

Análisis de la función directiva de decanos de universidades argentinas. Primeros resultados para el caso de la Universidad Nacional de La Plata

Analysis of the managerial role of deans in Argentine universities. First outcomes of the case of the Universidad Nacional de La Plata

Cecilia Inés Nóbile, Celeste Gauna Dominguez y Florencia D'Arcángelo

Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas, Argentina

Resumen

En la bibliografía de Administración General, se trata ampliamente el modelo burocrático, sus características, funcionamiento y disfuncionalidades. Con este modelo suelen relacionarse organizaciones públicas como hospitales o universidades, a pesar de tener ciertas características distintivas que ameritan su estudio particular. El directivo de una burocracia profesional podría tener que cumplir su función de una manera particular para dar respuesta a estas características distintivas. En este sentido, se desarrolla el presente trabajo, cuyo objetivo general es indagar sobre las características de la labor que lleva adelante la máxima figura de una institución de Educación Superior, es decir, un decano. La metodología aplicada para lograrlo es la recopilación bibliográfica, el cuestionario y la entrevista semi estructurada.

A partir de un análisis preliminar de las respuestas obtenidas puede destacarse que la labor de un decano parece tener una mirada con cierto énfasis en lo interno, centrada en la función académica de la Facultad, en su funcionamiento y en el uso racional de los recursos, dejando en un segundo plano actores y variables del contexto, ya que parece no afectar en gran medida sus decisiones. Si bien las respuestas no pueden generalizarse dada la muestra casual obtenida, son sumamente importantes y brindan una primera aproximación del quehacer de un directivo de una institución educativa de nivel superior, constituyendo el inicio de una descripción ausente hasta ahora en la bibliografía.

Palabras clave: función directiva, decano, universidad pública, burocracia profesional.

Abstract

In the bibliography of the General Administration, the bureaucratic model, its features, functions, and dysfunctions are widely dealt with. This model usually relates public organizations, such as hospitals or universities, despite having certain distinctive features that deserve a particular study of their own. In the

* ✉ cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar

same way, the manager of a professional bureaucracy may have to fulfill his/her role in a particular way to respond to these distinctive features. The present work is developed along these lines. Its general objective is to investigate the characteristics of the work carried out by the highest authority of a Higher Education Institution, i.e., the dean. The methodology applied is a bibliographic compilation and a semi-structured interview.

From a preliminary analysis of the outcomes obtained, it can be highlighted that the dean's work seems to focus on internal issues, being centered on the academic function of the Faculty, on its functioning and the rational use of its resources, leaving actors and context variables on a second plane, since they do not seem to affect his/her decisions to a large extent. Even though the answers cannot be generalized given the casual sample obtained, they are extremely important and provide a first approach to the work carried out by the manager of a higher education institution. This research is the platform for a description that has been missing so far in the bibliography.

Keywords: managerial role, dean, public university, professional bureaucracy.

Recibido 12 noviembre 2018 / Revisado 12 abril 2019 / Aceptado 18 abril 2019

1. Introducción

El conocimiento acerca de la función directiva está ampliamente tratada y responde a temáticas tradicionales de la administración. La bibliografía que desarrolla el tema hace referencia al rol de gerente o de responsable máximo de organizaciones con fines de lucro o comúnmente llamadas empresas. Sin embargo, es escasa la información existente acerca de los roles y funciones que asumen los directivos de instituciones públicas como universidades y hospitales.

En la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) se ha indagado sobre las características generales del trabajo que desarrollan los decanos pertenecientes a sus Unidades Académicas: aspectos formales, roles básicos que desempeña, factores asociados a la estructura y al ambiente que condicionan su labor. Asimismo, se ha delineado un esquema de análisis preliminar a partir de las revisiones bibliográficas y del trabajo de campo, el cual está verificándose, y ampliando sus variables.

El abordaje también ha incluido el estudio de un tipo particular de organizaciones denominadas "burocracias profesionales", modelo al cual responden hospitales y universidades. Estas organizaciones comparten numerosos aspectos, entre los cuales pueden enunciarse: gran cantidad de profesionales o especialistas que desarrollan las actividades básicas, variedad de normas establecidas que regulan su funcionamiento y el proceso de capacitación de sus profesionales se desarrolla, en su mayoría, fuera de la organización. En este marco se ha profundizado en las implicancias que tienen este tipo de características en la gestión de la misma, es decir, para la función directiva.

2. Limitaciones

El presente trabajo se realizó en el marco de un Proyecto Promocional de Investigación y Desarrollo -PPID- caracterizado por ser formativo, tanto de su directora como de sus integrantes, en su mayoría alumnos sin experiencia en actividades relacionadas con la investigación. El mencionado proyecto tiene como objetivo indagar acerca de la función directiva en Instituciones de Educación Superior, en particular en la Universidad Nacional de La Plata.

Dado el carácter formativo del proyecto se ha acotado el problema a una sola unidad de análisis, la cual es cercana y conocida por el equipo de investigación. La cantidad de instituciones estudiadas no constituye una muestra estadística, por lo que no es posible generalizar las conclusiones. Sin embargo, esto no ha impactado en la calidad de los datos presentados y ha permitido enfatizar la continuidad de la investigación, relacionando la información obtenida en cada etapa.

