estructura organizacional dificulta el análisis de indicadores aplicados particularmente a las carreras. Las múltiples relaciones que se dan en torno a la gestión de las carreras garantiza un alto grado de participación pero genera, al mismo tiempo, determinadas tensiones que dificultan la toma de decisión respecto a su actualización o adecuación”* (UNLu, 2002, Guías de Autoevaluación, Carrera de Ingeniería en Alimentos, p. 54).

En el análisis preliminar de las capacidades para educar de la unidad académica, en ese mismo informe de autoevaluación, se señala *“Este modelo organizacional, donde las carreras se encuentran atravesadas por distintas tensiones provenientes tanto de los Departamentos como desde el*

Rectorado, produjo la necesidad de definir una Unidad Académica "ad-hoc" a los efectos del proceso de acreditación. Dichas tensiones podrían producir que las políticas de formación de recursos humanos, investigación, extensión y vinculación no sean delineadas teniendo como objetivo su impacto en las carreras." (op.cit., p. 56).

Dentro del mismo proceso de acreditación, se llevó a cabo la visita del Comité de Pares, no coincidiendo con los que participaron en la evaluación externa de la Universidad, los que en su Informe Acerca de las Capacidades para Educar de la Unidad Académica para la Carrera de Ingeniería en Alimentos, cuando se refieren a las Estructuras de Gobierno y Gestión (p. 6 y 7), dicen: *"Si bien se define a este sistema como una estructura "horizontal" que posibilita un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, en la práctica el Coordinador de Carrera y la Comisión de Seguimiento¹⁴ se hallan un peldaño por debajo de los Departamentos en cuanto a atribuciones asignadas y real incidencia en la toma de decisión referidas a los ejes fundamentales que hacen al nivel académico de las carreras: Infraestructura - Cuerpo docente - Investigación - Extensión, lo que dificulta la gestión curricular. Por otra parte, no se visualiza una coordinación real entre las decisiones de políticas y gestión entre los Departamentos y referidas a las carreras a las que sirven. En la Autoevaluación se menciona la existencia de "ciertas tensiones" resultantes de esta estructura y que afectan en forma directa a las carreras.*

En síntesis, el gobierno y principalmente la responsabilidad de la gestión de las carreras se diluyen en la estructura departamental. La estructura departamental de la Universidad de Luján y el sistema establecido para la conducción de las carreras (a través de un Coordinador y una Comisión de Plan de estudios) parece generar algunas dificultades para la conducción efectiva de las carreras. Esto se debe a que las políticas de investigación y de gestión docente son fundamentalmente implementadas por los Departamentos, mostrándose limitada la incidencia en las mismas por parte de los Coordinadores de Carrera.”

Tratando la problemática de la coordinación de las carreras de grado, Cesar Fraga (2002) plantea que: *“los problemas que atañen específicamente a función Coordinación de Carreras y pueden apreciarse desde un planteo organizacional pueden sintetizarse en:*

- Confusas definiciones de roles y funciones en varias partes de la tarea académica y en particular en la específica definida para la Coordinación de Carreras*
- Aplicación de criterios personales y diferentes entre los distintos Coordinadores en el desempeño de las tareas*
- Diferentes interpretaciones de la función de Coordinación de otros niveles de decisión y gestión de la Universidad (autoridades,*

¹⁴ Cabe aclarar que se interpreta que los Pares Evaluadores se están refiriendo a la Comisión de Plan de Estudios de la carrera.

docentes y alumnos) y por consiguiente distintas expectativas puestas en su desempeño

- *Conflictos entre el modelo de Facultad que requiere de un decano o Director de carrera y el del Departamento que otorga a la Coordinación un rol diferente*
- *Limitada estructura puesta a cumplir la función y no adecuada a la envergadura de las distintas Carreras ni a la complejidad propia de la tarea que se requiere cuando se desarrolla en diferentes Centros*
- *Espacios superpuestos de acción entre Jefes de División, Secretarios Académicos, Comisión de Plan de Estudios y Coordinador de Carreras y al mismo tiempo, espacios no cubiertos por ninguno”.*

Hacia fines del año 2004, y principio del 2005, se concluyeron los informes de autoevaluación de los procesos de acreditación de las otras dos carreras de ingeniería, Ingeniería Industrial e Ingeniería Agronómica; en ambos casos, los actores que participaron de estos procesos señalan los mismos inconvenientes que se detectaron en la autoevaluación de la carrera de Ingeniería en Alimentos.

En resumen, es evidente que la estructura organizacional de la UNLu debe ser estudiada y analizada a la luz de la experiencia acumulada, los paradigmas actuales de evaluación, los intereses actuales de la Comunidad Universitaria y el contexto nacional e internacional tanto en el campo educativo como en el político y social.

LA ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

Henry Mintzberg (1984), en su tipología de las organizaciones, ubica a las universidades en la categoría que denomina “burocracias profesionales” e indica una serie de características a saber: “ ... *las organizaciones pueden ser burocráticas sin ser centralizadas. Su trabajo operativo es estable y conduce a comportamiento predeterminado o predecible, en efecto estandarizado. Pero también es complejo y así debe ser controlado directamente por los operadores que lo efectúan. De esta forma las organizaciones recurren al mecanismo coordinador que permite estandarización de destrezas. Esto da origen a una configuración estructural, común en universidades, hospitales, firmas de contadores públicos o consultores, y agencias de trabajo social.*”

La estructura de las organizaciones puede desarrollarse basándose en distintos modelos de agrupamiento superestructural. Estos modelos, básicamente, se diferencian en la manera en que se agrupan los puestos de trabajo en las diversas unidades. Mediante el proceso de agrupación de unidades se establece el sistema de autoridad formal y se constituye la jerarquía de la organización.

Henry Mintzberg (1984) plantea que las bases de la agrupación de unidades puede darse en dos categorías esenciales; agrupación según el mercado, que comprende las bases de agrupación según el cliente, el *output* y el lugar; y la agrupación funcional, que comprende las bases

correspondientes a conocimientos, habilidades, procesos de trabajo y funciones.

El agrupamiento por función refleja la preocupación por las interdependencias de proceso y escala. En este tipo de agrupamiento, sobre una base funcional, la organización puede unir recursos humanos y materiales a través de diferentes corrientes de trabajo. La estructura funcional también alienta la especialización estableciendo planes de formación de expertos dentro de su propia área de destreza al permitirles ser supervisados por uno de los suyos.

En realidad, el agrupamiento funcional carece de un mecanismo interno para coordinar la corriente de trabajo. A diferencia de lo que ocurre en la estructuras según mercado, que contienen las interdependencias de corriente de trabajo dentro de cada unidad, las estructuras funcionales impiden tanto el ajuste mutuo entre diferentes especialistas como la supervisión directa de quien esté a cargo de la unidad.

Sostiene Mintzberg (op.cit.) que la estructura funcional es incompleta, y que deben encontrarse medios de coordinación adicionales. La tendencia natural es dejar que los problemas de coordinación se transfieran a unidades de niveles superiores en la jerarquía, hasta que lleguen a un nivel en que se encuentran las diferentes funciones en cuestión.

Las estructuras funcionales no necesitan confiar en la supervisión directa para coordinación, al ser estructuras especializadas se puede confiar en la formalización para lograr la coordinación. Estas estructuras sólo pueden

sostenerse sin un alto costo de burocracia, si el trabajo operativo es altamente calificado, como lo es en el caso de la labor docente.

La agrupación por mercados, es menos capaz de realizar una tarea repetitiva o especializada con éxito, pero puede desempeñar una gama más alta de actividades e intercambiarlas con mayor facilidad, obteniendo mayor flexibilidad esencial debido a que sus unidades son relativamente independientes entre sí. Por otra parte, la estructura de mercado debe gastar más recursos que la estructura funcional dado que tiene que duplicar el personal y las instalaciones o bien, sacrificar las ventajas de la especialización. Al mismo tiempo, al tener menos especialización funcional, no puede aprovechar las economías de escala del mismo modo que la estructura funcional.

En la visión de Mintzberg, esto indicaría que al elegir la agrupación en base a mercado, la organización opta por una coordinación del flujo de trabajo a expensas de la especialización del proceso y de la escala.

Estas bases de agrupamiento organizacional se ven claramente reflejadas en las Universidades en la estructuración por departamentos, funcional, o la estructuración por facultades, según mercado.

Burton Clark (1992) sostiene que las características del conocimiento son determinantes de los rasgos propios que presentan las universidades como un tipo singular de institución. El descubrimiento del conocimiento es una actividad abierta difícil de sistematizar mediante estructuras racionales de medios a fines, y esto repercute en la forma de organizar el trabajo

académico. El conocimiento es portador de herencias ancestrales que diferencian a unas disciplinas de las otras. Las actividades básicas de las universidades, docencia e investigación, se dividen y vinculan por especialidad. Los académicos se agrupan alrededor de los conocimientos especializados en unidades que se hallan débilmente acopladas entre sí. Esta forma de agrupamiento es la base de la universidad como institución (*op.cit.:* 41).

Dada la complejidad institucional que representa el hecho de reunir disciplinas enteramente diferentes, con sus respectivas tradiciones y modalidades de trabajo, la universidad persigue fines ambiguos o difíciles de precisar, por ello se ha sostenido que se trata de una “anarquía organizada”.

Pérez Lindo (2003), plantea que este tipo de organización, nucleada en torno al conocimiento especializado presenta ciertas tensiones internas de carácter estructural.

Las actividades académicas se organizan básicamente de dos maneras, por disciplinas y por establecimientos. Desde la estructura organizacional, la unidad que agrupa a las disciplinas se denomina Departamento y a la unidad que agrupa a las profesiones Facultad.

La facultad reúne a especialistas de diferentes disciplinas y tiene una localización física claramente definida, tiene asignados sus propios edificios, equipos e instalaciones en general. El Departamento se caracteriza por organizarse a partir de un campo de conocimiento. El trabajo de los

académicos se organiza en torno a la disciplina, en cambio en las facultades se organiza en torno de la profesión.

Ackoff (1990) plantea que la estructura es el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o subsistemas y sus modos de interrelación. Al mismo tiempo, Mintzberg (1984) señala que en las organizaciones siempre se puede distinguir una estructura formal y otra informal, donde la primera se refiere a la misión, estrategia y cultura organizacional adoptadas y la segunda, a las relaciones internas que no han sido previstas. En algunas ocasiones, la estructura informal llega a sustituir en parte a la formal y ello se debe a que ambas no se encuentran bien articuladas. Debido a ello la estructura no puede ser considerada estática, sino que tiene que ser redefinida a medida que los cambios externos lo requieran.

Todos los que participamos de algún modo en la vida universitaria sabemos que dentro de la Universidad se producen subculturas que responden a los diferentes roles que se desempeñan en la institución. Además, los estudiantes, docentes y el personal técnico, administrativo y de maestría tienen sus propios intereses y valores. Pueden advertirse distintas orientaciones dentro de los propios docentes debido a las diferentes funciones que éstos desarrollan: la docencia, la investigación y la extensión.

La organización académica, o estructura organizacional, se articula en unidades básicas, cuyos dos modelos clásicos son el departamento y la

cátedra, que representan sendas formas de concebir las cuestiones académicas y que surgieron en diferentes contextos respondiendo a necesidades diversas.

La universidad moderna, que introduce la ciencia y la investigación en el quehacer universitario, surge del modelo de Guillermo Humboldt quien la diseñó, a petición del emperador de Prusia, para la Universidad de Berlín. La estrecha relación entre docencia e investigación en que se inspira el esquema influye luego en la organización de muchas otras universidades de diferentes partes del mundo y fue un elemento clave para el enorme desarrollo científico que se produjo en Alemania, a partir de entonces. La universidad alemana devino en una comunidad de investigadores que usa principalmente el aprendizaje que se produce como resultado de la incorporación activa del estudiante en el quehacer científico, bajo la dirección de un maestro investigador.

El modelo alemán fue imitado por las universidades norteamericanas comenzando por la Universidad de John Hopkins en 1876, que se inició como una universidad consagrada únicamente a los estudios de postgrado. El aporte más sobresaliente de la universidad norteamericana a la organización de las universidades en el mundo es la introducción del departamento como unidad académica básica, en sustitución de la cátedra aislada y unipersonal. La departamentalización surge en la Universidad de Harvard en 1767, cuando un profesor decidió impartir una sola asignatura y especializarse en ella en vez

de asumir, como era lo usual hasta entonces, todas las artes liberales (matemáticas, filosofía natural y moral, geografía, astronomía, etc.).

En 1825 la universidad de Vermont adopta también la estructura departamental, la siguieron la de Wisconsin, 1848, y la de Cornell y John Hopkins en 1880. Es importante aclarar que la modalidad dominante en las universidades norteamericanas es la departamentalización de escuelas y no de universidades completas. Cuando se habla de organización departamental de una universidad la estructura, generalmente, corresponde a la división de las ciencias; cuando se departamentaliza una escuela o facultad, la estructura corresponde a los campos de contenido más específicos de una disciplina.

Desde el punto de vista organizacional, la estructura académica sirve para resolver el agrupamiento de puestos de trabajo de los docentes e investigadores. Durand (1997) establece una distinción básica entre la agrupación funcional, en la que se inscribe el modelo departamental, y la agrupación por mercados, que responde a la organización de facultades. La agrupación funcional, o estructura departamental, se efectúa según los conocimientos, habilidades, especialidad o función de trabajo y refleja que se priorizan las interdependencias de especialización, que favorecen los aprendizajes porque reúnen a personas de las mismas especialidades. En un mismo sentido, el proyecto fundacional de la UNLu destaca la ventaja de que más allá de la profesión en la que se esté formando a un estudiante es indiscutible que nada mejor que un físico, para enseñar física, o un químico, para la química en lugar de un profesional de la misma especialidad abocado

a la enseñanza de disciplinas que no fueron el objetivo central de su formación.

El Estudio de Factibilidad para la creación de la Universidad Nacional de Luján (1972), elaborado por la comisión creada por resolución N° 3508/71 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación¹⁵, manifiesta, en el tomo V, que se adopta la estructura departamental ajustándose al artículo 12° de la Ley Universitaria 17245 el que establece que *“cada universidad (nacional) podrá adoptar como base de su organización académica y administrativa el sistema de Facultades o de una estructura Departamental, atendiendo a sus necesidades y características”*. Los miembros de aquella comisión plantean que la citada Ley privilegiaba la organización departamental dado que la misma contemplaba un artículo con normas especiales para ese caso.

En el agrupamiento por facultades se busca establecer unidades que contengan flujos de trabajo lo más completos posibles, integrando las interdependencias personales que se producen cuando las personas para realizar una tarea deben consultarse en forma continua, y las secuenciales, que surgen cuando las tareas están ordenadas en una serie necesaria. En este tipo de agrupamiento, al ocuparse una unidad de todas las funciones para una determinada serie de productos, servicios, clientes o lugares, se puede medir

¹⁵ La resolución N° 3508/71, del Ministerio de Cultura y Educación, creó la Comisión Especial para estudiar la factibilidad de creación de la Universidad Nacional de Luján constituyéndola con seis miembros, sin embargo, según lo manifiestan los miembros consultados de dicha Comisión (dos de ellos, actualmente, son docentes de la universidad), en ella trabajaron los veinticuatro 24 ciudadanos de Luján que conformaban la Comisión pro-Universidad quienes, según Emilio Mignone, representaban a distintos ámbitos profesionales, de la producción, políticos, religiosos y educativos.

más fácilmente su rendimiento y estimular la conciencia de su contribución a la organización total.

