



VII COLOQUIO INTERNACIONAL  
SOBRE GESTION UNIVERSITARIA  
EN AMERICA DEL SUR

"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



Area Temática : Poder y Gobernabilidad:

**Titulo del Trabajo: "Órganos de Gobierno y toma de decisiones para la gestión académica de la Educación de Posgrado en la Facultad Regional Buenos Aires, de la Universidad Tecnológica Nacional.**

Autor: Dr. Fernando Pablo Nápoli..

Dirección de Educación de Posgrado. Facultad Regional Buenos Aires .Universidad Tecnológica Nacional.

Mail: [fpnap@yahoo.com.ar](mailto:fpnap@yahoo.com.ar)

## **Indice.**

Consideraciones Introdutorias.	Pag.3
Los Organos de Gobierno del Cuarto Nivel Académico y la cultura institucional.	Pag.4
La toma de decisiones, y la cultura institucional.	Pag.7
Aproximaciones a modo de conclusión	Pag.12
Referencias Bibliográficas y documentales.	Pag.14

## **Resúmen:**

Este trabajo tiene como finalidad, describir y analizar las características del desarrollo del Cuarto Nivel en la Facultad Regional Buenos Aires de la Universidad Tecnológica Nacional, desde una perspectiva que permita interpretar las complejidades de los procesos de toma de decisiones para la gestión académica, poniendo de manifiesto la importancia de los roles que desempeñan los órganos de gobierno.

Se pretende comprender la forma de gobierno y organización en la cultura institucional, sus hábitos académicos, formas de expresión, circuitos de toma de decisiones en el campo de la Educación de Posgrado, los fundamentos y prácticas institucionales en relación al ejercicio del poder, la autoridad y los estilos de gestión, tendientes a garantizar la gobernabilidad del posgrado, en función de los sustantivos desafíos que se le plantean y demandan a la educación de cuarto nivel en su organización y gobierno. Estas demandas, emergen desde la propia institución, desde los sistemas de evaluación y acreditación, así como del contexto social, caracterizado por profesionales de múltiples disciplinas, que acceden a realizar sus cursos de actualización, carreras de especialización, maestrías y doctorado.

## **1- Consideraciones Introdutorias.**

La Universidad se nos revela como una institución compleja.

La comprensión adecuada de lo institucional y sus formas de organización teórica y en el plano del desarrollo cotidiano, es el resultado de una practica colectiva, en donde participan diversos actores, con sus propias formas de entender la vida universitaria, con diferencias específicas en las atribuciones de sentido, tanto hacia el interior de la misma como hacia el medioambiente organizacional, caracterizado en nuestra sociedad por profundas asimetrías, que impregnan cada una de las dimensiones de la vida societal, tanto en lo material como en lo simbólico.

A esta complejidad , no escapa nuestro caso de estudio a nivel de posgrado, inserto en una historia institucional , controvertida desde su génesis.

En el año 1948 se sanciona la Ley 13,229 que da origen a la Universidad Obrera Nacional, que a partir de 1959 se denominara Universidad Tecnológica Nacional, mediante la sanción de la Ley 14.855 (1)

La Universidad Tecnológica Nacional presenta características que la distinguen del resto del sistema universitario nacional. UTN es la única Universidad del país cuya estructura académica tiene a las ingenierías como objetivo prioritario. han egresado más de 30.000 profesionales de sus 15 carreras de grado. UTN tiene carácter federal, por abarcar todas las regiones de la Argentina. Sus 24 Facultades Regionales y 5 Unidades Académicas se ubican en la región Noreste Provincias de Chaco, Entre Ríos, Santa Fe - Noroeste - Provincias de La Rioja, Tucumán - Centro - Capital Federal y Provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza - y Sur - Provincias de Chubut, Neuquén, Santa Cruz y Tierra del Fuego , su extensión geográfica se traduce en una capacidad de absorción de alumnado - 70.000 cursantes - que equivale a más del 50 % de todos los estudiantes de Ingeniería del país.

La Facultad Regional Buenos Aires., comienza funcionar en Marzo de 1953.

