

CARÁTULA

Universidad Nacional de La Matanza

Departamento de Derecho y Ciencia Política

Código D019

Título del Proyecto: Las estructuras organizacionales en el sistema universitario argentino: características, condicionantes y tendencias

Programa de Investigación: PROINCE

Director del Proyecto: Doberti, Juan Ignacio

Integrantes del Proyecto: Gabay, Gabriela Patricia; Padovano, Silvana Lorena; Blutman, Gustavo Edgardo

Fecha de inicio: 2012/01/01

Fecha de finalización: 2014/08/01

Área de conocimiento: Economía Sectorial Educación

Código de Área de Conocimiento: 5312.04

Disciplina: Economía Sectorial Educación

Código de Disciplina: 5312.04

Campo de Aplicación: Economía Sectorial Educación

Código de Campo de Aplicación: 5312.04

Otras instituciones intervinientes en el Proyecto: Facultad de Ciencias Económicas - UBA

RESUMEN

Las estructuras organizacionales en las universidades nacionales presentan una heterogeneidad importante, notándose agrupamientos por cátedra, área, departamento, facultades, sedes, institutos, centros regionales, etcétera. La figura de la cátedra y la facultad son las más difundidas, asociándose a las instituciones más grandes, antiguas, con mayor oferta académica y menos presupuesto. La estructura por departamento es más frecuente en las universidades pequeñas, nuevas, con mayor presupuesto y más desarrollo de la investigación. La inercia institucional es muy importante como efecto del bloqueo de los actores sociales a las iniciativas de cambios, las dificultades administrativas, la falta de presupuesto y, en algunos casos, la falta de percepción de beneficios. La regulación del funcionamiento universitario es escasa, con espacios amplios para la discrecionalidad (por ejemplo para la determinación de categorías y dedicaciones docentes, pirámides de los equipos docentes, tamaños de las cátedras, horas de trabajo frente a los alumnos y tamaño de los cursos), justificándose esta situación en la necesidad de otorgar flexibilidad ante las restricciones para efectuar reasignaciones de personal y de presupuesto si varían las inscripciones entre carreras. Asimismo, ante el crecimiento de la educación a distancia, deberían definirse las estructuras y la función de producción, ya que los estándares comunes de la educación presencial para la organización de autoridades, cursos y equipos docentes, no responden a las necesidades de este tipo de enseñanza.

Palabras claves: *universidad estructura administración organización*

INTRODUCCIÓN

El sistema universitario argentino ha aumentado su número de instituciones en los últimos veinte años, pasando de 53 a 113 universidades. Asimismo han crecido y se han complejizado los organismos de coordinación y evaluación, como el Consejo Interuniversitario Nacional, el Consejo de Rectores de Universidades Privadas, los Consejos Regionales de Educación Superior, el Consejo de Universidades, la Secretaría de Políticas Universitarias y la CONEAU. Además, la masificación educativa es un fenómeno mundial que obliga a adoptar estrategias para que la oferta responda a la creciente demanda. En este marco, resulta necesario estudiar la forma de organización de las instituciones universitarias.

Selección del Tema

Se plantea el estudio de las estructuras organizacionales en la universidad argentina, en un trabajo descriptivo y explicativo de los diferentes mecanismos para conformar las instituciones. La co-existencia de una amplio marco teórico sobre estructuras organizacionales (con precisas especificaciones sobre tipologías estructurales y sus mecanismos de distribución y coordinación de la autoridad) con escasos estudios aplicados sobre este tipo particular de institución, la universidad, para el caso argentino, implica la presencia de un espacio de vacancia que puede derivar en un conocimiento novedoso y útil para los actores sistema universitario, brindando una visión comparada de las diferentes casas de altos estudios.

Asimismo, se plantea la determinación de los factores asociados a las diferentes configuraciones estructurales según las variables usuales en este tipo de estudios: la historia, el tamaño, el sistema técnico, los objetivos, el entorno, el presupuesto y la distribución del poder.

