

REORGANIZACIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA: ELEMENTOS CONCEPTUALES PARA EL DEBATE

Por *Sergio F. Obeide*

El presente trabajo responde a la solicitud formulada por los Sres. Consiliarios de la Universidad Nacional de Córdoba, relativa al desarrollo de los elementos teóricos fundamentales, necesarios para la discusión y elaboración de un proyecto general de reorganización académica.

A. OBJETIVOS ACADÉMICOS

Todo diseño o rediseño organizacional no constituye un fin en si mismo, sino que debe ser concebido como un medio para construir la viabilidad de los objetivos establecidos para la institución.

Por esta razón, conviene explicitar los objetivos académicos enunciados por la actual gestión de gobierno, a los efectos de dotar de sentido a la discusión de una eventual reorganización universitaria. Son éstos:

- Promover el desarrollo de nuevas carreras de grado y de postgrado que respondan a las necesidades de nuestra sociedad.
- Propiciar la creación de títulos intermedios con el fin de incentivar en los alumnos la culminación de ese nivel de estudios formales superiores, reduciendo de esta manera las altas tasas de abandono.
- Posibilitar una mayor flexibilidad en los diseños curriculares, permitiendo a las diferentes unidades académicas, el fácil acceso a la oferta de enseñanza de los diversos ámbitos disciplinares de la Universidad.
- Tender al logro de una participación activa del alumno en la decisión de su plan de carrera, otorgándole la posibilidad de seleccionar entre alternativas de cursado según sus expectativas y particular vocación.
- Incentivar el contacto entre docentes-investigadores de una misma disciplina, que desarrollen sus actividades de enseñanza e investigación en diferentes sectores de la Universidad.
- Facilitar el trabajo inter y multidisciplinario, tanto en la investigación como en la enseñanza.
- Articular la docencia y la investigación en el plano institucional.

B. LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

El logro de los objetivos expuestos dependerá, en gran medida, de factores estructurales; esto es, de las relaciones derivadas y facilitadas por la organización académica actual. Por ello, abordaremos seguidamente este tema con el objeto de avanzar en el análisis y el diagnóstico.

B.1. Conceptos básicos

Toda actividad compleja que requiera de la participación de un conjunto significativo de personas para ser llevada a cabo, necesita algún tipo de sistematización que otorgue coherencia a las tareas de los actores individuales.

Llamaremos *organización* a este proceso de ordenamiento y entenderemos que involucra dos dimensiones fundamentales: la *división del trabajo* y la *coordinación* (Mintzberg, 1984). Con la primera, se pretende reducir la complejidad, a través de la creación de unidades que asumen diferentes aspectos de la actividad institucional; mediante la coordinación se apunta a dotar de coherencia y sinergia al comportamiento del conjunto, evitando la tendencia a la dispersión de las diferentes áreas surgidas de la división inicial.

Ésta es la paradoja del proceso de organización: se divide para volver a unir. Piénsese en una actividad muy sencilla (mover un escritorio entre dos personas), o en una muy compleja (enviar un hombre a la luna), y se advertirá la presencia de ambas dimensiones.

¿Con qué criterio, entonces, podemos organizar una actividad compleja? En un intento por elaborar una respuesta sintética aunque no trivial, nos concentraremos en los dos criterios básicos de división del trabajo: (i) orientación a los medios, funciones o proceso productivo de la institución, y (ii) orientación a los resultados, fines o productos de la institución.

A efectos ilustrativos, veamos un primer caso ajeno al ámbito académico. Supongamos una empresa dedicada a la producción y comercialización de automóviles y de camiones. Para cumplir su cometido, esta empresa necesita comprar la materia prima, fabricar los automóviles y los camiones, comercializarlos y manejar los aspectos económicos y financieros.

¿Cómo organizarse?; esto es, ¿cómo se divide el trabajo, qué unidades organizativas crear? Si asumiéramos el primero de los criterios expuestos, surgirían las siguientes áreas en un primer nivel jerárquico: Compras, Fabricación, Comercialización, Finanzas. Si adoptáramos el criterio de orientación a los resultados, las áreas resultantes para un primer nivel serían dos: Automóviles y Camiones.

Excede los alcances de este trabajo la discusión teórica acerca de cuál sería la estructura organizacional más conveniente. Sólo adviértase que un director o gerente de Fabricación (o de Compras), cuya responsabilidad y formación estarán altamente

especializadas en un aspecto del proceso total, poseerá seguramente un enfoque y una visión de la empresa muy diferente a la de un gerente de la División Camiones, quién tendrá la responsabilidad del proceso total a su cargo (desde la compra de la materia prima hasta la recepción del producto por el cliente y, posteriormente, el servicio post-venta). Por otro lado, en el primer caso la empresa tendrá sólo un gerente por cada función (compras, fabricación, etc.); en el segundo se duplican (cada producto tiene los propios), incrementando los costos. Finalmente, los mecanismos de coordinación más adecuados diferirán en uno y otro caso.