En cuanto a la bibliografía, ésta se ha seleccionado en función de la utilizada en las asignaturas en las que cada miembro del equipo se desempeña como docente, con el fin de lograr el vínculo entre enseñanza e investigación.

3. Objetivos y metodología

El objetivo general de este trabajo es indagar sobre las características de la labor que lleva adelante la máxima figura de una institución de Educación Superior, es decir, un decano.

Hasta el momento se han analizado en profundidad las unidades académicas de la Universidad Nacional de La Plata, objeto de estudio del primer proyecto y sobre el que se presentan los resultados. Es válido aclarar que se encuentra en curso el segundo proyecto en el cual se ahonda en el estudio de la función directiva vinculando Universidades y hospitales, dos de las burocracias profesionales más relevantes y mencionadas en la bibliografía.

El enfoque metodológico del proyecto que le da marco a este trabajo es de tipo cualitativo. Tal como cita Hernández Sampieri (2010) la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en dos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular y no siempre la secuencia es la misma (como suele caracterizar al enfoque cuantitativo).

Las técnicas de recolección de datos aplicadas para generar los resultados preliminares aquí presentados son las siguientes: recopilación bibliográfica, cuestionario cerrado y entrevista a informantes clave (decanos de las diferentes unidades académicas).

La primera etapa de recolección de datos se realizó a través de un cuestionario basado en el desarrollado por Araujo Cabrera y García Falcón (1999), quienes en su estudio realizaron un análisis amplio y pormenorizado sobre los roles desempeñados por gerentes de diferentes tipos de empresas. Para ello utilizaron un instrumento que incluye más de sesenta preguntas, entre cerradas y abiertas, que se orientan a estudiar la frecuencia de realización de ciertas tareas, relacionadas con cada uno de los diez roles de Mintzberg (1983).

Considerando los objetivos planteados para el proyecto marco del presente trabajo, principalmente formativos del equipo de investigación, el instrumento mencionado fue adaptado con un doble propósito: relevar otro tipo de cargo directivo y simplificar la etapa de recolección dadas las limitaciones de tiempo manifestada por los decanos. Esta adaptación se realizó respetando las relaciones entre preguntas y roles planteadas por los autores originales. Para esto, se ha construido un cuestionario con veinte preguntas orientadas a conocer la frecuencia de realización de determinadas tareas o funciones. De esta manera la escala utilizada es de 1 a 5 donde el 1 significa nunca y 5 siempre.

El cuestionario se envió a los decanos a través del correo electrónico y también entregado en papel en aquellas unidades académicas de las que no se había obtenido respuesta al cabo de 15 días. De las 17 facultades se obtuvieron respuesta de 9. Por esta razón los resultados se analizaron cuidadosamente y no se realizaron conclusiones generalizables. Sin embargo, esta información ha resultado sumamente útil para las siguientes etapas del proyecto, generando nuevos interrogantes y mejorando los instrumentos de relevamiento como por ejemplo, la guía para la entrevista. A partir del análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario se plantearon otros interrogantes que se intentaron despejar con las entrevistas.

4. Marco teórico

Max Weber (1964) elaboró el primer modelo de Burocracia en "Economía y Sociedad". Por esta razón, se lo considera el padre del enfoque. Su modelo trata de describir la estructuración de la organización en gran escala, es una forma de organización de la sociedad y un modelo de control social. Algunas de las características principales de las organizaciones burocráticas, son las siguientes:

- Énfasis en lo formal, con relaciones impersonales y controles.
- Principio de jerarquía funcional, donde cada cargo se encuentra bajo la dirección y supervisión de otro superior con atribuciones formales fijas.
- Especialización de los puestos, seleccionando a sus ocupantes en función de aptitudes específicas para su desempeño eficaz.
- Delimitación precisa de las competencias de áreas y puestos.
- Existencia de normas detallando tanto la estructura como los procesos y procedimientos para la acción; es decir, la administración se basa en documentos, incluyendo las modalidades comunicacionales y los procesos para implementar cambios.
- Separación de la propiedad y la gestión/administración.

Echebarría (2005), al definir este modelo, afirma que la burocracia constituye un conjunto de reglas y pautas de funcionamiento que contribuye, por un lado, a dar continuidad, coherencia y relevancia a las políticas públicas y, por otro a asegurar un ejercicio neutral, objetivo y no arbitrario de los poderes

públicos. Para este autor, el modelo ideal desarrollado por Weber está conectado con la efectividad de la democracia, que requiere estabilidad y continuidad en la satisfacción de las necesidades colectivas y con la legitimidad del ejercicio del poder a través de la aplicación neutral y objetiva de la ley.