Definición del Problema

El problema a estudiar es la adecuación de las estructuras de las universidades a los fines organizacionales, teniendo en cuenta las características contextuales, especialmente las diferencias entre los sectores público y privado. Adicionalmente, se plantea la necesidad de adecuación ante los desafíos que plantean los adelantos tecnológicos con los avances de modalidades de educación a distancia.

Justificación del Estudio

La co-existencia de una amplio marco teórico sobre estructuras organizacionales (con precisas especificaciones sobre tipologías estructurales y sus mecanismos de distribución y coordinación de la autoridad) con escasos estudios aplicados a la universidad, implica la presencia de un espacio de vacancia que puede derivar en un conocimiento novedoso y útil para los actores sistema universitario, brindando una visión comparada de las diferentes casas de altos estudios.

Limitaciones

Los medios disponibles permiten un análisis documental y estadístico para el caso argentino, con entrevistas a referentes claves para el Área Metropolitana de Buenos Aires. Un estudio complementario permitiría un análisis de la situación en el resto del país.

Alcances del Trabajo

En la investigación se realiza un estudio de la universidad actual para el caso argentino. Más allá de que se toma en cuenta la bibliografía internacional en la materia y los antecedentes históricos existentes, el alcance está delimitado a la situación presente para el país. En cuanto a la estructura organizacional, la literatura en la materia señala la coexistencia de dos burocracias: una maquinal, para la gestión administrativa y de servicios de apoyo, y otra profesional, para las funciones académicas. En esta tesis se trabaja sólo sobre esta última configuración, bajo el entendimiento de que es la que caracteriza diferencialmente a la universidad, ya que la primera resulta similar a las áreas semejantes (presupuesto, compras, recursos humanos, legales) de otras organizaciones.

Objetivos

- Estudiar los criterios para el diseño de la estructura organizacional de las distintas instituciones (especialmente en las áreas de gestión académica, con estructuras de departamentos, carreras, cátedras, facultades, etcétera) y los mecanismos de distribución de autoridad y coordinación.
- Analizar las normativas o usos y costumbres para la conformación de estructuras, analizándose la formalización o no de los comportamientos.
- Establecer las tendencias a la inercia o el cambio en las configuraciones estructurales en las universidades y los factores que contribuyen a reforzar o alterar los senderos iniciales.

Hipótesis

Las principales hipótesis del trabajo son las siguientes:

- La organización académica de cada unidad no es la consecuencia de un diseño planificado y racional de estructuras sino la resultante de una serie de factores entre los que inciden la historia, el presupuesto, la cultura organizacional, el contexto, el tamaño, los grupos de poder y las negociaciones de los actores sociales.
- Una vez adoptado un modelo de organización académica, el costo de modificarlo es muy alto, dificultando significativamente los cambios de estructuras.
- La falta de normas y regulaciones en la organización académica es producto (aparente anomia institucional), en gran medida, de la necesidad de otorgar flexibilidad a las distintas partes en una organización muy compleja.

DESARROLLO

Material y Métodos

En cuanto a la metodología, el proyecto buscó compatibilizar una metodología cuantitativa, a partir de la información numérica disponible sobre las distintas instituciones (alumnos, docentes, presupuestos, etcétera) que permitiera contextualizarlas correctamente, con un análisis cualitativo que surge del análisis de la

normativa y bibliografía disponible y de los datos a recabados de las entrevistas a informantes calificados.

Lugar y Tiempo de la Investigación

La investigación se realizó en Buenos Aires entre el 1 de enero de 2012 y el 30 de junio de 2014.

Descripción del Objeto de Estudio

El objeto de estudio está constituido es la universidad, a la cual se estudia en términos de sus estructuras organizacionales y la organización de sus cuerpos de autoridades, de sus cursos y su cuerpo docente.

Descripción de Población y Muestra

La población a estudiar es el conjunto de las universidades argentinas. La muestra estudiada coincide con la población en el análisis cuantitativo y, en el análisis cualitativo, la muestra estudiada ha sido el subconjunto de las universidades nacionales.