Llegados a este punto, es posible enunciar que el diseño de una estructura organizacional no es obvio, que admite diversas formas las cuales dependerán de los objetivos institucionales planteados, del tamaño de la organización, de las características más o menos rutinarias de las actividades involucradas y de diversos factores contextuales, tales como la tecnología empleada, el nivel de dispersión geográfica, la mayor o menor predictibilidad del entorno, etc. Ahora sí estamos en condiciones de abordar la problemática de la organización académica.

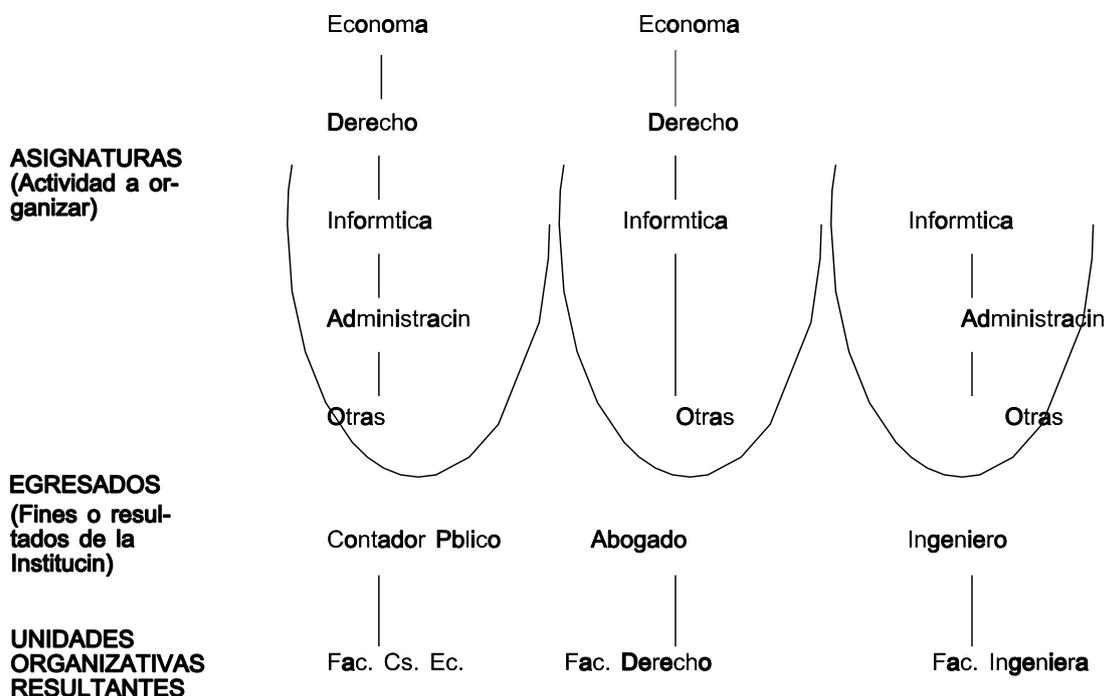
B.2. La organización académica por facultades

Nos concentraremos en el análisis del modo en que son organizadas las actividades de la enseñanza de grado. Esto no significa desconocer que las actividades de investigación y de extensión requieren también de una estructura organizacional; no obstante, las formas organizativas adoptadas para la enseñanza, condicionan posteriormente el desarrollo de las demás actividades.

Las universidades europeas y latinoamericanas, en general, están organizadas por facultades (Clark, 1991:74). El criterio subyacente es el de establecer agrupamientos de trabajo orientados a los resultados; esto es, los egresados de las diferentes carreras. Considerando que la actividad de enseñanza está constituida por el dictado de un conjunto de asignaturas que deben cursar y aprobar los alumnos para recibir un título universitario, se presenta en la página siguiente, a modo de sencillo ejemplo, el caso hipotético de una universidad con tres carreras.

En este modelo, cada facultad tiene la responsabilidad del diseño y actualización del plan de estudios de la carrera, así como el dictado de la totalidad de las asignaturas requeridas. Cada facultad posee su propio edificio, sus propias aulas, laboratorios, etc. El alumno ingresa a la universidad por la facultad y muy posiblemente nunca se relacione con los alumnos de otras carreras ajenas a su unidad académica. Los profesores pertenecen a la planta de personal de la facultad y su contacto puede ser nulo con los alumnos de otras unidades académicas. Las actividades de investigación y extensión se desarrollan dentro de los límites de la facultad, dificultando o evitando las vinculaciones entre docentes-investigadores de una misma o distinta disciplina, que pertenezcan a diferentes ámbitos dentro de la universidad.