Pedro Krotsch (2001), plantea que la cátedra ha sido la forma tradicional de organización académica de las universidades europeas y también latinoamericanas. En esta estructura la máxima responsabilidad académica es unipersonal y reposa en el catedrático o profesor titular que supervisa las actividades de todo el personal académico subordinado. No sólo las tareas de docencia dependen de él, también las de investigación, las que en muchos casos, se realizan en institutos anexados a las cátedras.

Caracterizando a la estructura por facultades, podemos señalar que:

- La Facultad es la unidad académica responsable de todas las condiciones necesarias para obtener el título que se aspira alcanzar.
- El curso va al estudiante y no el estudiante a tomar el curso.
- La Facultad es responsable de impartir todos los cursos necesarios para una carrera. Esto produce, en algunos casos, que profesores no especialistas en un área o disciplina dictan los cursos de esa disciplina.
- Se multiplican y repiten en la universidad el mismo tipo de cursos, independientemente que existan cursos con capacidad de atender un mayor número de estudiantes en otra facultad.

- Es una estructura rígida lo cual, en muchos casos, no facilita la comunicación entre profesores y estudiantes de otras facultades de la misma institución. Es frecuente encontrar que docentes de determinada disciplina que prestan servicio en una facultad no se conocen con quienes trabajan en la misma disciplina en otra facultad.
- Favorece el aislamiento de estudiantes de distintas carreras.

El departamento es una estructura que surge en Estados Unidos en el siglo XIX, en él se distribuyen las responsabilidades y el poder entre varios profesores de máximo rango académico. Se caracteriza por disponer del monopolio sobre las tareas de docencia, investigación y extensión de un campo particular del conocimiento. Esta estructura varía en las diferentes instituciones, por el tamaño de la institución, el número de departamentos, el tamaño de los mismos, la relación entre el grado y el posgrado, la naturaleza de la participación de los profesores y estudiantes en el gobierno o la dependencia o no de las carreras a los departamentos.

Durand (op.cit.), señala que el modelo departamental surgió y se impuso en los Estados Unidos porque se quiso combinar el ideal humboltiano de unión entre la enseñanza y la investigación con la preocupación británica por la formación académica.

En los últimos años, en algunas universidades norteamericanas frente al aislamiento a que había llevado la estructura departamental, han surgido otras unidades, como los institutos, los centros, las escuelas interdisciplinarias

o los departamentos basados en problemas específicos, cuyo denominador común es la reunión de académicos de diferentes disciplinas abocados a trabajar sobre el problema que los convoca.

Krostch (op.cit) plantea que en Alemania, desde la década del '60, se ha tratado de combatir el exceso de especialización y promover la cooperación interdisciplinar creando áreas temáticas para reemplazar las facultades. Estas unidades académicas fueron comparadas con los departamentos norteamericanos, que en Alemania son muy respetados por favorecer la distribución de las tareas docentes.

En España, hubo intentos de sustituir la estructura tradicional de cátedras por la estructura departamental, la Ley Orgánica 11/1983 facultó a las universidades a adoptar la estructura departamental pero al estilo Norteamericano, departamentalizando las facultades. El Real Decreto que reglamenta dicha Ley, establece que los departamentos *“son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar la investigación y las enseñanzas propias de su área de conocimiento respectiva en una o varias Facultades, Escuelas Técnicas Superiores o Escuelas Universitarias. Los Departamentos se constituirán por áreas de conocimiento científico, técnico o artístico, y agruparán a todos los docentes e investigadores cuyas especialidades se correspondan con tales áreas.”*

Brunner (1990) señala que en Latinoamérica, se adoptó el modelo de facultades y cátedras; pero a partir de la década del '50 se comenzó a

impulsar la organización de tipo departamental. Salvo en algunas universidades orientadas fundamentalmente a la investigación, su implementación no siguió el modelo norteamericano de división y organización del trabajo académico, sino que tuvo un carácter más administrativo, porque sólo actuó como organismo de coordinación que distribuye cursos y reglamenta la enseñanza, asociando a profesores que se hallan relacionados por los cursos que ofrecen dentro de una determinada estructura curricular.

En la década del '70, tuvo un nuevo impulso el modelo departamental, que fue adoptado por algunas universidades creadas en Latinoamérica durante esa época. Follari y Soms (1988) presentan una serie de cuestionamientos al modelo departamental, basándose en la experiencia de las universidades latinoamericanas que lo adoptaron, porque entienden que se le asignaron propiedades que realmente el modelo no posee.

Estos autores consideran que el modelo departamental¹⁶:

- Permite mayor flexibilidad en las actividades del personal académico, pero señalan que la rotación de los docentes por diferentes cursos puede llevar a la improvisación.
- Favorece la profundización en el área disciplinaria respectiva, pero atenta contra la unidad del conocimiento.

¹⁶ Se han considerado solo aquellos cuestionamientos que corresponden para el caso en que las carreras dependen de la unidad central o rectorado por ser esta la situación de la UNLu.

- Implica una descentralización del poder en la institución, pero su capacidad de funcionamiento es más restringida que la de una facultad.
- Puede llevar a un aislamiento de los académicos en el interior de su disciplina.
- Debilita la unidad de las carreras.
- Evita duplicaciones administrativas, pero favorece una concentración de tareas poco recomendable a nivel del rectorado.
- Alienta la investigación disciplinar, pero obstaculiza la investigación curricular.
- Puede dar lugar a un "doble mando" Directores Decanos por un lado, y Coordinadores de Carrera, por el otro.
- Los estudiantes no siempre logran resolver sus problemas porque ellos pertenecen a las carreras y no a los departamentos.
- Se privilegian las carreras que disciplinariamente pertenecen a un solo departamento y las que están distribuidas en diferentes departamentos reciben menor atención, lo cual es contradictorio con los principios del modelo.

Esta crítica al modelo departamental "puro"¹⁷ se orienta a poner de manifiesto que su adopción como forma de reemplazo de la estructura de

¹⁷ Se considera que la implementación del modelo departamental con las carreras dependiendo de los departamentos no es el modelo en su estado "puro".

facultades puede conducir a nuevos problemas, si no se lo hace con ciertos recaudos. Justamente, en función de ellos, se implementaron “correcciones” al modelo “puro”, o formas “mixtas”, que combinan la organización departamental con las coordinaciones de carreras o que departamentalizan, por ejemplo, las ciencias básicas y no las tecnológicas y profesionales.

La recomendación final del estudio de Follari y Soms es que *“si se adopta el modelo departamental, en forma paralela, se debe fortalecer la coordinación de las carreras y crear institutos especializados para desarrollar investigación interdisciplinaria”*.

Durand (op.cit.) advierte que la estructura departamental presenta dificultades tales como: los problemas de coordinación entre los académicos por efecto de la especialización; la falta de responsabilidad de algunos académicos, favorecida por su gran autonomía, y la inflexibilidad para la innovación, porque no estimula el trabajo en equipos interdisciplinarios. Frente a estas limitaciones, señala que en las universidades donde se ha adoptado el sistema departamental, particularmente se refiere al caso de las universidades españolas, coexisten otras formas de agrupamiento como los institutos, centros y laboratorios. Estos agrupamientos tienen por objeto el desarrollo de las actividades de investigación orientando las mismas hacia los problemas y no a las disciplinas.

Gibbons (1998) plantea que ya hay pruebas suficientes que revelan que está comenzando a surgir un conjunto nuevo de prácticas cognitivas y

sociales, en todo el ámbito de las actividades de investigación, que vistas en forma integral constituyen una nueva modalidad de producción de conocimientos. Esta nueva modalidad consiste en que el conocimiento se produce en un contexto de aplicación, por lo que prima el interés práctico, mientras que en la estructura tradicional los problemas científicos se plantean y solucionan en un contexto regido por los intereses de una comunidad académica. En este nuevo contexto, el conocimiento es transdisciplinario y no disciplinario como antes, lo que implica que los nuevos conocimientos:

- Conforman marcos teóricos que se generan y sostienen en el contexto de aplicación y no que son generados primero y aplicados después
- Crean estructuras teóricas, métodos de investigación y formas de práctica, que no se encuadran, necesariamente, en las disciplinas
- Comunican a quienes han participado de su producción y no a la comunidad científica a través de canales institucionales
- Son dinámicos y no se puede predecir cuáles serán sus aplicaciones futuras.

Pérez Lindo (2003), plantea en este mismo aspecto que la producción de conocimientos, en la "*sociedad del conocimiento*", es heterogénea en lo que se refiere a las especializaciones y experiencias requeridas, lo que implica:

- Que se han ampliado los lugares donde se crean conocimientos, que ahora incluyen organismos públicos, laboratorios privados, consultorías y no sólo universidades;
- estos lugares se hallan vinculados a través de una multitud de formas electrónicas, organizacionales, sociales, informales, etc., que constituyen redes de comunicación ; y
- ha crecido el número de grupos que desean tener influencia en el resultado de la investigación, porque hay mayor conciencia acerca de las diversas formas en que los avances en la ciencia y la tecnología pueden afectar el interés público.

A la luz de este nuevo contexto en el cual se lleva a cabo la producción, conservación y transmisión de conocimiento, analizaremos la estructura departamental en nuestro país y, en particular, la implementación que hace la UNLu de la misma.

LA ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL EN ARGENTINA

De la misma manera que en toda Latinoamérica, en nuestro país las universidades adoptaron el modelo de Facultades, comenzándose durante la década de 1950 a impulsar la organización Departamental. En la Ley 13.031 de 1947, artículo 80, se preveía la creación de Departamentos, como unidades de coordinación de la investigación científica de una misma materia en el ámbito de las distintas Facultades. (Estudio de Factibilidad UNLu, Tomo V, p 17).

En 1948, el decreto reglamentario 9.956/48, en su artículo 2° avanza sobre el artículo 80 de la Ley 13.031 planteando que “Los Consejos Directivos de las Facultades que opten por la organización departamental dictarán la correspondiente ordenanza”. Entre otras, la Universidad Nacional de Tucumán obró de esta manera y estableció la existencia de departamentos en sus facultades.

En 1955, se dictó el Decreto-Ley 6403 que otorgó a las Universidades un amplio margen de autonomía para determinar sus estructuras académicas, lo cual admite que se podía adoptar un sistema diferente al de Facultades. Bajo la vigencia de este Decreto-Ley, en el año 1956, se crea la Universidad Nacional del Sur la cual se organiza adoptando la estructura departamental a nivel de universidad.

En 1967, se promulga la Ley Universitaria 17.245, la cual en su artículo 12° expresa que “cada Universidad (Nacional) podrá adoptar como base de su

organización académica y administrativa el sistema de Facultades o una estructura Departamental, atendiendo a sus necesidades y características”. Bajo esta Ley es que se crea la UNLu la cual, por aplicación del artículo citado adopta para su organización la estructura Departamental.

En 1974 se dicta la Ley Orgánica de las Universidades Nacionales 20.654, la cual sustituye a la Ley 17.245, ésta establece en su artículo 6° que “ Cada universidad adoptará para su organización el sistema académico y administrativo más conveniente para sus características y necesidades”. Esto se ha mantenido hasta la actual Ley de Educación Superior 24.521, promulgada en el año 1995, la que establece en su artículo 27° que “Las instituciones que responden a la denominación de «Universidad» deben desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes.”

Durante la década de 1970, estando vigente la Ley 17.245, se crea la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) en el mes de mayo de 1971 la cual se organiza en forma departamental. La UNRC mantiene esta estructura hasta el año 1974, cuando opta por pasar al sistema de Facultades.

La Universidad Nacional de Salta (UNSA), creada por Ley en 1972, también adopta para su organización la estructura Departamental debido a que su origen surge en unidades académicas de la Universidad Nacional de Tucumán, fundamentalmente la departamentalizada Facultad de Ciencias

Naturales, la cual había adoptado la departamentalización de sus Facultades. A partir de 1976 la UNSA comienza un proceso de modificación de hecho de su estructura departamental el que culmina en el año 1983 cuando se establece formalmente la estructura de Facultades.

Es de destacar que estos dos últimos casos que se han señalado, Río Cuarto y Salta, dejaron de lado la estructura Departamental que habían adoptado originalmente, durante la misma década en la cual se produce el golpe militar que eliminó la autonomía universitaria y estableció un rígido control ideológico el cual, mediante una decisión política, procuró primero el desmembramiento y vaciamiento de la UNLu culminando con su clausura el 19 de febrero de 1980 cuando se deroga su Ley de creación.

Follari y Soms (1988) sostienen que esta situación de gobiernos militares que imperó, en toda Latinoamérica, durante la década de 1970 se tradujo en la reimplantación del sistema de Facultades, pues se presumía que la estructura Departamental favorecía las impugnaciones ideológicas a este modo de gobierno. Por otra parte, los mismos autores estiman que el sistema de departamentos "propiciaría una distribución menos monolítica del poder en la universidad" lo que dificultaría la gestión de las mismas mediante procesos de intervención.

La Universidad Nacional del Sur, mantiene actualmente la estructura departamental pero ha transitado un proceso que derivó en asignar la responsabilidad de la dirección de las carreras a los Departamentos, en lugar

de mantener dicha responsabilidad en la órbita del rectorado. Este proceso se produjo durante la intervención operada desde 1975 a 1983. Durante ese período la UNS pasa de doce departamentos a seis y paulatinamente se va asignando la gestión de las carreras a esos departamentos. En 1983, durante el período de normalización que comienza con el retorno de la democracia, se asignan formalmente las carreras a los departamentos. De todas maneras, los estudiantes deben tomar los cursos en los Departamentos que los ofrezcan independientemente del Departamento que tenga a su cargo la carrera¹⁸.

La Universidad Nacional de San Luis, creada durante el año 1973, se organizó por Facultades pero, desde sus inicios, adoptó la departamentalización de sus cuatro Facultades.

Durante la década de 1990 se produce la creación de un número importante de universidades nacionales, todas ellas se crean con estructuras diferentes a la de facultades. En todos estos casos se fundamenta la adopción de estas estructuras en la necesidad de dar respuesta a un nuevo modo de vinculación entre la Universidad y la Sociedad y a la presión externa por hacer un uso más eficiente de los recursos públicos. Sin embargo, ninguna de estas instituciones adopta la estructura departamental "pura" optando por estructuras de tipo matricial. En esencia, la estructura matricial consiste en la combinación del agrupamiento funcional, por el cual los especialistas de una determinada disciplina trabajan juntos, y el agrupamiento por carrera,

¹⁸ Prueba de esto es que el Estatuto vigente de la UNS establece entre las atribuciones del Consejo Superior (Artículo 55, inciso d), el determinar en que departamentos votan los alumnos de una carrera.

que consiste en la coordinación de las interdependencias del trabajo académico.

En un esquema matricial, junto a los directores de departamento se encuentran los directores de carreras, lo que implica una doble dependencia del personal docente.

En un trabajo realizado por Toribio (1999) para la CONEAU, en el cual evalúa la estructura académica de las universidades nacionales Argentinas, plantea que se debe evaluar si efectivamente la estructura de tipo matricial, planteada por este conjunto de universidades, implica una cultura diferente de la que exhiben las universidades tradicionales.

Algunas de las Universidades de este grupo, formado por las Nacionales de Quilmes, Lanus, La Matanza, General Sarmiento, San Martín, Villa María y Tres de Febrero, postulan en sus proyectos fundacionales o estatutos que adoptan para su organización la estructura departamental, sin embargo, en todos los casos las carreras dependen de los Departamentos o Institutos.