Diseño de la Investigación

En la investigación se combina un abordaje cuantitativo con uno cualitativo, para el cual se realizaron entrevistas a los secretarios académicos o, en los pocos casos que esto no fue posible, a referentes del área disciplinaria de distintas unidades académicas. Estos encuentros se llevaron a cabo en dos tandas, una referida a los temas de estructuras académicas y conformación de cursos y planteles docentes, y otra referida a los temas de “centralización-fragmentación” y de “inercia y cambio”. En ambos casos fueron entrevistas semi-estructuradas, promoviéndose luego la derivación hacia temas específicos de cada facultad u otras observaciones que fueran planteadas por el interlocutor. Los instrumentos de relevamiento fueron testeados previamente mediante una ronda de encuentros con informantes claves.

En la investigación bibliográfica se exponen los aspectos salientes de dos corrientes: la teoría de la contingencia y la teoría neo-institucionalista. La elección de estas dos teorías obedece a que al tener supuestos distintos permiten abordajes diversos, aunque siempre parciales, de una organización de gran complejidad como lo es la universidad.

La información cuantitativa se obtiene esencialmente de los Anuarios de Estadísticas Básicas del Ministerio de Educación, de los Modelos de Asignación de Recursos del Consejo Interuniversitario Nacional y de las páginas de Internet de las distintas universidades. Luego se procedió a través de los mecanismos usuales de correlaciones, de modo de obtener la incidencia de las distintas variables de contingencia prevista (tamaño, antigüedad, finalidad, distribución del poder, sistema técnico, entorno y presupuesto). La información cuantitativa se procesa con el objetivo de chequear los datos cuantitativos y de analizar las motivaciones subyacentes, perspectivas y opiniones de los actores sociales.

La información de las estructuras básicas de las universidades (facultades, departamentos, institutos, escuelas y sedes) se expuso con los datos de sus variables asociadas de tamaño, antigüedad, dedicación a la investigación y presupuesto. La exhibición de estos datos se agrupó en dos grupos: universidades estatales y

universidades privadas. Esta división se debe a que las diferencias históricas, legales, de fuentes de financiamiento y de administración del personal docente permiten considerar que las lógicas imperantes de ambos sectores difieren y, asimismo, sirven como ejercicio comparativo. Esto tiene un carácter descriptivo sobre tres aspectos de la organización académica: la estructura, el plantel docente y los cursos. En todos los casos la información se presenta con una apertura por facultades, en un ejercicio comparativo de similitudes y diferencias.

Luego se pasó de la exposición descriptiva a una línea explicativa de las estructuras y las características de los planteles docentes y cursos, en la búsqueda de contrastación de las hipótesis del trabajo.

La organización académica se vinculó con una serie de factores contingentes (historia, tamaño, sistema técnico, presupuesto, investigación, poder y contexto) y, paralelamente, se expusieron motivaciones adicionales encontradas a partir de la información provista por los informantes claves en las entrevistas semi-estructuradas, que permitieron acceder a causas adicionales, a veces ocultas en los relevamientos usuales.

Además, se parte de las entrevistas a informantes claves para analizar las relaciones de integración y fragmentación entre, en primer lugar, las facultades y el rectorado y, en segundo lugar, las distintas facultades. Además, se indaga sobre la endogamia institucional.

El carácter semi-estructurado de las entrevistas permitió relevar situaciones diversas, ya que varían, al menos parcialmente, los entornos en que se desenvuelven los actores sociales intervinientes, los incentivos para la toma de decisiones, las necesidades de coordinación y la disponibilidad de información.

Además, para el desarrollo del trabajo se aprovechó el rol del director del proyecto en su trabajo de asesoramiento en el marco de la Comisión de Asuntos Económicos del CIN, ya que desde ese rol de “observador participante” se indagaron los debates de modelización de estructuras en las distintas universidades nacionales.

Instrumentos de Recolección y Medición de Datos

Para la recolección de información en las entrevistas se utilizó un cuestionario (si bien eran entrevistas semi-estructuradas) que se adjunta como anexo a este informe.