PROCESO DE ORGANIZACION POR FACULTADES

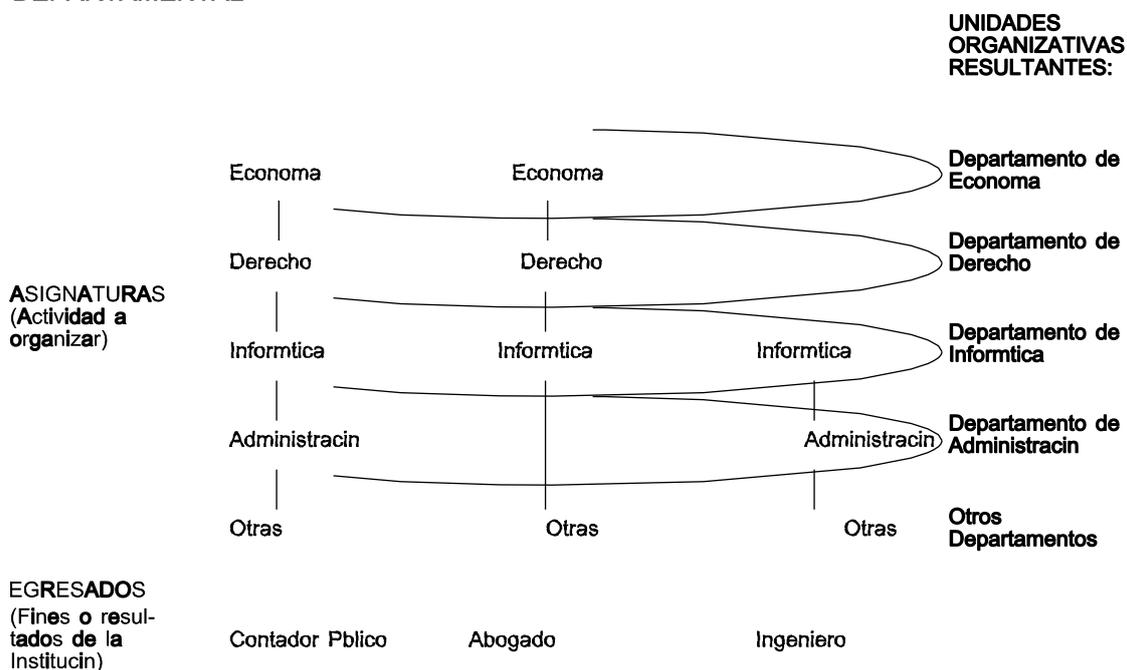


B.3. La organización académica departamental

La organización departamental es un tipo de estructura académica que no está basada en los resultados (egresados), sino en los medios necesarios para su formación (disciplinas). Retomemos el ejemplo que presentáramos más arriba, y concibamos a esa misma universidad con una estructura departamental. Esto requerirá un cambio de criterio para efectuar la división del trabajo y el agrupamiento de actividades en unidades académicas. En la página siguiente se presenta esquemáticamente.

En este modelo, la unidad académica (el departamento) agrupa a todos los docentes-investigadores de la universidad de una misma disciplina y tiene a su cargo un conjunto de asignaturas, pertinentes a su ámbito disciplinar, que son cursadas por los alumnos de diferentes carreras. En general, no deberían tener aulas propias, puesto que los alumnos no se identifican con un departamento sino con una carrera, pero sí los recursos físicos y materiales específicos (laboratorios, gabinetes, etc.), ya que las actividades académicas y científicas con ellos desarrolladas se concentran en el departamento. Se estimula el contacto y la discusión entre alumnos de diferentes carreras, y se propicia la generación de ámbitos de investigación altamente especializados, dificultando las vinculaciones interdisciplinarias aún más que en las facultades. Los departamentos no tienen carreras a cargo.

PROCESO DE ORGANIZACION CON CRITERIO DEPARTAMENTAL



C. FACULTADES VS. DEPARTAMENTOS

En este punto serán expuestos sintéticamente los aspectos positivos y negativos de ambos modelos organizacionales. En general, no se trata más que de una sistematización de los conceptos hasta aquí desarrollados.

Por otra parte, sabiendo que la Universidad Nacional de Córdoba está organizada por facultades, estaremos simultáneamente diagnosticando acerca de sus fortalezas y debilidades.

Determinar lo positivo y lo negativo, no es una tarea estrictamente técnica. Resulta inevitable la referencia a una escala de valores, la cual enmarca los objetivos de reforma académica inicialmente planteados.

Tanto el tipo departamental como el de facultades, serán considerados, a los fines del análisis, en su estado puro o *ideal* (en sentido weberiano). Así:

Modelo de organización académica por facultades

Aspectos positivos:

- Propicia la visión global y la evaluación permanente de la carrera desde la unidad académica, puesto que su misión esencial en la enseñanza refiere al egresado.
- Facilita la coordinación de los aspectos administrativos, ya que la unidad académica tiene a su cargo la totalidad de las actividades requeridas para el cursado de la carrera. De este modo, es posible el manejo interno de horarios, turnos, disposición de aulas, etc.
- Facilita el diseño de contenidos curriculares específicos para la carrera. Así, por ejemplo, estadística para médicos o para contadores.
- Facilita el contacto entre docentes-investigadores de diferentes disciplinas de una misma carrera.

Aspectos negativos:

- Es una estructura más costosa que la departamental puesto que dificulta el aprovechamiento de economías de escala en las actividades académicas y científicas (profesores y auxiliares, aulas, laboratorios, instrumental, etc.).
- Se pierde flexibilidad para los rediseños de planes de estudio, así como para la creación de nuevas carreras, ya que la facultad está limitada por sus propias posibilidades disciplinares y presupuestarias.
- Dificulta el contacto entre docentes-investigadores de la misma disciplina que pertenezcan a diferentes facultades, lo cual puede atentar contra la formación de masas críticas de investigación y contra la posibilidad de nivelar hacia arriba tanto en la enseñanza como en la investigación.