Sin embargo, este modelo no se aplica ni funciona siempre de la misma manera. A partir del análisis de la capacidad y el grado de autonomía de los organismos públicos el mencionado autor describe cuatro tipos de burocracias:

- Administrativa clásica: se caracteriza por una baja capacidad y una autonomía relativamente alta. Está compuesta por el aparato que ejerce funciones administrativas en los diversos ministerios y sectores del Estado. Este ámbito está normalmente cubierto por normas formales de mérito, que no se aplican. Los funcionarios han accedido por criterios más políticos que meritocráticos.
- Clientelar: se caracteriza por baja autonomía y baja capacidad. Este grupo está conformado por funcionarios que ingresan temporalmente a los órganos de gobierno bajo criterios de confianza o afiliación partidaria. Las rotaciones ministeriales o los cambios de gobierno influyen en la conformación de las plantas y pueden implicar cambios masivos de funcionarios.
- Paralela (equipos técnicos o de proyectos): lo propio de esta modalidad es la baja autonomía y alta capacidad. Está conformada por cuadros que se han incorporado bajo formas contractuales flexibles. Su régimen laboral suele estar regido por normas relativas a contratos de servicios u otras formas jurídicas. No forman parte de las estructuras permanentes aunque estos cuerpos pueden renovarse sucesivamente. Estos grupos de funcionarios no responden estrictamente a un partido político y presentan conocimiento experto en algún área temática de política.
- Meritocrática: se caracterizan por combinaciones diferentes de alta autonomía y capacidad. Están integradas por funcionarios con estabilidad reclutados por mérito e incorporados a carreras profesionales, con diversos incentivos a un desempeño profesional de su trabajo.

Mintzberg (1992) también aborda este modelo, pero enfocándose en la estructura organizacional, por lo que distingue dos tipos de Burocracia: la mecánica y la profesional.

Las burocracias profesionales, tienden a tener una estructura democrática y coordinada por estandarización o normalización de habilidades. El núcleo operativo es el componente más importante de la estructura, formado por profesionales, es decir especialistas debidamente capacitados y luego se les confiere control sobre su propio trabajo, lo que significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas pero estrechamente con los clientes o usuarios a los que atiende.

La capacitación inicial tiene lugar durante un período de años de educación en universidades o instituciones especiales. Luego sigue un período de capacitación en el cargo, durante el cual es aplicado el conocimiento formal y se perfeccionan las prácticas de la destreza bajo la supervisión de miembros de la profesión.

La burocracia profesional es una estructura altamente descentralizada, ya que una gran cantidad del poder sobre el trabajo reside en la base de la estructura, en el núcleo operativo. Los profesionales no solo controlan su propio trabajo, sino que también buscan control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan.

Dentro de esta caracterización, Castro e Ion (2010) resaltan que en muchos casos estas estructuras se basan en estamentos o claustros. Estos estamentos identifican a diferentes clases de miembros, convirtiéndose en burocracias profesionales con rasgos estamentales. Este sistema ha hecho que los propios miembros de la academia elijan a sus directores entre el propio profesorado, lo que en general significa que la gestión es no profesional. Para los autores, existen ciertas consecuencias en la aplicación de este modelo en la universidad, las que se sintetizan a continuación:

- Crecimiento en el volumen total de trabajo administrativo y de gestión.
- Cambio en las tareas y el poder relativo de los académicos y administradores universitarios.
- Ampliación de las tareas de los administradores y una sistemática asunción por parte de los académicos de tareas administrativas: la denominada burocratización de la academia.

Tanto los autores mencionados como Mintzberg (1992), enfatizan la coexistencia de dos jerarquías, una académica y otra administrativa, "...una democrática de abajo-arriba para los profesionales y una segunda burocrática mecánica de arriba-abajo para el staff de apoyo" (pp. 166-167). Esta convivencia suele traer conflictos a la organización ya que constituyen "enfoques opuestos hacia el trabajo", es decir, su funcionamiento obedece a reglas diferentes.

Castro y Tomás (2010) retoman el concepto de corporación académica al referirse a las Universidades, señalando que se trata de un modelo que enfatiza el poder de decisión del profesionales. Esto significa que el poder lo ostenta el profesorado permanente a través de representantes o comisiones académicas de las distintas facultades y departamentos. También mencionan algunas debilidades, una de las más importantes que citan es que los académicos parecen no estar interesados en gobernar la universidad puesto que su motivación se orienta fundamentalmente hacia las tareas relacionadas con la docencia y la investigación.

Suele expresarse que este tipo de organizaciones podrían representarse como pirámides invertidas, donde los profesionales estarían ubicados en la cumbre y los gerentes en la base, asistiéndolos para que desarrollen su labor (Mintzberg, 1983). Esto parece desdibujar la figura del administrador, quitándole todo poder para la toma de decisiones. Sin embargo, si bien no puede controlar a

los profesionales directamente, el directivo retiene poder a través del ejercicio de ciertos roles fundamentales:

- Resuelve conflictos en la estructura: el proceso de encasillamiento, propio de las burocracias profesionales, origina conflictos de tipo jurisdiccional o de incumbencia profesional. También pueden surgir rispideces entre las jerarquías paralelas.
- Interactúan con diferentes actores del entorno: se espera que el directivo proteja la autonomía de los profesionales y a su vez logre el apoyo (tanto financiero como moral) de agentes externos.

El directivo se transforma así en un actor principal para estas organizaciones, encargado de volver efectiva la administración, aspecto del que no desea ocuparse el trabajador profesional.

En relación a esto, Castro y Tomás (2010) citan tres características básicas que definen el rol de un decano y que diferencian su función de otro tipo de organizaciones: la elección de tipo representativo, la forma de gestión no profesional y la transitoriedad del cargo. De las dos primeras características ya se ha expuesto, pero la última merece una aclaración particular. Los profesores, una vez elegidos como decanos, ejercen su mandato durante un período de tiempo determinado. Éste constituye un jefe temporal que representa y lidera al propio colectivo y actúa siendo consciente de que su poder depende del colectivo que lo nombró. La gestión institucional está sometida a períodos de mandato ejercidos por profesores diferentes, esto implica que cada cierto período se renuevan los cargos y con ellos pueden cambiar las prioridades políticas, las actuaciones y el proyecto de dirección.

