



# XIV COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA

La gestión del conocimiento  
y los nuevos modelos de Universidades

Florianópolis, 3 al 5 de Diciembre de 2014

CIGU2014

## ÁREA TEMÁTICA 4 MODELOS DE ESTRUCTURA, GESTIÓN Y GOBIERNO UNIVERSITARIO

### TÍTULO: PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN EN LA UNCUIYO

Prof. Esp. Fernanda Apaza Sembinelli

Docente- Investigadora principal integrante de equipo

ferapaza@yahoo.com.ar

Facultad de Educación Elemental y Especial

Universidad Nacional de Cuyo

Mendoza, Argentina

# ÍNDICE

---

Resumen

1. Introducción
2. Desarrollo
3. Conclusiones tentativas
4. Bibliografía

## **RESUMEN**

El trabajo presenta los avances en una línea de investigación cualitativa iniciada en el 2005 acerca del análisis interpretativo de las políticas de gobernabilidad de la gestión universitaria en el ámbito de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

En este período se focaliza el problema de estudio en comprender los procesos decisionales de la gestión presentes en las Asambleas Universitarias y su relación con medidas tendientes a la reforma en la organización, es decir, la departamentalización.

Estos antecedentes orientan al objetivo central actual: especificar las políticas de gestión inherentes a los procesos de construcción y organización académica departamentalizada en el ámbito de la Universidad Nacional de Cuyo, en el marco de las reformas estatutarias. La universidad representa un sistema abierto y contingente. La totalidad dinámica de la UNCUYO se encuentra en transición, resignificándose su configuración organizacional, donde lo tradicional y lo moderno son parte de un sistema que evoluciona. El modelo departamental que se aplica hoy en el mundo, difiere según las realidades y posibilidades de cada universidad; puesto que sus premisas de organización y funcionamiento son diferentes. Esto hace que al analizarlas no se las puede considerar semejantes, ni aplicárseles las mismas lógicas y razonamientos académicos, administrativos y políticos, ni los mismos indicadores y parámetros para su comparación. Se pretende con esta presentación dar cuenta de las expresiones y decisiones que emergen de la propuesta de gestión de reforma estatutaria, de cara a la Asamblea, funcionales al modelo matricial departamentalizado. El método utilizado es la teoría basada en datos o método de comparación constante. Aún en etapa inicial, se cuenta con primeras aproximaciones que supondrían una estrategia de consecución de objetivos parciales y acotados para la reforma organizacional paulatina.

**Palabras clave:** Departamentalización, diseño organizacional, políticas de gestión universitaria, toma de decisiones, reforma estatutaria, educación superior.

## **1. Introducción**

El trabajo presenta los avances en una línea de investigación cualitativa que trata de comprender los procesos decisionales y las tomas de posición presentes en las Asambleas Universitarias y su relación con medidas tendientes a la reforma en la organización, es decir, la departamentalización. Se analizan para ello, en esta etapa, los registros taquigráficos de cada Asamblea y se construyen categorías que dejan entrever posicionamientos en las culturas institucionales que se corresponderían con las condiciones para el cambio en la estructura organizacional.

## **2. Desarrollo**

El trabajo presenta los avances en una línea de investigación cualitativa iniciada en el 2005 acerca del análisis interpretativo de las políticas de gobernabilidad de la gestión universitaria en el ámbito de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

En este período se focaliza el problema de estudio en comprender los procesos decisionales de la gestión presentes en las Asambleas Universitarias y su relación con medidas tendientes a la reforma en la organización, es decir, la departamentalización.

Estos antecedentes orientan al objetivo central actual: - Especificar las marcas presentes en la Asamblea que indicarían tensiones, resistencias o una tendencia favorable a la departamentalización.

La universidad representa un sistema abierto y contingente. La totalidad dinámica de la UNCUIYO se encuentra en transición, resignificándose su configuración organizacional, donde lo tradicional y lo moderno son parte de un sistema que evoluciona.