Modelo de organización académica departamental

Aspectos positivos:

- Es una estructura menos costosa ya que facilita el aprovechamiento de economías de escala en las actividades académicas y científicas (profesores y auxiliares, aulas, laboratorios, instrumental, etc.).
- Permite el agrupamiento de todos los docentes-investigadores de una misma disciplina, nivelando hacia arriba las actividades de investigación y docencia.
- Propicia la vinculación entre la investigación y la docencia en los diferentes ámbitos disciplinarios departamentales.

- Se estimula el contacto y la discusión entre alumnos de diferentes carreras, lo cual siempre resulta enriquecedor en la formación del estudiante.
- Facilita el diseño de nuevas carreras y el rediseño de las existentes, puesto que la oferta académica de la totalidad de los departamentos es de y para toda la Universidad.

Aspectos negativos:

- Carece de la visión global de la carrera (el departamento no está orientado a los fines o resultados institucionales).
- Dificulta la posibilidad de organizar el cursado de las carreras por turnos (mañana, tarde y/o noche).
- El alto grado de especialización departamental puede conducir al aislamiento disciplinario.
- Dificulta el diseño de contenidos curriculares específicos para una carrera.
- Resulta disfuncional para Universidades dispersas geográficamente.
- Es menos efectiva para el manejo de la complejidad asociada a un alto número de alumnos y una oferta curricular muy diversificada.

D. REVISIÓN DEL MODELO DEPARTAMENTAL

D.1. El sistema estadounidense

En general, cuando se hace referencia al "modelo departamental", se asume como paradigma al sistema estadounidense de educación superior. Debe ser advertido, no obstante, lo arriesgado que podría resultar efectuar rápidas comparaciones o extrapolaciones a nuestra realidad, dado las profundas diferencias existentes. Así, en los Estados Unidos:

Por un lado, respondiendo a la estructura federal de su gobierno, no existe en realidad *un* sistema de educación superior, sino 50 sistemas, uno por cada Estado (provincia). Por el otro, se trata de un sistema que comprende a más de 14 millones de estudiantes y a nada menos que 3.638 instituciones. Un 79 por ciento de los alumnos estudian en instituciones del sector público y, dentro de este total, cerca de 6 millones en el subsector universitario oficial compuesto por 600 instituciones...Es un sistema caracterizado, además, por una alta diversidad funcional y organizativa (García de Fanelli, 1998:37).

Los niveles de pregrado, grado y postgrado (*High School, Junior College,*

Senior College, University) son diferentes en su orientación y duración (más cortos) a los latinoamericanos. El gobierno de las instituciones oficiales de educación superior, asume formas inadmisibles en nuestro contexto: lo que podríamos entender como el equivalente a un Consejo Superior (*Board of Trustees* o *Board of Regents*) está integrado, con muy escasas excepciones, por personas sin vinculación directa con la Universidad quienes son nombrados, en general, por el gobernador, existiendo Estados en los que son elegidos por la población o la legislatura estatal (vid. Benjamin, 1964; Brown y Mathew, 1968; Clark, 1991; Bok, 1992; García de Fanelli, 1998).

El rector de una Universidad (*president, chair, chancellor, chief executive officer*) puede ser un puesto rotativo entre los miembros del Consejo (*Board of Trustees*), o puede ser elegido por éste. Para su selección suelen efectuarse publicaciones de avisos en los medios o se recurre a los servicios de una consultora de personal. El Consejo elige también a otros funcionarios: los vice-rectores (*vice-chairs*), secretarios (*secretarys*) y tesorero (*treasurer*).

En este marco, la organización académica de una institución de educación superior estadounidense, tiene una base departamental. No obstante, el modelo adoptado no es *puro* en el sentido descrito más arriba. La orientación a los fines institucionales, la visión de la carrera y el egresado está radicada en las *escuelas* de formación profesional, o en las de artes y ciencias que tienen una orientación de formación más general. Estas unidades académicas ofrecen "un contrapeso a las inclinaciones atomizadoras de los departamentos" (Clark, 1991).

Estas escuelas (*school*) están a cargo de decanos (*dean*) que son seleccionados por el Consejo; por su parte, los jefes de departamento son elegidos por sus pares académicos. En general, un decano tiene a su cargo un grupo de departamentos. Sin embargo, el poder académico de los departamentos es considerable, lo cual puede explicarse por las diferentes fuentes de autoridad formal que hemos mencionado. Así:

En ocasiones, las funciones de los decanos y de los jefes de departamento se superponen. Ambos son responsables por el curriculum, la selección de personal, los métodos de evaluación de los alumnos, la determinación de estándares académicos, etc. (García de Fanelli, 1998).