La Universidad Nacional de la Patagonia Austral, nace como universidad provincial y es nacionalizada en el año 1995. Desde su creación optó para su organización por la estructura departamental, sin embargo ha desarrollado una implementación muy particular de esta estructura pues existen Unidades Académicas y Departamentos lo que genera numerosas instancias ejecutivas de gobierno: Decanos, Secretarios, Directores de Departamento y Jefes de

División. De todas maneras, la gestión de las carreras también se encuentra en la órbita de las Unidades Académicas, a cargo del Secretario Académico.

Concluyendo, se pueden observar claramente dos períodos durante los cuales las Universidades Nacionales adoptaron la estructura departamental, uno a comienzos de la década de 1970 y otro durante la década de 1990, con las particularidades que se han señalado para cada caso. No obstante, a la fecha de elaboración de este trabajo, la UNLu es la única que ha mantenido la responsabilidad de gestión de las carreras ubicada en el rectorado sin asignar a una unidad académica esta función.

LA ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL EN LA UNLu

Ya se hizo referencia al Estudio de Factibilidad de la Universidad Nacional de Luján (1972), Tomo V, en el cual la Comisión Nacional de elaboró este estudio, propone que la universidad se organice académicamente en forma departamental (op.cit. p.16). Fundamenta la propuesta en aspectos tales como: La factibilidad legal de adoptar esta estructura, el análisis de la realidad local, regional y nacional y en las posibilidades que ofrece el lugar de emplazamiento de la universidad debido a que funcionará todo en un solo *campus*¹⁹.

En dicho informe se plantea que se analizó la opción entre el sistema de Facultades y el Departamental, los autores del estudio entendían que la Ley de Educación vigente privilegiaba la organización departamental con normas especiales para el caso de adoptar este tipo de organización. (Ley 17245, Art. 67).

Emilio Mignone (1992: p.35) manifiesta que la Comisión Nacional²⁰ le solicitó que realizara un análisis técnico para explicar los motivos de la elección de la estructura departamental teniendo en cuenta los siguientes aspectos: las dimensiones de la universidad que se proyectaba y la adecuación de este tipo de organización a los objetivos y características que se proponían para la UNLu. Plantea Mignone, que en ese trabajo definió al departamento

¹⁹ Este estudio no consideraba a los Centros Regionales que fueron creados, posteriormente, por el Rector Emilio Mignone.

²⁰ Emilio Mignone denomina en su libro a esta comisión como Comisión Especial en lugar de Comisión Nacional.

como *“una unidad de docencia e investigación en un conjunto de disciplinas afines, que presta servicios a las distintas carreras, dependientes del rectorado a través de una comisión curricular”*.

La nota de elevación del proyecto de Ley de creación de la UNLu al Poder Ejecutivo, según plantea Mignone (1992: p.36) también redactada por él en su carácter de asesor de la Comisión, plantea que: *“La organización académica proyectada prevé la estructura departamental, recogiendo concepciones modernas ampliamente difundidas y la experiencia de la Universidad Nacional del Sur”*.

El Estudio de Factibilidad, define al departamento como: *“la unidad de docencia e investigación de la Universidad, que tiene como centro una disciplina científica o tecnológica o un conjunto de disciplinas afines”*. Nótese que los miembros de la Comisión agregan, a la definición de Mignone, y con cierto énfasis, *“en la Universidad”*, seguramente, para evitar que se interprete que la departamentalización se aplique a Facultades. Por otra parte, se omite hacer referencia a la dependencia de las carreras, como claramente lo señala Mignone en su definición. Es notorio que los miembros de la Comisión hayan quitado esta referencia dado que habían requerido a Emilio Mignone la redacción técnica. Consultados algunos de los miembros de la Comisión Nacional, los mismos no recuerdan lo motivos que pudieron llevar a esta diferencia entre ambas definiciones, más aún, uno de ellos sospecha que debió tratarse de un error de transcripción.

En el mismo Estudio se plantean una serie de ventajas que tendría la adopción del sistema departamental:

- *“La contratación de profesores e investigadores de una misma disciplina en un solo ámbito físico y académico facilitaría la investigación y permitiría que los docentes se alternen en el dictado de una asignatura impartiendo distintas partes del programa e intercambiando opiniones.*
- *Se obtendría un ahorro en los costos de personal, equipos, laboratorios y bibliotecas.*
- *Se lograría un notorio aumento en el nivel de eficiencia en el aprendizaje.*
- *Se tendría una característica interdisciplinaria universal, debido a que el estudiante transitaría por los distintos departamentos y se enriquecería debido al contacto con compañeros de otras carreras.*
- *Se daría la posibilidad de organizar numerosas carreras y especialidades combinando las disciplinas de los distintos departamentos. Esto otorgaría una notable flexibilidad para el armado de carreras a medida de las necesidades del mercado de trabajo, y por lo tanto a término.”*

Por último, se plantea en el estudio que la estructura departamental propuesta se complementa con la ventaja de la concentración de actividades

en un solo *campus* lo que permitirá los contactos entre docentes y actividades de distinto tipo con los sectores de la población del área de influencia.

Se relevaron algunas opiniones de miembros de la UNLu²¹ respecto de estas ventajas que fueron planteadas por los miembros de la Comisión con el fin de justificar la adopción de la estructura departamental.

El análisis de estas opiniones nos permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- Respecto de que *la contratación de profesores e investigadores de una misma disciplina en un solo ámbito físico y académico facilitaría la investigación y permitiría que los docentes se alternen en el dictado de una asignatura impartiendo distintas partes del programa e intercambiando opiniones*; mayoritariamente se comparte que durante los años de vida de la UNLu se ha puesto de manifiesto esta ventaja. Lo único que se observa al respecto, es que el crecimiento que han tenido los Centros Regionales produjo, en la mayoría de los casos, un “aislamiento” de los docentes que prestan servicio exclusivamente en un Centro Regional no encontrándose tan fuertemente vinculados con sus pares en la disciplina que prestan servicio en otras sedes. Aquí aparecería aquel “aislamiento”, del que hablan algunos autores, que existe entre docentes de una misma disciplina que prestan servicio en distintas Facultades pero

²¹ A estos efectos se realizaron entrevistas con Directores Decanos, Consejeros Superiores, Jefes de División, Consejeros Directivos Departamentales y Directores de Programas y Proyectos de Investigación.

entre docentes que prestan servicio en distintas sedes físicas, en este caso denominadas Centros Regionales.

- En cuanto a que *se obtendría un ahorro en los costos de personal, equipos, laboratorios y bibliotecas*; la mayoría de los miembros de la comunidad consultados alcanzaron su formación de grado en universidades con estructura de facultades, y coincidieron altamente en la existencia de este ahorro. Más aún, el mismo puede verificarse si se analiza el número de estudiantes de la UNLu y la cantidad de cargos tanto docentes como no docentes, con relación al número de cargos que tienen otras universidades Nacionales con similar número de estudiantes. Sin embargo, en nuestra opinión, debe tenerse en claro cual es el límite de este ahorro pues una cuantificación en exceso del mismo lleva a afectar la calidad académica tanto de los cursos que se imparten como de las carreras mismas.²²

- Con relación a que *se lograría un notorio aumento del nivel de eficiencia en el aprendizaje*; aquí no existe consenso en como verificar el nivel de eficiencia. Si se mide el mismo por el desempeño de los graduados, hay coincidencia en que se verifica

²² Aparece como opinión coincidente, en los informes de las tres carreras que han pasado por procesos de autoevaluación y acreditación (Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Agronómica e Ingeniería Industrial), la necesidad de incrementar la cantidad de cargos docentes que son afectados a algunas asignaturas, fundamentalmente las correspondientes al tramo curricular de las Tecnologías Aplicadas. Sin embargo, es evidente que estas tres carreras son las que tienen afectada, en función del número de estudiantes que atienden, la mayor proporción de cargos docentes en el contexto de la Universidad. (En esta aseveración no se está desconociendo el costo diferencial por carrera o disciplina).

esta predicción pues los egresados se encuentran, mayoritariamente desempeñándose de manera exitosa en el medio laboral para el cual han sido formados. Sin embargo, si se entiende al nivel de eficiencia por la relación ingreso / egreso, aquí también hay una alta coincidencia en que la UNLu muestra serios problemas de deserción y desgranamiento. Los índices que se han señalado, cercanos al 12% en promedio, mostrarían que no es tal aquel aumento de eficiencia que se lograría con la adopción de la estructura departamental. No obstante, salvo escasas excepciones, tasas similares de egreso tienen otras Universidades Nacionales con distinta estructura organizacional, más aún, hemos señalado que la UNLu no ha implementado ningún sistema de selección o cupo al ingreso y, por lo tanto, todo alumno que se inscribe tiene derecho a comenzar a cursar la carrera.

- Respecto a que *teniendo una característica interdisciplinaria universal, debido a que el estudiante transitaría por los distintos departamentos y se enriquecería su formación debido al contacto con compañeros de otras carreras*; algunos de los entrevistados consideraron que esto se produce de esta manera pero solo en algunas carreras. Por otra parte, en algunos casos, se manifestó que la situación de que alumnos de distintas carreras cursen conjuntamente la misma asignatura, suele suscitar molestia en algunos profesores que sienten a los alumnos de determinadas

carreras como “estorbos” para avanzar con mayor rapidez en el desarrollo del programa. Esta situación ha derivado en que mediante el cambio de denominación de una asignatura se dicta el mismo curso para distintas carreras consiguiendo, de esta manera, separar a los estudiantes. La justificación que se da es que la misma asignatura, en distintas carreras, se encuentra ubicada en años distintos de la carrera o requiere distintas exigencias de correlatividad. Esto produce que se encuentren en un mismo curso estudiantes que cuentan con preparación y evolución académica diferente.

- En cuanto a que *se daría la posibilidad de organizar numerosas carreras y especialidades combinando las disciplinas de los distintos departamentos, otorgando esto una notable flexibilidad para el armado de carreras a medida de las necesidades del mercado de trabajo, y por lo tanto a término*; mayoritariamente se comparte en que esto debería haberse producido de esta manera pero, en los hechos, no ha ocurrido de tal forma. Todos los entrevistados coinciden en atribuirle a la organización departamental la propiedad de facilitar la creación y oferta a término de carreras, sin embargo entienden que la especificidad de contenidos que se requieren desde las Comisiones de Plan de Estudios de las carreras, hace, en muchos casos, que los docentes comiencen a especializarse en la disciplina, aplicada a determinada profesión, y esto produce un

costo adicional de capacitación al momento de pensar en la reasignación del recurso al dictado de asignaturas en otra carrera.

- Por último, se consultó respecto de la aseveración contenida en el Estudio de Factibilidad en cuanto a que *la concentración de la UNLu en un solo campus facilitaría el contacto entre docentes y el desarrollo de actividades de distinto tipo con los sectores de la población del área de influencia*; la mayor parte de los consultados reconoce que es necesario un profundo debate respecto del rol que deben tener los Centros Regionales en la UNLu. Evidentemente su aparición se debió a la necesidad de expansión, tanto regional como de captación de matrícula. Sin embargo, el que los Centros hayan dejado de ser “bocas de entrada” de estudiantes para convertirse en sedes en las cuales se ofrecen carreras completas, ha complejizado tanto la gestión de las carreras que se dictan en más de una sede como la de las áreas docentes que requieren dispersar la prestación de servicios académicos entre sedes físicas que se encuentran distantes una de otra. Para una mejor comprensión de este fenómeno, la Tabla 6 muestra cual es la dispersión de aquellas carreras que se dictan en más de una sede²³:

²³ La carrera de Licenciatura en Sistemas de Información se dicta en el Centro Regional Chivilcoy solo hasta alcanzar el título de Técnico. La carrera de Licenciatura en Educación Física se dicta, desde su creación, en el Instituto Nacional de Educación Física (INEF) que depende de la UNLu dado un convenio de transferencia entre el MECyT y la Universidad. Existen algunas actividades académicas que se realizan en Sedes denominadas Delegaciones, los estudiantes que en este momento se encuentran cursando en esas sedes fueron sumados a la Sede Luján pues es éste el lugar donde rinden sus exámenes finales y completarán sus estudios.

La Estructura Departamental en la UNLu

CARRERAS DE GRADO	SEDE DE DICTADO										TOTAL
	Luján	%	Samrieto	%	Campana	%	Chivilcoy	%	I.N.E.F.	%	
3 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION	4326	35%	5569	45%	1787	15%	611	5%			12293
4 CIENCIAS DE LA EDUCACION	796	39%	1231	61%							2027
5 LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL	1856	40%	2261	48%	580	12%					4697
15 LICENCIATURA EN EDUCACION FISICA							30	12%	216	88%	246
17 LICENCIATURA EN SISTEMAS DE INFORMACION	1483	89%					175	11%			1658
26 LICENCIATURA EN EDUCACION INICIAL	236	84%					46	16%			282
27 LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL	1684	65%			910	35%					2594
29 LICENCIATURA EN INFORMACION AMBIENTAL	435	65%			238	35%					673

Tabla 6: Estudiantes por sede en carreras que se dictan en más de una sede, diciembre de 2004.

El Estudio de Factibilidad, también definió la constitución y las funciones que deberían tener los Cuerpos Colegiados. Se plantea que los Consejos Académicos Departamentales se integrarían por el Director del Departamento y siete consejeros, de los cuales cinco serían profesores Titulares o Asociados y los dos restantes profesores Adjuntos. Esta constitución, más allá de no considerar la participación de los docentes auxiliares, deja de lado la participación de los estudiantes en los Consejos Departamentales, lo cual es totalmente consecuente con la dependencia de las carreras del rectorado.

La UNLu comenzó a funcionar con cuatro departamentos, el de Política Científica y Tecnológica, en el cual confluían las ciencias básicas y la tecnología; el de Política Cultural y Educativa, orientado a las ramas de la educación; el de Política Social, que incluía administración, minoridad, historia y museología; y el de Orientación Educativa, el cual tenía a su cargo un Ciclo de Estudios Generales y la orientación de los estudiantes.

A partir del año 1984, luego de su reapertura, se siguió manteniendo una estructura de cuatro departamentos pero con otras características. El

Rector normalizador adoptó como modelo estatutario el vigente de la Universidad Nacional del Sur, el cual fue aprobado por el Consejo Superior Provisorio y por el Ministerio de Educación y Justicia por Resolución 116/85. Se continuó con un Ciclo de Formación General, en concordancia con el anterior Ciclo de Estudios Generales, pero, en este caso, dependiente de la Secretaría Académica de la Universidad y no de un departamento. Los departamentos establecidos fueron los de Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Educación y Tecnología, los cuales se mantienen hasta la fecha.

EL GOBIERNO DE LOS DEPARTAMENTOS:

Luego de su reapertura, y producto de la normalización, la UNLu tuvo, por primera vez, en el año 1985 sus claustros y autoridades elegidas democráticamente. Sin embargo, se mantuvo vigente durante casi diez años, el estatuto adoptado durante la etapa de normalización, muy similar al de la Universidad Nacional del Sur. Esto trajo como consecuencia que se adoptara, tal cual lo tenía la UNS, una constitución de cuerpos colegiados que incluyera la participación de los estudiantes en los Consejos Directivos Departamentales y se denominara a los Directores de Departamento como Directores Decanos.