Por su parte, Mintzberg (1992) resume los problemas de estas organizaciones en tres grandes ítems: coordinación, discrecionalidad e innovación. Respecto del primero, ya se han mencionado los inconvenientes provenientes del proceso de encasillamiento; en cuanto a la discrecionalidad, el autor resalta que si bien es útil y provechosa para la organización cuando se trata de profesionales idóneos y competentes, deja la misma libertad a aquellos trabajadores que no lo son. Finalmente, la capacitación recibida en universidades u otras instituciones forma a los especialistas con respuestas predeterminadas ante situaciones ya estudiadas, pero a la vez el contexto requiere investigación e innovación profesional, aspectos que parecen inhibirse en las burocracias profesionales, por numerosas razones, la falta de trabajo en equipo, la necesidad de encasillar permanentemente toda situación que se presente, entre otras.

Para analizar la figura del decano es oportuno recordar lo aportado por Mintzberg (1983) quien propone un esquema ordenado para el desarrollo y análisis del conjunto de actividades de las cuales son responsables los directivos y los denominó los roles del Administrador, definiéndolos como aquel "grupo o conjunto organizado de comportamiento identificados con un puesto" (p. 85).

Luego de la observación y sistematización de lo que hacían los gerentes, definió una serie de roles, los cuales constituyen un grupo de actividades o tareas que, si bien pueden llegar a superponerse, es posible que pierdan su carácter si alguno de esos roles se omite. Asimismo, les asignó una importancia relativa que

varía según ciertos factores como las relaciones, la transmisión de información y las decisiones a tomar.

La idea central de este enfoque es que el directivo, al tener un puesto de alto nivel formal y con autoridad legítima, obtiene cierto estatus del cual surgen los tres tipos de roles: interpersonales, informativos y decisionales, los que en forma detallada son:

- ✓ Interpersonales:
 - Cabeza visible: es un jefe simbólico, el representante, está obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social.
 - Líder: responsable de la motivación de los subordinados, responsable de reunir al personal, capacitarlo y demás deberes relacionados.
 - Enlace: deberá establecer redes horizontales para relacionar áreas y sectores y redes externas para integrar la organización con su entorno.

- ✓ Informativos:
 - Monitor: busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.
 - Difusor: transmite la información recibida de fuera a los subordinados y demás miembros de la organización.
 - Portavoz: transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, política, acciones, resultados, etc.

- ✓ Decisionales:
 - Empresario: busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia “proyectos de mejora” para producir cambios.
 - Gestor de anomalías: es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas.
 - Asignador de recursos: es responsable de la distribución de todos los recursos de la organización, toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización.
 - Negociador: es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.

La lógica del orden así presentado tiene su origen en la autoridad y el estatus mencionado, lo que permite al directivo generar ciertas relaciones interpersonales, las que a su vez contribuyen al desempeño de los roles asociados con la información. Finalmente, ésta circula por y desde el trato con los demás, capacitando así a los directivos para la toma de decisiones.

Algunos de los trabajos de investigación que toman este enfoque son los desarrollados por Bracho (2005) y Farrand (2001), los cuales describen los roles que desempeñan ciertos gerentes en el primer caso, y los directores de

universidades en el segundo. Una conclusión interesante mencionada por Farrand (2001) es que el modelo propuesto por Mintzberg se basa en la cultura empresaria estadounidense, por lo que ciertos roles fueron ser rechazados por los directivos universitarios por considerarlos inapropiados. De esta manera concluye que debe realizarse una buena adaptación de los interrogantes planteados dependiendo de los sujetos entrevistados.

5. Desarrollo

En trabajos anteriores se destacó la validez relativa del modelo de roles gerenciales elaborado por Mintzberg (1983) aplicado a la función de un decano. Según la teoría, la autoridad, es decir, el cargo formal, brinda al decano la posibilidad de generar una red de contactos internos y externos de donde obtiene información que le permite tomar las decisiones. Esto se ha validado dada la presencia continua de los decanos en la unidad académica, la búsqueda de consenso y una gran proporción de su tiempo dedicado a las reuniones que señala que lo interpersonal es fundamental para la toma de decisiones y la obtención de información.

En rangos generales, los roles de tipo Decisional son los que tienen mayor promedio de respuesta (4,67), resaltando sobre los otros, mientras que los interpersonales (4,26) son los de más bajo promedio general. En la Tabla 1 se resumen los índices obtenidos en cada grupo:

Tabla 1. Índices de roles agrupados

| Interpersonales | Informativos | Decisionales |
|-----------------|--------------|--------------|
| 4,262 | 4,619 | 4,679 |

Analizando los roles de manera separada, los denominados Asignador de recursos y Emprendedor obtuvieron la mayor cantidad de respuestas “Siempre”, por lo que puede suponerse que le dedican mayor tiempo a las tareas asociadas a estos. El menos frecuente, es el de “cabeza visible”, que se basa mayoritariamente en la representación de la facultad en eventos con organizaciones del ámbito no académico, coincidiendo con las funciones asignadas por el estatuto.