El modelo departamental que se aplica hoy en el mundo, en universidades que han optado por el mismo difiere según las realidades y posibilidades de cada una; puesto que sus premisas de organización y funcionamiento son diferentes. Esto hace que al analizarlas no se las puede considerar semejantes, ni aplicárseles las mismas lógicas y razonamientos académicos, administrativos y políticos, ni los mismos indicadores y parámetros para su comparación.

En noviembre de 2009 mediante res. N° 507/CS se aprueba la primera Etapa del Proyecto de Departamentalización de la Universidad Nacional de Cuyo denominada “Desarrollo del Anteproyecto”, elaborada por la Secretaría Académica del Rectorado. En esta resolución se especifica que el periodo de diagnóstico y análisis de su implementación fue consignado 2009-2010.

Bajo esta premisa, la UNCUYO busca pensar desde su propio sistema teniendo en cuenta su historia y contexto particular, delimitando claramente las posibilidades y caminos para su cambio institucional.

Se podría, al analizar este sistema, optar por una visión ingenua o crítica; la primera entendiéndolo como lo que debería ser, asumiendo que así se comporta; en tanto la segunda, se acerca a cómo es en realidad y toma el desafío de acortar las diferencias entre lo que debe ser y lo que se observa. Es desde esta última visión que este proyecto decide enmarcarse.

La preocupación sobre el objeto de estudio, que se constituye en problema, emerge de las conclusiones del anterior proyecto de investigación 2011-2013 referido a los procesos de construcción y organización de la departamentalización, entre las cuales se resalta:

- La voluntad política y de las posibilidades tecnológica no son suficientes para alterar un sistema organizacional: hacer comprender a cada miembro su tarea y sus interrelaciones permite ser más sólidos en los pasos hacia el cambio.
- El camino operativo que tomó la UNCUYO ha dejado en evidencia dificultades relacionadas con la planificación. Probablemente, las resistencias encontradas superaron las que se diagnosticaron como posibles y esto pudo entorpecer el proceso y generó la necesidad de repensar estrategias y aspectos factibles de implementar.
- Las nuevas acciones tendientes a resolver los problemas emergentes apuntan a fragmentar objetivos para ir obteniendo logros intermedios. La Asamblea Universitaria con su objetivo de reforma estatutaria planteó ciertas plataformas previas necesarias para pensar el camino hacia la departamentalización.

- No existe un diseño óptimo, sino que será el mejor el que sepa ajustarse a los escenarios de actuación que le toca a la UNCUYO. De su lectura, análisis, interpretación e interrelación dependerá la toma de decisiones en la creación de un diseño organizativo con identidad propia.

Por lo dicho, existiendo voluntad desde la gestión y las posibilidades tecnológicas de cara a la departamentalización, es en la cultura institucional donde radican las tensiones e impedimentos que han obstaculizado el avance planeado del proceso. Indagar esas huellas en los órganos decisores permitiría alumbrar estos aspectos.

La Asamblea representa a la comunidad universitaria y constituye el órgano máximo de gobierno de la universidad reuniéndose, para la toma de decisiones, los Consejos Directivos de cada facultad y el Consejo Superior.

La mirada de diferentes autores sobre el tema indica que la estructura de los órganos colegiados de gobierno de la universidad pública, se podría dividir en órganos unipersonales de gobierno- Rector y Decanos- y colegiados-representantes de los diferentes claustros en el marco de los Consejos -Superior y Directivos-. Se reservan funciones ejecutivas para los primeros, y normativas, de políticas y de control de sus propios ámbitos, a los últimos. Esta distinción reviste especial importancia toda vez que, teniendo voluntad política desde los órganos unipersonales (o de cúpula), no resulta suficiente para la reconfiguración organizacional.

En el periodo 2012 y 2013 la UNCUYO atravesó (y aún continúa) un intenso proceso de reforma de su Estatuto Universitario. Con frecuentes encuentros, la comunidad universitaria representada en los asambleístas, se expresó, eligió y votó en consecuencia determinados ejes de la reforma, siendo entre los más relevantes, su sistema electoral y la duración de los mandatos.