La Educación de Cuarto Nivel en la Facultad se inicia en 1994, como una forma de respuesta especializada desde el ámbito universitario a la coyuntura de los 90, pero con las particularidades de su identidad histórica; la actual Dirección de Educación de

Postgrado ha sistematizado su desarrollo académico en forma sostenida, y luego de fortalecer fuertemente el ámbito de las especializaciones, ha incrementado en forma gradual y significativa el crecimiento de Especialistas y Magíster en múltiples campos disciplinares. En la actualidad en la facultad regional se desarrollan carreras de Especialización, Maestrías y Doctorado en múltiples campos disciplinares:

Doctorado en Ingeniería (Mención en Procesamiento de Imágenes y Señales), Carrera de Especialización y Maestría en Docencia Universitaria, Carrera de Especialización y Maestría en Gestión de la educación Superior, Carrera de Especialización en Ingeniería Gerencial y Maestría en Administración de Negocios, Carrera de Especialización y Maestría en Ingeniería Ambiental, de Especialización y Maestría en Ingeniería en Calidad, Carrera de Especialización y Maestría en Ingeniería en Sistemas de Información, Carrera de Especialización y Maestría en Tecnología de los Alimentos, Carrera de Especialización y Maestría en Ingeniería Estructural (en forma cooperativa entre la Facultad Regional Buenos Aires, la Facultad Regional Avellaneda y la Facultad Regional General Pacheco), Carrera de Especialización y Maestría en Radioquímica, Carrera de Especialización y Maestría en Reactores Nucleares (Ambas carreras a término en convenio con la Comisión Nacional de Energía Atómica), Carrera de Especialización en Higiene y Seguridad del Trabajo, Carrera de Especialización en Ergonomía, Carrera de Especialización en Ingeniería Clínica (En conjunto con la Universidad Favaloro), Carrera de Especialización en Diseño y Evaluación de Proyectos.

## **2- Los Organos de Gobierno del Cuarto Nivel Académico y la cultura institucional.**

“La estructura de los postgrados ha sido la respuesta de las universidades a la explosión de las demandas de especializaciones que golpeó en las puertas de las tradicionales instituciones. La búsqueda de mecanismos para organizar, producir y transferir los nuevos saberes produjo un movimiento curricular hacia los postgrados”(2)

La Dirección de Educación de Posgrado de la Facultad Regional Buenos Aires, depende de la Secretaría Académica y de Planeamiento, se articula para su funcionamiento desde una estructura organizativa, sencilla y dinámica, compuesta por dos Directores, el Director Académico y el Director Administrativo, del primero dependen los Directores de Carrera y Equipos Docentes, del segundo, el personal no docente y de gestión operativa.

El gobierno del Posgrado se articula con los órganos colegiados de la Facultad y la Universidad, ( Consejo Superior Universitario y el Consejo Académico de la Facultad Regional), manteniendo el grado de autonomía necesario para garantizar, desde sus elementos distintivos ,las características necesarias, para otorgar al posgrado la visión multidimensional de las realidades académico-administrativas del Cuarto Nivel.

Para garantizar un funcionamiento adecuado del Posgrado en la Universidad se crearon cuerpos colegiados, con finalidades propias para regular el desarrollo del Cuarto nivel, las funciones de los mismos se encuentran explicitadas en el Reglamento de Educación de Posgrado de la Universidad Tecnológica Nacional. (3)

