

*Contribución al análisis de la Estructura Académica de la  
Universidad Nacional de Luján para la Comisión Redactora del  
PEI.*

*Alejandro Roberti, basado en un trabajo para el Consejo Superior, septiembre de 2007.*

## *Nota Previa*

La Comisión encargada de efectuar propuestas para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional solicitó a los coordinadores de Carrera la presentación de un informe con opiniones. En 2007 se presentó al Consejo Superior un trabajo orientado a verificar si en la Universidad se verifican distorsiones entre la estructura real y lo que prevé el Estatuto. Pareciera que ese análisis sería fundamental para poder encarar un PEI. Por tanto, modificando algunos aspectos se transcribe parte de ese trabajo.

## *Introducción*

A los fines de este documento, interesa como punto de partida conocer aspectos vinculados con una descripción lo más amplia posible de los modelos organizacionales que existen en la Argentina para analizar en cual de ellos encaja la Universidad Nacional de Luján y que elementos son débiles o constituyen una problemática. Posteriormente se describen algunas diferencias positivas y otras negativas entre las tres estructuras: la general del sistema universitario, la teórica de Luján y la real de Luján

## *Estructuras universitarias en Argentina*

En todos los trabajos tomados como referencia, se hace una descripción, un diagnóstico o propuestas concretas sobre el paradigma universitario durante y después de la década de los años '90.

Una de las consecuencias más tangibles de ese período y de las propuestas realizadas tanto desde el sistema universitario como desde el gobierno nacional, algunas de ellas implementadas, es que el sistema Universitario estatal argentino casi por completo, se ha debido adecuar a reglas de juego más o menos amplias impuestas por las leyes. (Ley de Educación Superior (LES) y normas conexas: Ley Federal de Educación, Normas Ministeriales de Acreditación Universitaria, Autoevaluación Universitaria, entre otras).

En todos los documentos consultados se encuentra la discusión del rol de la Universidad (como un todo), la participación en el gobierno de la misma, el financiamiento, los objetivos frente al contexto económico y social, el rol social de la universidad, incluso el alcance del término "social". Sin embargo, en ninguno de ellos se ha encontrado una referencia concreta a la estructura organizacional básica de la Universidad, dando por sobreentendido que ésta es universal (abarca a todas las Universidades) y que si presenta diferencias, éstas son meras cuestiones de forma y no de fondo.

La primera inquietud que se tiene sobre la propuesta presentada por el autor de estas notas al Consejo Superior surgió ante las conclusiones que arrojaron los cuatro informes producidos por la CONEAU, en relación con la UNLu: el informe de evaluación institucional (1998); el informe sobre acreditación de Ingeniería en Alimentos (2003), el de Agronomía (2005) y el de Ingeniería Industrial (2006)<sup>1</sup>. En todos ellos hay frases comunes que se refieren a las dificultades emanadas de la estructura departamental, con el sobreentendido que se trata de una problemática que la Universidad, en algún momento, debe encarar para solucionarla.

En ese contexto, se pueden plantear las siguientes cuestiones, frente a lo solicitado para proceder a elaborar un Plan Estratégico Institucional

- ¿Cuál es la estructura real de Universidad?
- ¿Se adapta al resto del sistema universitario?
- ¿Es comprendida por los evaluadores de la CONEAU?
- ¿Es comprendida en el ámbito universitario externo a la UNLu?
- ¿La estructura real, se parece a la teórica?
- ¿Cuáles son los problemas que origina la estructura y su implementación práctica?
- ¿Que relación tiene este modelo con la educación superior después de la década de los 90?

Aparentemente, para poder avanzar en un proyecto superador hay que verificar si existen o no contradicciones<sup>2</sup> entre la estructura teórica de la Universidad, la real y la que pretende la Ley de Educación Superior.

## *Las estructuras universitarias en Argentina*

---

<sup>1</sup> Al momento de redactar estas líneas, 12 de septiembre de 2007, aun no se había recibido el dictamen de la segunda fase de la acreditación de Ingeniería en Alimentos

<sup>2</sup> En la versión original se utilizaba "distorsiones", el cambio de vocablo parece más descriptivo

En un trabajo de Toribio<sup>3</sup>, aunque esto se encuentra en otros, se señala que las estructuras aplicables al sistema universitario argentino están basadas en dos modelos clásicos y polares: el departamento y la cátedra. Esta clasificación, según Durand (1997, citada por Toribio) se remite a una agrupación funcional (departamentos) o a una agrupación por mercados (facultades). Agrega el autor que en los últimos años ha surgido, como respuesta al aislamiento de los departamentos, en Estados Unidos, otras unidades: Institutos, escuelas o departamentos basados en problemas específicos. Lo que no se encuentra en esos trabajos es algún tipo de conclusión sobre si esta supuesta polarización se da realmente en la Argentina.

En este contexto, la Universidad Nacional de Luján define, en su Estatuto, la estructura Departamental en la que basa su organización. Las Carreras dependen del Consejo Superior y son atendidas por cuatro Departamentos, en los cuales se concentran las tareas de docencia, investigación y extensión. La docencia es, entonces, un servicio a las carreras.

El resto del sistema universitario está organizado en facultades con cátedras o en facultades departamentalizadas o en departamentos que anidan carreras o en institutos o escuelas que anidan carreras o dan servicios a otras.