Esta particularidad de constitución de los Consejos Departamentales, generó que los estudiantes tengan derecho a elegir y ser elegidos en los cuatro departamentos, independientemente que la carrera que cursan reciba o no servicios académicos del departamento. Esta misma situación es la que

generó en la UNS que en la reforma estatutaria producida en el año 1986²⁴ se introdujera en esta norma la atribución del Consejo Superior para determinar, en función del número de asignaturas que cursan en cada departamento, en que departamento tienen derecho los estudiantes, de cada carrera, a elegir y ser elegidos. A la fecha, dicha decisión es coincidente con el departamento que tiene a su cargo la gestión de la carrera. Por otra parte, también en esta reforma del Estatuto de la UNS los Directores de Departamento pasan a ser Profesores Directores, quienes acceden a sus cargos por Concurso en lugar de ser elegidos por los miembros del departamento. En la reforma estatutaria del año 1996, establece la figura de Director Decano del Departamento, en lugar de Profesor Director, y determina que se accede al cargo de manera electiva.

Si se analiza en detalle la situación antes descripta, respecto de la representación estudiantil en los Consejos Directivos Departamentales de la UNLu, se puede verificar lo siguiente: en las últimas elecciones, llevadas a cabo hacia fines del año 2003 con el fin de renovar las representaciones en los Cuerpos Colegiados, integraban el padrón del claustro estudiantil 10.049 electores²⁵; la distribución por carrera de los mismos fue la siguiente:

²⁴ Resolución C.S.P. 204/86, 16 de septiembre de 1985, tratado y modificado por la Asamblea Universitaria del día 24 de junio de 1986.

²⁵ Fuente: Dirección de Gestión del HCS y AU. Solo tienen el derecho a elegir y ser elegidos los estudiantes de carreras de grado, no los de postgrado. Para integrar el padrón electoral se requiere al estudiante tener aprobadas dos asignaturas durante los 365 días anteriores al cierre del padrón. Este exigencia es mayor que la del régimen de regularidad vigente en la UNLu.

CARRERA	CANTIDAD	%
01-INGENIERIA EN ALIMENTOS	544	5,41%
02-INGENIERIA AGRONOMICA	360	3,58%
03-LICENCIATURA EN ADMINISTRACION	4.362	43,41%
04-LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION	577	5,74%
05-LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL	1.358	13,51%
06-LICENCIATURA EN HISTORIA	44	0,44%
08-PROFESORADO DE HISTORIA	346	3,44%
10-LICENCIATURA EN GEOGRAFIA	34	0,34%
15-LICENCIATURA EN EDUC. FISICA	31	0,31%
16-PROFESORADO DE GEOGRAFIA	151	1,50%
17-LICENCIATURA EN SISTEMAS DE INFORMACION	332	3,30%
18-LICENCIATURA EN CIENCIAS BIOLOGICAS	84	0,84%
25-INGENIERIA INDUSTRIAL	371	3,69%
26-LICENCIATURA EN EDUCACION INICIAL	100	1,00%
27-LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL	1.053	10,48%
29-LICENCIATURA EN INFORMACION AMBIENTAL	255	2,54%
33- PROF. EN ENSEÑANZA DE NIVEL MEDIO DE ADULTOS	47	0,47%
TOTAL	10.049	100,00%

Tabla 7: Distribución de estudiantes por carrera en el padrón electoral del año 2003.

La distribución por carrera que se observa en la Tabla 7, muestra que un acuerdo electoral entre los estudiantes de las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercio Internacional, situación bastante común pues comparten áreas disciplinares, supera el 50% de electores lo cual, prácticamente, aseguraría dos de las tres bancas que tiene el claustro estudiantil en cada Consejo Directivo Departamental. Ante esta hipótesis, tengamos en cuenta que estas dos carreras, como mostraremos más adelante, no reciben servicios académicos del Departamento de Tecnología, y en menor medida del Departamento de Educación.

Si analizamos la representación estudiantil elegida para el Consejo Directivo Departamental de Tecnología, en esas elecciones, observamos lo siguiente: de los tres consejeros estudiantiles, uno pertenece a la carrera de Licenciatura en Administración, otro a la Licenciatura en Historia y el tercero,

a la Licenciatura en Información Ambiental. Esto, no condice con los servicios académicos que presta éste Departamento pues lo hace para las carreras de Ingeniería en Alimentos (27 asignaturas), Ingeniería Agronómica (22 asignaturas), Ingeniería Industrial (25 asignaturas) y Licenciatura en Sistemas de Información (3 asignaturas); no prestando servicios académicos para ninguna de las carreras que cursan quienes representan a los estudiantes en su Consejo Directivo Departamental, ¿Cuál es la racionalidad de sus decisiones como Consejeros, en tanto no han tomado siquiera un servicio académico del departamento?

Esta situación puede repetirse en cualquiera de los cuatro departamentos, no obstante, los estudiantes “tratan” de presentar en sus listas a Consejos Departamentales estudiantes de carreras que tengan un número sustantivo de asignaturas de ese departamento. Esto, no siempre es posible. Si se observa la tabla anterior con la distribución de electores por carrera vemos que algunas tienen un peso poco significativo en la masa total de electores, esto en el contexto de que todos los electores tienen derecho a elegir y ser elegidos en los cuatro departamentos, lo que produce que es frecuente que se formen listas estudiantiles en las cuales no haya participación de estudiantes de determinadas carreras, pues los mismos se encuentran integrando otras listas.

Observemos ahora como es la distribución de asignaturas por departamento para cada una de las carreras de grado que se dictan, actualmente, en la UNLu:

Cantidad de asignaturas por Departamento										
		DEPARTAMENTOS								
CARRERA		Cs. Básicas	%	Cs. Sociales	%	Educación	%	Tecnología	%	TOTAL*
1	INGENIERIA EN ALIMENTOS	20	38%	3	6%	2	4%	27	52%	52
2	INGENIERIA AGRONOMICA	14	35%	3	8%	1	3%	22	55%	40
3	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION	6	18%	27	82%		0%		0%	33
4	LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION		0%	3	9%	30	91%		0%	33
5	LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL	1	3%	27	68%	12	30%		0%	40
6	LICENCIATURA EN HISTORIA		0%	9	100%		0%		0%	9
8	PROFESORADO DE HISTORIA		0%	28	90%	3	10%		0%	31
10	LICENCIATURA EN GEOGRAFIA		0%	14	100%		0%		0%	14
15	LICENCIATURA EN EDUCACION FISICA	8	47%	4	24%	5	29%		0%	17
16	PROFESORADO DE GEOGRAFIA	2	7%	18	67%	7	26%		0%	27
17	LICENCIATURA EN SISTEMAS DE INFORMACION	31	72%	7	16%	2	5%	3	7%	43
18	LICENCIATURA EN CIENCIAS BIOLOGICAS	32	86%	2	5%	3	8%		0%	37
25	INGENIERIA INDUSTRIAL	11	27%	4	10%	2	5%	24	59%	41
26	LICENCIATURA EN EDUCACION INICIAL		0%	2	7%	28	93%		0%	30
27	LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL	3	7%	35	83%	4	10%		0%	42
29	LICENCIATURA EN INFORMACION AMBIENTAL	8	30%	16	59%	2	7%	1	4%	27
33	PROF. EN ENSEÑANZA DE NIVEL MEDIO DE ADULTOS		0%		0%	12	100%		0%	12

* El total es solo a efectos del cálculo porcentual pues en carreras con asignaturas optativas se han contado todas las opciones

Tabla 8: Distribución de asignaturas por Departamento para cada carrera de grado.

La Tabla 8 evidencia que hay carreras que, debido a la conformación disciplinar de la currícula, se encuentran integradas por solo algunos de los departamentos. Si esto lo miramos a la luz del número de electores por carrera, es fácil prever representaciones “distorsionadas” del Claustro estudiantil en los Consejos Directivos Departamentales.

Situación idéntica se produce para el caso de la elección de los Directores Decanos de los Departamentos, los alumnos tienen derecho a elegir en los cuatro departamentos y, por lo tanto, existen casos en los cuales votan al director de una unidad académica de la cual no tomarán ningún servicio.

LA GESTION DE LAS CARRERAS DE GRADO:

Analizaremos ahora como se implementa la gestión de las carreras de grado en este modelo de estructura que ha adoptado la UNLu para su funcionamiento.

El Estatuto de la UNLu, dedica su capítulo segundo, artículos 5° y 6°, a la organización de las carreras. Plantea que las mismas tendrán un coordinador quien deberá ser un docente con categoría de profesor y que acredite antecedentes reconocidos. Son nombrados por el Consejo Superior a propuesta del Rector²⁶. Define, en el artículo 6°, que las mismas se organizan a través de las Comisiones de Plan de Estudios y se encuentran bajo la jurisdicción de la Secretaría de la universidad que tenga a su cargo los Asuntos Académicos. Asigna como funciones básicas de la Comisión de Plan de Estudios: la elaboración del plan, el manejo académico de la carrera y la evaluación periódica de la misma.

Las Comisiones de Plan de Estudios se integran con docentes, estudiantes y graduados de la carrera, requiriéndose que las mismas cuenten con al menos un profesor de cada Departamento. Las preside el Coordinador de la Carrera y tanto la proporción de participantes por claustro como su funcionamiento y atribuciones son delegadas por el Estatuto en la reglamentación correspondiente que dicta a dicho efecto el Consejo Superior.

El Consejo ha reglamentado los artículos 5° y 6° del estatuto mediante la Resolución C.S. N° 545 del año 2002. La misma surgió del debate, en una comisión ad-hoc, durante aproximadamente dieciocho meses. Entre sus aspectos más relevantes, señala como se integra cada Comisión de Plan de

²⁶ La reglamentación de este artículo establece que la propuesta del rectorado debe contar con el aval de los Directores Decanos de los cuatro Departamentos. Por lo general, la propuesta de coordinador se acompaña con un proyecto académico que el mismo presenta como plan de gestión.

estudios en función de la proporción de asignaturas del plan que corresponde a cada Departamento²⁷.

Dicha reglamentación, también establece las condiciones que deben alcanzar quienes sean propuestos como representantes ante estas Comisiones. Determina que los docentes deben desempeñarse, o haberse desempeñado, en alguna de las asignaturas de la carrera; los representantes estudiantiles, tienen que haber aprobado un cierto porcentaje de la carrera.

Otra reglamentación, la Resolución C.S. N° 087/86 establece el procedimiento mediante el cual se tramitan las propuestas de modificación de los planes de estudios. Esta establece que la propuesta debe surgir de la Comisión de Plan de Estudios respectiva y, si se tratara de carreras nuevas, de la Comisión Especial que, a tal efecto, constituya el Consejo Superior.

También establece que para la presentación de un proyecto de Plan de Estudios, se deberá contar con dictamen fundado de todos los Departamentos que intervienen en la implementación del mismo; así como del Centro de Estudiantes y de Graduados, en el caso de existir. Aquí aparece otra contradicción del modelo de gestión de carreras que se ha implementado. Se otorga, como es lógico, a la Comisión de Plan de Estudios de la carrera la facultad para elaborar las propuestas de modificación del Plan; sin embargo la misma debe tener dictamen de cada uno de los departamentos que

²⁷ La reglamentación anterior no contemplaba una representación "diferencial" por Departamento sino que asignaba la misma cantidad de representantes por Departamento. Esto, en algunas carreras, generaba una dificultad para contar con el quorum mínimo para el funcionamiento de la Comisión.

intervienen en el dictado. De esta manera, al no estar reglamentado expresamente el carácter de la intervención, cada Departamento tiene la facultad de dictaminar observando tanto las cuestiones disciplinares como las troncales o profesionales.

Esto produce que para llegar a buen término una modificación del Plan de Estudios de una carrera, tanto su Coordinador como los miembros de la Comisión de Plan de estudios, deberán "negociar" con los departamentos que intervienen en la carrera con el fin de lograr dictámenes favorables y que no entorpezcan el paso del proyecto por el Consejo Superior.

Tanto Mignone (1992), como Follari y Soms (1988), como numerosos artículos que tratan las experiencias de departamentalización en universidades Mexicanas²⁸, señalan, como una de las mayores ventajas de la estructura departamental, que los currículos son altamente flexibles pues, al depender los docentes de áreas disciplinares y no de cátedras, las carreras pueden suprimirse con gran facilidad pues los docentes dejan de dictar cursos para una y pasan a hacerlo en otra.

Sin embargo, parece que se le están atribuyendo a la estructura departamental cualidades que como instrumento académico- administrativo no puede por si sola resolver, como por ejemplo los problemas de la flexibilización curricular. En la UNLu, durante los veinte años que han transcurrido desde su reapertura, solo se ha dejado de dictar una sola

²⁸ Ver Castrejon Diez, J. (1999); Robredo Uscanga, J.M. (1990) y Zamanillo, E. (1980)

carrera, más allá que en los estudios de factibilidad de varias de las carreras que hoy se ofrecen se planteaba que esta oferta fuera a término. En aquellas oportunidades que, debido a la tendencia de disminución de matrícula, se ha planteado en el Consejo Superior el debate respecto de dejar de ofertar una carrera, muchos de los consejeros han manifestado la preocupación por los recursos docentes que se encuentran afectados a esa carrera.

¿ SE VERIFICAN LAS CRÍTICAS DE FOLLARI Y SOMS EN LA UNLU?

Hemos enunciado anteriormente algunas de las críticas que se plantean al modelo departamental en FOLLARI(1998), poniendo especial énfasis en aquellos aspectos que deberían verificarse en aquellas instituciones que tienen centralizada la gestión de las carreras en el rectorado. Se indagó respecto de cual sería la “visión colectiva” en la UNLU de aquellas críticas, para lo cual se entrevistó a miembros de la comunidad, de distintas disciplinas, que hubieran ejercido cargos de gestión o hayan participado de los cuerpos colegiados y que se desempeñan en la institución desde hace más de quince años²⁹.

La conclusión para cada una de las críticas fue la siguiente:

- *Permite mayor flexibilidad en el uso del personal académico, pero señalan que la rotación de los docentes por diferentes cursos puede llevar a la improvisación.* Esta crítica fue ratificada por la totalidad de los miembros consultados. Se plantea que dado el avance de

²⁹ Se estimó que seleccionando una muestra que cumpliera con estas condiciones podría obtener una visión más aproximada a la del conjunto de la Comunidad Universitaria.

algunas disciplinas los docentes van especializándose y se hace cada vez menos probable el cambio de asignatura por más que pertenezca a la misma División. Esto ha llevado, en algunos Departamentos, a la creación de áreas dentro de las Divisiones para intentar, de esta manera, alguna movilidad docente dentro de las mismas y evitar que se formen cátedras en torno de las asignaturas.

- *Favorece la profundización en el área disciplinaria respectiva, pero atenta contra la unidad del conocimiento.* Esta crítica fue solo aceptada por quienes respondieron teniendo como foco de atención las carreras. Quienes se encuentran menos involucrados con las carreras, o prestan servicios docentes en los primeros años, desecharon totalmente esta crítica y coincidieron con la posibilidad de mejorar la masa crítica que trabaja en torno de la disciplina. Sin embargo, aquellos que prestan servicio en las asignaturas de los años superiores, hicieron alusión a la falta de actividades interdisciplinarias.

- *Implica una descentralización del poder en la institución, pero su capacidad de funcionamiento es más restringida que la de una facultad.* Esta crítica fue convalidada por la mayor parte de los consultados. Existe la visión que desde los departamentos hay mayor posibilidad de gestionar y la misma se ve limitada, muchas veces, por la necesidad de recurrir al Consejo Superior. Se comparte la

aseveración respecto de la descentralización del poder pero se manifiesta que en el caso de que los departamentos no tengan un crecimiento uniforme, por lo general el mismo se da en función del crecimiento de las carreras y la participación de las distintas disciplinas en las carreras con mayor matrícula, comienza a producirse cierto desequilibrio pues a mayor número de electores, se cuenta con mayor poder electoral. Esta situación, planteada por alguno de los entrevistados, podría solucionarse si la representación del claustro docente, tanto profesores como auxiliares, es proporcional al número de departamentos. Sin embargo, es evidente que un sistema electoral de este tipo atenta contra la concepción centralizada de la estructura departamental dado que sería una manera de dotar de mayor poder a los departamentos.