En un esquema de este tipo, la *escuela* no debe equipararse a la *facultad*, puesto que la primera adquiere un carácter virtual en el que reside su gran flexibilidad. En palabras de Herrera Figueroa (1995:111-112):

Las escuelas especiales no tienen enclavamiento físico en ninguna parte...los profesores no se juntan por escuelas...Se nuclean en departamentos de una misma especialidad, en orden a conocimientos, a saberes donde todos conocen sus virtudes y defectos y están ampliamente capacitados para juzgarse entre sí y aquilatar valores de cada uno de los profesores del

departamento. La escuela lo que hace es conformar los planes y programas de estudios y supervisar el paso de sus alumnos por los distintos departamentos...

D.2. Experiencias en la Argentina

Hasta este momento, hemos tratado el tema de la organización universitaria en el nivel de *unidades académicas*. A los efectos de completar el análisis y avanzar en el caso argentino, adaptaré la presentación de los diferentes niveles de autoridad del sistema nacional de educación superior que efectúa García de Fanelli (1998:108) basándose en Clark (1991). Así:

Nivel 1: Unidad Operativa	Cátedra o Departamento (Profesor)
Nivel 2: Unidad Académica	Facultad o Departamento (Decano o Director / Consejo Directivo o Departamental)
Nivel 3: Universitario	Rectorado, Consejo Superior, Asamblea
Nivel 4: Sistemas multiuniversitarios	Consejo de Universidades / Consejo Universitario Nacional
Nivel 5: Gobierno local	---
Nivel 6: Gobierno nacional	Ministerio de Cultura y Educación

Se observa con claridad que el departamento puede estar ubicado a nivel de unidad académica (nivel 2) o de unidad operativa (nivel 1). En este último caso, el departamento constituye la alternativa a la *cátedra*, que también adopta el criterio funcional de organización (orientado a la disciplina), aunque hiperespecializado.

El departamento cuenta con un grupo de profesores y auxiliares que deben dictar un conjunto de asignaturas. Esto facilita los diseños y rediseños curriculares, así como la dotación de docentes en función de la mayor o menor afluencia de alumnos, puesto que, si bien cada profesor tiene a su cargo una o más asignaturas específicas, nada impide una reasignación o, incluso, la rotación de los profesores entre asignaturas.

La cátedra se identifica sólo con una asignatura, pudiendo existir más de una cátedra para la misma asignatura, lo cual refuerza la connotación de espacio propio o privado. Los docentes "pertenecen" a la cátedra y no se concibe su participación fuera de ella. Afirma Almarcha Barbado (1982:184):

La cátedra concentra las responsabilidades y poderes de la "unidad funcional primaria" sobre una persona que ha sido la fuente sistemática de autoridad personal más importante en los sistemas de educación superior. El Departamento permite que tales responsabilidades y poderes se asignen a una unidad más impersonal, y que allí se extienda entre unos cuantos profesores de rango superior similar, así como a sus asociados y ayudantes de

nivel inferior en la jerarquía docente.

Tanto en uno como en otro caso, el departamento y la cátedra (nivel de unidad operativa) dependen de la facultad. Otra forma organizacional adoptada por las facultades, que sigue el criterio de los resultados o fines, es el de la *escuela*, cuya misión académica no es la disciplina (departamento) o la asignatura (cátedra), sino una o más de las carreras que agrupa la facultad. Estas escuelas pueden adoptar la virtualidad a la que ya nos referimos, en su interacción con los departamentos de la facultad, o transformarse en una "facultad más pequeña" dentro de otra, con su propia planta de profesores, cátedras o departamentos, recursos, administración, etc.

Hacia 1970 la mayoría de las universidades nacionales argentinas respondía al estereotipo de la Universidad latinoamericana dividida en facultades y cátedras (Pérez Lindo, 1985:234). Afirma este autor que:

La institución de la cátedra creó la feudalización de la enseñanza, la compartimentación de la estructura académica, el autoritarismo. Contra algunas de estas cosas se rebelaron los estudiantes argentinos y latinoamericanos en la Reforma Universitaria de 1918. Para los reformistas, sin embargo, la cuestión del autoritarismo y de la discrecionalidad académica, era un problema inherente a una práctica social, o al abuso de los detentores de la enseñanza. Por eso propusieron la institución de cátedras paralelas, la periodicidad de los concursos y la posibilidad de cuestionar el curso magistral del profesor...Es a partir de los años 60 que algunos comienzan a mirar la cuestión como un problema estructural.

Actualmente en nuestro país continúa la preeminencia del modelo de facultades. Existen no obstante experiencias de organización departamental, fundamentalmente en las universidades de más reciente creación. Así por ejemplo, la Universidad Nacional del Sur, creada en 1956, fue la primera universidad nacional argentina que adoptó la estructura departamental al nivel de unidades académicas. Su estatuto de 1995, vigente en la actualidad, no contempla la existencia de facultades o escuelas a cargo de las carreras. El Consejo Universitario aprueba los planes de carrera, designa los profesores concursados y contratados, y propone la creación de nuevos departamentos a la Asamblea. Los Consejos Departamentales aprueban los programas de las materias y designan los docentes auxiliares. El Director del departamento es designado por el Colegio Electoral Departamental.