Revisando el funcionamiento real de las Universidades Argentinas, se encuentra un abanico de estructuras, pero muy pocas diferencias de fondo. A saber:

- Universidades clásicas (Facultades - cátedra). En este caso hay híbridos, donde se habla de "Departamentalización" y resulta que coexisten en la misma universidad facultades clásicas (Córdoba, medicina) con cátedras y facultades departamentalizadas (Córdoba, agronomía) con departamentos que no son otra cosa que conjuntos de cátedras o "materias" (a veces con clasificaciones resultantes de criterios no muy claros, por ejemplo, véase la departamentalización de la Facultad de Agronomía de UNC)
- Universidades intermedias, con facultades departamentalizadas, más institutos, más escuelas. El criterio de funcionamiento, sin embargo, es clásico.
- Universidades departamentales, en éstas - salvo Luján - las carreras están a cargo de algún departamento, aunque hay una tendencia matricial en el dictado de asignaturas. Sin embargo, los departamentos son agrupaciones de materias y éstas funcionan, sin usar el nombre, como cátedras o algo muy parecido.
- Universidades organizadas por Institutos o por Departamentos, las más nuevas, donde se repite el esquema, las carreras dependen del instituto o del departamento, generalmente divididas en ciclos, por ejemplo un primer ciclo común a dos o más carreras a cargo de un instituto-departamento y un segundo ciclo específico que admite solo alumnos titulados del anterior a cargo de otro instituto-departamento. El caso de la UNGS, por ejemplo, es el más parecido a la respuesta estadounidense mencionada de generar institutos o departamentos basados en problemas específicos.

En principio no existe una organización Departamental con estructura matricial como la que propone el Estatuto de la UNLu.

Desde este punto de vista pareciera que la mayor parte del sistema universitario puede describirse con un modelo, cambiando solamente los nombres: hay un decano o director - según la Universidad de que se trate asume uno u otro nombre - que administra las carreras y preside un consejo directivo. Hay directores de departamento que agrupan un conjunto de disciplinas afines y que sirven a carreras. En términos muy sencillos esta parecería ser la descripción general que se adapta a todo el sistema universitario argentino.

### *Las estructura universitaria en Luján*

En el caso de Luján, se nota una primera diferencia: esa descripción muy sencilla presentada en el párrafo anterior, no se adapta ni al modelo que describe el Estatuto ni a la implementación real del modelo en la UNLu.

---

<sup>3</sup> Daniel Toribio "La Evaluación de la Estructura Académica" (1999). Hay un abordaje basado en tres ejes:

- descriptivo, donde se mencionan estructuras posibles y la incidencia que, sobre ellas, tiene la transformación de la educación superior
- el de la transformación de estructuras universitarias argentinas y las causas de esas transformaciones
- una propuesta de evaluación de esas estructuras transformadas.

La figura de decano que se acepta en todo el sistema Universitario, no es equivalente a la que proclama el Estatuto de Luján "Director Decano". Se mostrará por qué:

Según la Real Academia Española, Decano es la "Persona que con título de tal es nombrada para presidir una corporación o una facultad universitaria, aunque no sea el miembro más antiguo" En Luján, los Departamentos no son ni corporaciones ni facultades, ya que no se especializan en una profesión ni tienen en su seno carreras.

Por otra parte, el Estatuto define al Director Decano como quien tiene a su cargo la dirección inmediata y coordinación de las actividades del Departamento.

Como se ve, el mismo Estatuto impone la denominación de "Director-Decano" pero describe al funcionario como un Director.

Para complicar más las cosas, tampoco los Departamentos son el conjunto de disciplinas afines que proclama el Estatuto, ya que si se entiende por "disciplinas afines" las disciplinas convocadas a un objetivo o plan de trabajo común, los Departamentos serían responsables de las Carreras, entendiendo éstas como objetivo o plan de trabajo, cosa que no es así. Si "disciplinas afines" se entiende por un conjunto de disciplinas "similares" ninguno de los cuatro presenta esta característica, salvo, quizá, el de Educación, donde casi todas las disciplinas están agrupadas alrededor de la problemática educacional y donde - no casualmente - se presta servicio a carreras que tienen alrededor del 100% de sus asignaturas en ese Departamento (no es el único caso, más adelante se muestra la distribución de las asignaturas de algunas carreras)

#### *La Universidad después de la década de los años 90.*

Todo el sistema Universitario, por acción propia o por adaptación a las circunstancias, se ha visto transformado a partir de las políticas que implementó la SPU en los 90

Ínterin se promulgó una ley de Educación Superior (la ley 24521), la cual se refiere a la Estructura de las Universidades en los siguientes artículos:

- a) el 29, que en realidad fija las atribuciones de las Universidades, entre las cuales la primera es dictar su propio estatuto, lo que indirectamente las faculta a elegir su organización
- b) el 34, donde se señala claramente que el Estatuto debe fijar la estructura organizativa
- c) el 74 menciona la creación de nuevas Universidades<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Extractados de la Ley 24521:

**Artículo 29:** Las instituciones universitarias tendrán autonomía académica e institucional, que comprende básicamente las siguientes atribuciones:

- a) Dictar y reformar sus estatutos, los que serán comunicados al Ministerio de Cultura y Educación a los fines establecidos en el artículo 34 de la presente ley;
- b) Definir sus órganos de gobierno, establecer sus funciones, decidir su integración y elegir sus autoridades de acuerdo a lo que establezcan los estatutos y lo que prescribe la presente ley;
- c) Administrar sus bienes y recursos, conforme a sus estatutos y las leyes que regulan la materia;
- d) Crear carreras universitarias de grado y de postgrado;
- e) Formular y desarrollar planes de estudio, de investigación científica y de extensión y servicios a la comunidad incluyendo la enseñanza de la ética profesional;
- f) Otorgar grados académicos y títulos habilitantes conforme a las condiciones que se establecen en la presente ley;
- g) Impartir enseñanza, con los fines de experimentación, de innovación pedagógica o de práctica profesional docente, en los niveles preuniversitarios, debiendo continuar en funcionamiento los establecimientos existentes actualmente que reúnan dichas características;
- h) Establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente;
- i) Designar y remover al personal;
- j) Establecer el régimen de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes, así como el régimen de equivalencias;
- k) Revalidar, sólo como atribución de las universidades nacionales, títulos extranjeros;
- l) Fijar el régimen de convivencia;
- m) Desarrollar y participar en emprendimientos que favorezcan el avance y aplicación de los conocimientos;
- n) Mantener relaciones de carácter educativo, científico y cultural con instituciones del país y del extranjero;
- ñ) Reconocer oficialmente asociaciones de estudiantes, cumplidos que sean los requisitos que establezca la reglamentación, lo que conferirá a tales entidades personería jurídica.