### **Comisión de Posgrado de la Universidad**

#### **Funciones:**

- Actuar en el marco de las prioridades políticas y estratégicas establecidas por el Consejo Superior universitario en el campo científico y tecnológico para la formación de profesionales en el nivel de posgrado y velar por el cumplimiento del plan de actividad que del mismo se derive.
- Evaluar el estado de avance del programa de formación de posgrado de la Universidad y proponer medidas para fortalecer y asegurar un nivel académico de excelencia.
- Asesorar al Consejo Superior Universitario en todos los asuntos relacionados con becas tendientes a lograr un título académico de Posgrado, en instituciones del país o del extranjero, por parte de docentes o graduados de la universidad.
- Proponer al Consejo Superior universitario la designación de la Comisión de Posgrado de Facultad Regional cuando se cumplan con las condiciones y requisitos estipulados en este reglamento.
- Facilitar las instancias de intercambio y trabajo conjunto con las Comisiones de Posgrado de las Facultades Regionales.
- Controlar el cumplimiento de los requisitos establecidos en este reglamento, para la aprobación del grado académico correspondiente al nivel de formación de posgrado que corresponda, informando de sus conclusiones al Consejo Superior Universitario.
- Evaluar las curricula de las carreras de Doctorado, Maestría, Especialización y cursos de Actualización, así como sus condiciones de implementación, que presentan las facultades Regionales ante el Consejo Superior universitario para su aprobación y/o autorización.

- Estudiar los antecedentes y elevar al Consejo Superior Universitario la propuesta de designación de Profesores, Directores de Tesis de Doctorado y Jurados de Tesis para el desarrollo de las actividades académicas de posgrado.
- Evaluar el plan de cursos y seminarios para los doctorandos, así como el tema y el plan de trabajo, los cuales deberán contar con el aval del Director de Tesis. La aprobación o rechazo deberá ser fundamentada y comunicada a la facultad Regional.
- Evaluar las solicitudes de reconocimiento de créditos académicos relativos a la carrera de Doctorado. La aprobación se expresará en el Acta de reconocimiento de Créditos académicos.
- Evaluar las solicitudes de excepción de aspirantes a ingresar en las carreras de posgrado de la Universidad, previo a ser considerado por el Consejo Superior Universitario.
- Verificar que los participantes completen sus estudios de Doctorado en un plazo no superior al tiempo máximo establecidos por el Consejo Superior Universitario y en los casos en que fuera solicitada una prórroga, evaluar la justificación presentada previo a la intervención del Consejo Superior Universitario.

### **Comisión de Posgrado de Facultad Regional.**

#### **Funciones:**

- Evaluar el estado de avance del programa de formación de posgrado de la Facultad Regional y proponer medidas de fortalecimiento del nivel académico.
- Atender al cumplimiento de la reglamentación específica para el área de posgrado y a los procesos de autoevaluación de la formación de posgrado.
- Asesorar al Consejo Académico de la Facultad Regional en los temas relativos los procesos de evaluación y acreditación de la formación de posgrado.
- Facilitar instancias de intercambio y trabajo conjunto con los comités académicos y los Directores de carrera, los Directores de Tesis y Tutores.
- Asesorar al Consejo Académico de la Facultad Regional sobre la curricula de las carreras de Doctorado, Maestría, Especialización y cursos de Actualización, así como sus condiciones de implementación, a ser presentados la facultad Regional ante el Consejo Superior universitario para su aprobación y/o autorización.
- Analizar los antecedentes del director de tesis de maestría propuesto, evaluar el plan de cursos y seminarios, así como el tema y el plan de trabajo-los cuales deben contar con el aval del director de tesis-, para determinar la aceptación o rechazo de los mismos, previo a su elevación al Consejo Académico de la Facultad Regional. Posteriormente, se

remitirán las copias de las Resoluciones emitidas, acompañadas de la documentación pertinente, a la Comisión de Posgrado de la Universidad.

- Evaluar las solicitudes de reconocimiento de créditos académicos relativos a la carreras de Maestría y especialización. La aprobación se expresará en el Acta de reconocimiento de Créditos académicos.

- Asesorar al Consejo Académico para el otorgamiento de solicitudes de excepción.

- Verificar que los participantes completen sus estudios de Especialización y Maestría en un plazo no superior al tiempo máximo establecidos por el Consejo Superior Universitario y en los casos en que fuera solicitada una prórroga, evaluar la justificación presentada previo a la intervención del Consejo Académico de Facultad Regional.

### **Dirección de Carrera**

#### **Funciones:**

Evaluar e informar al responsable institucional del área sobre el desarrollo de las actividades académicas-docencia, investigación y vinculación-de la carrera de posgrado y proponer medidas para su fortalecimiento.

