



## **CUERPOS COLEGIADOS UNIVERSITARIOS: ¿FUNCIONALES A LOS ÓRGANOS PERSONALES DE GOBIERNO DE LAS UNSE?**

Cristina B. Arguelles

### **Resumen**

El Estatuto de nuestra Institución menciona dentro de sus órganos de gobierno a: La Asamblea Universitaria (órgano máximo); el Honorable Consejo Superior; El Rector; los Consejos Directivos de las Facultades y Los Decanos. El objetivo del presente trabajo es analizar crítica y reflexivamente el funcionamiento de los órganos de gobierno colegiados (Asamblea, Consejo Superior y Consejos Directivos), teniendo presente sus misiones y funciones según las normativas vigentes. El estudio de la temática se apoya en una metodología exploratoria de corte cualitativo a partir del análisis de normativas, observaciones y experiencias de los autores del presente trabajo que participan o participaron en los órganos de gobierno colegiados mencionados, desde los claustros docentes y no docentes. Los resultados nos permitirían profundizar el conocimiento del funcionamiento de estos órganos colegiados muchas veces sospechados de ser ¿funcionales a los órganos de gobierno personales (entiéndase Rector y Decanos)?

Palabras claves: órganos de gobierno, órganos colegiados, misiones y funciones.

## **Introducción**

El Estatuto de la Universidad Nacional de Santiago del Estero vigente resulta de la adecuación de las normativas de las Instituciones de Educación Superior a lo dispuesto por la LES N° 24521 /95. Aprobado mediante Resolución Honorable Asamblea Universitaria N° 1 de fecha 16 de Febrero de 1996 en su Capítulo I- Estructuras y Fines- Artículo 3 establece:

*El gobierno de la Universidad coordina la labor de los organismos que la integran y es ejercido por:*

- 1) La Asamblea Universitaria*
- 2) El Consejo Superior*
- 3) El Rector*
- 4) Los Consejos Directivos de las Facultades*
- 5) Los Decanos*

En los sucesivos capítulos el Estatuto regulan las misiones, la constitución y el funcionamiento de estos órganos de gobierno. Así en el Capítulo II DE LA ASAMBLEA UNIVERSITARIA, establece en su articulado quienes la integran, funciones y régimen de las sesiones de este órgano. En el Capítulo III DEL CONSEJO SUPERIOR, miembros netos, misiones y funciones, dictado de su propio reglamento interno de funcionamiento. El Capítulo IV DEL RECTOR Y VICERRECTOR, menciona requisitos necesarios para desempeñar estos cargos, duración del mandato, dedicación y funciones a cumplir por ambos. En el Capítulo V DE LAS FACULTADES en el cual se describe a estas estructuras organizativas y en el artículo 31 se establece la integración del cuerpo colegiado que ejercerá el gobierno de la Unidad Académica, el CONSEJO DIRECTIVO, sus misiones y funciones y finalmente en el Capítulo VI DEL DECANO Y VICEDECANO, se establecen los requisitos necesarios para desempeñar estos cargos, duración del mandato, dedicación y funciones a cumplir por ambos.

Desde el punto de vista organizacional podemos visualizar nuestra organización a través de su organigrama que se mostrará más adelante, como una institución con estructura organizativa funcional, sin embargo los actores de la comunidad perciben que su estructura es lineal, fundamentalmente por el sentimiento colectivo de que el funcionamiento de los órganos de gobierno colegiados o sea Consejo Superior de la Universidad y Consejos Directivos de las Facultades deberían la linealidad al accionar verticalista de estos órganos a requerimientos de los órganos de gobierno personales o sea Rector y Vicerrector en la Universidad y Decanos y Vicedecanos en las Facultades.

En el presente trabajo se trataría de abordar esta problemática desde la participación de las autoras como integrantes de los cuerpos colegiados mencionados analizando normativas y experiencias compartidas en el ejercicio de la representación de sus respectivos claustros, docente y no docente.