**Artículo 34:** Los estatutos, así como sus modificaciones, entrarán en vigencia a partir de su publicación en el Boletín Oficial, debiendo ser comunicados al Ministerio de Cultura y Educación a efectos de verificar su adecuación a la presente ley y ordenar, en su caso, dicha publicación. Si el Ministerio considerara que los

Según este breve análisis, se infiere que no hay una "estructura oficial" para el conjunto del sistema Universitario, sino que, por contrario, en ese sentido, se respeta la autonomía Universitaria, ya que explícitamente manifiestan los artículos mostrados que la decisión de adoptar una estructura determinada es de cada una de las Universidades. Esto es significativo, sobre todo si se tiene en cuenta que la LES impone restricciones a casi todos los demás aspectos que rigen la vida universitaria, tales como formas de designación de profesores, grados académicos, composición del gobierno colegiado, etc. dando la sensación de que la autonomía plena, absolutamente ilimitada que se le reconoce al sistema universitario es en la posibilidad de elegir la estructura organizacional.

Ahora bien, como consecuencia de la aplicación directa de ésta y de otras leyes, la Universidad Nacional de Luján recibió cuatro informes de evaluación y en los cuatro aparece una mención a las "deficiencias estructurales" de la Universidad, señalándose, además, que éstas deben ser resueltas por la Universidad.

¿Porqué la CONEAU menciona sistemáticamente este asunto? En principio se puede argumentar que las menciones pueden aparecer por alguno de estos motivos:

- a) porque la estructura tiene defectos. En este caso rige la aplicación de los artículos 29 y 34 de la LES y la CONEAU no debería emitir opinión sobre este punto.
- b) Porque la estructura no pudo ser explicada por la Universidad ni defendida, esto se originaría en una falta de capacidad y conocimiento interno de quienes participaron de los procesos de autoevaluación. En este caso el dictamen de la CONEAU debería haber sido explícito y solicitado una puesta en claro de los defectos estructurales a la luz de la autoevaluación, y las medidas que la Universidad estaría tomando o pensando para corregirla. Esto no ocurrió.
- c) Porque la estructura no es comprendida por los evaluadores de la CONEAU ya que no se parece a la del resto del sistema. Vale el mismo comentario que en el punto a).

Por lo tanto pareciera que la opinión vertida por la CONEAU, en sus dictámenes, no es de aplicación, y, en el mejor de los casos, constituye un avance sobre la autonomía de la Universidad

Esta afirmación se basa en la experiencia de aquellos que participaron en los procesos, todos coinciden en que la documentación y formularios, la correspondencia y todos los instrumentos que genera la CONEAU para uso de las instituciones en cada uno de esos procesos, están preparados para Facultades y de ninguna manera reconocen esta estructura, ni siquiera en los sistemas informáticos que procesan los datos. Incluso la UNLu tuvo que inventar una estructura "ad hoc" solamente para la acreditación, porque de otra manera resultaba imposible procesar la información.

Se transcriben algunos puntos de los documentos CONEAU, que se consideran reveladores sobre esta cuestión:

**Documento de evaluación Externa, CONEAU, 1998 (Diciembre).**

*"De igual manera, existen problemas de articulación entre departamentos, entre éstos y los centros de asistencia técnica y entre éstos últimos. El funcionamiento de mecanismos formales de coordinación es irregular. Teniendo en cuenta la estructura departamental adoptada, la integración de aportes podría ser perfeccionada. Son muy escasas las experiencias de proyectos o acciones en que dos o más departamentos participan en forma asociada, con pocos casos en que haya articulaciones multi o interdisciplinarias. Esto se hace evidente en los proyectos FOMECA, y en la articulación de éstos con los PROFIDE. En lo docente, si bien las Comisiones de Planes de Estudio deben coordinar las contribuciones de los departamentos en los procesos de*

---

mismos no se ajustan a la presente ley, deberá plantear sus observaciones dentro de los diez días a contar de la comunicación oficial ante la Cámara Federal de Apelaciones, la que decidirá en un plazo de veinte días, sin más trámite que una vista a la institución universitaria. Si el Ministerio no planteara observaciones en la forma indicada dentro del plazo establecido, los estatutos se considerarán aprobados y deberán ser publicados. Los estatutos deben prever explícitamente; su sede principal, los objetivos de la institución, su estructura organizativa, la integración y funciones de los distintos órganos de gobierno, así como el régimen de la docencia y de la investigación y pautas de Administración económico-financiera.

**Artículo 74:** La presente Ley autoriza la creación y el funcionamiento de otras modalidades de organización universitaria previstas en el artículo 24 de la ley 24.195 que respondan a modelos diferenciados de diseño de organización institucional y de metodología pedagógica, previa evaluación de su factibilidad y de la calidad de su oferta académica, sujeto todo ello a la reglamentación que oportunamente dicte el Poder Ejecutivo nacional. Dichas instituciones, que tendrán por principal finalidad favorecer el desarrollo de la educación superior mediante una oferta diversificada pero de nivel equivalente a la del resto de las universidades, serán creadas o autorizadas según corresponda conforme a las previsiones de los artículos 48 y 62 de la presente ley y serán sometidas al régimen de títulos y de evaluación establecido en ella.

enseñanza de las distintas carreras, en algunos casos su funcionamiento no parece tener la regularidad o la eficacia deseables.