- Organizar, coordinar y gestionar las actividades académicas, así como proponer criterios y mecanismos para la evaluación y el seguimiento.

- Proponer el Cuerpo Académico, Directores de Tesis y Jurados de Tesis de su Carrera.

- Participar en los procesos de admisión y orientación de los aspirantes a la formación de posgrado.

### **3- La toma de decisiones, y la cultura institucional.**

La gestión académica es un proceso que reviste múltiples complejidades, que involucran el acceso de recursos diversos (tangibles e intangibles), un procesamiento de la complejidad (dado que involucra aspectos relacionados con el desarrollo de las capacidades intelectuales y emotivas), y genera salidas bajo la forma de productos de alta complejidad, expuestos y valorados socialmente, en sus expresiones más variadas: nuevos conocimientos, profesionalidad, habilidades cognoscitivas, investigativas, capacidades de solución en el descubrimiento, formulación, planteamiento y resolución de problemas profesionales, pretendiendo que se minimicen los errores y se maximicen los aciertos en aras de garantizar el continuado progreso de la sociedad humana en equilibrada armonía con la naturaleza a la que pertenece).

Al referirnos a la gestión académica, pretendemos hacer una descripción, focalizando las posibilidades y características de las formas de gobierno y los estilos de

administración de las instituciones de educación superior, en este caso, circunscriptas al ámbito del posgrado, en vistas al cumplimiento de los objetivos institucionales, para el cuarto nivel.

Documentos emanados de organismos internacionales como la CEPAL y UNESCO, expresan la relevancia de la gestión en tanto organización y administración de recursos para alcanzar los objetivos de determinada política educacional, comprendiendo un proceso que va desde el diseño la formulación y desarrollo de dicha política y hasta arribar al estadio que finaliza con la evaluación de sus resultados.(4) El estilo de gestión que se aplique en lo institucional, ya sea en lo macro, o en un sector de la organización, debe fundamentarse en la profunda comprensión de la cultura institucional universitaria, como totalidad de sentido, como anclaje de los intereses de la comunidad universitaria, con sus costumbres y rasgos distintivos , del colectivo compuesto por sus actores diferenciados, con lo que se vive en la dinámica de trabajo con sus componentes explícitos e implícitos.

La cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. En sentido general, se hablaría de todo el conjunto de normas, estructuras, creencias, valores, símbolos, costumbres, etc; que la conforman, y en ella se distinguen factores internos o externos:

Factores externos.

No forman parte de la organización, sino de su entorno, entre ellos, los clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, la sociedad en general y los accionistas.

Factores internos.

Entre ellos pueden citarse los siguientes:

Fundadores, la primera o las primeras personas de las que surgió la idea de crear la empresa, ellas colocan los cimientos de la cultura sobre como debe ser su organización, ellas establecen sus paradigmas personales y culturales y proporcionan los principios básicos y objetivos de la organización, su experiencia, etc.

Valores, son las convicciones de la organización, se sustentan en una base moral, constituyen los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa. Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la

organización, sirven de elementos de integración del grupo y le ofrecen cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.

Creencias, constituye un elemento ideológico que no puede contrastarse con la realidad y carece de una base empírica, aunque tiene valor de realidad para el cliente, por ejemplo: planteamientos básicos e indiscutibles que comparte una gran mayoría de sus miembros.

Tabúes, no pueden contrastarse empíricamente, se trata también de un elemento ideológico, plasmado en una serie de prohibiciones Su principal función es la de actuar como barrera, sanciona comportamientos y posee una función de control.

Elementos cognitivos, es el conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de la organización con respecto al mundo que le rodea y de su propia labor y gestión. Son ideas que pueden confirmarse. Comprende los conocimientos, prácticas técnicas y de dirección, información del entorno, proyectos elaborados sobre la base de los objetivos y metas establecidos, estrategias, formas de distribuir y ejercer el poder, etc.

Normas, pueden considerarse como la aplicación práctica de los valores y definen lo que debe ser. Es difícil distinguir entre normas, usos, costumbres, hábitos y reglas o leyes:

-El uso: práctica popular de alguna conducta considerada apropiada pero no obligatoria.