✓ Roles interpersonales

Este conjunto de roles muestra un índice promedio de 4,26 que, si bien significa que “casi siempre” cumple ese rol, es el más bajo de los 3 grupos. En este caso debe desglosarse no sólo cada rol sino cada miembro de la unidad académica, ya que arrojaron resultados diferentes.

El rol cabeza visible, muestra un índice de 3,86, el menor de los que componen el grupo. Si bien los representantes de las facultades se ocupan de estar presente en eventos para presentar los avances y progresos que se hace en las instituciones, le dedican menos tiempo que a los otros roles.

En el caso del rol de líder, se analizan los cinco claustros presentes en las facultades a fin de indagar a los vínculos del decano con los diferentes miembros de la organización, para detectar diferencias en el seguimiento de sus actividades. Se distingue el seguimiento y evaluación de lo desarrollado de la intención de armonizar intereses y objetivos.

En términos generales parecería que se le brinda mayor relevancia a lograr armonizar las relaciones dentro de la institución (4,71) que a la evaluación del trabajo de los involucrados (4,29). En este sentido, es sobre el personal docente donde los decanos invierten más tiempo en “armonizar” que con el resto de los miembros de la unidad académica (arroja un índice de 5, es decir, “siempre”), seguido por el personal de gestión (4,86). Siguen los no docentes (4,71), los investigadores (4,57) y los extensionistas (4,43).

La evaluación y seguimiento más exhaustivos parecen desarrollarse en relación al personal asociado a la gestión (4,57), ya que se trata de los puestos relacionados a él directamente y quienes toman decisiones relevantes referidos al cumplimiento de los objetivos de la institución. En el otro extremo, un menor tiempo se le dedica al seguimiento al personal involucrado a la extensión (3,86).

Como enlace se observa un índice de 4,42, lo que representa un contacto casi permanente con organizaciones y actores relevantes del contexto.

✓ Roles informativos

Este conjunto de roles arroja un índice promedio de 4,62. En el presente apartado, podemos realizar una lectura general de los roles que componen este grupo, debido a que los valores obtenidos en cada una de las respuestas resultaron, cuantitativamente, equilibrados.

Tanto monitor (4,57), difusor (4,57) como portavoz (4,71) parecen ser de gran importancia para las unidades académicas, dado que es información vital para la definición, ajuste de objetivos y toma de decisiones. Puede destacarse que, los decanos que respondieron, le dedican más tiempo al rol de portavoz, es decir, a informar a agentes externos sobre las actividades, objetivos y otras cuestiones relacionadas con el funcionamiento de la unidad académica.

✓ Roles decisionales

En el último apartado, se buscó relevar la capacidad de la máxima autoridad de la unidad académica con respecto a los roles de Mintzberg (1983), a saber: emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador. En términos generales se observa un índice de 4,68, el más alto de los tres grupos de roles.

Tabla 2. Índices de roles decisionales

| Emprendedor | Gestor de Anomalías | Asignador de recursos | Negociador |
|-------------|---------------------|-----------------------|------------|
| 4,929 | 4,429 | 4,929 | 4,429 |

Como se observa en la Tabla 2, los roles de emprendedor y asignador de recursos ocupan mucho tiempo de los decanos, quienes afirman ejercer este rol prácticamente “siempre”. En un segundo lugar, se ven el gestor de anomalías y negociador, roles asociados con los interpersonales ya mencionados.

Pueden destacarse algunos aspectos que resultan muy relevantes en las entrevistas. En primer lugar, el hecho de administrar una unidad académica parece estar relacionado con la gestión de los recursos de una manera racional, con la asignación de éstos en vistas a ciertos objetivos o plan, disminuyendo y resolviendo todo lo posible los conflictos. Algunos extractos de las entrevistas realizadas que permiten este análisis se presentan a continuación:

E1: “...gestionar el día a día; y después, administrar lo asocio con la buena práctica, el buen uso o la racionalidad, la cuestión ésta de cómo “gestiono los recursos, tanto humanos como económicos, tiempos en una institución educativa” “...lo tomo como una forma racional, metódica o todo lo que sea, de gestionar los recursos de todo tipo...”

E3: “...es utilizar los recursos de todo tipo para tratar de lograr el mejor resultado posible, dentro de los medios que uno tiene...”

E4: “...gestionar la facultad de forma lo más eficiente posible...”

E5 “...gestionar objetivos según un plan previo...”

El desafío que destacan es la gestión de las personas, de las relaciones laborales y la comunicación con todos los miembros de la facultad. Uno de los entrevistados resaltó la gestión de los conflictos dentro de su propia concepción de administración:

E2: “...gestionar conflictos y generar y crear y convivir en relaciones de poder...”

Al indagar sobre un día típico de trabajo, las respuestas fueron relativamente homogéneas, dejando entrever que lo cotidiano gira en torno a reuniones, a toda hora, para tratar numerosos temas y con personas de cualquier sector de la unidad académica. Algunas frases que muestran esto son las siguientes:

E5: “...el día está lleno de reuniones, por la mañana trato temas de gestión y, por la tarde, generalmente me dedico a temas de investigación...”

E1: “...en general, a la mañana estoy lleno de reuniones, pero esta facultad tiene una actividad muy intensa...no tanto por los alumnos [...], pero sí el personal administrativo, hay mucha actividad a la mañana... a la tarde también tengo reuniones, pero es un poco más relajada en el día a día...”