- *Puede llevar a un aislamiento de los académicos en el interior de su disciplina.* Esta crítica no fue aceptada por los entrevistados. Se plantea que, hacia el interior de los departamentos, existe un número considerable de proyectos interdisciplinarios. Todos manifiestan que sería deseable un fuerte incremento de las actividades interdepartamentales, pero descartan la visión de aislamiento disciplinar.
- *Debilita la unidad de las carreras.* Esta crítica fue convalidada por la totalidad de los entrevistados. Se manifestó que, salvo en el caso de carreras que se encuentran muy localizadas en torno de una

disciplina, o de un conjunto de disciplinas que se encuentran en un mismo departamento, es evidente la división por bloques disciplinares de algunas carreras en lugar de producirse por bloques curriculares. Se evidencia, en la mayoría de las carreras, la falta de consolidación de un núcleo científico académico en torno de la misma. Manifestó uno de los entrevistados: "Los docentes se sienten parte de la disciplina, pero muy pocos, se sienten parte activa de alguna carrera." Esto es evidente en los debates que se producen en los cuerpos colegiados pues es frecuente que los consejeros, salvo los del claustro estudiantil, se presenten y debatan como representantes de la disciplina a la cual pertenecen, o del Departamento en el que prestan servicios, pero solo aisladamente, lo hagan representando a alguna carrera.

- *Evita duplicaciones administrativas, pero favorece una concentración de tareas poco recomendable a nivel del rectorado.* Esta crítica fue totalmente rechazada por los entrevistados. Todos consideraron como una fortaleza la concentración administrativa.
- *Alienta la investigación disciplinar, pero obstaculiza la investigación curricular.* Esto fue afirmado y ratificado por todos los entrevistados. Alguno de ellos planteo que habría que discutir respecto de la necesidad de investigación curricular pero, en todos los casos, se reconoció que difícilmente se alienta la misma con este tipo de estructura académica.

- *Puede dar lugar a un "doble mando" Directores Decanos por un lado, y Coordinadores de Carrera, por el otro.* En este punto, las opiniones estuvieron divididas. Por un lado, mayoritariamente, se rechaza la posibilidad de un doble mando pues se reconoce que la autoridad se encuentra en la Dirección del Departamento. Es muy escaso el reconocimiento de autoridad en la figura del Coordinador de Carrera, este aspecto atenta contra la idea de que las carreras no dependen de los Departamentos. Por el otro, se reconoce la existencia del doble mando pues se hace referencia a un espacio en las responsabilidades son "difusas" y por lo tanto nadie responde por lo que no funciona adecuadamente en las carreras.

- *Los estudiantes no siempre logran resolver sus problemas porque ellos pertenecen a las carreras y no a los departamentos.* Esta crítica ha tenido un alto grado de coincidencia con las opiniones de quienes fueron entrevistados. Se planteó que es frecuente tener que atender en los departamentos a estudiantes con problemas propios de la carrera a los cuales no puede darse respuesta. Los estudiantes se ven obligados a recurrir a los departamentos pues es donde encuentran una estructura administrativa visible y definida. Las carreras no cuentan ni con espacios propios ni con estructura administrativa que posibilite tanto la atención como la resolución de las cuestiones propias que enfrenta quien cursa una carrera de grado.

- *Se privilegian las carreras que disciplinariamente pertenecen a un solo departamento y las que están más distribuidas en diferentes departamentos reciben menor atención, lo cual es contradictorio con los principios del modelo.* Esta crítica fue sostenida por la totalidad de los entrevistados, todos señalaron que las carreras que mejor funcionan, entendiendo por ello que son mejor gestionadas, son aquellas que pertenecen a un solo departamento. Se manifiesta que, en estos casos, el departamento “asume” la gestión de la carrera y por lo tanto hace uso de su estructura y poder para ello. Se habla de que existen carreras de departamentos y carreras de la universidad.

Concluyendo, la mayoría de las críticas planteadas por Follari y Soms reflejan muchas de las que formulan los miembros de la UNLu a este tipo de organización. Por otra parte, alguna de las mismas también fueron señaladas en las distintas instancias de evaluación institucional, tanto externa como interna.

PROPUESTA DE CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ACADEMICA DE LA UNLu

Según Stoner (1996), las organizaciones emprenden programas de cambio al menos por tres razones:

- a) Los cambios en el entorno amenazan la supervivencia de la organización.
- b) Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para progresar.
- c) La estructura y forma de funcionamiento de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

De Souza (2002), plantea que es necesario pensar filosóficamente el cambio y el desarrollo, ya que sin comprender por que, ni con que propósito se inicia un proceso de cambio, nos faltarán criterios para saber si lo estamos conduciendo hacia un fin determinado y nos faltarán argumentos para convencer a otros de que el esfuerzo es necesario y relevante. Este autor plantea que al observar muchos de los procesos de cambio institucional que se han producido en América Latina, da la impresión que el cambio se ha transformado en un fin en sí mismo, en lugar de ser el medio para la evolución y solución de los problemas detectados. Se pregunta, entonces, por que deben cambiar las universidades: para ser más eficientes, para ser más competitivas, para mejorar la calidad, para hacer la reingeniería de su arquitectura organizacional o para hacer la planificación estratégica. Estos interrogantes se refieren únicamente a los medios, si centramos el foco de

atención en los fines, la respuesta pasará por: reconstruir su relevancia en la sociedad, adaptándose a los cambios que la sociedad experimenta.

El cambio en la universidad suele percibirse como el equilibrio entre la coherencia institucional interna y la correspondencia con lo que de ella demanda el contexto. El problema radica en cual es la distancia entre el discurso universitario y la acción. Solemos plantear que la Universidad es un “agente promotor del cambio social” pero, seguramente, muchos universitarios sentimos que la universidad es la organización en la cual los cambios demandan mayor cantidad de tiempo, o nunca llegan a realizarse.

Kast y Rosenzweig (1999), citan a la tesis de Chandler Jr. que indica que *“la estructura sigue a la estrategia”*: *“...una nueva estrategia, requeriría una nueva o cuando menos reformada estructura, si se quería que la empresa operara eficientemente, ...”*.(es necesario que) *se desarrollen nuevas estructuras para responder a las nuevas necesidades administrativas que resultan de una expansión de las actividades de la empresa hacia nuevas áreas, funciones o líneas de productos...*”.

En una aproximación, podemos decir entonces que la estructura organizacional es el medio para llevar a cabo la interrelación entre la estrategia, los objetivos o metas y los diferentes recursos de la institución humanos o materiales.

Desde esta perspectiva, plantearemos una propuesta de cambio en la estructura académica de la UNLu con el fin de abordar los problemas de

gestión de las carreras de grado y de gobierno que se han manifestado con su actual estructura.

La propuesta, fundamentalmente, está orientada a dotar de mayor "matricialidad" a la estructura académica de la UNLu. Durand (1997) plantea que la organización matricial es una alternativa al modelo departamental. En esencia, la estructura matricial consiste en la combinación del agrupamiento funcional, por el cual los especialistas de una determinada disciplina trabajan juntos, y el agrupamiento por carrera y su funcionamiento, se basa en la coordinación de las interdependencias en el trabajo académico.

En este esquema matricial, junto a los directores de departamento se encuentran los directores de carreras, lo que implica una doble dependencia del personal docente. Durand (op.cit) plantea que, en este esquema, los directores de carrera deben tener una función claramente integradora y no tener poder formal para dirigir a los académicos, sino que lo deben hacer a través de los directores de Departamento.

En la organización actual de la UNLu, dotar de mayor matricialidad a su estructura organizativa, significa claramente producir una traslación de poder desde los departamentos hacia las carreras. ¿Como puede incrementarse el poder formal de las carreras para fortalecer la gestión de las mismas y no producir un debilitamiento tal de los departamentos que afecte las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, así como la gestión académico administrativa de la planta docente?

Las acciones que se proponen para alcanzar mayor matricialidad son las siguientes:

1. Los coordinadores de carrera deberían acceder a sus cargos mediante la elección directa por parte de los docentes, que prestan servicio en la carrera, los estudiantes de la carrera, que cumplan con los requisitos electorales que hoy se establecen para poder elegir³⁰ y que hayan aprobado al menos el 25% de las asignaturas del plan de estudios; y los graduados de la carrera que no tengan relación de dependencia con la UNLu. Proponemos la siguiente asignación de unidades electivas para cada estamento: 38 unidades electivas para los profesores, 20 unidades electivas para los docentes auxiliares, 30 unidades electivas para los estudiantes y 12 para los graduados. Proponemos que la elección se efectúe a los dos años de elegidas las restantes autoridades unipersonales de la universidad y las postulaciones se harían de la misma manera en que se hacen actualmente para los cargos de Rector y Vicerrector (Se presenta a la Junta Electoral la candidatura con un cierto número de avales de, al menos, uno de los claustros que participa en la elección). Este desfasaje, respecto del momento de elección, producirá que se preste especial atención a las elecciones de Coordinadores de Carreras y no que las mismas queden opacadas por

³⁰ El Reglamento Electoral establece que tienen derecho a elegir aquellos estudiantes que aprobaron dos asignaturas durante los 365 días anteriores al cierre del padrón electoral.

la elección de las restantes autoridades unipersonales. El coordinador de carrera está a cargo de la misma por un período de cuatro años pudiendo ser reelegido. Se propone que sea incompatible el desempeño en el cargo de Coordinador de una Carrera con el cargo de Consejero Directivo Departamental o Consejero Superior. De esta forma se dota de mayor poder a las coordinaciones de carrera al acceder al cargo de manera electiva. La incompatibilidad con el ejercicio de cargos de consejero, inhibe que quien ejerza la coordinación asuma la representación del claustro docente en algún cuerpo colegiado evitando, de esta manera, la posibilidad de condicionar sus decisiones como coordinador.

2. Modificar la composición de los Consejos Directivos Departamentales y la participación de los claustros en la elección de los Directores Decanos. Los Consejos se deberían integrar solamente con los docentes del Departamento, profesores y auxiliares, dejando de participar en ellos los estudiantes. La integración que se propone sería de seis (6) representantes de los profesores y cuatro (4) de los docentes auxiliares. Se mantendrían las actuales condiciones para elegir y ser elegido que establece tanto el Estatuto de la Universidad como el Reglamento Electoral vigente. Se propone establecer la misma proporción de unidades electivas para la

elección de Director y Vicedirector Decano que número de cargos en el Consejo Directivo Departamental, 60 unidades electivas para los Profesores y 40 para los Docentes Auxiliares. De esta manera, al quitar tanto la participación estudiantil como la de los graduados en la elección del Director Decano y establecerla en la elección del Coordinador de la carrera se da una clara señal que ése es el cargo que se encuentra vinculado, en mayor medida, con la gestión de las actividades que ellos desarrollan en tanto su carácter de estudiantes de una carrera de grado. Por otra parte se estaría dando una mayor participación que la que hoy tienen los dos estamentos en la elección de Director Decano, al pasar los estudiantes de 25 unidades electivas a 30 y los graduados de 4 a 12 en la elección del Coordinador de Carrera.

3. Remunerar la función de Coordinador de Carrera en forma equivalente a los cargos de Secretario de Departamento con dedicación exclusiva. Actualmente, los coordinadores de carrera permanecen en sus cargos docentes, en el Departamento en que se encuentran contratados, y perciben un adicional por función de \$360 mensuales. Entendemos que la dependencia contractual del Coordinador con el Departamento genera el problema del "doble mando" dado que la persona depende del rectorado en cuanto Coordinador pero recibe la mayor parte de su remuneración de alguno de los departamentos. Por otra parte, se vincula

indirectamente la gestión de la carrera con el Departamento al cual pertenece el Coordinador. Se busca que el Coordinador se reconozca como autoridad, accediendo legítimamente a su cargo dado que fue elegido por quienes se encuentran directamente involucrados en el carrera y dependiendo funcionalmente del rectorado.

4. Crear la Vicerectoría Académica, la que tendría bajo su jurisdicción las Coordinaciones de Carreras. Se propone mantener el actual cargo de Vicerector pero bajo la denominación de Vicerector Administrativo. De esta manera, en la elección de Rector se elegirían, en forma conjunta, dos Vicerectores, uno académico y otro administrativo. La estructura de Secretarías del Rectorado, podría prever que las mismas dependan tanto del Rector como de los Vicerectores. No obstante esta propuesta, parece adecuado seguir manteniendo la facultad que tiene quien es elegido para ejercer el cargo de Rector de proponer al Consejo Superior la estructura de Secretarías que crea conveniente. Lo que se intenta, de esta manera, es una asignación propia de funciones a los cargos de Vicerector y dotar de mayor estructura al rectorado para posibilitar tanto la real gestión de las carreras de grado como mejorar la administración centralizada de recursos.
5. Suprimir los cargos de Vicedirector Decano de los Departamentos. Entendemos que si se eliminan de los departamentos las actividades relacionadas con la gestión de las carreras, no es necesario contar

con un reemplazo permanente del Director Decano. Los recursos que hoy se encuentran afectados a estos cargos pueden destinarse al financiamiento de los cargos de Coordinador de Carrera. Para el reemplazo del Director Decano, en los casos previstos actualmente en el Estatuto, el Consejo Directivo Departamental elegirá a uno de los consejeros del claustro de Profesores, quien ejercerá esta función. De esta forma se está dando una clara señal de traslación de poder desde los departamentos hacia las carreras al disminuir su número de funcionarios.

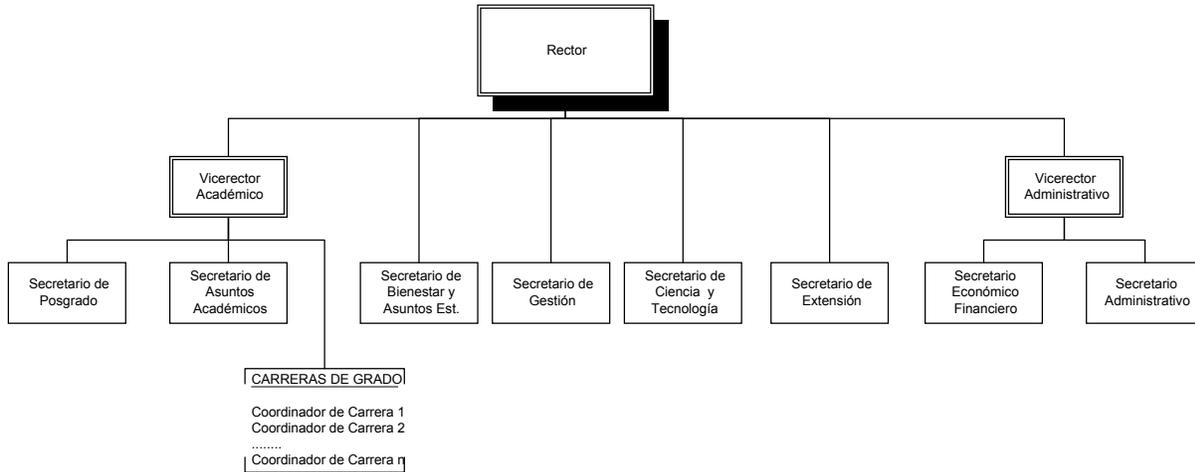
6. Desarrollar un programa que contemple un nuevo perfil para los Centros Regionales. En ellos se deberían ofrecer las carreras sólo hasta alcanzar el nivel técnico o intermedio, debiéndose considerar los medios necesarios para que los estudiantes que alcanzaron ese nivel puedan concluir sus estudios de grado en la Sede Central, en la Ciudad de Luján. Los recursos docentes, que hoy se encuentran afectados al dictado de las asignaturas de los últimos años en los Centros Regionales, pasarían a prestar servicio en la Sede Central, reforzando y completando los distintos equipos docentes de las Divisiones y áreas en que se encuentran contratados. Este programa debería definir aquellas áreas en las que se desarrollarán actividades de investigación y extensión en cada Centro Regional, estableciendo, de esta manera, un claro perfil para cada uno de ellos teniendo como objetivo el impacto en la región en que se

hallan insertos. Con el fin de facilitar la finalización de las carreras, hasta el nivel de grado, por parte de los estudiantes que comienzan sus estudios en los Centros Regionales, se debería crear una nueva categoría en el programa de becas de la Universidad destinada a costear el traslado de aquellos hacia la Sede Central. Este programa permitirá, en el corto plazo, un fortalecimiento de las carreras de grado y el contacto de todos los estudiantes con las actividades de investigación y extensión que se desarrollan en la Sede Central.