## **DESARROLLO**

Las Instituciones Educativas Superiores Universitarias como la que abordamos, se encuentran hoy atravesando tiempos difíciles. Los grandes problemas que caracterizaron la última década del Siglo XX y comienzos del siglo actual a nivel mundial y sus matices propios en los países latinoamericanos, las transformaciones político-sociales, los cambios económicos, los avances científicos y económicos, han producido una urgente necesidad de modificar la educación.

El mayor nivel de bienestar dentro de la institución universitaria está asociado a la modernización de las acciones y procesos de gestión y dentro de estos los órganos de gobierno que tienen a su cargo la toma de decisiones son de fundamental importancia dado que representan a la totalidad de la comunidad universitaria, como una representación política

y no sectorial. Su representación se refiere no a su origen estamental ni intereses sectoriales sino al bien común de la Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE) y a los intereses generales de la misma. Todo esto referido al Honorable Consejo Superior (HCS) y que podemos extrapolar en el marco del Estatuto, a los Consejos Directivos (CD) de las Facultades de nuestra Universidad.

El HCS es un órgano de gobierno que ejerce la jurisdicción superior de la Universidad y que en el ejercicio de sus funciones no depende de otras áreas u órganos de gobierno de la UNSE con los cuales debe coordinar pero no subordinarse según el principio de división de poderes según el artículo 3 del Estatuto que establece:

*El gobierno de la Universidad coordina la labor de los organismos que la integran y es ejercido por:*

- 1) *La Asamblea Universitaria*
- 2) *El Consejo Superior*
- 3) *El Rector*
- 4) *Los Consejos Directivos de las Facultades*
- 5) *Los Decanos*

De la Asamblea Universitaria, funciones: art. 9° -inc. 1 Resolver sobre renuncia del Rector; inc. 2 Remover al Rector; inc.3 Reformar el Estatuto; inc.4 Crear o suprimir Facultades; inc.5 Resolver aquellos casos que el Consejo Superior somete a su consideración

Del Consejo Superior: art. 12° quienes lo integran: el Rector; los Decanos de las Facultades que son miembros natos del Consejo Superior 8 (ocho) Docentes, 6(seis) por los Profesores y 2 (dos) por los Auxiliares Docentes Diplomados; 4 (cuatro) Delegados Estudiantiles; 2 (dos) Delegados Egresados; 1 (un) Representante del Personal No Docente. Funciones: “ejercer la jurisdicción de la UNSE “. Además se determina que es un órgano generador de políticas, estrategias y normas generales de la Universidad.

Del Rector: funciones artículos 22° al 29° “ejercer la representación de la Universidad, suscribir sus documentos oficiales y otorgar poderes”.

De los Consejos directivos de las Facultades: art. 30° al 36° “Ejercer la jurisdicción Superior de la Facultad, hacer cumplir las normas del Estatuto y las que con carácter general haya establecido el HCS.

De los Decanos: artículos 37° al 41° ”Ejercer la representación de la Facultad”.

Los Consejeros Rector y Decanos son elegidos por votación Directa de todos los claustros. Los Consejeros Docentes y Auxiliares Docentes lo son por la votación de sus pares de los Consejos Directivos. Surgen del voto de los electores de los Centros de Estudiantes, los cuatro delegados estudiantiles. Los dos delegados por Egresados, son electos por los consejeros egresados de las Facultades que integran los Consejos Directivos y el representante No Docente, por los integrantes del claustro mencionado.

En este Consejo, al igual que en los Directivos, los mandatos de los órganos personales y los consejeros docentes son por cuatro años, los de los estudiantes se renuevan cada año al igual que la representación de los No Docentes y cada dos años, los delegados Egresados.

Una estructura organizativa semejante es la que poseen los Consejos Directivos de las Facultades los cuales se diferencian en el número de delegados egresados siendo este de 1 (uno) y también elegido del padrón de egresados.