E4: “...llego 7:30, resuelvo los expedientes, los que entran en el canasto no duran más de un día...”

E1: "...yo llego tipo 8, y me voy cuando me tenga que ir, eso puede ser a las 3 de la tarde o a las 10 de la noche..."

Es muy importante notar la repetición de la palabra consenso para referirse a la manera en que se definen los planes y objetivos, a una forma de gestión. Asimismo, se han encontrado coincidencias al referirse a la gestión del cambio: en una institución educativa pública modificar la forma en que se "hacen las cosas" es gradual y lenta. Algunas frases mencionadas por los decanos que muestran lo mencionado en este párrafo son las siguientes:

E2: "...a mí me parece que lo más importante es el ejercicio que te da esto de estar permanentemente tratando de consensuar posiciones que, a veces están alineadas y es el mejor de los escenarios, pero no es lo más común..." "...no me gusta bajar línea caprichosamente, a mí me gusta escuchar, compartir la toma de decisiones. Asumo que la responsabilidad es de uno, pero quiero compartir el problema, compartir el proceso..."

E3: "...lo que tiende uno es a disminuir las situaciones de conflicto internos y externos como para que todos puedan llevar adelante el resto de las tareas..."

E4: "...tratamos de hacer lo mejor posible para la facultad y que la mayoría esté de acuerdo en lo que queremos lograr. Podés aplacar los ánimos o hacer que todo el mundo esté enfrentado..." "...identificar las cosas que no funcionan y tratar de arreglar las cosas con consenso..."

E5: "...el plan de la facultad es compartido, se hace participativo..."

También debe mencionarse que para todos los entrevistados es fundamental la continua presencia del Decano en las unidades académicas para resolver todo tipo de situaciones desde una tarea operativa hasta una reunión con alguna autoridad nacional por un tema estratégico. Esta capacidad de "resolver", coincidente con los roles decisionales ya mencionados, es reforzada por el profundo conocimiento de la facultad con que llega el decano, dado su trayectoria o carrera dentro de la misma.

E2: "...tomar decisiones y representar a la facultad permanentemente..."

E5: "...creo que hay algo que es general a toda la gestión que es la inteligencia de entender la institución a partir de conocer su clima interno y a partir de conocer el medio que la rodea..."

E4: "...atender cualquier incendio que aparezca..." "...mi puerta está abierta como la ven ustedes acá..."

E3: "...tratar de involucrar a la gente, tener pertenencia a la institución es lo que más tiempo lleva..."

En este marco y a manera de síntesis, los decanos definen su puesto como ejes centrales de la resolución de conflictos, interlocutores de diferentes públicos para logra acuerdos.

E3: "... disminuir las situaciones de conflictos internos y externos como para que todos puedan llevar adelante el resto de las tareas".

E4: "Todos los problemas de todo, te los vienen a plantear a vos, funciona como consejero. Podés aplacar los ánimos o hacer que todo el mundo esté enfrentado..."

E5: "Interpretar a la facultad, para qué está, qué función cumple para la UNLP y para el país. Comprender su naturaleza y gestionar según eso".

E2: "Tomar decisiones y gestionar...dirigir...básicamente tomar decisiones, asesorar a la línea...después de unos años en la gestión vienen y te preguntan, cómo hacemos con esto".

Como último aspecto, se consultó sobre la relación de las facultades y la universidad, la incidencia del contexto general sobre las decisiones y cómo afectan estos dos aspectos sobre la definición de la agenda del decano. Todos concluyeron que la universidad representa las pautas básicas y generales a seguir, pero que la facultad retiene mucha independencia para definir planes estratégicos.

E3: "...hay una serie de objetivos comunes y siempre se trabaja en base a ello, eso me parece que la Universidad lo tiene muy claro, y la Universidad intenta fortalecer la educación la extensión la investigación, todos los pilares. Entonces, realmente es llevar la Universidad hacia el afuera. Todo eso coincide con nuestro plan".

E2: "yo creo que hay una mirada común en los grandes objetivos... Lo miramos (al Plan Estratégico) continuamente y hay una mirada de la Universidad que nosotros acompañamos en nuestro Plan..."

E1: "...arrancamos el años pasado en una planificación estratégica alienada al plan estratégico de la UNLP... Nosotros construimos ese plan como una hoja de ruta para que esta gestión y cualquier gestión lo siga porque está consensuado colectivamente porque es la facultad que todos queremos".

E5: "Los lineamientos de la UNLP influyen mucho... los objetivos de la facultad respetan esos lineamientos. Lo que cambian son las "proporciones", la importancia de cada lineamiento..."

Respecto de la incidencia de cambios económicos, políticos, sociales en la agenda del decano, el impacto depende de la unidad académica y de los vínculos que ha construido con agentes externos, así como de eventos específicos que han obligado a cambios no planeados. En todos los casos se deja entrever que las

facultades reaccionan ante los cambios, teniendo que realizar ajustes en las decisiones y planes.

Si bien las respuestas no pueden generalizarse dada la muestra casual obtenida, son sumamente importantes y brindan una primera aproximación del quehacer de un directivo de una institución educativa de nivel superior, constituyendo el inicio de una descripción ausente hasta ahora en la bibliografía.