Si bien en el trabajo que precede al presente artículo surgió que, entre las circunstancias favorables de la departamentalización, la decisión política desde rectorado y las posibilidades tecnológicas están dadas, hay impedimentos que devienen de la cultura institucional, intereses creados y resistencias a cambios. Es en el ámbito de la Asamblea

Universitaria donde se daría luz a estas situaciones y desde donde emergerían huellas o marcas con tendencias a la departamentalización o no.

Diversificación de opciones, innovación académica-política, desconcentración, uso eficiente de recursos, reestructuración del aprovechamiento de recursos humanos, interdisciplina, revisión de normas, atención a demandas del contexto, etc., son propósitos que suelen acompañar los proyectos de departamentalización universitaria y son estos mismos elementos los que marcan problemas importantes no resueltos. Esta sola afirmación, de por sí, sugiere la idea de que a la toma de decisiones política desde el ámbito ejecutivo, es necesario sumarle acuerdos democráticos desde órganos resolutivos.

El presente trabajo apunta a dar cuenta de discursos y acciones emergentes de la Asamblea que favorecerían, impedirían o marcarían redefiniciones en el planeamiento inicial respecto al proceso de departamentalización.

Se pretende observar las marcas presentes en el periodo detallado de reforma en la UNCUYO, tendientes a constituirse como “objetivos paulatinos”, que favorecen o no la reconfiguración del diseño organizacional.

Para ello se está trabajando en cada registro escrito y audiovisual de cada encuentro asambleario y sus continuidades, luego del cuarto intermedio. En las transcripciones taquigráficas se observa de manera abierta y espontánea la voz de los asambleístas que, como se mencionó, representan a los cuerpos colegiados y unipersonales de gobierno universitario. Si bien se asume la “representatividad” también se tiene claro la clara posición individual, a veces no coincidente con el pensar de sus representados. Así y todo, se entendió que tener estos intercambios como unidad de análisis da cuenta de posturas y culturas institucionales instaladas que permiten profundizar en las condiciones de cara a la emergencia de cambios en la estructura organizacional.

Uno de los temas troncales de las reformas estatutarias en el seno de la Asamblea Universitario fue el mecanismo y las características de la elección. En el marco de las discusiones se observan conceptos como: transparencia, inclusión, cooperación,

integración. Tales conceptos resultarían muy propicios para los cambios organizacionales.

*“...Uno de los ejes claros es la inclusión, ustedes lo van a ver en los artículos posteriores, como se ha ampliado el espectro de los posibles consejeros de los diferentes claustros, como se ha ampliado la composición de los padrones de electores de los diferentes claustros. Y hay un eje importante, que es el eje de la igualdad de claustros, un tratamiento igual para todos los claustros en el sentido, digamos el aspecto democrático, de cómo son electos cada uno de sus representantes. Este es el sentido marco de la propuesta, y por lo tanto, la incorporación de la palabra lista en el artículo 121, va en este sentido; es decir; estamos igualando la organización de cómo se eligen los representantes de cada uno de los claustros”...*

Resulta especialmente interesante la afirmación del asambleísta respecto de la elección por listas, ya que se asume que ciertas dinámicas y prácticas institucionales integradas favorecerían propuestas de vinculaciones departamentalizadas.

*...“Creo que en ese sentido la lista colabora en un desempeño en la organización de los claustros, en tanto promueve la colaboración y la cooperación en función de una propuesta común.”...*

*...“Esta es mi posición, por lo tanto, más allá de la palabra lista, creo que lo que se plantea acá es transparencia, exposición de las ideas capacidad de convergencia en los pensamientos comunes para la Universidad, cualquier otra lectura corre por cuenta de quien la intérprete....”*

La reforma en el sistema de elección resultaría en terreno para desafiar a las estructuras instaladas:

*“Y finalmente, yo creo que se trata de transparentar las elecciones. Por allí se decía no conocemos todos, bueno, yo felicito al lugar en donde todos los docentes se conocen, porque no en todas partes todo lo docente no conocemos, y es una manera y que las facultades expresen, no todos nos conocemos, y además*



*precisamente, porque nos conocemos, este claro que algunos van a ser candidatos, porque hasta ahora las listas existen pero son secretas, son clandestinas, son escondidas; queremos que las listas se transparente, queremos elecciones abiertas, pública y clara donde aquellos que se presentan digan lo que van a hacer, y no que después hacen más o menos lo que les da la gana”...*

La posibilidad de romper con las fronteras de las facultades y entrenarse en la integración resulta de condición previa a cualquier intento de departamentalización.