*El modelo departamental requiere el cumplimiento de algunos requisitos para ser efectivo: escala relativamente reducida, concentración geográfica y balance en los requerimientos que las carreras formulan a los departamentos. Además, suele ser un modelo de organización por disciplinas con gestión participada entre pares académicos, que convive dificultosamente con mecanismos políticos de representación de claustros. En el caso de la Universidad de Luján, este modelo se ha instalado reproduciendo la organización tradicional de las facultades, con un Consejo Directivo integrado por representantes de los claustros y Secretarías que se corresponden funcionalmente con las secretarías del Rectorado. Además, en su diseño original no contemplaba el funcionamiento de Centros Regionales con la dimensión que han adquirido ni como sedes para el cursado de carreras completas.*

*Es recomendable que la Universidad inicie un proceso de reflexión dirigido a perfeccionar la estructura académica, que debería considerar distintas alternativas de organización, sistemas de gobierno de carreras y funciones de los Centros Regionales. Aquí se enuncian algunas de estas alternativas posibles, no tanto como recomendaciones sino simplemente para contribuir a la conformación de una agenda para la discusión”*

**Departamento de educación:** En este punto se demuestra que el Evaluador (y recomendador) no sabe como es la estructura declarada en el Estatuto de la UNLu:

*“En relación con una eventual Reforma del Plan de Estudio<sup>5</sup>, parecería no haber acuerdo en el Consejo Departamental sobre la conveniencia de acortar la extensión de las carreras de grado.”*

**Tensiones:**

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

*En esa reflexión sobre la estructura académica, se entiende que debe darse una atención especial a los departamentos. Su gestión debería evitar subordinarse a consideraciones que atiendan en forma exclusiva a las problemáticas de corto y mediano plazo, las que, si bien de notable importancia, pueden llevar a consolidar situaciones no deseables.”*

**Res. 939-05 Acreditación de agronomía Luján:**

*“Formalizar el plan de mejoras referido a la optimización de la estructura organizativa departamental de la universidad, tendiente a maximizar su impacto sobre las carreras de grado.”*

**Res 517-03 Acreditación de Ing. En Alimentos, Luján:**

*“Optimizar los beneficios de la estructura departamental, redefiniendo las funciones y misiones del Coordinador de Carreras y de la Comisión de Evaluación y Seguimiento del Plan de Estudios y otorgándoles reales atribuciones en cuanto a la coordinación interdepartamental y mayor peso en lo referente a propuestas sobre el plan de estudios, designación y seguimiento docente y propuestas sobre el desarrollo tecnológico y extensión, de modo de garantizar la existencia y correcto funcionamiento de un espacio institucional para la administración del currículo que atienda a la calidad y actualización de los programas de estudio, de las prácticas pedagógicas (programas, bibliografía, tipo de evaluaciones), al diseño de guías de estudio, de guías de trabajos prácticos y otros elementos que faciliten a los estudiantes el acceso al conocimiento.”*

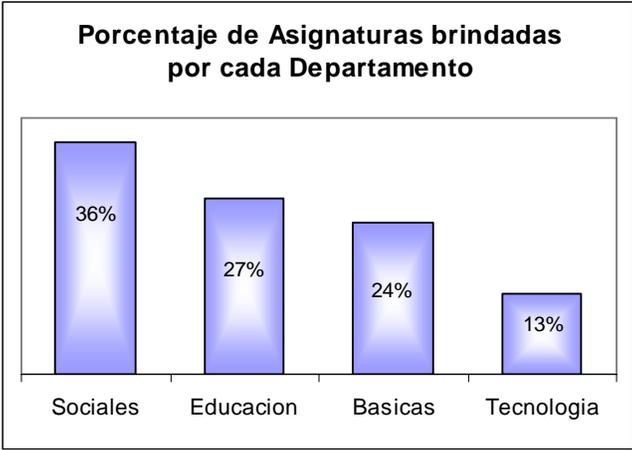
**Otros elementos**

Con el objetivo de arribar a un diagnóstico sobre las probables causas de la problemática planteada y elaborar la consecuente hipótesis, además de lo señalado anteriormente, se ha hecho un análisis de la distribución de asignaturas que cada Departamento tiene en relación con las carreras.

En primer lugar se analiza el porcentaje de asignaturas (este dato se obtiene simplemente punteando los planes de estudios publicados en la Web) dictadas por cada departamento:

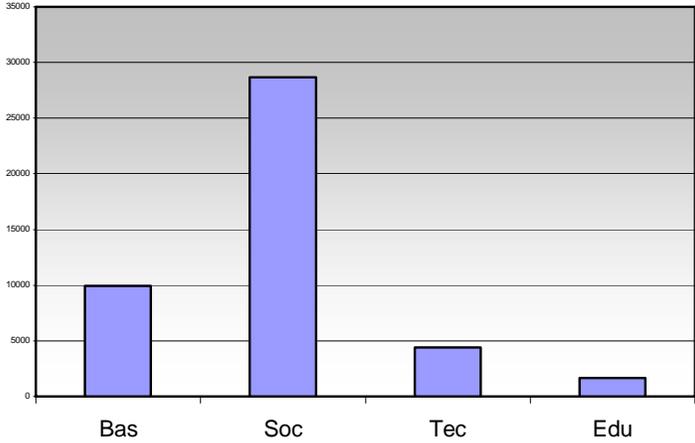
---

<sup>5</sup> Se refiere a la Carrera de Educación, confundida en el informe con el Departamento