De lo anterior podemos representar gráficamente el modelo de gestión de la Facultades y de la UNSE en los organigramas que se presentan a continuación y en los cuales se observan las interrelaciones entre los componentes de la comunidad universitaria:

Directivos, personal de apoyo o No Docente, Docentes, Estudiantes y actores externos. En general estos organigramas deberían reflejar, las funciones completas de cada

compartimento, las relaciones de coordinación entre compartimentos y las relaciones de asesoría que apoyan el trabajo sin estar involucradas en el desarrollo de las tareas.

La complejidad de las instituciones educativas hace que estas representaciones se vuelvan cada vez más tipo red dado las diversas vinculaciones que deberían establecerse entre todos los actores de la comunidad universitaria para satisfacer las demandas a las que se encuentran sometidas estas instituciones por parte de la sociedad.

Un organigrama como el que se presenta a continuación y que pertenece a la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnologías de la UNSE, refleja una estructura organizativa funcional.

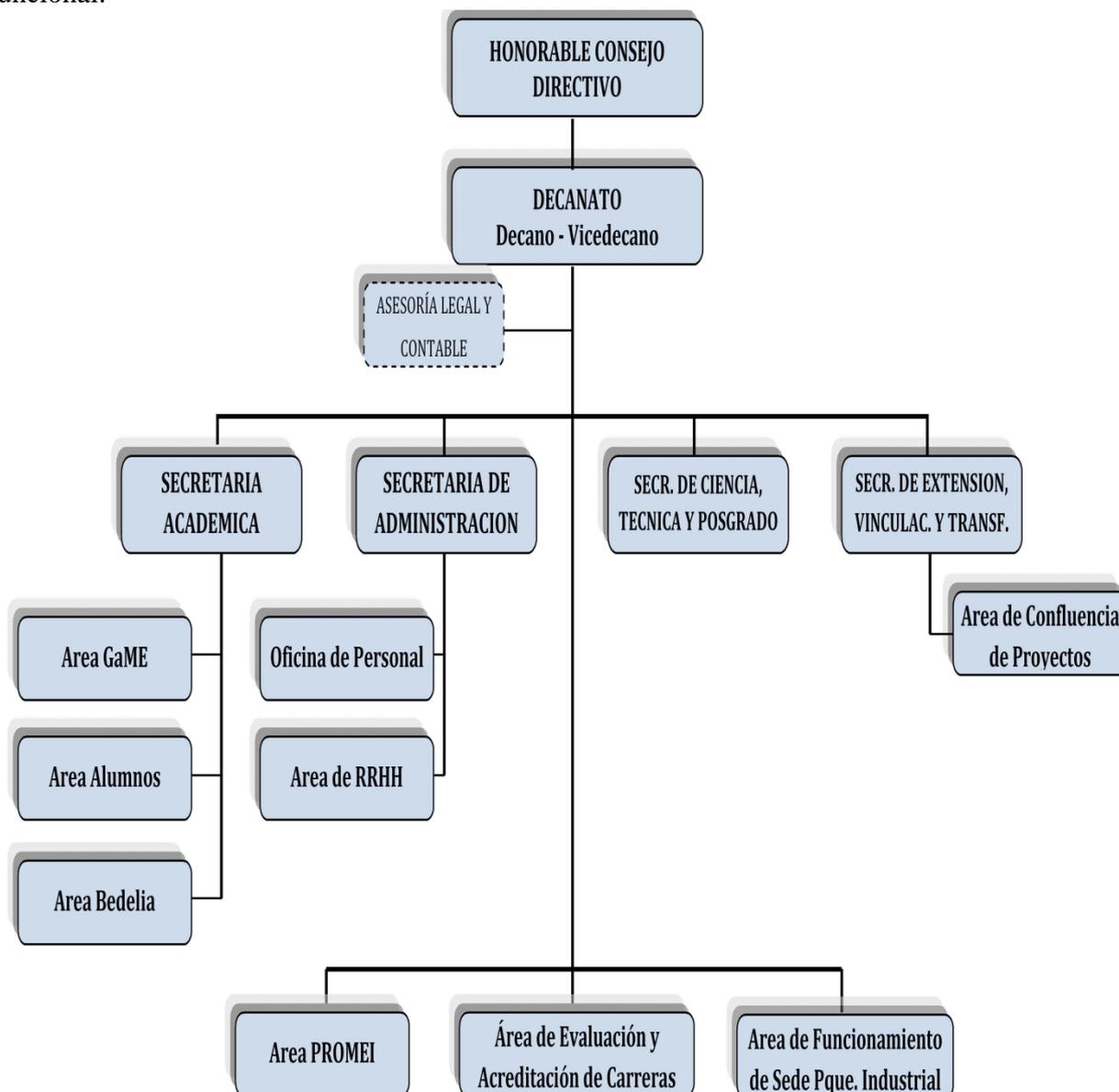


Figura N° 1- Organigrama de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnologías de la UNSE

Este tipo de estructura organizativa, se caracteriza por tener en cuenta las funciones (son las personas para las funciones), hay un mando unitario central, se estudia cada función y se busca la persona más idónea para realizarla, se trabaja en equipo cuando la situación lo requiere y las funciones están coordinadas. Dentro de las ventajas de este tipo se pueden señalar: funciones especializadas, análisis profundo de cada problema, hay campo para la iniciativa y oportunidad para la formación de expertos. Como desventajas mencionamos: muchos jefes por lo tanto la responsabilidad se diluye, puede haber confusión e indecisión y hay peligro de ineficacia y lentitud

Para la Universidad podríamos representar en un organigrama similar su estructura a partir de las normativas vigentes y que se mencionaron anteriormente en cuanto a sus órganos de gobierno.