La costumbre: cala más en la sociedad, acarrea desaprobación e incluso una acción de sanción sobre la persona que no la cumple.

Los hábitos: informales, establecidos por el paso del tiempo y la tradición.

Leyes y reglas: emanan de órganos formales.

Símbolos y signos: Los símbolos están formados por un elemento material y otro ideal; su rasgo esencial, su carga efectiva y la multitud de significaciones que pueden encerrar.

Los signos son un significante, con un solo significado que se identifica sensorialmente,

Los ritos, rituales y ceremonias:

Los ritos: comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la institución. .

Al conjunto de ritos se le denomina rituales.

Ceremonias: Son celebraciones para festejar los éxitos alcanzados por la empresa o simplemente para unir los actores institucionales.

Mitos, sagas, leyendas e historias. Forman la sabiduría popular de la organización, revelan sus principios básicos:

Elementos humanos: Contribuyen a la formación de la cultura, así como a su transmisión entre los distintos miembros que integran la organización. Cabe citar los siguientes: héroes y líderes. (5)

Pero estas cuestiones, son aplicables a las organizaciones en forma muy general, en nuestro caso es pertinente recortar el espectro de la generalidad conceptual hacia lo distintivo de la organización por excelencia productora conocimientos científicos, desarrollos tecnológicos y bienes culturales: la Universidad.

“un análisis exhaustivo de un hecho institucional de cierto establecimiento, exige un encuadre metodológico que combina: a) la utilización de un enfoque *situacional* (como aparecen las cosas aquí y ahora), un enfoque *histórico* (como fueron y devinieron lo que son); b) el análisis desde dos dimensiones: *material* (como son los hechos en su realidad tangible) y *simbólica* (cuáles son los significados que los hechos portan); c) el análisis de lo simbólico por lo menos en dos niveles: *manifiesto* (lo que aparece y puede ser descrito a partir de la observación directa) y *latente* (lo que permanece oculto o negado y se infiere a partir de la interpretación); d) la inclusión del análisis de nuestro vínculo con los hechos tanto en los aspectos conceptualizados como fenomenológicos de transferencias, cuanto en aquellos discriminados como dimensiones de la implicación”(6).

Estas realidades constitutivas de la vida universitaria, están presentes en cada práctica institucional, ya sea en el orden de lo académico, tanto como en la esfera cotidiana de lo administrativo

“La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella.”(7)

En el orden de la Gestión del Posgrado, la toma de decisiones se encuentra plasmada en varias instancias que articulan aspectos de distribución del poder en forma individual y colegiada.

Investigaciones recientes, en América Latina, dan cuenta de las complejidades emergentes al momento de tomar decisiones en el ámbito académico, si bien es un campo de estudio que en la Argentina no presenta un amplio desarrollo sistemático, es una temática significativa y sensible, para los estudiosos de las grandes problemáticas de la gestión académica en el campo de la educación Superior Universitaria. (9)

“En los Estados Unidos, de hecho los creadores del campo disciplinario conocido como *estudios sobre la universidad*, iniciaron explorando la veta de conflicto en las organizaciones universitarias (Baldrige, 1971, 1977), Baldrige y Riley (1977), o bien se desarrollaron estudios sobre los académicos y sus procesos de formación en la universidad, la cultura de las disciplinas, las prácticas, el proceso y estructura de la educación superior, siempre de cara a las dinámicas organizacionales que comportan poder, actores y conflicto. Entre estos estudios se encuentran: los de Becher (1989, 1992), Becher y Kogan (1992) y Acosta (1999). En esa misma vertiente, tocó a Clark (1987), indagar respecto de la cultura académica en la universidad y sus elementos organizacionales tales como las zagas y los mitos, o bien referir a la estructura flojamente acoplada de las estructuras universitarias en las cuales se involucran las decisiones frecuentemente resistidas por esa pérdida de acoplamiento, (Clark, 1983). Sin embargo tocó a March y Simon (1993) relacionar al conflicto organizacional con el propio proceso de la decisión, se plantea el escenario de las decisiones “cesto de basura” que corresponden a las anarquías organizadas, en el cual el conflicto y el poder son la constante definitoria de las decisiones. Finalmente Ingersoll (1996), plantea de forma clara, en un estudio analítico descriptivo, con estudios de regresión lineal, la serie de conexiones entre toma de decisiones y conflicto entre los profesores de la escuela pública; en este estudio, el poder y la micropolítica permean las decisiones “(9) .