La Universidad Nacional del Comahue, creada en 1972, adoptó un modelo de facultades y departamentos interfacultades, a lo que debió superponerle una estructura de *Centros Regionales y Asentamientos* dado su gran dispersión geográfica en diferentes localizaciones de las provincias de Neuquén y Río Negro. Se generó de este modo una dinámica de funcionamiento en la que se entrecruzan los criterios organizacionales de la disciplina, la carrera y la localización geográfica, provocando diversas disfunciones e ineficiencias en el sistema.

En general, las universidades nacionales creadas en la última década

(conurbano bonaerense y Villa María en la provincia de Córdoba), asumen alguna forma de estructura departamental, único medio posible para ofrecer una oferta académica diversificada a un número de alumnos relativamente pequeño.

E. LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA DE LA U.N.C

La Universidad Nacional de Córdoba cuenta, aproximadamente, con 92.000 alumnos, 7.800 docentes (incluidas autoridades superiores) y 2.760 no docentes. En sus aulas se dictan 78 carreras de grado y 86 de postgrado (17 doctorados, 25 maestrías y 44 especializaciones).

Su organización académica es por facultades. Al nivel de *unidades operativas* (vid. punto D.2.), las facultades han desarrollado diversas combinaciones de los tipos organizacionales expuestos: sólo departamentos, escuelas y departamentos, escuelas y cátedras. En algunos casos, el rol de las escuelas se asume en parte por *comisiones coordinadoras de carrera*. En otros, la facultad escinde la actividad docente de la científica, a través de *institutos* o *centros* de investigación.

Cuenta además con dos hospitales, dos colegios secundarios, un laboratorio de hemoderivados y diversas unidades académicas de dependencia directa del Rectorado. Esquemáticamente (no se indican los departamentos, institutos o centros dependientes de las facultades):

- Facultad de Ciencias Médicas

- * Escuela de Enfermería
- * Escuela de Tecnología Médica
- * Escuela de Kinesiología y Fisioterapia
- * Escuela de Fonoaudiología
- * Escuela de Nutrición
- * Hospital Nacional de Clínicas
- * Hospital Universitario de Maternidad y Neonatología

- Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales

- * Escuela de Agrimensura
- * Escuela de Biología
- * Escuela de Geología
- * Escuela de Ingeniería Civil
- * Escuela de Ingeniería Electrónica
- * Escuela de Ingeniería Mecánica Aeronáutica
- * Escuela de Ingeniería Mecánica Electricista
- * Escuela de Química Industrial

- Facultad de Ciencias Agropecuarias

- Facultad de Matemática, Astronomía y Física
- Facultad de Filosofía y Humanidades

- * Escuela de Psicología
- * Escuela de Historia
- * Escuela de Ciencias de la Educación
- * Escuela de Letras
- * Escuela de Filosofía
- * Escuela de Artes
- * Escuela de Bibliotecología
- * Escuela de Archiveros

- Facultad de Ciencias Químicas
- Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

- * Escuela de Trabajo Social
- * Escuela de Ciencias de la Información

- Facultad de Ciencias Económicas
- Facultad de Arquitectura y Urbanismo
- Facultad de Odontología

Dependen del Rectorado:

- Escuela Superior de Lenguas
- Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano
- Colegio Nacional de Monserrat
- Centro de Estudios Avanzados
- Centro de Estudios de Transporte
- Observatorio Astronómico
- Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública
- Laboratorio de Hemoderivados

Evidentemente, la Universidad Nacional de Córdoba es una institución muy compleja. Cualquier diagnóstico y rediseño organizacional que pretenda abarcar la totalidad, tendrá pocas probabilidades de éxito. Por ello, retomaremos nuestra discusión inicial, aquella que refiere al planteo organizacional general al nivel de *unidades académicas*: ¿facultades o departamentos?

¡Error! Marcador no definido.F. RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE REORGANIZACIÓN ACADÉMICA DE LA U.N.C.

F.1. Un modelo general de referencia

El gran tamaño de la Universidad Nacional de Córdoba, así como la considerable diversidad de sus carreras, tornan conveniente mantener la estructura de facultades por dos razones fundamentales:

- a. Por constituir las unidades responsables del diseño, rediseño y evaluación permanente de las carreras profesionales o científicas que nuclean, misión ajena al departamento.
- b. Para reducir la complejidad administrativa (gobierno y funcionamiento) derivada de una *megauniversidad*, a través del agrupamiento en unidades académicas relativamente independientes en sus objetivos inmediatos de formación profesional y científica. De esta manera, cada facultad nuclea la mayoría de las interdependencias (relaciones secuenciales y recíprocas entre los actores involucrados) requeridas para el cumplimiento de sus fines. Son éstas las razones que justifican las divisiones de grandes universidades en *campuses* que faciliten su gobierno.

No obstante, ya se ha advertido la existencia de disfuncionalidades en el actual modelo, cuyo origen se hallaría en el ostracismo o ausencia de relaciones transversales (interfacultades).