Del funcionamiento de estos órganos, sin embargo, la comunidad percibiría que la estructura organizativa que impregnaría a la institución toda sería una de tipo lineal o sea un este tipo de organización que se caracteriza por: las funciones son para las personas, el superior es quien decide y es el único responsable, las funciones están graduadas y las decisiones son transmitidas y controladas hasta los niveles más bajos encargados de ejecutarlas. Por lo tanto sus ventajas son: fácil control y estabilidad. Pero trae consigo las siguientes desventajas: rigidización del proceso de trabajo, falta de autonomía de los subordinados y reducción de oportunidad de iniciativa de los mismos.

Todo esto se daría en el marco de una organización educativa que cuyos destinos están regidos por principios democráticos bien arraigados y que se pueden palpar en las formas de elegir sus representantes que pasan a integrar los cuerpos de gobierno: personales y colegiados.

En las experiencias vividas por las autoras del presente trabajo como representantes del claustro Docente y No Docente en el HCD de la Facultad de Ciencias Exactas y una de ellas hasta hace muy poco tiempo, como representante del mismo claustro en el HCS de la UNSE, se considera que en el momento de las tomas de decisiones en el seno de los cuerpos colegiados se puede apreciar netamente la puja entre intereses sectoriales que muchas veces son defendidos por representantes que no tienen en claro cuáles son los objetivos que deben defender en pos del bien común de la comunidad universitaria. Son esos mismos representantes los que transmitirían a la comunidad la falta de operatividad de estos cuerpos o bien sensibilizarían a la misma con afirmaciones del calibre: el rector y los decanos deciden todo. Es muy importante tener presente que en los órganos colegiados, donde tienen voz y voto los representantes de todos los claustros no se desnaturalicen sus funciones y cumplan con sus misiones, fundamentalmente de implementación de políticas que introduzcan mejoras en las instituciones. Para lograr estos objetivos es imprescindible que los consejeros se comprometan con la institución.