Tal como mencionáramos anterior mente, la Dirección de educación de Posgrado depende de la Secretaria académica y de planeamiento, lo que expresa un alto grado concentración del proceso decisorio en la figura del Secretario Académico, que será el facilitador de la toma de decisiones del Consejo Académico de la Facultad. Al estar dividido el proceso de gestión en dos directores de posgrado, el académico y administrativo, queda de manifiesto en primera medida, la especificidad y cualificación de cada ámbito, que si bien en más de un rol caracterizado en las tareas diarias se entrecruzan, expresan nuevamente la complejidad de las tareas y lineamientos de gestión que caracterizan a la educación de cuarto nivel.

En lo referente a los aspectos de naturaleza estrictamente académica, es la Comisión de Posgrado de Facultad la que desempeña un rol significativo en su esfera de acción para complementarse con las funciones específicas que concentra la Comisión de Posgrado de la Universidad.

Esta última ha delegado en la primera alguna de sus funciones, cuando las condiciones institucionales lo permiten (solo tres Facultades Regionales tienen Comisión de

Posgrado), así se completa el ciclo de las decisiones académicas con la intervención final del Consejo Superior Universitario, quién da forma administrativa a las decisiones anteriores mediante Ordenanzas (por ejemplo creación carrera de posgrado) y Resoluciones (por ejemplo autorización de dictado de una carrera de Posgrado en una Facultad Regional).

Pero observemos con mayor detalle el proceso de toma de decisiones en el seno de la Comisión de Posgrado de Facultad

Se compone de seis miembros con antecedentes académicos, de investigación y gestión relevantes, provenientes de diversos campos disciplinares, lo posibilita una mirada de las cuestiones académicas en forma multidisciplinaria. Es presidida por el Director Académico de Posgrado, se convoca y reúne con una periodicidad mensual.

Veamos como un ejemplo ilustrativo, la evaluación de un plan de trabajo de tesis:

El aspirante a Magíster ingresa su plan de trabajo de tesis (10 ,) por la mesa de entradas de la Facultad, en la Dirección de Posgrado el Coordinador de Carrera realiza por escrito una primer valoración del mismo, en algunos casos consultando al Comité Académico de Carrera. Se analiza el plan de tesis y se formulan las apreciaciones en forma oral, facilitando la búsqueda de consenso para su aprobación, rechazo o solicitud de correcciones, fundamentando la misma. La decisión final es tomada por todos los miembros de la Comisión, que formulan un despacho por escrito, para que desde dicho instrumento, se cumplimente la ruta administrativa.

En varias oportunidades al no lograrse los acuerdos necesarios, se convoca al aspirante a tesista con su director o también al Coordinador de Carrera para que aporten los aspectos necesarios, que posibiliten la comprensión académica y disciplinar para alcanzar la articulación del consenso.

La toma de decisiones se realiza con un alto grado horizontalidad, contemplando cada uno de los aspectos convergentes en las prácticas institucionales.

La horizontalidad del proceso requiere de mayor dedicación temporal frente a cada problemática académica pero se nos revela como adecuada a las necesidades de la dinámica que conforma el cuarto nivel.

#### **4- Aproximaciones modo de conclusión.**

Expresaremos algunas cuestiones que nos parecen que revelan un carácter de centralidad en el marco de la gestión y organización académica del cuarto nivel.

Si históricamente la universidad se nos manifestaba como una organización compleja, la génesis y desarrollo del posgrado en forma sistemática y masiva , evidenció la introducción de un nuevo elemento en la cultura organizacional ,en las instituciones en donde no se registraba una tradición fuerte del cuarto nivel, como en el caso de Universidad tecnológica nacional, puso de manifiesto un escenario que planteaba una nueva lógica académica.