Métodos de Análisis Estadísticos

Para el análisis de los datos estadísticos se utilizó el método de correlación lineal múltiple a los efectos de captar la incidencia de una serie de variables (tamaño, antigüedad, presupuesto, investigación) en la estructura de las universidades. Además, el método de concordancias y diferencias de Mill fue el utilizado para establecer inferencias causales en el análisis comparativo entre las distintas unidades académicas.

Resultados

El análisis cuantitativo mostró que la mayoría de las universidades se agrupan primariamente por facultades y, luego, por departamentos. Tanto en el sector estatal como en el privado, se observa una asociación entre mayor tamaño y antigüedad con la estructura por facultades. En el sector privado, en forma acorde a lo esperable, el mayor presupuesto se vincula a la estructura departamental, que requiere mayores fondos para priorizar a la investigación. En el sector estatal, empero, no hay una

correlación positiva entre mayor investigación y presupuesto con una estructura departamental.

El análisis de la información relevada permitió constatar la heterogeneidad de las unidades de agrupamiento docente y la polisemia en sus denominaciones, la diversidades de la organización de los cursos en términos de su tamaño, método de transmisión del conocimiento y desdoblamiento, así como la diversidad de formas que adquieren los planteles docentes, variando las categorías docentes, las dedicaciones, las pirámides y las situaciones de revista.

El análisis documental y las entrevistas a informantes claves permitieron relevar el margen amplio de discrecionalidad de las autoridades para definir temas como la estructura de cargos, la agrupación de docentes y cátedras, la estructura de dedicaciones, la carga horaria docente frente a los alumnos, el alcance de las cátedras, la oferta de cursos, la relación docente-alumno, la división de los cursos en prácticos y la estructura de autoridades.

Discusión

Los debates centrales que se desarrollan en la investigación, usuales en los estudios de las estructuras organizacionales, son los referidos a: 1) la inercia y el cambio, 2) la centralización o fragmentación, y 3) la formalización o no de la organización. Asimismo, se analizan dos aspectos adicionales que afectan la función de producción educativa y las estructuras que la sustentan, como la creciente internacionalización de los estudios y la educación a distancia.

Conclusiones

Una hipótesis del trabajo se refiere a que la organización académica de cada unidad académica no es la consecuencia de un diseño planificado y racional de estructuras sino la resultante de una serie de factores entre los que inciden la historia, el tamaño, el sistema técnico, el entorno, el poder, el presupuesto y el énfasis puesto en la investigación. Esta hipótesis concuerda con la teoría de la contingencia. En este sentido, la extensión de la figura de la cátedra resulta acorde con el elevado tamaño de la institución, su larga historia, el carácter profesionalista de la mayoría de las unidades académicas y el limitado presupuesto. En un segundo nivel de agrupamiento, la organización de las facultades por departamentos se asocia, en términos generales, con la existencia de carreras con un tronco común, mientras que la organización por carreras se corresponde con títulos más diferenciados o con incumbencias profesionales particulares. También hay factores culturales e idiosincrasias particulares que intervienen y afectan al diseño organizacional. La presencia de consejos departamentales o juntas de carreras por debajo del consejo directivo, se vincula con la cantidad de carreras, el mayor presupuesto, el desarrollo de la investigación y las demandas de participación de los actores sociales.

Un factor difícilmente cuantificable pero muy importante en las estructuras es la historia, debido a que la agrupación de carreras en facultades admite distintas posibilidades en la experiencia comparada, pero una vez que se concreta una decisión resulta prácticamente imposible su cambio. Las divisiones departamentales dentro de las facultades también presentan una inercia notable e, incluso, la asignación de docentes entre carreras es difícilmente alterable, advirtiéndose que cuando se agregan nuevas carreras suelen tener dotaciones docentes inferiores porque no existe un rediseño que incluya a las previamente designadas. El contexto ejerce una influencia

en el diseño organizacional a través de las interacciones que se generan con distintos actores sociales como el Ministerio de Educación, el Conicet, el CIN, las federaciones de facultades y los consejos de facultades.