Los procesos de evaluación a que se vieron sometidas las instituciones universitarias fueron altamente positivos desde la perspectiva que permitieron a estas organizaciones mirarse hacia adentro y rescataríamos de ellas, la movilización de todos los claustros en la búsqueda de información referida a la misma institución ante la percepción de esas evaluaciones como presuntas amenazas. Todo esto habría permitido que los consejeros se interesen más por normativas internas y externas a la institución, lo que enriqueció notablemente las discusiones en el seno de los cuerpos colegiados que trabajaron consustanciados con el objetivo común de lograr las acreditaciones de carrera en total actitud de servicio junto con los órganos personales de gobierno. En épocas de evaluación de las instituciones podríamos decir que las instituciones responden o se comportan efectivamente como estructuras organizativas mixtas en las cuales se destaca un órgano de línea que mantiene la autoridad, ejecuta el mando, se reserva la decisión y se estructura jerárquicamente; y el órgano de apoyo que aporta la técnica y tiene la misión de investigación, control y evaluación coinciden en una autoridad Superior

con las ventajas de estabilidad, línea de autoridad, coordinación de funciones, eficacia operativa, etc.

## CONCLUSIONES

Los procesos de toma de decisión no están radicados sólo en la estructura organizacional administrativa, sino que hacen al conjunto de la organización de las funciones sustantivas de la universidad (docencia, investigación y extensión)

A nivel de la Asamblea Universitaria como órgano decisor máximo cumple estrictamente lo establecido estatutariamente. A nivel de las funciones del HCS se señalaría como problemática observada en la participación, una superposición de funciones normativas, políticas, administrativas, académicas absorbiendo inclusive problemáticas propias que deben ser resueltas en el seno de las Facultades lo cual le impide a este cuerpo concentrarse en el análisis de los problemas estratégicos de la UNSE. Y es en este punto donde surgiría esa presunción de funcionalidad del cuerpo colegiado hacia los órganos personales, mayoritariamente en las sesiones se tratan temas que son presentados por el Rector o por las Comisiones cuyos Coordinadores son los Decanos y entonces surge esta problemática que consume el tiempo y la energía de los consejeros y desmotivaría el estudio y seguimiento de estrategias que conlleven a cambios necesarios dada la complejidad que van adquiriendo las instituciones educativas superiores.

La estructura organizativa institucional que si bien se plantea como funcional, nos mostraría una centralización en el accionar a nivel del Rectorado la cual debería tender hacia una descentralización progresiva que permita un mayor respaldo a las Facultades.

A nivel de los Consejos Directivos de las Facultades cuyas funciones se especifican a través del Estatuto y las normativas emanadas del HCS y los reglados por los propios Consejos en cuanto a sus propios reglamentos de funcionamiento y políticas a seguir durante el año académico, se plantearía una situación similar a lo que acontece en el Superior, el ejecutivo lleva a debate permanentemente cuestiones que impiden fijar políticas estratégicas que redundaría en mejoras efectivas para las Unidades Académicas.

Nuestra propuesta se basaría en implementar una estructura organizativa de tipo mixta en la cual se destacan dos órganos:

- Un órgano de línea que mantiene la autoridad, ejecuta el mando, se reserva la decisión y se estructura jerárquicamente; y el
- El órgano de Apoyo (staff) que aporta la técnica y tiene la misión de investigación, control y evaluación

Estos dos órganos están coordinados, tienen grados jerárquicos paralelos, tienen líneas de mando paralelas y lo más importante, coinciden en una autoridad Superior

Este tipo de estructura intenta suprimir o minimizar las desventajas de las estructuras lineales y funcionales y tiene las siguientes ventajas: estabilidad, línea de autoridad, la coordinación de funciones, la eficacia operativa, los procedimientos adecuados a cada problema, el mayor horizonte de iniciativa y la posibilidad de investigación y formación de expertos.