*...”Nos parece que, la transparencia de las listas termina con la corporatividad de un claustro históricamente en las facultades, que es el claustro docente.”...*

El comentario del assembleísta resulta interesante toda vez que explicita la necesidad institucional de contar con normas que regulen los usos y costumbres. Esta revisión de normas y atención a las prácticas instaladas y su articulación, es parte esencial en los enfoques de cambio organizacional.

*“No voy a redundar, pero sigo insistiendo que el artículo por lista es pertinente, y fundamentalmente porque ya lo dijo el doctor F, en lo que se venía haciendo de manera informal y que cuando se hizo la reforma del estatuto como objetivo principal era transparentar los actos, y en este caso, es la transparencia de quienes quieran postularse en listas a los consejos directivos y superiores.”...*

*“...creo que hay suficientes argumentos como para que nosotros podamos considerar la incorporación del término listas, luego de, perdón, tres días de asamblea universitaria que tuvimos donde se reflejaba el espíritu de trabajo, digamos, de fomentar el trabajo organizado, el trabajo colectivo, el proyecto político expresado como tal. Creo que es un avance en términos de política universitaria, y el sistema electoral universitario de incorporar el término lista.*

*Por todo esto que digo, por todo lo que se ha dicho hasta el momento, además es coherente con una propuesta de reforma universitaria de índole superior....”*

## **Metodología**

El abordaje del estudio investigativo focalizado en las políticas de gestión universitaria y sus procesos de construcción y organización de la departamentalización en la

UNCUYO es comprendido desde diversas disciplinas, tales como la ciencia política, sociología, ciencias de la educación, ciencias de la administración y ciencias del lenguaje.

Su supuesto ontológico busca la naturaleza de los fenómenos en la realidad institucional para comprenderla e interpretarla, previendo la subjetividad del investigador que está involucrado en sus procesos, como así también desde múltiples perspectivas de la ciencia para ser analizada.

El supuesto epistemológico se explica, desde las teorías sustantivas planteadas en el marco teórico. Se realiza un estudio del conjunto del colectivo institucional para conocer cómo funciona, explicar sus procesos, desde donde se generan, cómo se interpretan y concretan las interacciones entre los actores institucionales y cómo se construyen significados en sus contextos respecto al sentido de la construcción de políticas de gestión.

El supuesto metodológico seleccionado tiene como propósito construir inductivamente teoría a través del análisis cualitativo de datos, aunque sea necesario para un estudio más profundo del fenómeno en estudio relevar datos cuantitativos, mediante cuestionarios y fuentes de información institucional, como fuentes de información para ser interpretados desde el análisis cualitativo.

El marco teórico, como fuente de teorías sustantivas, fundamenta el problema de investigación planteado y a partir de ello se realiza el recorte de la realidad desde una perspectiva microsocial. En base al marco teórico y a la focalización del objeto de estudio, como eje organizador del núcleo temático se elabora un modelo conceptual.

La focalización del objeto de estudio, se aborda desde una visión micropolítica en el ámbito de Rectorado de la Universidad Nacional de Cuyo, la Asamblea Universitaria y de la dinámica organizativa centrada en las políticas de gestión para la departamentalización.

Se considera a la organización de educación superior como una creación social, producto de la interacción de personas que se movilizan de acuerdo con sus

concepciones, presupuestos personales, intereses particulares y grupales, acciones predeterminadas por normas, reglas y decisiones colegiadas.