Las autoridades consideran que la universidad es una institución reactiva a los cambios, en la cual los márgenes de acción están fuertemente condicionados por las decisiones previas, independientemente de cuáles hayan sido éstas. Las causas de esta tendencia inercial más esgrimidas son el bloqueo de los actores sociales, la falta de presupuesto y las dificultades administrativas.

Finalmente, la aparente anomia de la universidad resulta funcional para contemplar las particularidades existentes en los niveles más descentralizados. Esto no implica que algunos temas no deban regularse o mejorarse, sino que ante las dificultades de reasignaciones de recursos, la flexibilidad normativa es un mecanismo eficiente de adaptación al entorno.

Bibliografía

- Comisión Nacional de Mejoramiento de la Educación Superior (2001-2002): "Informe 3: Diversificación Institucional y Estructura del Sistema de Educación Superior. Sectores, Componentes, Niveles y Articulación. Estructura de los Currículos de Educación Superior. Ciclos. Régimen Académico. Educación Continua. Formas de Financiamiento y Asignación de Recursos". Secretaría de Políticas Universitarias. Ministerio de Educación. Buenos Aires.
- Consejo Interuniversitario Nacional (2003): "Acuerdos Plenarios 465/03, 508/04 y 660/08 – Criterios de Distribución de Incrementos Presupuestarios". Página web del Consejo Interuniversitario Nacional. Buenos Aires.
- Dell Bello, J.C.; Barsky, O. y Gimenez, G. (2007): "La Universidad Privada Argentina". Editorial Libros del Zorzal. Buenos Aires.
- Durand, Julio C. (1997). "Dirección y liderazgo del departamento académico en la universidad". Pamplona. EUNSA.
- García de Fanelli, A.M. (1998): "Gestión de las Universidades Públicas. La Experiencia Internacional". Serie Nuevas Tendencias. Ministerio de Educación. Buenos Aires.
- García de Fanelli, A. M. ed. (2009): "Profesión Académica en la Argentina: Carrera e Incentivos a los Docentes en las Universidades Nacionales". CEDES. Buenos Aires.
- Gilli, J. J. et al. (2007): "Diseño Organizativo. Estructura y Procesos". Editorial Granica. Buenos Aires.
- Martínez Nogueira, R. (2000): "Evaluación de la Gestión Universitaria". Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.
- Obeide, S. (2007): "Organización Académica Universitaria: ¿Facultades o Departamentos?". Universidad Nacional de Córdoba.
- Rabossi, M. (2008): "Agency Costs and Labor Contract Design in the University Market: Public and Private Cases in Argentina". State University of New York.
- Toribio, D. (1999): "La Evaluación de la Estructura Académica". Universidad Nacional de Lanús.

Anexos

Anexo “Cuestionario para las entrevistas”

Cuestionario para las entrevistas a autoridades

Aclaración: las preguntas siguientes se refieren a las características predominantes de su Universidad - Unidad Académica. Si no existe un modo predominante, o si existen excepciones relevantes a la regla, méncionelo a su entrevistador.

Estructura Académica

- 1) A los efectos de la organización de la enseñanza, ¿Unidad Académica (o Universidad) está conformada por Departamentos (o por Facultades)?
- 2) ¿Cuántos?
- 3) ¿Cuáles?
- 4) Los Departamentos prestan servicios de enseñanza a:
 - Una carrera.
 - Más de una carrera de la misma Facultad en forma conjunta.
 - Más de una carrera pero con oferta diferenciada.
 - Más de una carrera de distintas Facultades.
- 5) El plan de estudio de las carreras permite que el alumno pueda cursar también materias:
 - De otra carrera de la misma Facultad.
 - De otra carrera de otra Facultad.
- 6) Su Unidad Académica ¿está estructurada por carreras?
- 7) ¿Tiene Director de Carrera o autoridad equivalente?
- 8) ¿La enseñanza supone la organización por cátedras?
- 9) ¿Las cátedras suelen dictar una materia o más de una materia?
- 10) ¿Existen cátedras verticales que dictan varias materias correlativas?
- 11) ¿Cuáles de estas funciones cumplen los Consejos Directivos, Decanos, Secretarios Académicos, Directores de Departamento, Director de Carrera y Titular de Cátedra (agregar otra autoridad si correspondiera)?