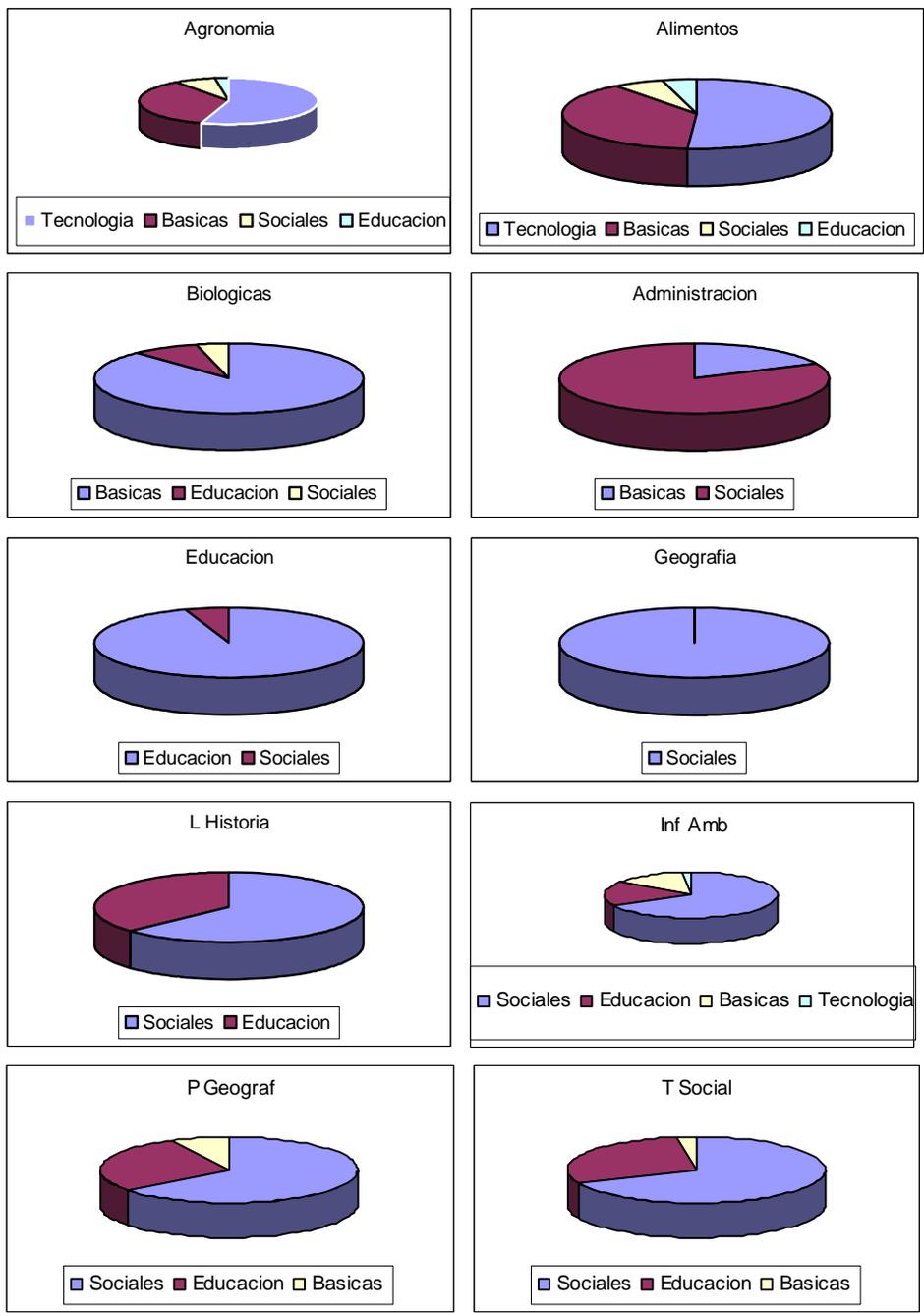


Si ese dato se traduce a "Servicios Académicos" (Fuente: Estadísticas Universitarias, DGT, 2007, 1er. Cuatrimestre 2007), se tiene:

Ciencias Básicas:	9919	22,2 %
Ciencias Sociales:	28640	64,2 %
Educación:	4378	9,8 %
Tecnología:	1660	3,7 %
Total:	44597	100 %



Datos sobre algunas carreras aisladas y los servicios departamentales que reciben:



Como se puede apreciar, hay varias carreras que en la práctica están dictadas de manera similar a como lo estarían en una Universidad organizada por facultades o departamentalizadas, mientras que unas pocas tienen todas sus asignaturas distribuidas en tres o cuatro departamentos.

Ese análisis también permite observar otro síntoma de distorsión entre la realidad y lo que dice el Estatuto. Según se deduce de él, la distribución del total de las actividades académicas de la Universidad debería estar repartida proporcionalmente entre los departamentos, correspondiéndole a cada uno de ellos alrededor del 25% del total. Significa que si los departamentos son conjuntos de disciplinas afines y que deben brindar servicios a las diferentes carreras, en términos generales, el conjunto de las carreras (no cada una de ellas, sino todas) debería demandar servicios por igual a los cuatro departamentos. Por ello todas las carreras - en conjunto - deberían ser atendidas por los cuatro departamentos en forma equilibrada con alrededor del 25 % de las asignaturas a cada uno (no de las comisiones o de servicios, que dependen del número de estudiantes que elige una u otra carrera).

Sin embargo se ve una fuerte carga de asignaturas en dos de ellos (Sociales y Educación) y una carga significativamente menor en uno de ellos (Tecnología). Solamente Básicas presenta una distribución cercana a la esperada (24%).

Es probable que esto indique una tendencia a no reconocer el modelo de organización interna de la Universidad por parte de los propios actores (alumnos, docentes y hasta autoridades).

También es probable que esta confusión que se ha visto plasmada en los informes de autoevaluación en realidad fuera transmitida a los pares evaluadores por los funcionarios de la misma Universidad.

### *Análisis de fortalezas y debilidades*

Se intenta hacer un breve resumen de algunos de los aspectos de la vida académica de Luján y de interpretarlos en función de la consigna sobre la cual se desarrollan estas líneas.