Se interviene en la realidad institucional, mediante procedimientos para el análisis interpretativo en busca de significados de las acciones sociales evidenciadas en los procesos, discursos y construcción de la organización académica departamental.

Las preguntas en las metodologías cualitativas buscan comprender la vida de las personas, sus historias, sus experiencias y expectativas, sus modos de concebir el mundo. Irene Vasilachis afirma que *“Esas experiencias y perspectivas subjetivas no deben sin embargo, analizarse de manera aislada respecto de la organización social”*, es decir, los sujetos se insertan en estructuras sociales que impregnan de sentidos la cotidianeidad; es por ello que no podemos conocer la subjetividad sin apelar y comprender la organización social en la que están insertos.

Según la realidad que se desea abordar y las preguntas que se desean responder, serán las elecciones de la metodología. Es decir, se diseña el “camino” en función de sus posibilidades de hacer emerger y construir evidencias que ayuden a responder los interrogantes iniciales.

De algún modo se podría recuperar lo dicho por Ricoeur y Husserl, sobre que el mejor método es el que mejor se adapta al problema, a las preguntas que se desea responder.

Esta reflexión es esencial por que lleva a clarificar el propósito de la investigación y prever su objetivo de transferencia, decidir qué instrumentos construir, y qué fases o procesos desarrollar en la investigación.

### ***Método de teoría basada en los datos (Grounded Theory)***

El propósito de esta investigación es construir inductivamente teoría, a través del análisis cualitativo de datos. El modo de análisis cualitativo conocido como método de “teoría basada en los datos”, es un modo analítico que comprende procedimientos (lógica operativa) dentro de un compuesto de contextos situacionales que requiere una sensibilidad teórica y social

Para ello se requiere prever criterios de reflexión y análisis que evidencien las lógicas de los valores personales y grupales en las instituciones, clarificando el supuesto axiológico que sustenta la investigación.

Así es como, este paradigma investigativo se concreta a partir de la selección de una metodología cualitativa cuyos ejes, partiendo de un modelo conceptual especificado, construye el andamiaje para producir evidencias que respondan a los objetivos del trabajo de investigación. Utilizando en su proceso inicial un procedimiento deductivo que explica la teoría general y sustantiva, para constituirse a partir del estudio del caso seleccionado, en un procedimiento inductivo con el objeto de construir teoría que explique interacciones y razones del fenómeno en estudio.

### **3. Conclusiones tentativas**

La UNCuyo se encuentra en procesos de cambio que resultan históricos. El liderazgo puesto en evidencia, la coyuntura política, los momentos y trayectorias institucionales son al menos tres variables que propiciaron acuerdos y cambios de gran envergadura en muy corto tiempo. Se piensa que lo observado en las Asambleas Universitarias refleja las culturas institucionales. Es por ello que se aproxima que las reformas en el Estatuto Universitario generarían, con una fuerza que no se logró hasta ahora con normativas parciales, en otro orden de prelación, dinámicas y prácticas propicias para un cambio organizacional departamentalizado o al menos, la co-existencia de dos estructuras: tradicional para lo fundante y departamentalizada para lo nuevo.

### **4. Bibliografía**

Altbach, P. (2001). Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo. Bs. As. Argentina: Cátedra UNESCO. Universidad de Palermo.

Brunner, J. J. (1993). Evaluación y financiamiento de la educación superior en América Latina: bases para un nuevo contrato, en Balán, J. y otros Políticas comparadas de educación superior en América Latina. Chile: FLACSO.

Glaser, B y Strauss, A. (1967) The Discovery of Grounded Theory. Chicago. Ed Aldine Publishing Compan.

Gilli, J. (2007-2011). Diseño Organizativo. Argentina: Granica.

Mollis, M. (2001) La universidad argentina en tránsito. Buenos Aires: FCE.

Stoner, Freeman, Gilbert J.R.(2008). "Administración", sexta edición. España: Editorial Pretince Hall.

Strauss, A. y Corbin J. (2002): Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín, Universidad de Antioquia. Colombia.