Entrevistado	Consejo Directivo	Decano	Secretario Académico	Director de Departamento o	Director de Carrera	Titular de Cátedra
Función						
Elabora propuestas o sanciona normas sobre:						
- Designación de docentes interinos						
- Evaluación de docentes						
- Modificación de planes de estudio						
- Aprobación de programas de materias						
Realiza reuniones en forma sistemática						
- Consejo Directivo con:						
- Decano con:						
- Secretario Académico con:						
- Director de Departamento con: (puede ser otro Dpto)						
- Dir. de Carrera con: (puede ser otro Dir. de Carrera)						
- Titular de Cátedra con: (puede ser otro tit. de cátedra)						

Organización de cursos

- 12) ¿Qué tipo de modalidades de enseñanza adoptan los cursos de su Unidad Académica? (Ejemplo: teóricos, prácticos, teórico-prácticos, otra modalidad (laboratorio, taller, pasantías, tesinas)).
- 13) ¿La organización de los cursos en teóricos, prácticos, teórico-prácticos u otra modalidad se define a través del Plan de Estudios o de alguna autoridad (Consejo Directivo, Secretario Académico, Director de Departamento y Director de Carrera, Titular de Cátedra, etcétera)?
- 14) ¿Cuál es el carácter de esas modalidades (optativo / obligatorio)? ¿Quién decide este carácter?
- 15) ¿Los cursos se agrupan o desagrupan en alguna instancia como teóricos y prácticos?
- 16) ¿Qué autoridad define la agrupación o desagrupación de los cursos?
- 17) ¿Cuál es el criterio para definir el tamaño de los cursos?
- 18) ¿El criterio está definido en una norma o responde a usos y costumbres?
- 19) ¿Qué autoridad define el tamaño de los cursos?
- 20) ¿Para determinar el tamaño de los cursos se tienen en cuenta criterios:

Criterios	Sí	No
-----------	----	----

Pedagógicos		
Edilicios		
Cantidad Inscriptos		
Docentes capacitados		
Presupuesto		
Otros (¿Cuáles?)		

21) ¿La cantidad de cursos por asignatura es función de la inscripción de los alumnos o viceversa?

Equipos Docentes

22) La estructura de las categorías docentes de la unidad académica (la relación de titulares-asociados-adjuntos-JTP-Ayudantes de 1a y 2a), es función de:

Función	Sí	No
La oferta de cursos		
Las tareas que ejercen		
La disponibilidad de presupuesto		
Una relación técnica entre categorías		
La calificación de los docentes		
Otros (¿Cuáles?)		

23) ¿Cuál es la estructura de dedicaciones de su Unidad Académica? ¿Quién la define y por qué?

24) ¿Existe la práctica de nombrar a los docentes con una categoría según su ejercicio docente y otra categoría según su renta? ¿Cuán difundida está esta práctica? ¿Por qué?

25) ¿Existe la categoría de adscripto en su Unidad Académica? ¿A qué responde?

26) ¿Existen docentes nombrados como ad honorem en su Unidad Académica?

27) Los nombramientos en calidad de ad honorem ¿a cuáles de las siguientes causas responden? ¿Ordene las causas según su importancia?