7. Dotar a las Vicerectorías de la facultad de dictar actos resolutivos inherentes a las funciones que le fueron asignadas. Esta atribución permitiría, por ejemplo, establecer, en el caso de la Académica, que ése sea el ámbito en el cual se aprueben los programas de las asignaturas, una vez que los mismos cuenten con disposición favorable del Consejo Directivo Departamental que corresponda y de la Comisión de Plan de estudios de la Carrera. Al mismo tiempo se aprobarían en este ámbito los proyectos y directores de Trabajos Finales de Aplicación, o Tesis de Licenciatura, así como los miembros del jurado que evaluarán los mismos a propuesta de la Comisión de Plan de Estudios de la Carrera³¹.

³¹ Hoy esta atribución es asignada, por el Plan de Estudios de la Carrera o una reglamentación específica, a alguno de los Departamentos Académicos.

Si tenemos en cuenta la actual estructura de secretarías del rectorado, la estructura que se correspondería con esta propuesta sería la siguiente³²:



Los aspectos que estamos proponiendo modificar, de la estructura académica de la UNLu, deberán ser planificados de manera de que su aplicación vaya siendo asumida y aceptada por la mayor parte de los miembros de la Comunidad Universitaria.

Somos conscientes que la traslación de poder que se intenta producir generará resistencia desde algunos sectores y es por ello que nos abocaremos a analizar tanto el impacto como la viabilidad de cada uno de los cambios propuestos.

³² Se ha respetado la denominación y número de Secretarías con que cuenta actualmente la UNLu, solo se ha separado la función de postgrado de la de Ciencia y Tecnología por entender que la primera debe estar vinculada a la Vicerrectoría Académica. Evidentemente, de darse la estructura de vicerrectorados propuesta, se debería analizar tanto el número de secretarías como las funciones que se asignen a las mismas.

ANÁLISIS DEL IMPACTO Y VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

Desarrollaremos ahora cada uno de los cambios que se proponen observando sus fortalezas y debilidades, finalmente, consideraremos si existen oportunidades y amenazas desde la perspectiva externa que puedan favorecer o atentar contra el desarrollo de nuestra propuesta.

La cultura organizacional es un factor muy importante para el desarrollo de una organización, ya que la cultura organizacional tiene marcada influencia en la habilidad de toda la organización para ser capaz de adoptar cambios. La cultura existente contiene creencias y valores que, muy frecuentemente, no son los indicados para el cambio hacia un nuevo ambiente organizacional. Sin embargo, estamos convencidos que la UNLu posee la cultura adecuada para producir importantes cambios en su organización. Cotidianamente se habla de la necesidad de generar una sustancial modificación en el modelo de gestión de las carreras actualmente vigente y también de la urgencia de definir el rol de los Centros Regionales en el contexto organizacional de la universidad.

Entendemos que existe un proceso que debe ser planificado y gestionado adecuadamente para lograr este cambio. Este proceso es la transición entre el modelo organizacional actual y el que estamos proponiendo. El cambio no sucede sin este proceso durante el cual, por un lado, escuchamos los beneficios que nos generará trabajar de acuerdo a la situación deseada y además no existe otra alternativa que seguir operando a la “vieja usanza” porque aún no contamos con los medios, los procesos, las

personas, las estrategias, la información o la tecnología necesaria para operar de acuerdo a la nueva situación.

Es en esta etapa en la que los actores involucrados no ven totalmente claro el norte de la situación y emergen las trabas, las dudas, los costos del cambio, las desventajas del mismo y los perjuicios personales que esta nueva situación les podría traer aparejados a cada uno: pérdida de poder, de status, duplicidad o sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes, auto cuestionamientos acerca de su capacidad, e interrogantes acerca de su futuro inmediato, de la más diversa y en muchos casos justificada índole.

Lo que caracteriza a este momento es la incertidumbre y la misma tiene un impacto directo en el desempeño y la motivación de las personas afectadas y genera, como consecuencia primaria, reacciones de la más variada magnitud, que si no son escuchadas y “acompañadas”, pueden dificultar de manera extrema el camino.

Como queda de manifiesto, es el momento en que el cambio tiene más posibilidades de fracaso, aunque el mismo logre implementarse. Es por esto que analizaremos, principalmente, cual es el proceso de transición.

ELECCIÓN DIRECTA DE LOS COORDINADORES DE CARRERA

Proponemos que las coordinaciones de carrera sean elegidas, en forma directa, por quienes se encuentran directamente involucrados en el desarrollo de cada carrera.

Para el desarrollo de esta propuesta deberán llevarse a cabo las siguientes acciones:

- Se podría considerar la modificación del artículo 5° del Estatuto de la Universidad Nacional de Luján. Actualmente este artículo establece que los Coordinadores serán designados por el Consejo Superior a propuesta del Rector de acuerdo a la reglamentación respectiva. De considerarse viable la convocatoria a Asamblea Universitaria para la modificación del Estatuto, se debería modificar la redacción actual de este artículo por la siguiente:

ARTÍCULO 5°.- Las Carreras tendrán un coordinador. Los Coordinadores de Carrera serán docentes con categoría de profesor que acrediten antecedentes reconocidos. Los Coordinadores de Carrera son elegidos mediante el sufragio directo, ponderado, de los miembros de la Universidad que se encuentran involucrados en el desarrollo de la carrera. La ponderación a aplicar, expresada en unidades electivas, será de 38 para profesores, 20 para docentes auxiliares, 30 para estudiantes y 12 para graduados. Cuando el profesor que resultare más votado alcanzara una cantidad superior al 50% de unidades electivas, el mismo será designado por el Consejo Superior como Coordinador de la Carrera para la cual se postula. Cuando el profesor que resultare más votado haya obtenido el 45%, por lo menos, de unidades electivas y además existiera una diferencia mayor de diez puntos porcentuales respecto del número de unidades electivas alcanzado por el profesor que le sigue en unidades electivas, el mismo será designado por el Consejo Superior como Coordinador de la Carrera para la cual se postula. En caso de no presentarse ninguna de las alternativas expresadas anteriormente, se procederá a una segunda votación entre los dos candidatos más votados proclamándose a quien obtenga la simple mayoría. Las condiciones para cada estamento para elegir son las mismas que establece el presente Estatuto para la elección de representantes a la Asamblea Universitaria. La reglamentación respectiva establecerá quienes se encuentran facultados para elegir en cada carrera.

- Dado que el actual artículo 5° del Estatuto establece que los Coordinadores serán nombrados por el Consejo Superior, a propuesta del Rector de acuerdo a la reglamentación respectiva, se puede considerar la posibilidad de modificar la Resolución C.S. N° 545/2002 estableciendo la elección directa de los Coordinadores de Carrera. La modificación deberá establecer que la elección será convocada por el Rector, a los efectos de determinar quienes serán los profesores que propondrá al Consejo Superior sean designados como Coordinadores de Cada Carrera.

Más allá que la primera propuesta implica una convocatoria a Asamblea Universitaria y la segunda puede ser viabilizada desde el Consejo Superior, entendemos conveniente producir la modificación estatutaria pues el impacto político de uno u otro camino es marcadamente distinto. Nos referimos a que es muy diferente la importancia que le puede dar la comunidad a un cambio desde el Estatuto o la "tercerización" de una decisión dado que por más que se elegirá, en ambos casos, en forma directa al coordinador, sin la modificación del Estatuto, es luego el Rector quien lo propondrá al Consejo Superior, quien sigue manteniendo su atribución de votar a favor o en contra de la propuesta.

Por otra parte, dado que será necesario producir cambios en el Estatuto para implementar las otras propuestas que estamos haciendo y, en alguno de esos cambios se está afectando a la representación estudiantil, como es el caso de la modificación de la composición de los Consejos Directivos

Departamentales, o la elección de los Directores Decanos, la elección directa de los Coordinadores de Carrera es un buen factor de negociación con ese claustro.

Se deberá considerar que cuando se plantea la elección directa de los Coordinadores de Carrera se podría proponer, en el marco del artículo 53 de la Ley 24.521³³, de Educación Superior, la participación de los mismos como miembros plenos del Consejo Superior.

Se propone, al mismo tiempo, considerar la incompatibilidad para el ejercicio del cargo de Coordinador de Carrera simultáneamente con el desempeño como representante del claustro docente en el Consejo Superior o en alguno de los Consejos Directivos Departamentales. Esta situación implica modificar el artículo 50° del Estatuto agregando que es incompatible el ejercicio del cargo de Consejero Superior con el ejercicio del cargo de Coordinador de Carrera; y el artículo 63° estableciendo que es incompatible el ejercicio del cargo de Consejero Directivo Departamental con el ejercicio del cargo de Coordinador de Carrera.

Esta propuesta de incompatibilidad tiene como fundamento evitar la representación en espacios que resultan disjuntos, la representación de las disciplinas en los consejos académicos y la de las profesiones en las comisiones de plan de estudios o en las coordinaciones de carrera. Parte del fortalecimiento de la gestión de las carreras de grado, de la que tanto se ha

³³ “ ... Los decanos o autoridades docentes equivalentes serán miembros natos del Consejo Superior u órgano que cumpla similares funciones. Podrá extenderse la misma consideración a los directores de carrera de carácter electivo que integren los cuerpos académicos, en las instituciones que por su estructura organizativa prevean dichos cargos”.

insistido en este trabajo, se fundamenta en definir claramente que el ámbito de las coordinaciones de carrera y las comisiones de plan de estudios es el espacio de poder de las profesiones.

Entendemos que esta propuesta es totalmente viable pues ya fue planteada en el momento de la reforma estatutaria producida durante el año 2000, y dejada para otra oportunidad por considerar algunos asambleístas en ese momento que *“la elección de los coordinadores de carrera quita poder al rectorado, pues este perdería la potestad de proponerlos”*. Sin embargo, actualmente, el rectorado termina acordando con alguno de los Departamentos el nombre del profesor que coordinará cada carrera. Es más, existe una tradición no escrita, respecto a que Departamento le corresponde proponer el Coordinador de cada carrera. Esto último es lo que queremos atacar, justamente lo que puede llamarse la departamentalización de las carreras.

MODIFICAR LA CONSTITUCIÓN DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS DEPARTAMENTALES Y LA ELECCIÓN DE DIRECTOR DECANO

Esta propuesta impacta en la representación de los claustros, o estamentos en la denominación que da el Estatuto de la UNLu, en los departamentos académicos y en la elección de las autoridades unipersonales de los mismos.

Estamos proponiendo la supresión del cargo de Vicedirector Decano de los departamentos académicos; modificación de la composición de los

Consejos Directivos Departamentales, dando participación solo al claustro docente; y redefinición de los claustros que participan en la elección directa del Director Decano.

Dado que estamos proponiendo dotar de mayor matricialidad a la UNLu, tendiendo de esta manera a fortalecer la gestión de las carreras de grado, y siendo consecuentes con que la gestión de las carreras se lleva a cabo desde el rectorado, proponemos que los Consejos Directivos Departamentales estén integrados únicamente por profesores y docentes auxiliares y en el elección del Director Decano participen solo esos mismos claustros. Esta propuesta implica, necesariamente, la modificación de algunos artículos del Estatuto para lo cual proponemos:

- ARTICULO 63°.- El Consejo Directivo de Departamento estará constituido por el Director Decano, seis (6) representantes de los profesores y cuatro (4) de los docentes auxiliares que presten servicios en el Departamento, todos elegidos por el voto directo de los integrantes de cada uno de los claustros. La elección se hará por listas oficializadas ante el Consejo Superior en la forma prevista en el artículo 40° y sus mandatos tendrán la misma duración que la establecida por el artículo 42° del presente estatuto. El cargo de Consejero Directivo Departamental es incompatible con el ejercicio de un cargo de Secretario en el mismo Departamento o de miembro del Consejo Superior o Coordinador de Carrera.

Los requisitos para elegir y ser elegido son:

- a) Los profesores ordinarios en ejercicio de sus funciones en el Departamento en cuestión.
 - b) Los docentes auxiliares ordinarios en ejercicio de sus funciones en el Departamento.
- ARTICULO 66°.- El Director Decano será elegido entre los profesores del respectivo Departamento por los profesores y docentes auxiliares que cumplan con los requisitos fijados en el artículo 63°. Durará cuatro (4) años en sus funciones y podrá ser reelegido. Para una nueva reelección deberá transcurrir un período. La ponderación a

aplicar en términos de unidades electivas será de 60 para profesores y 40 para docentes auxiliares.

- ARTICULO 67°.- En la sesión constitutiva del Consejo Directivo Departamental, se elegirá un consejero, entre la representación de los profesores, que se desempeñará como Director Decano Sustituto del Departamento, quien reemplazará al Director Decano en caso de ausencia, licencia o enfermedad.
- EN GENERAL .- Se deberá reemplazar, en todos los casos, la denominación del cargo de Vicedirector Decano por Director Decano sustituto.

Es evidente que esta propuesta podría tener resistencia desde dos sectores, por un lado podría darse alguna resistencia desde los profesores por entender que al suprimir uno de los cargos electivos se está acotando el poder de negociación que brinda el armado de fórmulas para enfrentar los procesos electorales. Este tipo de resistencia puede darse solo a puertas cerradas pues consideramos bastante difícil sostener públicamente, en el contexto de una Asamblea Universitaria, argumentos sólidos para justificar la necesidad del cargo de Vicedirector Decano en este esquema organizacional. De todas maneras, de no producirse esta modificación, la misma solo tendría implicancias de tipo presupuestario dado que se dejará de contar con los recursos que se liberarían y se está proponiendo afectar al financiamiento de parte de la remuneración de los Coordinadores de Carrera.

La otra resistencia, podría provenir desde los estudiantes al sentir que pierden poder político al dejar de participar en los Consejos Directivos Departamentales y en la elección de los Directores Decanos. Aquí no hay otra manera de enfrentar esta amenaza que desde la justificación de que es el espacio de las carreras, y no el de las disciplinas, en el que deben ser protagonistas y ejercer su representación y negociar en torno de las unidades

electivas que se pierden en un espacio y se logran en el otro. Creemos que la elección directa del coordinador de carrera reviste tal importancia para el sector estudiantil que permitirá viabilizar esta propuesta. Por otro lado, hemos demostrado la irracionalidad de los estudiantes eligiendo autoridades o representantes estudiantiles en Departamentos de los que nunca tomaron un servicio académico. Este modelo de representación es insostenible.