#### **Diseño curricular y administración académica**

En teoría las Comisiones de Plan de Estudios debe efectuar el diseño del Plan de estudios siguiendo un criterio estrictamente ajustado al objetivo del programa de trabajo, o perfil y competencias esperadas. Por otro lado, también en teoría, los departamentos deben ofrecer cursos y otras actividades académicas basados en sus propios programas académicos (oferta natural) los que pueden ser aprovechados por los coordinadores de carreras y CPE asignando créditos para completar las competencias previstas en el Plan de Estudios. Si no hay oferta de determinados espacios curriculares, entonces, la CPE debe solicitar a los Departamentos la implementación de la actividad.

Este esquema implica un diseño curricular flexible adaptable a los paradigmas tecnológicos y sociales de cada momento, libertad académica, efectiva ingerencia en la calidad ya que la CPE evalúa cada actividad y, en función de los resultados, asigna o no créditos. También implica un sistema de control académico (administración técnica) dedicado a ese quehacer.

La **realidad** de la Universidad es que los Departamentos dictan las asignaturas previstas en el Plan de Estudios, las que son únicas para cada carrera y que tienen sus equipos docentes más o menos completos. Esto implica:

- sistema de control administrativo académico "clonado" de los sistemas tradicionales argentinos,
- asignaturas-cátedras con contenidos rígidos,
- conflictos en los llamados a concursos (hay docentes que concursan para la "materia" y, por tanto, esa "materia" está fijada en el plan por el término del concurso) Esto significa en la práctica algo parecido a "para siempre", porque, por otro lado, la CPE no tiene participación alguna ni en la planificación ni en los llamados a Concursos,
- poca o nula respuesta a los pedidos de cambios, actualización o coordinación horizontal de contenidos.
- planes de estudios de difícil actualización.

Complementando este panorama - y como demostración de que existe un criterio de organización por facultades muy arraigado - hay varios casos de asignaturas que disciplinariamente están en un Departamento y que son dictadas por otro (a veces en duplicado) justificándose en que es "la materia dictada para las necesidades específicas de la Carrera", lo que implica que la carrera y el Departamento están mutuamente comprometidos y desconocen la organización teórica.

Entre los déficits que se presentan no son menos importantes los derivados del "doble comando"<sup>6</sup>.

Sobre este aspecto vale la pena extenderse un poco. El doble comando tal como se describe en las citas no se ha dado históricamente en Luján, no obstante, está previsto en las conclusiones de la CONEAU sobre Luján. Sin embargo, de una manera sutil comienza a aparecer a medida que madura la estructura de la misma Universidad e, interim, adquiere cierta relevancia e independencia la figura del Coordinador.

Quizá ilustre un estudio de caso hipotético: supóngase que la CPE de la Carrera X detecta que las actividades académicas de la Carrera están distorsionadas respecto a los objetivos curriculares, por ejemplo, los contenidos no se adecuan a los previstos en el Plan de Estudios. Supóngase, además, que esta distorsión es persistente en el tiempo, digamos cuatro cursadas y que se han tomado medidas tales como comunicar al Departamento responsable del Dictado - en teoría, los miembros de la Comisión son

---

<sup>6</sup> Follari, describe al doble comando como uno de los peligros potenciales de la estructura Departamental. Se refiere a la superposición de ingerencias entre el Coordinador y el Director del Departamento (llamado "jefe" en su trabajo).

representantes de los Consejos Directivos y deben informar a éste sobre cuestiones como la planteada - charlas con el equipo docente, evaluaciones con alumnos, etc. y la situación persiste.

La CPE podrá remitir una comunicación al Director para que la situación se corrija. Si se lee el Reglamento de Coordinadores de Carrera y Comisiones de Plan de Estudios (Resolución CS 545/02), se observa que este procedimiento no está explícito. Simplemente menciona que los representantes informan al Consejo Directivo y que "(el Coordinador) es el encargado de orientar el curso de propuesta e inquietudes vinculadas con la Carrera y (...) facilitar la relación entre los Estudiantes y las instancias de gobierno de los Departamentos (...)" agregando más adelante que le compete "realizar un seguimiento del desarrollo de las asignaturas y del correspondiente cumplimiento de las exigencias establecidas en el Plan de Estudios"

No está previsto de que manera se corrigen los desvíos o que ocurre si no se corrigen esos desvíos. Por otra parte, el cargo de Director es político, democrático: es electo por los docentes y por tanto con ellos debe mantener una situación de equilibrio que podría ser contrapuesta con evaluaciones de Carrera.

En síntesis: este caso hipotético se soluciona solamente si hay posibilidades concretas de hacerlo en el Departamento. De lo contrario, no tiene solución y el proceso de evaluación queda anulado.

Quizá se pueda argumentar que la ocasión es el llamado a Concurso para reemplazar al o los docentes del equipo. Más allá de que este tipo de soluciones no son operativas debido al tiempo que consume (cada año desfila una cohorte de alumnos por la asignatura), tampoco está previsto en los llamados a Concurso que las coordinaciones de las carreras puedan opinar o participar, y de hecho, ni opinan ni participan. Esta ausencia se da desde la planificación de recursos humano hasta la sustanciación de los concursos propiamente dicha.

Hay carreras en las cuales los coordinadores vienen observando desvíos e incumplimientos - a veces muy serios - por décadas, sin acciones reparadoras reales.

#### **Estructura interna de los departamentos y cuerpo docente**

Otra de las cuestiones que podrían analizarse en el contexto de estas líneas es como organizan su tarea los Departamentos. Para ello, habría que preguntarse sobre el horizonte de planeamiento de cada Departamento y sobre los criterios que fundan la convocatoria de personas y generan sus programas y equipos.