El proceso de toma de decisiones: actividad en la cual a partir de la información necesaria se elabore un curso de acción a seguir para llevar a cabo el objetivo propuesto, se realizaría entonces con la participación de todos, cada uno desde su nivel y la comunicación es abierta entre todos los niveles.

De la calidad de la toma de decisiones dependerá la coherencia entre los objetivos, los medios apropiados para alcanzarlos, la buena información y los factores personales.

De este modo la conducción de la organización, anteriormente representante de la jerarquía y del poder, pasa a desempeñar nuevos roles: coordinador, moderador, facilitador, etc.

Así el deseo de democratizar la organización, impulsa la idea de participación de todos los actores involucrados, se fomentan las actitudes de colaboración y se rompe, en cierta medida, con las características del sistema burocrático de excesiva jerarquización y estratificación de cargos.

Como se mencionó anteriormente, en situación de “amenaza” tal cual se percibió en sus comienzos a las evaluaciones institucionales y las evaluaciones para las acreditaciones de las carreras de grado y postgrado, se observó un accionar perfectamente articulado entre órganos colegiados, órganos personales y actores de la comunidad universitaria que incentivaron y estimularon a muchos docentes a profundizar en estudios de postgrado de gestión universitaria y que consideraríamos un capital humano altamente calificado que debería insertarse en los cuerpos colegiados que no obstante funcionar con dificultades, son la máxima expresión de la democracia en nuestras instituciones al estar representados en ellos todos los claustros que forman nuestra comunidad universitaria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bianco, Ivonne – (2006) “*Organización y Universidad. La toma de decisiones en órganos colegiados*”. Colección Tesis. Facultad de Filosofía y letras -UNT
2. Lorino, Philippe – (1996) . Capítulo 4- “*El control de gestión estratégico*” –Editores: Marcombo. pp 35 - 43
3. Paredes de Meaños, Zulema–(2001)“*El Proyecto Institucional en el marco de las transformaciones educativas*” – Ediciones El Ateneo
4. Schara, Julio César – (1995) “Educación y cultura: Políticas Educativas-Editores Plaza y Valdes
5. Londoño Chicca, Carlos Mesa Prieto, Rodrigo (1993): *Curso Básico de Administración de Empresas*. Ed. Norma S A. Colombia
5. Nogueira, Martínez Roberto y Góngora, Norberto (2004): *Evaluación de la Gestión Universitaria 2004*. CONEAU Publicaciones Buenos Aires.
6. Arguelles, Cristina, Pereyra, Nélide, Maldonado Wekid, Ivanna (2004): *Sistemas de Información eficiente para la Toma de Decisiones Académicas en Procesos de Evaluaciones*.. Trabajo presentado en el III encuentro de Universidades Nacionales – Mar del Plata – argentina
7. Arguelles, Cristina, Pereyra, Nélide, Ponce, patricia, Zóttola, Emma (2005): “Gestión Estratégica de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnologías de la Universidad Nacional de Santiago del Estero, Basada en el Dominio de las Actividades y procesos” Trabajo presentado y expuesto 2005 – V Coloquio: realizado en la ciudad de Mar del Plata, Argentina, Con Poder Gobierno y Estrategias en Universidades de America del Sur” 2005.

## DOCUMENTOS DE CONSULTA

1. Estatuto de la Universidad Nacional de Santiago del Estero- (1996)- Resolución Asamblea Universitaria N° 1/96- Resolución Ministerial N° 125/96
2. Autoevaluación Institucional de la Universidad Nacional de Santiago del Estero- (1998)

3. Resolución HCS DE LA UNSE N° 49/90 – Sobre Reglamento Interno del HCS.
4. Resolución HCS DE LA UNSE N° 88/2006 – Sobre Modificatoria Reglamento Interno del HCS.
5. Resolución HCS DE LA UNSE N° 175/2006 – Sobre Modificatoria Reglamento Interno del HCS.
6. Resolución HCS DE LA UNSE N° 135/2007 – Sobre Modificatoria Reglamento Interno del HCS.