REMUNERAR ADECUADAMENTE A LOS COORDINADORES DE CARRERAS

Hemos planteado que se debe remunerar la función de Coordinador de Carrera en forma equivalente a los cargos de Secretarios de Departamento con dedicación exclusiva. Esto permitirá que aquellos profesores que ejerzan cargos de Coordinador de Carrera pidan licencia sin goce de haberes, si correspondiere, en el Departamento en que tengan su designación docente. No obstante, creemos que es importante que quien ejerza el cargo de Coordinador sea designado con su categoría docente, con carácter "ad-honorem" para que tenga a su cargo la coordinación de los Trabajos Finales de Aplicación o Tesis de Licenciatura. Esta actividad de tipo académico y no de gestión, es conveniente que sea asumida por el Coordinador de la Carrera pues debería ser quien se encuentra en mejores condiciones, y con mayor información, para llevarla a cabo.

Esta propuesta tiene su principal condicionante en el aspecto presupuestario, pasaremos entonces a evaluar el impacto que tendría la misma. Debemos considerar que estamos proponiendo suprimir el cargo de

Vicedirector Decano de los departamentos académicos lo que generará una parte del financiamiento necesario para este proyecto. El análisis de costos sería el siguiente:

CARGO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Coordinador de Carrera	17	\$ 3.025	\$668.525
Vicedirector Decano	- 4	\$3.590	- \$186.680
Financiamiento necesario para implementar el proyecto:			\$481.845

Cabe aclarar que el calculo de costos se facilita pues los dos cargos que se encuentran involucrados en el mismo no tienen adicionales y, por lo tanto, inciden con un costo fijo mensual independientemente de quien lo ocupe. El financiamiento requerido podría gestionarse mediante la presentación de proyectos en alguna de las convocatorias que realiza el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología para programas especiales.

Respecto del marco reglamentario que debería ser modificado por esta resolución, el mismo alcanza al Consejo Superior dado que se incorporaría una categoría programática en el presupuesto de la Universidad asignándole a la misma el financiamiento estimado. Por otra parte, se deberá detraer el costo anual correspondiente a un Vicedirector Decano a cada uno de los departamentos académicos. Tengamos en cuenta que el Consejo Superior se encuentra en condiciones de tomar esta decisión dadas las atribuciones establecidas por el inciso b) de la Ley 24521 (Ley de Educación Superior), el cual, dentro de la autarquía económico financiera de las Universidades

Nacionales, les da la potestad de fijar su régimen salarial y de administración de personal.

MODIFICAR LA ESTRUCTURA DE AUTORIDADES DEL RECTORADO CREANDO LA VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Estamos proponiendo modificar la actual estructura de cargos electos unipersonales del rectorado pasando de un Rector y un Vicerrector a un Rector y dos Vicerrectores, uno académico y otro administrativo. Actualmente, el cargo de Vicerrector no tiene establecidas funciones específicas salvo la sustitución del Rector en casos específicos³⁴.

Entendemos que la creación de un Vicerrector Académico permitirá fortalecer la gestión de las carreras por parte del rectorado, al estar dotando al mismo de una mayor estructura, y, por otra parte, posibilitará una asignación específica de funciones para estos cargos. Esta especificación de funciones dará dos ventajas, por una parte, en oportunidad de la elección de las fórmulas de candidatos se puede considerar la formación, trayectoria y experiencia de quien se postule para cada cargo de Vicerrector en el contexto de las funciones específicas que tendrá a su cargo. Todos conocemos de la carencia de docentes formados y con vocación tanto para la gestión académica como para la gestión administrativa, el tener definido claramente las funciones que se deberán desempeñar facilita la definición del perfil de

³⁴ El artículo 61º determina que: “El Vicerrector sustituirá plenamente al Rector en caso de ausencia, enfermedad, licencia, renuncia, muerte o destitución hasta completar el período. En caso de acefalía, el Consejo Superior designará a un Director Decano, quien ejercerá transitoriamente las funciones del Rector, hasta que se convoque a nuevas elecciones.”

quien se postule para ocupar el cargo. Por otra parte, se viabiliza más claramente el control de gestión por parte de la Comunidad Universitaria pues, al tener funciones inherentes al cargo, se conoce cual es el ámbito en el que deberá evaluarse el desempeño de quienes acceden a los mismos.

Analicemos entonces cuales son los cambios Estatutarios necesarios para implementar esta propuesta. Los mismos afectan a los siguientes artículos, del Estatuto vigente:

- ARTICULO 55°.- El Rector y los Vicerrectores son elegidos mediante el sufragio directo ponderado de los miembros de la Universidad. La ponderación a aplicar, expresada en unidades electivas, será de 0,47 para profesores, 0,11 para docentes auxiliares, 0,30 para estudiantes, 0,05 para graduados y 0,07 para el personal técnico, administrativo y de maestranza. Cuando la fórmula que resultare más votada alcanzara una cantidad superior al 50% de unidades electivas, los candidatos serán proclamados Rector y Vicerrectores de la Universidad Nacional de Luján. Cuando la fórmula que resultare más votada haya obtenido el 45%, por lo menos, de unidades electivas y además existiera una diferencia mayor de diez puntos porcentuales respecto del número de unidades electivas alcanzado por la fórmula que le sigue en unidades electivas, sus integrantes serán proclamados Rector y Vicerrectores de la Universidad Nacional de Luján. En caso de no presentarse ninguna de las alternativas expresadas anteriormente, se procederá a una segunda votación entre las dos fórmulas de candidatos más votadas proclamándose a la fórmula que obtenga la simple mayoría. Para el caso de una segunda votación, la misma deberá efectuarse antes de que concluyan los mandatos de las autoridades a reemplazar.
- ARTICULO 56°.- Los cargos de Rector y Vicerrector implican dedicación a la Universidad con exclusión de cualquier actividad pública o privada, salvo el ejercicio de la docencia o investigación en esta Universidad. Para acceder a dichos cargos se deberá haber sido profesor por concurso en una Universidad Nacional.
- ARTICULO 57°.- El Rector y los Vicerrectores duran cuatro años en sus cargos y podrán ser reelegidos. Para una nueva reelección deberá transcurrir un período.
- ARTICULO 58° Bis.- Son atribuciones y deberes del Vicerrector Académico:

- a) Promover y coordinar el desarrollo académico de la Universidad, supervisando la aplicación de los reglamentos y normas académicas resueltas por el Consejo Superior;
 - b) Coordinar los procesos académicos de evaluación y acreditación;
 - c) Gestionar y tramitar los concursos para cargos docentes;
 - d) Desarrollar políticas tendientes al mejoramiento de la calidad académica, en acuerdo con lo que establezca al respecto el Consejo Superior;
 - e) Asesorar al Rector en la formulación de políticas y en la ejecución de planes y programas académicos;
 - f) Representar a la Universidad en el área académica.
- ARTICULO 58° Bis 2°.- Son atribuciones y deberes del Vicerrector Administrativo:
- a) Planear, ejecutar y controlar la prestación de los Servicios Administrativos de la Universidad;
 - b) Realizar el control de gestión necesario para la óptima utilización de los recursos;
 - c) Proyectar los cambios, de acuerdo con las normas vigentes, en la estructura contable y presupuestaria;
 - d) Gestionar el anteproyecto de presupuesto y ponerlo en consideración del Consejo Superior;
 - e) Propiciar los medios, para que los servicios administrativos se presten a todas las dependencias de la Universidad en forma eficiente, oportuna y de acuerdo con las normas establecidas;
 - f) Ordenar los gastos y el pago de cuentas de la Universidad y dar las autorizaciones para los mismos, de conformidad con los estatutos, reglamentos y/o delegaciones recibidas del Rector;
 - g) Asesorar al Rector en la formulación de políticas y en la ejecución de planes y programas administrativos;
 - h) Representar a la Universidad en el área administrativa y económico financiera.
- ARTICULO 59°.- El Rector y los Vicerrectores no son miembros de la Asamblea Universitaria, pero tendrán voz en la misma.
- ARTICULO 60°.- Los Vicerrectores serán elegidos en la misma oportunidad que el Rector, mediante fórmula conjunta.

- ARTICULO 61º.- El Vicerrector Académico sustituirá plenamente al Rector en caso de ausencia, enfermedad, licencia, renuncia, muerte o destitución hasta completar el período. En caso de ausencia, enfermedad, licencia, renuncia, muerte o destitución del Vicerrector Académico, y encontrándose este sustituyendo al Rector, el Vicerrector Administrativo sustituirá plenamente al Rector, debiendo convocarse a nuevas elecciones. En caso de acefalía, el Consejo Superior designará a un Director Decano, quien ejercerá transitoriamente las funciones del Rector, hasta que se convoque a nuevas elecciones.
- EN GENERAL .- Reemplazar en todos los casos en que se hable de Vicerrector, por los Vicerrectores.

La asignación de atribuciones y deberes para los cargos de Vicerrector, desde el propio Estatuto Universitario, permitirá alcanzar el objetivo propuesto de que los Vicerrectores se encuentren facultados para dictar actos resolutivos inherentes a las funciones del cargo, esto permite la delegación, por parte del rector, de buena parte de las tareas administrativas generando una mayor disponibilidad para abocarse a la gestión externa, o en representación de la Institución.

Respecto de la incidencia presupuestaria, el costo equivale a duplicar lo que insume actualmente la remuneración del cargo de Vicerrector. De todas maneras se debería evaluar la factibilidad de financiar este cargo desde la estructura del rectorado, suprimiendo una secretaría o algún cargo de asesor, o incluir el costo de este cambio en el proyecto que se propone presentar al MECyT para un programa específico.

DEFINIR UN NUEVO PERFIL PARA LOS CENTROS REGIONALES

Hemos planteado que al problema de la gestión de las carreras de grado se agrega la desconcentración geográfica que se produce, en algunas carreras, debido a la existencia de los Centros Regionales. La estrategia planteada por Mignone (1992) para que los mismos resulten una “boca de entrada de estudiantes” que motorice el incremento de la matrícula deja de tener pertinencia en el contexto de una institución consolidada en la región y preocupada entonces por la calidad de su oferta académica.

Entendemos que en el modelo propuesto de una institución organizada a partir de agrupamientos funcionales, por departamentos, en la cual debe prestarse especial atención a la gestión de las carreras, por ser este el espacio en que el agrupamiento funcional no “ayuda” a gestionar el proceso que tiene como meta la formación profesional, los Centros Regionales deben ser considerados como *campus* en los cuales pueden desarrollarse determinadas actividades de docencia, investigación y extensión. Cuales son las actividades pertinentes para cada Centro debe pensarse analizando los recursos y capacidades con que se cuenta en cada uno y los requerimientos particulares que tienen ciertas disciplinas, que van más allá del espacio áulico.

Desde esta perspectiva es que planteamos que para alcanzar el título de grado, todos los estudiantes deberán cursar un tramo de su carrera de grado en la Sede Central. Esto garantizará un proceso, que en su tramo final, ofrezca calidad homogénea para todos los estudiantes, independientemente

de la sede en que hayan cursado los primeros tramos de la carrera. Es indispensable el contacto directo de los estudiantes, más aun en los últimos trayectos de su formación, con las actividades de investigación y extensión, así como con la vida universitaria.

Por otra parte, creemos posible incrementar la oferta de carreras en los Centros Regionales brindando, al mismo tiempo, la posibilidad a los estudiantes de dilatar en el tiempo la decisión respecto de que carrera van a cursar. Estamos pensando en los Ciclos Comunes de Conocimientos Básicos.

La UNLu, dada su estructura departamental, se encuentra totalmente favorecida para diseñar y desarrollar Ciclos Comunes por familias de carreras. Consideramos a los Ciclos Comunes como un instrumento estratégico para la promoción del mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, atacando, fundamentalmente, los problemas específicos del acceso y la permanencia de los estudiantes en el sistema universitario, así como la implementación de una formación básica sólida que les permita culminar los estudios de grado en un tiempo razonable y a la vez que facilite tanto el cambio de orientación como de carrera.

Sabemos que el desarrollo de Ciclos Comunes no es un tema específico de los Centros Regionales, debieran desarrollarse y aplicarse en toda la Universidad, pero los consideramos un elemento estratégico para dar pertinencia a los Centros Regionales, dotarlos de verdadera vida académica en torno a los ciclos comunes que se desarrollen en cada uno de ellos.

Un Centro Regional debiera caracterizarse por un espacio académico fuertemente comprometido con la articulación con el nivel medio, o preuniversitario, con equipos docentes formándose y desarrollando conocimiento en torno del proceso de enseñanza aprendizaje, con apoyo vocacional y tutorías académicas para los estudiantes y actividades de extensión y transferencia que sean pertinentes en la región en que se halla inserto cada centro.

Sin embargo, centraremos la discusión en nuestra propuesta que los estudiantes culminen sus estudios de grado en la Sede Central de la Universidad, dado que la idea de los Ciclos Comunes de Conocimientos Básicos excede el alcance de este trabajo.

Vemos necesario, para la implementación de esta acción, modificar el actual Reglamento de Becas Estudiantiles agregando una categoría de beca que se denomine: Beca de Traslado. Podrá postularse para acceder a esta beca, todo estudiante que haya culminado el cursado del tramo o ciclo de la carrera en que se haya inscripto, en un Centro Regional, y cumpla con determinadas condiciones o requisitos que se estipulen para acceder a esta beca. De esta manera, se resolverá el problema de aquellos estudiantes que, por motivos socio económicos, se encontrarían imposibilitados de culminar sus estudios en la Sede Central.

Para analizar el impacto y la viabilidad de esta propuesta, debemos trabajar en varios aspectos. Por un lado, tanto el costo unitario de la beca, como el impacto en el estudiante que, considerando el tiempo que le

demandará su traslado hasta Luján, no será el mismo para cada Centro Regional. Recordemos entonces que la UNLu cuenta con tres Centros Regionales.

El Centro Regional de mayor envergadura³⁵ es el que se encuentra localizado en la Ciudad de San Miguel. En este Centro se ofrecen actualmente tres carreras de grado, Licenciatura en Administración (5569 estudiantes regulares), Licenciatura en Trabajo Social (2261 estudiantes regulares) y Licenciatura en Ciencias de la Educación (1231 estudiantes regulares). Este Centro se encuentra, desde hace algunos años, desbordado en su capacidad edilicia lo que ha llevado a que se alquile un edificio anexo, el cual no cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar actividades universitarias, y a requerir las instalaciones de un colegio primario que presta algunas aulas. Estos problemas edilicios no podrían solucionarse, en su totalidad, a partir de los cursos que se dejarían de ofrecer en este Centro.

Se encuentra distante de la Sede Central, en la Ciudad de Luján, aproximadamente a 40 km, una hora de viaje en transporte público. Es evidente que el mayor impacto político se producirá en este centro dada la cantidad de estudiantes de cada una de las carreras. Sin embargo, cual fue la cantidad de estudiantes activos, que se encontraban cursando asignaturas en el centro en el mismo momento en que se contabilizaron los alumnos regulares, año 2004, y que cursaban asignaturas del tramo superior de las carreras (recordemos que estamos proponiendo que los estudiantes alcancen

³⁵ Ver Tabla 6, cantidad de alumnos regulares por carrera en cada Centro Regional.

el título intermedio en el Centro Regional y luego cursen en la Sede Central el tramo terminal para alcanzar el grado).