6. Primeras conclusiones

Ante la pregunta realizada en el título acerca de cómo abordar la función de un decano puede decirse que es fundamental considerar el carácter público de la institución que dirige ya que esto influye en gran medida sobre la percepción del decano sobre su propia labor. Un gran condicionante de sus tareas es la función social que desempeña la Universidad y, en particular, cada facultad dentro de su área disciplinar.

Por otro lado, y a diferencia de otro tipo de organizaciones, quien dirige una unidad académica de orden Superior ha desarrollado su trayectoria laboral dentro de ésta, aspecto clave que implica un profundo conocimiento de las lógicas y dinámicas propias de la institución y moviliza el sentido de pertenencia a ésta, una clara identificación con sus valores y responsabilidad respecto de una sociedad que la contiene.

Parece claro que al ser la figura máxima de autoridad, cuando se requiera la intervención del decano para iniciar o impulsar cambios en la unidad académica o en un área en específica, será el que genere o impulse los cambios de naturaleza académica e institucional. Asimismo, daría la misma relevancia tanto a la detección y resolución de problemas de abastecimiento de insumos como así también de recursos humanos.

Por otro lado, se pudo observar que en las unidades académicas relevadas, el rol de asignador de recursos parece tener gran importancia, a pesar de que a priori el presupuesto, o parte importante de él, es definido de manera externa, dado que es estatal.

Si se vuelve sobre los roles interpersonales, se confirma que los decanos consideran fundamental trabajar con los representantes de los diferentes claustros, negociando para lograr armonía en la relación cotidiana y con organizaciones externas para alcanzar acuerdos para encontrar nuevas posibilidades de beneficio mutuo.

Luego de analizar la información recolectada mediante entrevistas, puede decirse que la mirada del decano parece estar más orientada hacia lo interno, a una asignación eficiente de los recursos que le han dado y a un funcionamiento lo más armónico posible a través del consenso, ya que debe responder a una comunidad académica y científica que lo evalúa y respalda a la vez.

Al tratarse de una burocracia profesional o de tipo meritocrática, surge la necesidad de resolver conflictos de muy variada índole, resultando el eje de la función del decano. Se confirma, en principio, que prevalecen problemas de

innovación o de resistencia a los cambios, principalmente en las áreas administrativas.

Sin embargo, pueden destacarse dos aspectos que contribuyen a que el decano resuelva estos conflictos propios del tipo organizacional: la presencia y su trayectoria dentro de la facultad. Ambos factores facilitan el desempeño de sus roles interpersonales con los que puede lograr el consenso tan mencionado por los entrevistados.

También parece validarse el rol fundamental del decano frente a actores externos, tratando de proteger la autonomía y, a la vez, de conseguir el apoyo necesario para continuar con las actividades. Esto resulta evidente, al parecer, en las afirmaciones respecto del vínculo facultad-universidad y del impacto de contexto general.

De esta manera, se han confirmado, a través de la información obtenida, varias características desarrolladas en la teoría acerca de las burocracias profesionales y se ha establecido un primer esbozo acerca de cómo se configura la función del decano en este marco.

Bibliografía

- Araujo Cabrera, Y. y García Falcón, J. M. (1999). *Factores diferenciadores en el ejercicio de los roles directivos: una aplicación empírica en PyMEs comerciales e industriales*. Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDE.
- Barcos, S. (2010). *El pensamiento administrativo: evolución, enfoques y algunas escuelas*. Buenos Aires. Haber.
- Bracho, A. (2005). Desempeño gerencial. Funciones y roles en la práctica. *Compendium*, 8(14), 5-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/880/88001402.pdf>
- Castro, D. e Ion, G. (2011). Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educación*, (355), 161-183. Recuperado de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_07.pdf
- Castro, D. y Tomás, M. (2010). El desempeño de la dirección en la universidad: el caso de decanos y directores de departamento. *Revista Educación XX1*, 13(2), 217-239. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/258>
- Echebarria, K. (2005, octubre). Analizando la burocracia: una mirada desde el BID. Comunicación presentada en el *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago, Chile. Recuperado de https://kipdf.com/analizando-la-burocracia-una-mirada-desde-el-bid_5b0fc6a07f8b9a9c018b45f8.html
- Farrand, J. (2001). El rol del director de la facultad: la aplicación de un modelo de Mintzberg para organizar las dimensiones subyacentes. *Espacio Abierto*, 10(1), 65-98. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/122/12210103.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Buenos Aires: Ariel.

- Mintzberg, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Nóbile, C. y Gauna Dominguez, C. (2015, noviembre). La función del directivo en una Institución de Educación Superior. Primer abordaje de su vínculo con el modelo de organización. Comunicación presentada en el *III Congreso Nacional y Latinoamericano de la Red Argentina de Posgrados en Educación Superior (REDAPES)*, Rosario, Argentina.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

ANEXO. Instrumentos empleados

1. Cuestionario utilizado

Este cuestionario fue desarrollado en el marco del Proyecto PPID 004 "Aproximación a la función directiva en Instituciones Públicas de Educación Superior. El caso UNLP" acreditado por la UNLP, convocatoria 2014.

Es muy importante contar con sus respuestas para obtener información valiosa de nuestra Casa de Estudios. No se publicarán nombres ni las Unidades Académicas, sino que se agruparán los resultados según disciplinas (Ciencias Sociales, Naturales y Exactas).