Causas	Sí	No	Orden de importancia
Falta de presupuesto			
No son una necesidad pedagógica			
Están en una instancia de formación docente			
Incompatibilidades que impiden rentarlos			
Escasa dedicación que no justifica una renta			
Otros			

El diseño de la estructura

- 1) ¿El diseño de estructura (agrupación de docentes en departamentos, carreras, cátedras, cantidad de cátedras, conformación de equipos docentes) de su facultad es el adecuado para llevar a cabo las actividades académicas?
- 2) ¿El diseño de estructura actual de su facultad responde a una elección académica o es el resultado de la inercia institucional?
- 3) Variar el diseño de la estructura de su facultad resulta:

a- Muy fácil b- Fácil c- Difícil d- Muy difícil

- 4) ¿Qué razones dificultarían la modificación estructural en su facultad-Universidad?

La administración del personal

- 5) ¿En los procesos de designación del personal (interino o concursado) o en su promoción, existe un trato preferencial hacia los egresados de carreras de la propia facultad-Universidad o es un trato igualitario frente a los egresados de otras facultades?
- 6) ¿Para la administración del personal docente, percibe a la presencia de otras universidades como competidoras o como un complemento colaborador?
- 7) ¿Cómo definiría, para la gestión académica, al entorno de la Facultad externo a la UBA (otras universidades, conaeu, ministerio de educación, colegios profesionales, etcétera)?
 - a. Cambiante o estable.
 - b. Relevante o poco relevante.
 - c. Hostil o amigable.
 - d. Simple o complejo.

Integración-fragmentación.

- 8) ¿Cómo evalúa la relación entre las Facultades y el Rectorado sobre temas académicos (administración del personal docente, alumnos, cursos y planes de estudios)?

VALORACIÓN	OBJETIVOS	FRECUENCIA	UTILIDAD
a. Muy buena	a. Muy coincidentes	a. Muy frecuente	a. Muy útil
b. Buena	b. Coincidentes	b. Frecuente	b. Útil
c. Mala	c. Algo opuestos	c. Escasa	c. Poco útil
d. Muy mala	d. Muy opuestos	d. Muy escasa	d. Muy poco útil

9) ¿Cómo evalúa la relación entre las Facultades (especialmente aquéllas con mayor afinidad disciplinaria) sobre temas académicos?

VALORACIÓN	OBJETIVOS	FRECUENCIA	UTILIDAD
a. Muy buena	a. Muy coincidentes	a. Muy frecuente	a. Muy útil
b. Buena	b. Coincidentes	b. Frecuente	b. Útil
c. Mala	c. Algo opuestos	c. Escasa	c. Poco útil
d. Muy mala	d. Muy opuestos	d. Muy escasa	d. Muy poco útil

10) ¿Cómo evalúa la relación entre las autoridades de la facultad y los Directores de Departamento o Carreras?

VALORACIÓN	OBJETIVOS	FRECUENCIA	UTILIDAD
a. Muy buena	a. Muy coincidentes	a. Muy frecuente	a. Muy útil
b. Buena	b. Coincidentes	b. Frecuente	b. Útil
c. Mala	c. Algo opuestos	c. Escasa	c. Poco útil
d. Muy mala	d. Muy opuestos	d. Muy escasa	d. Muy poco útil

11) ¿Los jefes de cátedra (o equivalentes) tienen una actitud colaborativa frente a las instrucciones de sus superiores jerárquicos (directores de cátedra/departamento, secretario académico, etcétera)?

12) ¿Con qué facultades tiene mayor relación entre sí?

13) La relación entre las facultades no es mayor por:

- a. las dificultades de entablar vínculos con otra unidad.
- b. el elevado tamaño hace que cada Facultad sea autosuficiente.
- c. el engorro administrativo de establecer procedimientos comunes.
- d. el escaso aporte que se obtiene de la integración recíproca.
- e. el pertenecer a unidades físicamente separadas.
- f. otras causas.

14) Más allá de la situación observada, ¿cree que debería haber un mayor vínculo con el Rectorado? ¿Y con las otras facultades? ¿Y entre carreras/departamentos de su facultad?

15) ¿Hay facultades, departamentos, carreras o cátedras “cerradas” a la integración con el resto de la organización?

16) ¿Dónde cree que se concentra el mayor poder de decisión? ¿Cómo calificaría el poder de decisión de cada autoridad?