La definición actual de "Departamento" se obtiene en nuestro Estatuto. En la definición adoptada ("Los Departamentos están constituidos por el conjunto de disciplinas afines que el Consejo haya situado en la esfera de su responsabilidad y prestan servicios académicos a las distintas carreras de la Universidad")<sup>7</sup> se perciben varios aspectos diferentes. Algunos relacionados con la definición como tal y otros con la real composición de los departamentos.

Respecto a la definición, no es difícil encontrar que el redactor simplemente dejó intacta la definición del primer Estatuto redactado bajo imperio del Decreto 154/83 que establecía vigente el Estatuto que cada Universidad tenía en 1966 y que, para aquellas que en ese año no existían, debían adoptar el de una universidad existente. La UNLu adoptó el de la Universidad Nacional del Sur, que definía y define de esa manera a los Departamentos.

En el trabajo ya mencionado de Follari, se define como "unidades docentes y administrativas reunidas en torno a un área del saber definida de acuerdo a los desarrollos científicos más o menos aceptados"

Andersen los define como "Unidad académica administrativa básica del *college*, que alberga a una comunidad de académicos, es relativamente autónoma, y responsable de la docencia y la investigación en un campo especializado del saber."

Como se ve, las definiciones citadas tienen en común - además de la ambigüedad - que los definen en torno de un objeto de conocimiento llamado disciplina o área o campo.

Sea cual fuere la definición que se adopte, en el caso de Luján no se encuentra que se cumpla con el Estatuto ni con las definiciones citadas. Es difícil describir a los departamentos tal cual existen hoy como "conjuntos de disciplinas afines", por más ambiguo que sea el término y por más amplitud de criterio que se emplee para utilizarlo. No hay manera de vincular ni epistemológicamente ni con otro tipo de especulación varias divisiones que actualmente tienen los Departamentos, que según el

---

<sup>7</sup> Res. AU 06/00, art. 4.

Estatuto, son “disciplinas afines” o “áreas del saber de acuerdo a desarrollos científicos más o menos aceptados”, según Follari.

La esperanza es que en realidad haya otra manera de definir los Departamentos de la Universidad Nacional de Luján, aunque no sea la que figura en los Estatutos. Un intento, que no quien esto escribe no halló en la bibliografía pero que cree haber visto alguna vez, sería nuclear a los especialistas (independientemente de su origen profesional) en torno a un objeto de estudio o programa de trabajo. Ese programa podría ser una temática determinada e incluir varias tareas, entre ellas cursos y docencia

Lamentablemente este ensayo fracasa al observar como se administran las asignaturas en los departamentos respecto a las carreras. Si bien no se puede generalizar hay una tendencia muy grande a pensar la materia como el recinto físico del trabajo del docente, que puede tener - solo en paralelo - otras actividades (investigación, gestión). Desvíos de este tipo se comprueban - en términos generales - cuando se analizan algunas divisiones y se comprueba que, en vez de ser programas o planes o conjuntos de personas son conjuntos de asignaturas, o algunos llamados a concursos donde se hacen esfuerzos importantes para no mencionar en el edicto a la asignatura pero que se exige que el candidato conozca los contenidos mínimos, el programa o presente un programa o alguna otra contradicción de este tipo. Ya se mencionó que hay esfuerzos duplicados, que son de dos tipos: la misma asignatura en dos departamentos, basado en especificidad de carrera, o - por los mismos motivos - la misma asignatura con diferentes códigos en el mismo departamento.

Por último, y en términos absolutamente prácticos, estas definiciones ambiguas permitieron que, en el momento de la reapertura y renacimiento democrático, la misma universidad declarara, con fines presupuestarios que tenía “cuatro facultades, con cuatro decanos y doce secretarios de facultad”<sup>8</sup> Nadie pensó en que existían las carreras. Solo unos diez años después se “rentó” simbólicamente al coordinador de carrera, pero siguió, como hasta hoy, huérfano de toda estructura de apoyo y de vinculación formal.

No menor es la historia del mecanismo de designación de los coordinadores, el cual históricamente fue por la propuesta, o al menos el acuerdo, del Director Decano “formalmente” relacionado con la Carrera en cuestión. A esto se agrega que el requisito de ser graduado de la carrera no está incluido entre los requisitos para ser coordinador.

Para agregar otros elementos que hacen a la confusión de roles, desde la primera versión del Estatuto, en el afán de “hacer parecer” a los Departamentos como “equivalentes” a facultades, tanto los mecanismos de elección como la constitución de los Consejos Directivos increíblemente incluye a estudiantes y graduados... de todas las carreras. En teoría los estudiantes y graduados son elementos claramente identificados con carreras, los docentes son elementos identificados con los departamentos, lo que hace difícil explicar esta deformación estructural, a menos que se piense que, en realidad, los departamentos *son* facultades.

### **La relación de las carreras con el sistema universitario**

El nivel de confusión señalado puede extenderse aun más, y ser perjudicial para los intereses de la Universidad, cuando estas contradicciones se trasladan a ámbitos externos o tienen que ver con el buen funcionamiento de la actividad sustantiva.

Ya se señaló la dificultad operativa para corregir desvíos en los planes. Hay casos patéticos de Planes de Estudios anquilosados en algunas carreras por imposibilidad de lograr acuerdos con los docentes de los departamentos.

Pero también se han perdido fuentes de financiamiento. Por ejemplo, en la década de los 90 se lanzó una primera convocatoria a un concurso FOMECE. El Rectorado invitó a concursar a los docentes de los departamentos cuando el requisito era un plan de mejoras institucional. Al no tener éxito, en la segunda convocatoria se invitó, además, a las carreras. Allí se ganaron algunos concursos, pero, cuando comenzó el desarrollo del Programa, el rectorado asignó la contrapartida a un departamento, confundiendo con la facultad que había ganado el concurso y ocasionando problemas financieros serios que hicieron peligrar el éxito del programa.