Por lo tanto, debe buscarse el modo de que la organización actual, fuertemente orientada a los resultados, sea dotada simultáneamente de cierta orientación a las disciplinas. Dicho de otro modo: se intenta aprovechar las ventajas de ambos modelos.

Con este fin, se propone superponer a la estructura de facultades, una estructura de departamentos universitarios. En términos técnicos, diríamos que se concibe una estructura *matricial*. La estructura por facultades continuaría siendo, no obstante, el modelo preeminente. Las disciplinas susceptibles de ser departamentalizadas serían pensadas en función a objetivos específicos:

- a. Producir masas críticas de investigación.
- b. Abrir la oferta disciplinaria a todo el ámbito de la Universidad.
- c. Elevar el nivel académico y científico disciplinario.
- d. Producir economías de escala en el dictado de las asignaturas.

Los departamentos universitarios no tendrían carreras a cargo, pero sí la responsabilidad del dictado de un conjunto de asignaturas, así como el desarrollo de actividades de investigación y de extensión. Esto no significa que las facultades terminarían vacías de asignaturas: sólo ciertos ámbitos disciplinares serían departamentalizados según su aporte a los objetivos de superación demarcados.

No existen razones teóricas que conduzcan a postular la incompatibilidad de departamentos y facultades al nivel de unidades académicas (vid. Randle, 1973). Al respecto, afirma Pérez Lindo (1985:239):

No hay nada anormal en la diversidad de formas organizativas. La idea de un modelo único (que para muchos era el Departamento y para los conservadores la Facultad) no se justifica teóricamente, ni tampoco prácticamente observando

las experiencias internacionales y nacionales.

Se entenderá entonces que el modelo mixto propuesto induce a la revisión, tanto de la estructura actual de facultades, como de los potenciales departamentos. En el caso de las facultades, el análisis admite dos niveles: por un lado, el de la *unidad académica*, en el cual debería propiciarse el diagnóstico de las estructuras académicas internas (relaciones escuelas-departamentos-cátedras-institutos) a los efectos de revelar posibles debilidades funcionales; por el otro, el de la *universidad* como totalidad, para el que debería realizarse el repaso del conjunto de facultades a los efectos de identificar la eventual conveniencia de crear otras unidades académicas.

Este último aspecto es particularmente importante por sus consecuencias institucionales y amerita la explicitación de los criterios mínimos a ser considerados en la decisión. Se proponen los siguientes:

- a. La facultad a ser creada debería tener un alto nivel de *especificidad*. La especificidad refiere a la particular orientación de formación profesional o científica de la o las carreras que nuclearía la nueva unidad académica. A mayor especificidad, menores serán las interdependencias con la facultad de origen o con otras de la institución.

Este criterio es congruente con las razones que fueron esgrimidas más arriba para mantener las facultades: cada facultad nuclea la mayoría de las relaciones secuenciales y recíprocas requeridas para el cumplimiento de sus fines, reduciendo de este modo la complejidad asociada al gran tamaño de la Universidad.

Pueden adoptarse como indicadores de esta variable:

* Cantidad de asignaturas o ámbitos disciplinares compartidos con otras unidades académicas. A mayor número de asignaturas compartidas, menor especificidad.

* Complementariedad o afinidad profesional o científica de las carreras o disciplinas involucradas. A mayor complementariedad o afinidad, menor especificidad de las unidades académicas comparadas.

- b. La nueva facultad debería estar justificada por su *tamaño*. El indicador más obvio de esta variable lo constituye el número de alumnos, ya que de ello dependerá, en gran medida, el resto de las dimensiones: personal docente y no docente, espacio físico, presupuesto, etc.¹

¹ En discusiones mantenidas con los Sres. Consiliarios, fue acordado que las actividades de investigación y de extensión constituyen indicadores adicionales del *tamaño*, ya que influyen en la complejidad y cantidad de las actividades administrativas necesarias.

El tamaño está asociado a complejidades del gobierno institucional que pueden tornar conveniente la creación de una unidad académica. El número mínimo de alumnos requerido siempre será arbitrario. En nuestra Universidad existen diversos tamaños de facultades (FAMAF con menos de 1.000 alumnos, F. Cs. Agropecuarias con menos de 2.000, F. Cs. Químicas con algo más de 4.000, F. de Cs. Arquitectura, Urbanismo y Diseño con más de 7.000, F. de Cs. Médicas con más de 20.000, entre otras). En este marco, parece razonable pensar en un límite inferior de 3.000 o 4.000 alumnos.

Ambas condiciones deberían cumplirse para decidir la creación de una facultad. Sin embargo, no se trata sólo de efectuar una oportuna y conveniente división administrativa del trabajo, sino también de una decisión política de desarrollo universitario: dotar a la nueva facultad de la posibilidad de tomar sus propias decisiones académicas, científicas y administrativas; otorgarle la oportunidad de formar parte del gobierno de la Universidad; apoyarla en la concreción de niveles de excelencia científico-académica.

F.2. Una guía para la discusión

Se exponen a continuación, en su orden lógico, los principales puntos que resulta recomendable tratar para la elaboración de un proyecto de reorganización académica de la UNC.