Autoridad	Alto	Medio	Bajo
Rectorado			
Decanato			
Secretaría Académica			
Dirección de Departamento o Carrera			
Jefatura de Cátedras			
Consejo Superior			
Consejo Directivo			
Junta Departamental o de Carrera			

- 17) ¿Percibe usted a la universidad como una “Federación de facultades”, cada una de ellas con gran autonomía, o como una organización altamente cohesionada e interdependiente?
- 18) ¿Considera fácil modificar las relaciones con el Rectorado y con el resto de las facultades o su inercia es difícil de modificar?
- 19) ¿Los docentes suelen percibir la interacción con las autoridades como una ayuda o como una molestia?

Inercia y cambio

- 20) ¿En términos generales, considera que la universidad es un lugar propenso o reactivo a los cambios?
- 21) Las mayores dificultades para realizar cambios se deben a:
- Los beneficios son menos valorados que los costos.
 - Los actores sociales no permiten modificaciones que afecten sus espacios de poder.
 - La falta de presupuesto necesaria para hacer reformas.
 - Las dificultades administrativas para coordinar a múltiples autoridades.
 - El ejercicio transitorio, centrado en el corto plazo, de los cargos de autoridades de gestión.
 - Otras causas

Facultades profesionalistas o de investigación

- 22) ¿Considera que su facultad tiene un perfil profesionalista o de investigación?

- 23) ¿Percibe algún conflicto o inconveniente de integración entre facultades de distintos perfiles?
- 24) ¿Las normas permiten una gestión adecuada para facultades con distinto perfil?
- 25) ¿Hay prácticas de educación a distancia? ¿Cómo se estructura el plantel docente?

Publicaciones

a) Artículos

- “Los Parámetros de la Función de Producción Universitaria: un Análisis Exploratorio de sus Componentes”. Publicación de Ponencias del VII Encuentro Nacional y IV Latinoamericano “La Universidad como Objeto de Investigación”. Universidad Nacional de San Luis. San Luis. 2013.
- “Las Juntas de Clasificación: Características y Funcionamiento”. Serie La Educación en Debate N° 14. Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa. Ministerio de Educación. Buenos Aires. Febrero de 2014.

b) Capítulos de libro

- “Tópicos sobre el Financiamiento Universitario”. Artículo publicado en el libro Financiamiento de la Educación Superior. Jorge García Riart compilador. Universidad Católica Nuestra Señora de Asunción. Asunción del Paraguay. 2013.

c) Libros

d) Congresos Internacionales, Nacionales, Simposios, Jornadas, otros

- Presentación sobre el Proyecto “Las estructuras organizacionales en el sistema universitario argentino: características, condicionantes y tendencias”, en el marco de la 1ra. Jornada de Investigación Departamental – 25 Años de Desarrollo e Innovación en el Conocimiento”- Secretaría de Ciencia y Técnica – Unlam. 15 de septiembre de 2014.
- Presentación del trabajo “Las Juntas de Clasificación: características y funcionamiento”, en el “II Seminario Nacional de Investigación y Política Educativa. El Plan Nacional de Educación Obligatoria: los Aportes de la Investigación”, organizado por la Dirección de Información y Evaluación de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires. Noviembre de 2013.
- Presentación del trabajo “Los Parámetros de la Función de Producción Universitaria: un Análisis Exploratorio de sus Componentes” en el VII Encuentro Nacional y IV Latinoamericano “La Universidad como Objeto de Investigación”. Universidad Nacional de San Luis. San Luis. 2013.
- Presentación de la Ponencia “Los dilemas de la gestión universitaria: entre la discrecionalidad y las restricciones” en las 23 Jornadas de administración, contabilidad y economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Mayo de 2013.
- Conferencia sobre “Tópicos sobre el Financiamiento para el Debate de una Ley de Educación Superior”, presentada en el Seminario de “Financiamiento de la Educación Superior”. Comisión Bicameral de Estudio de la Reforma de la Educación Superior de Paraguay. Asunción del Paraguay. Octubre de 2012.