La representación externa, claramente establecida en el Estatuto y en el Reglamento de Coordinadores, sigue siendo ejercida por Directores Decanos que asisten como Decanos a reuniones generales y tomando decisiones que involucran a Carreras.

---

<sup>8</sup> Debe tenerse presente que en la década de los 80 y parte de los 90, las partidas para salarios se otorgaban por puntos docentes sobre planta real y cargos de gestión en una estructura única para todo el sistema universitario.

Todos estos elementos agregan su cuota de confusión externa e interna sobre el normal desarrollo de las actividades de las Carreras, lo cual se suma a que en la última reestructuración funcional que está haciendo la Universidad, las carreras siguen siendo marginadas demostrando la inexistencia de una cultura organizacional que respete el Estatuto.

### Conclusiones

Sería deseable que la Universidad tome la decisión institucional de corregir esta desviación, con el objetivo de hacer eficiente el funcionamiento sustantivo y tendiente a una mejora significativa del nivel académico de las Carreras y su funcionalidad. Para ello existen dos alternativas, a nuestro modo de ver:

- 1) que se tome la decisión de implementar realmente el Estatuto y superar los problemas, implementando en la práctica los principios rectores que establece y haciendo uso de su autonomía.  
Ello implica tomar acciones educativas internas, que comprende al personal de gestión, docentes y no docentes y el armado de una estructura funcional y de control académico adecuada.  
También implica tomar posiciones firmes ante la CONEAU o la SPU a fin de que ellos sean los que se adecuen a la estructura y no al revés como hasta hoy.  
Se deben brindar espacios institucionales y físicos a las carreras, adecua las normas y reestructura algunas cuestiones internas en los departamentos, revisar los Planes de Estudios adaptándolos a sistemas relacionados con esta estructura y consecuentemente intervenir en los métodos de control académico
- 2) que se tome la decisión de migrar hacia una organización más tradicional, basada en Facultades departamentalizadas o departamentos-facultades (como la Universidad Nacional del Sur o la de Quilmes).

Alejandro Roberti, septiembre 2007, revisado febrero 2009.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andersen. (1968), "The Ambivalent Department," The Educational Record, 44, 206-13
- Brusilovsky, Silvia; Vior, Susana. "La Universidad Argentina en los '90: Políticas, Procesos, Propuestas". Tempora, Revista de Historia y Sociología de la Educación, segunda época. Volumen I, 1998.
- Bulit Goñi, Enrique. Carta a los Sres. Rectores de las Universidades Nacionales. Buenos Aires, 2 de febrero de 1990.
- Boletín Oficial de la República Argentina, Ley 24521, Decreto 154/83.
- Clark, Burton, "El problema de la complejidad en la educación superior Moderna" en "La Universidad Europea y Americana desde 1800" Sheldon Rothblatt y Björn Wittrock, compiladores. Ed. Pomares Corregidor
- CONEAU, "Informe de Evaluación Externa de la Universidad Nacional de Luján". Buenos Aires, 1998.
- CONEAU, Resolución N° 517/03, Acreditación de la Carrera de Ingeniería en Alimentos, en el web site [www.coneau.gov.ar](http://www.coneau.gov.ar)
- CONEAU, Resolución N° 939/05, Acreditación de la Carrera de Ingeniería Agronómica, en el web site [www.coneau.gov.ar](http://www.coneau.gov.ar)
- Coraggio, José Luis, "La crisis y las universidades públicas en Argentina", en M. Mollis (comp.) "Las Universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas? La cosmética del poder financiero" CLACSO, ASDI, Bs. As., 2003.
- Durand, J:C: "Dirección y Liderazgo del Departamento Académico en la Universidad" Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 1997 (Citado por Toribio, D.)
- Follari, R y E. Soms, "Crítica al Modelo Teórico de la Departamentalización". Revista de la Educación Superior. Vol. X, N° 1(37), enero-marzo. ANUIES. Mexico, 1981.
- Menghini, Raúl Armando, "La Evaluación Institucional Universitaria en la Legislación Argentina", Rev. Argentina de Educación N° 27, pp. 41-67, Mayo del 2000.
- Meneses, Ernesto. (1971). "La organización departamental en las universidades," en Revista del Centro de Estudios Educativos. México, vol. I, n° 3, 75-86.
- Mignone, Emilio, "Universidad Nacional de Luján, Origen y Evolución", Ed. UNLu, 1992.
- Pacheco, Máximo, "Historia y Misión de las Universidades. Ed. Universidad Nacional Andres Bello, Chile, 1999.
- República Argentina, Ley de Educación Superior N° 24521, Recopilada por el Ministerio de Cultura y Educación, Secretaría de Políticas Universitarias, 1995.
- Toribio, Daniel, "La evaluación de la Estructura Académica", UN de Lanús, 1999.
- Torstendahl, Rolf, "La transformación de la educación profesional en el siglo XIX", en "La Universidad Europea y Americana desde 1800" Sheldon Rothblatt y Björn Wittrock, compiladores. Ed. Pomares Corregidor, Barcelona 1996.
- Universidad Nacional de Luján, Estatuto. Boletín Oficial de la Nación, N° 29658 - 1° Sección, Buenos Aires, 30 de mayo de 2001.
- Universidad Nacional de Luján, Digesto Electrónico de la DGG del CS. Resolución CS N° 545/02, Res. AU 06/00
- Vior, S. Argentina: políticas para la educación superior en la década del '90. Educação comparada na perspectiva de globalização e autonomia. São Leopoldo: Editora da UNISINOS, 2000. pp. 127-135. RS, Brasil
- Vior, Susana, Paviglianti, N., "La Política Universitaria del Gobierno Nacional 1989 - 1994". Rev. Espacios, Num. 15, Dic 1994/Marzo 1995. Fac. de Filosofía y Letras. UBA. pp 12 - 17.