Solicitamos que marque en un solo casillero por cada pregunta.

¡Gracias por su participación!

Indique con cruz (X) la disciplina correspondiente a su Facultad:

a) Ciencias Sociales: b) Ciencias Naturales: c) Ciencias Exactas:

Indique con una cruz (X) su cargo:

a) Decano: b) Vicedecano:

En una escala de 1 a 5, por favor indique con una cruz (X) la frecuencia con que realiza las actividades que a continuación se le presentan (considere que 1 es nunca y 5 es siempre):

1) Represento a mi facultad en todos los acontecimientos u eventos públicos en los que participen organizaciones del ámbito académico (otras facultades y/o universidades, organismos del ámbito científico, etc.)

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2) Represento a mi Facultad en todos los acontecimientos u eventos públicos en los que participen organizaciones ajenas al ámbito académico (ONG, organismos públicos en general, empresas, etc.)

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3) Evalúo y hago un seguimiento del trabajo realizado por las personas que trabajan en mi Facultad:

| Docentes | | | | |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Investigadores | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Extensionistas | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| No docentes | | | | |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Personal asociado a la gestión | | | | |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4) Intento armonizar los objetivos de las personas que trabajan en mi Facultad con los objetivos de la Institución:

| Docentes | | | | |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Investigadores | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Extensionistas | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| No docentes | | | | |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Personal asociado a la gestión | | | | |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5) Mantengo mi red personal de contactos a través de visitas, llamadas de teléfono o mails, encuentros en eventos, etc.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6) Me vinculo a asociaciones profesionales, organizaciones sociales, otras facultades, universidades del exterior, etc. con el fin de mantener y desarrollar nuevos contactos.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7) Monitoreo y tomo acciones sobre cómo podrían afectar determinadas políticas gubernamentales y situaciones externas a mi Facultad.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8) Estoy al tanto de los lineamientos estratégicos que define la Universidad para adecuar los objetivos de la Facultad.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9) Realizo visitas de observación por la Facultad (oficinas, aulas, sala de profesores, etc.)

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10) Transmito información procedente del exterior que pueda interesar y ser de utilidad a los integrantes de los diferentes claustros.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11) Informo al Consejo Directivo sobre el cumplimiento de metas y objetivos.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12) Informo a determinados agentes externos a la Facultad sobre los planes y las actividades que puedan interesarles.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13) Inicio e impulso la implementación de cambios en la Facultad (normativa, planes de estudio, políticas generales, etc.)

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14) Superviso los cambios que se implementan en la Facultad.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15) Identifico y resuelvo problemas de funcionamiento (internos) que puedan afectar a la Facultad (falta de insumos, problemas con las instalaciones, aulas deterioradas, etc.)

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

16) Resuelvo conflictos que surgen entre el personal que trabaja en la Facultad.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

17) Programo mi tiempo utilizando una agenda para organizar mi trabajo y priorizar las actividades que tengo que realizar.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

18) Distribuyo los recursos financieros presupuestados de acuerdo con las prioridades.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

19) Me involucro en negociaciones con organizaciones y/o agentes externos a la Facultad.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

20) Me involucro en negociaciones con representantes de los diferentes claustros.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Si quiere hacer algún comentario adicional sobre su función, sobre la encuesta, por favor, hágalo aquí:

2. Guía para la entrevista:

Estas preguntas fueron desarrolladas para guiar las entrevistas a realizarse en el marco del Proyecto PPID 004 "Aproximación a la función directiva en Instituciones Públicas de Educación Superior. El caso UNLP" acreditado por la UNLP.

Guía para la Entrevista

- ¿Qué es **administrar** para Ud.?
- Ejercer el **rol directivo** de una Facultad ¿Tiene **particularidades** respecto de otras organizaciones?
- El carácter de "**pública**" de la Facultad ¿Implica diferencias adicionales?
- ¿Qué comentarios le merece el siguiente párrafo:

Las universidades, consideradas como burocracias profesionales (u organizaciones profesionales), presentan ciertas tensiones generadas por la contradicción entre la necesidad de poder o control sobre el propio trabajo de los profesionales y la formalización que requiere la burocracia.

- Según la teoría, en organizaciones donde trabajan gran cantidad de profesionales pueden surgir problemas de "discrecionalidad" e "innovación". ¿esto es aplicable a su organización?
Aclarando estos conceptos:

La discrecionalidad considerada como el poder de decisión que tienen los profesionales dado su conocimiento. Pero si no puede saberse cuán "bueno" es un profesional, esta discrecionalidad podría ser un riesgo.

Innovación: dado el carácter de burocrática de la organización, ¿es posible innovar?

Con relación a lo que hace un Decano:

- Describa, por favor, un día típico para Ud.
- Si tuviera que definir en pocas frases lo que hace como Decano, ¿Qué diría?
- Las tareas y roles desarrollados por Ud. en carácter de Decano, ¿Cambian significativamente de acuerdo al transcurso del período que dura la gestión?

Teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos que se plantean en el Plan Estratégico 2014-2018 de la UNLP y el Plan estratégico de su Facultad,

- ¿Considera que ambos planes se encuentran alineados? ¿Qué tanto influye lo definido por la UNLP en el Plan interno?
- ¿Qué tanto influyen los cambios políticos, sociales, económicos en la definición de su agenda?