- a. Discutir la conveniencia de adoptar un modelo por facultades conjuntamente con ciertas áreas disciplinares departamentalizadas. De aprobarse este modelo global, deben tratarse los puntos que siguen.
- b. Acordar los criterios generales para la eventual creación de facultades y departamentos (ver punto F.2.).
- c. Repaso de la actual estructura académica de la UNC, de la oferta académica vigente y del número de alumnos discriminado.
- d. Analizar si se justifica la creación de facultades de acuerdo a los objetivos y criterios preestablecidos.
- e. Analizar los ámbitos disciplinares susceptibles de ser departamentalizados en el marco de los objetivos y criterios preestablecidos.
- f. Establecer las nuevas carreras que la UNC aspira a desarrollar en el corto plazo.
- g. Analizar en qué facultad se radicaría la carrera y revisar, si fuera necesario, los puntos d. y e.

G. HACIA EL FUTURO

Considerar la viabilidad de un cambio organizacional en la Universidad Nacional de Córdoba, supone el análisis de un conjunto de variables cuyo abordaje excede el marco de este trabajo. No obstante, al sólo efecto de motivar la reflexión, enunciaré las más importantes:

- *Académico-científicas*: no siempre es posible delimitar con precisión la línea divisoria entre dos o más disciplinas. Esta situación puede ocasionar conflictos en la determinación de un potencial departamento o facultad.
- *Histórico-Culturales*: el modelo de facultades ha generado una cultura de "espacios propios" y de pertenencia, que se ve reforzada por los aspectos edilicios, presupuestarios y políticos. Esto podría ser fuente de conflictos tanto en la creación de departamentos como de facultades.
- *Políticos*: la departamentalización o la creación de nuevas facultades, puede ser interpretada como una amenaza a espacios de poder individuales, grupales o sectoriales legítimamente conseguidos en el marco de un modelo diferente.
- *Presupuestarios*: son conocidas las restricciones presupuestarias de la Universidad; sería inconcebible un proyecto que demandara recursos adicionales en forma inmediata.
- *Administrativos*: la nueva dinámica de cursado que introducirían los departamentos universitarios, requerirá la reforma de los actuales sistemas de administración académica.

Esta breve exposición permite inferir las dificultades a las que se enfrentaría cualquier intento de cambio. Por ello, es recomendable una estrategia de gradualidad, que privilegie inicialmente los casos viables, pero en el marco de una clara idea del proyecto global.

De esta manera, la misma institución comenzará un período crítico de aprendizaje que facilitará la introducción de cambios posteriores, a la luz de los casos paradigmáticos iniciales.

BIBLIOGRAFÍA

ALMARCHA BARBADO, Amparo, *Autoridad y Privilegio en la Universidad Española: Estudio Sociológico del Profesorado Universitario*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1982.

BENJAMIN, Harold R. W., *La Educación Superior en las Repúblicas Americanas*, Madrid, Ediciones del Castillo, 1964.

BOK, Derek, *Educación Superior*, Buenos Aires, El Ateneo, 1992.

BROWN, Hugh S. y MAYHEW, Lewis B., *Pautas de la enseñanza superior*, Buenos Aires, Editorial Troquel, 1968.

CLARK, Burton R., *El Sistema de Educación Superior - Una Visión Comparativa de la Organización Académica*, Nueva Imagen, México, 1991.

GARCÍA DE FANELLI, Ana María, *Gestión de las Universidades Públicas. La Experiencia Internacional*, Buenos Aires, Ministerio de Cultura y Educación, Serie Nuevas Tendencias, 1998.

HERRERA FIGUEROA, Miguel, *Universidad y Educación Triversitaria*, Buenos Aires, Plus Ultra, 1995.

MINTZBERG, Henry, *La Estructuración de las Organizaciones*, 1ra. ed. en castellano, Barcelona, Ed. Ariel, 1984.

PÉREZ LINDO, Augusto, *Universidad, política y sociedad*, Buenos Aires, Eudeba, 1985.

RANDLE, Patricio, *¿Hacia una nueva Universidad?*, 2da. edición, Buenos Aires, Eudeba, 1973.

INDICE

A.	OBJETIVOS ACADÉMICOS.....	1
B.	LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA	2
	B.1. Conceptos básicos	2
	B.2. La organización académica por facultades	3
	B.3. La organización académica departamental	4
C.	FACULTADES VS. DEPARTAMENTOS.....	5
D.	REVISIÓN DEL MODELO DEPARTAMENTAL.....	7
	D.1. El sistema estadounidense.....	7
	D.2. Experiencias en la Argentina.....	9
E.	LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA DE LA U.N.C	11
F.	RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE REORGANIZACIÓN ACADÉMICA DE LA U.N.C.	12
	F.1. Un modelo general de referencia	12
	F.2. Una guía para la discusión	15
G.	HACIA EL FUTURO	16
	BIBLIOGRAFÍA	17

**REORGANIZACIÓN ACADÉMICA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA:
ELEMENTOS CONCEPTUALES PARA EL DEBATE**

Sergio F. Obeide
Agosto 1998