Esta nueva lógica que es diferente a la lógica de gestión y desarrollo de las carreras de pregrado y grado, requirió de una readecuación institucional , primero para comprender esta realidad, segundo para poder integrarla en el funcionamiento cotidiano organizacional. Las nuevas preguntas que surgieron de los actores institucionales fueron extensas, dada las diferentes miradas ,de cada uno de los claustros acerca de esta nueva realidad. La organización como estructura académica con cierta autonomía, demandó un tiempo de acomodación en las estructuras ya existentes

Todo parecía diferente a los usos y costumbres instituidos, desde las formas del diseño curricular de las carreras, las cuestiones de financiamiento , las características de los alumnos, las formas de evaluación, la velocidad de los aspectos de configuración en lo administrativo, hasta las formas de tomar decisiones. Transcurrieron once años desde la implementación ordenada de la gestión del posgrado y en este lapso temporal podemos identificar claramente algunas realidades propias del impacto en la cultura institucional: El estilo de gestión se caracterizó por un alto grado de horizontalidad en la toma de decisiones en una articulación entre el liderazgo personal y formas participativas en los cuerpos colegiados de gobierno universitario, ya sean los tradicionales y los creados específicamente para la gestión académica de posgrado.

Se consolidó en los primeros años el tramo formativo de Especialización , luego las instancias para el desarrollo de las Maestrías y finalmente el doctorado.

La estructura académico-administrativa de gestión presenta un adecuado nivel de complementareidad en el proceso de toma de decisiones y en el seguimiento de los procesos constitutivos de la dinámica de cuarto nivel.

Los órganos de gobierno específicos de posgrado pudieron articularse como una parte significativa en los circuitos de trabajo de los órganos tradicionales de la universidad.

Restan aún dentro del tiempo transcurrido, desarrollar estrategias de mayor amplitud , pero con el suficiente grado de especificidad ,para la integración global del posgrado con el grado, con la investigación y con la extensión, como estadios necesarios para recorrer el ciclo de gestión desde un enfoque integrado de la cultura universitaria.

## Referencias Bibliográficas y documentales.

- (1) Nápoli Fernando Pablo (2004) “ *Política Educativa y Organización Académica en el período fundacional de la Universidad Tecnológica Nacional (1948-1962)*”.. Ediciones CEIT. Buenos Aires. ISBN 987-1063-17-2.
- (2) ) Carlos Rama,(2006), Los postgrados en América Latina en la sociedad del saber. En “ *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe*”.ISEALC-UNESCO.Caracas. Venezuela)
- (3) Reglamento de Educación de Posgrado de la Universidad Tecnológica Nacional. Ordenanza 970 del Consejo Superior Universitario.
- (4) CEPAL/UNESCO, (2005); “*Invertir mejor para invertir más. Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*”, en *Serie Seminarios y Conferencias*, Chile.)
- (5) De Larly Minsal Perez (2007): “hacia una nueva cultura organizacional: cultura del conocimiento. ACIMED . Revista Cubana de los Profesionales de la Salud. Volumen 16., Número 3 La Habana. Cuba.
- (6) ). Fernández, Lidia. (1998).” *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*”. Paidós. Buenos Aires.
- (7) Frigerio, Graciela, et al (1992) “*Las instituciones educativas. Cara y Ceca*”. Troquel. Buenos Aires.
- (8) Viloría Hernández, Esperanza(2004)” La toma de decisiones en una universidad pública estatal desde la perspectiva de sus académicos .Revista mexicana de investigación educativa., Vol. 9, N°. 22, 2004, pags. 637-663)
- (9) Miguel Navarro Rodríguez. (2005)”Antecedentes investigativos en toma de decisiones y conflicto organizacional: Objetivo, método y resultados.  
En <http://mx.geocities.com/narodmi/docs/doc10.pdf>)
- (10) Circular 2/02 Pautas y criterios para el desarrollo de tesis de Maestría y Doctorado. Secretaria Académica. Universidad Tecnológica Nacional.