CENTRO REGIONAL GENERAL SARMIENTO

CARRERAS DE GRADO		Activos	%	Viajarían	%
3	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION	3038	66%	250	8%
4	CIENCIAS DE LA EDUCACION	511	11%	82	16%
5	LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL	1039	23%	120	12%

Tabla 9: Alumnos que deberían viajar del Centro Regional General Sarmiento. Año 2004

La Tabla 9 muestra la cantidad de alumnos activos y cuantos deberían viajar a la Sede Luján para cursar las asignaturas que corresponden al tramo final de su carrera. Suponiendo que la totalidad de los estudiantes que debieran trasladarse a la Sede necesiten la Beca de Traslado para poder hacerlo, la estimación de costos sería la siguiente: el pasaje en colectivo de San Miguel a Luján es de \$2,70, la cantidad de estudiantes involucrados es de 452, considerando 3 viajes por semana, 24 viajes, ida y vuelta, en el mes, el valor mensual que debería tener la beca, para cada estudiante, sería de \$ 65,00. Entendiendo que la beca debería pagarse durante 10 meses en el año, el costo anual de este programa, para el Centro Regional San Miguel, sería de \$ 293.800.

Ahora bien, analicemos aún más el impacto político que tendría la propuesta en el Centro Regional, dado que los estudiantes que hoy no se verían afectados tomarían partido en defensa de los derechos ya adquiridos. Claramente la propuesta debería implementarse a partir de los ingresantes de determinada cohorte, lo que permitirá que sean informados a su ingreso de las condiciones en que se ofrece la carrera a la que aspiran. Esto permitiría

evitar que se argumente que se están lesionando sus derechos. Sin embargo, hemos relevado antecedentes de asignaturas que ya hoy los estudiantes cursan en la Sede Central. Uno de los casos son las asignaturas de las orientaciones de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, las cuales se ofertan, de manera rotativa, un año en San Miguel y el otro en Luján. Es evidente que al dictarse la carrera en dos sedes, el equipo docente con que se cuenta no es suficiente para sostener el dictado simultáneo en ambas. Casos similares se dan en asignaturas de las otras carreras. Otra de las situaciones relevadas, fundamentalmente en asignaturas de la Licenciatura en Administración, es que hay un número importante de estudiantes que frecuentemente cursan ciertas asignaturas en otra Sede. Consultando los motivos que los llevan a trasladarse, uno de los mayores argumentos que aparecen, es que *“los equipos docentes de la Sede se encuentran conformados con mayor cantidad de personal y más consolidado en su tarea”*.

Analicemos ahora el caso del Centro Regional Campana, en este Centro se ofrecen cuatro carreras, Licenciatura en Administración (1787 estudiantes regulares), Licenciatura en Comercio Internacional (910 estudiantes regulares), Licenciatura en Trabajo Social (580 estudiantes regulares) y Licenciatura en Información Ambiental (238 estudiantes regulares). Todas estas carreras ofrecen un título intermedio de técnico, por lo cual es viable la implementación de la propuesta.

Este Centro Regional se encuentra a 60 km de la Sede Luján, el viaje en transporte público insume algo más de una hora. Posee una sede propia, que

se utiliza solo en las bandas vespertina y nocturna. Durante el primer cuatrimestre se debe recurrir al uso de algunas aulas de un colegio de nivel medio para poder dictar todos los cursos que deben ofrecerse. Nuevamente la propuesta ayudaría a resolver los problemas de infraestructura actuales.

Consideremos, al igual que lo hicimos con el Centro Regional de San Miguel, cual es la cantidad de alumnos activos de los tramos superiores de estas carreras, en el Centro Regional Campana, para el año 2004.

CENTRO REGIONAL CAMPANA					
CARRERAS DE GRADO		Activos	%	Viajarían	%
3	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION	944	56%	86	9%
5	LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL	268	16%	42	16%
27	LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL	405	24%	48	12%
29	LICENCIATURA EN INFORMACION AMBIENTAL	82	5%	9	11%

Tabla 10: Alumnos que deberían viajar del Centro Regional de Campana. Año 2004

La Tabla 10 muestra la cantidad de alumnos activos y los que deberían viajar a la Sede Luján. Suponiendo que la totalidad de los estudiantes que debieran trasladarse a la Sede necesitan la Beca de Traslado para poder hacerlo, la estimación de costos sería la siguiente: el pasaje en colectivo de Campana a Luján es de \$ 3,70, la cantidad de estudiantes involucrados es de 185, considerando 3 viajes por semana, 24 viajes, ida y vuelta, en el mes, el valor mensual de la beca sería de \$ 90,00. Entendiendo que la beca debería pagarse durante 10 meses en el año, el costo anual de este programa, para el Centro Regional Campana, sería de \$ 166.500.

Si profundizamos el análisis del impacto político de la propuesta, encontramos que difiere según la carrera. Hay carreras en las que los

estudiantes mejorarían fuertemente su formación al concurrir a la sede pues tendrían la posibilidad de contar con equipamiento y laboratorios que no existen en el Centro Regional, en este punto no hay que dejar de considerar la pertinencia de estar ofreciendo actualmente la carrera completa en el Centro sin contar con las instalaciones necesarias. En otras, los estudiantes no palparán tan de cerca las ventajas del cursado final de la carrera en la Sede Central. De todas maneras, al igual que como se propuso para San Miguel, la implementación deberá hacerse a partir de una cohorte, y no para los alumnos que ya se encuentran cursando en el Centro.

Para el Centro Regional Chivilcoy, la situación es diferente. Este Centro se encuentra a 100 km de la Sede Central, en él se ofrece actualmente solo una carrera en forma completa, la Licenciatura en Administración (611 Alumnos Regulares). Las demás carreras, o se dictan solo hasta el título intermedio, como es el caso de la Licenciatura en Sistemas de Información, la cual se ofrece en este centro desde hace más de 17 años y siempre la oferta alcanzó el título intermedio, o se dictan solo los tramos superiores articulando con instituciones de nivel terciario no universitario, como es el caso de la Licenciatura en Educación Física (se requiere ser Profesor de Educación Física para poder cursarla) o la Licenciatura en Nivel Iniciar (se debe ser Profesor de Nivel Inicial). No obstante estas dos últimas ofertas, la Licenciatura en Educación Física y en Nivel Inicial, se hicieron a término, y solo para una cohorte.

En este Centro es mayor el problema de la distancia a la Sede Luján, el traslado en transporte público insume al menos dos horas con una baja frecuencia diaria, pero mucho menor es el problema del número de estudiantes, se trata solo de una carrera y de un número de estudiantes muy reducido. Para validar esto, observemos que solo 62 estudiantes, en el año 2004, de Licenciatura en Administración que se encontraban cursando asignaturas del tramo superior de la carreras.

A diferencia de los otros dos Centros Regionales, el de Chivilcoy cuenta con un 50% de su infraestructura sin ocupación plena.

El problema para este Centro se encuentra radicado en otras cuestiones, la Licenciatura en Administración se ofrece desde hace veinte años ¿es pertinente continuar con la misma oferta durante tanto tiempo? ¿Tienen verdadera inserción en la región los egresados de esta carrera?

Estamos convencidos que la propuesta para este Centro debe enfocarse de otra manera. Proponemos, dada la tradición histórica de la UNLu en articulación con otros niveles educativos, orientar a este Centro Regional hacia actividades de este tipo.

Se debería orientar la oferta de este Centro Regional hacia ciclos de articulación para los Institutos Terciarios, no universitarios que se encuentran en el ámbito de influencia de este Centro. De esta manera, se concentraría la problemática de articulación con el Nivel Superior no universitario en una sede, la misma se especializaría en esta problemática, se centralizarían desde un solo lugar los esfuerzos de coordinación, evaluación y seguimiento

académico de los institutos provinciales con los que se conviene y se desarrollarían actividades de investigación y transferencia en esa área.

Creemos que es una manera de dar un perfil al Centro que sea pertinente en la región y además revitalizar las actividades del mismo para revertir la tendencia decreciente que se observa durante los últimos diez años.

No obstante esta propuesta, de implementarse los Ciclos Comunes de Conocimientos Básicos, podría luego evaluarse la conveniencia de ofrecer alguno de los ciclos en este Centro Regional. Habrá para ello que analizar, que recursos académicos se encuentran radicados en torno del Centro Regional.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo ha permitido analizar tanto el origen como la evolución de la estructura académica de la Universidad Nacional de Luján, desde la perspectiva de los modelos de organización académica, con especial énfasis en el modelo de organización funcional o departamental.

Se ha estudiado, desde la perspectiva histórica, la aplicación de la estructura departamental en las Instituciones Universitarias, tanto en el contexto nacional como mundial.

El pormenorizado análisis de la implementación del modelo departamental en la UNLu nos ha permitido detectar las siguientes falencias o debilidades:

- Debilidad en la gestión de las carreras de grado lo que produce diversas tensiones entre las disciplinas y carreras que hacen perder de vista el objetivo final de las mismas que es alcanzar una formación profesional acorde con las necesidades de la Región y la Nación.
- La desconcentración de las actividades académicas en Centros Regionales es otro factor que complejiza tanto la gestión de las carreras como el aseguramiento de la calidad del proceso académico.
- El gobierno de los Departamentos Académicos presenta una conformación que no representa tan solo a las disciplinas académicas sino que la participación estudiantil distorsiona el

principio organizacional en cuanto a que las carreras son gestionadas desde el Rectorado.

- La participación en la elección de los Directores Decanos de los Departamentos de los estudiantes y de los graduados, no es consistente con las funciones que le competen a estas autoridades. Se está atentando contra la racionalidad decisoria de las acciones de los Directores Decanos al dar la señal a los estudiantes y a los graduados de que estos actores toman decisiones en su espacio político institucional que son las carreras.
- Se asigna al rectorado la responsabilidad de la gestión de las carreras de grado pero éste no cuenta con una estructura capaz de llevar adelante, adecuadamente, dicha responsabilidad.
- La figura del Coordinador de Carrera, como responsable de la gestión académica de las mismas, se encuentra totalmente desdibujada, tanto por la manera en que se accede a este cargo, como por la escasa remuneración que se asigna a esta función. Entendemos que esta función es de vital importancia si se ha optado por la estructura departamental como forma organizativa.

Hemos propuesto diversas medidas de tipo político, académicas, reglamentarias y presupuestarias que entendemos viables y capaces de mejorar la gestión de las carreras de grado en la Universidad.

Evidentemente nada de lo que se propone en este trabajo podrá ser llevado a cabo sin un espacio de análisis y definiciones que se desarrolle dentro de la propia Institución. Esta tesis podrá constituirse en un documento de trabajo el cual, a partir de la participación y compromiso de la comunidad universitaria conducirá hacia la visión compartida en torno a la problemática que aquí se ha abordado y el mejor camino para enfrentar los problemas.

No obstante, este aporte debe ser considerado como una propuesta concreta para llevar a cabo las transformaciones estructurales que la Universidad Nacional de Luján necesita.

Solo el tiempo, y la consideración por parte de la Comunidad Universitaria de lo que aquí se propone, nos permitirá evaluar cual es la distancia existente entre la visión de la realidad institucional que se plasma en este trabajo y la realidad misma, expresada por la visión de consenso.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, R. L., 1990, *"Planeación de la Empresa del Futuro"*. México, Limusa,
- BORDIEU, P. 1987, *"Objetivar al sujeto objetivante"*, en Cosas Dichas, Grijalbo, Buenos Aires.
- BRUNNER, J. J. 1990, *"Educación Superior en América Latina. Cambios y desafíos"*. Chile, FCE
- CASTREJON DIEZ, J. 1990, *"El proceso de departamentalización"*. Ponencia presentada a la XVI Asamblea General de la ANUIES, México, 6 p. www.anuies.mx
- CLARK, B. R. 1991, *"El sistema de Educación Superior"*. México, U.A.M., 420 p.
- CLARK, B.R., 1992. *"El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica"*, México, U.A.M., 380 p.
- CLARK, B.R., 1995. "Places of inquiry research and advanced education in modern universities", Los Angeles, University of California Press.
- CONEAU, 1998, *"Evaluación externa de la Universidad Nacional de Luján"*, Buenos Aires, CONEAU, 68 p + anexos.
- CONEAU, 2000, *"Evaluación externa de la Universidad Nacional de Salta"*, Buenos Aires, CONEAU, 66 p.
- CONEAU, 2002, *"Evaluación externa de la Universidad Nacional de Río Cuarto"*, Buenos Aires, CONEAU, 106 p.

- CONEAU 2003, Resolución 517/03, "*Acreditación del a carrera de Ingeniería en Alimentos de la Universidad Nacional de Luján*", Buenos Aires, CONEAU, 42 p + anexos.
- DE SOUZA, J. 2002, "*La Universidad el Cambio de Época y el Modo Contexto Céntrico de Generación de Conocimiento*". Conferencia presentada en el Seminario Internacional " La Educación Superior. Las Nuevas Tendencias". CONESUP. Quito. Ecuador
- DURAND, J.C. 1997, "*Dirección y Liderazgo del Departamento Académico en la Universidad*", Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.
- DRUCKER, P.F. 1992, "*Dirección de instituciones sin Fines de Lucro*", Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.
- Estatuto de la Universidad Nacional de Luján aprobado por Res. AU N° 006/00 del 22/12/2000, publicado en el Boletín Oficial de la Nación N° 29658
- Estatuto de la Universidad Nacional del Sur aprobado por Res. AU N° 04/96 del 30/05/1996, publicado en el Boletín Oficial de la Nación del 2/8/1996.
- Estudio de Factibilidad Universidad Nacional de Luján, 1972. Comisión Nacional creada por Resolución N° 3508/71 del Ministerio de Educación de la Nación.

- FOLLARI, R. y SOMS, E. 1988. *"Crítica al modelo teórico de la departamentalización"*, en IIE, Revista del Instituto de Investigaciones Educativas, Año 14, N° 61. p. 69 - 87.
- FRAGA, C., 2002. *"La gestión académica en una universidad departamental. Análisis y propuestas para un funcionamiento académico coherente, con aplicación especial a la Universidad Nacional de Luján"*. Universidad Nacional de Mar del Plata, FACES, Maestría en Gestión Universitaria, 72 p.
- GIBBONS, M., 1998. *"Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI"*. The World Bank, Washington. (Ponencia presentada en la Conferencia sobre la Educación Superior, organizada por la UNESCO, en Octubre de 1998)
- KAST y ROSENZWEIG, 1999. *"Administración en las Organizaciones"*, Mc. Graw Hill, México.
- KROTSCH, P, 2001, *"Educación superior y reformas comparadas"*, Quilmes, Ed. UNQ
- MIGNONE, E. F. 1992. *"Universidad Nacional de Luján, Origen y Evolución"*. Luján, Ed. UNLu.
- MINTZBERG, H., 1984 *"La estructuración de las organizaciones."*, Barcelona, Ariel, 2ª Ed.
- PEREZ LINDO, A., 2003, *"Universidad, conocimiento y reconstrucción nacional"*, Buenos Aires, Biblos, 159 p.

- ROBREDO USCANGA, J.M., 1990, "*Un caso de departamentalización en México: La reforma académica de la Universidad Iberoamericana*". Revista de la Educación Superior, N° 74, Abril - Junio 1990, México, ANUIES, 9 p.
- STONER, S. 1996, "*Administración*". Sexta Edición, Editorial Prentice Hall. México, 764 p.
- TORIBIO, D.E. 1999, "*La evaluación de la estructura académica*". CONEAU, 73 p.
- UNLu, 2002, "*Guías de autoevaluación de la carrera de Ingeniería en Alimentos*", 160 p.
- ZAMANILLO, E., 1980, "*La organización departamental en instituciones de educación superior*", Revista de la Educación Superior, N° 35, Vol IX, N° 3, México, ANUIES, 8 p.