



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**PROCESOS DE GESTIÓN ACADÉMICA EN EL CONTEXTO DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN DE POSGRADO DE LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL DE LA FACULTAD REGIONAL
BUENOS AIRES**

FERNANDO NÁPOLI

Universidad Nacional Tecnológica

fnap@yahoo.com.ar

CARLOS MAZZOLA

Universidad Nacional Tecnológica

mazzolacarlos@gmail.com

PATRICIA TILLI

Universidad Nacional Tecnológica

tillipatriciatilli@yahoo.com.ar

Resumen

El trabajo tiene como objetivo poner en agenda una multiplicidad de cuestiones relativas a la gestión académica de la formación de cuarto nivel, centrando su eje de análisis en los procesos gestionales, focalizando dichos procesos y procedimientos en la cultura académica de la Facultad.

De las complejidades de la universidad como organización, nos adentramos en las múltiples consideraciones acerca de la cultura académica como espacio de construcción, saberes, hábitos, tensiones, conflictos en derredor de los estudios de posgraduación.

Caracterizamos la trama profunda de los mecanismos de gestión, para evidenciar sus, constelaciones de abordajes y mecanismos que se debaten entre los ensambles de la cultura académica como sustrato profundo del quehacer institucional y los espacios de trabajo académico. Centramos el eje de trabajo en las tesis y sus relaciones con los procesos de gestión, con la finalidad de resignificar los espacios que caracterizan la producción de conocimiento en las carreras de posgrado, en los componentes intrínsecos de la cultura institucional. Es poner en cuestión espacios de reflexión sobre la propia cultura organizacional. La universidad es una institución altamente compleja tanto en sus postulados, como en sus formas de legitimar sus espacios formativos y formas de comunicación con el medioambiente organizacional.

Palabras claves: cultura organizacional, gestión, procesos académicos, posgrado.

Consideraciones Introductorias

La Universidad se presenta como una institución compleja. El conocimiento de lo institucional y su organización teórica es el resultado de una práctica colectiva.

Cada institución posee rasgos de identidad y señas particulares que le son propios; ambos constituyen y simultáneamente son aprehensibles en lo que denominaremos cultura académica. El presente trabajo tiene como objeto describir un conjunto de elementos distintivos que caracterizan aspectos de la gestión de la educación de posgrado en la Universidad Tecnológica nacional, observando los mismos desde las prácticas académico- administrativas que se desarrollan desde la especificidad del estilo de gestión en la Facultad Buenos Aires.

Advertimos en primera instancia que si bien la normativa que regula a las actividades de cuarto nivel, es una, y con grado de cobertura y aplicabilidad para todas las Facultades que conforman la universidad, cada una de dichas facultades interactúa con realidades diversas, que se conjugan desde sus culturas académicas, que a su vez denotan un rasgo de mayor identidad, con la noción de especificidad que posee dicha universidad.

Aproximaciones y enfoques de la cultura académica,

En este contexto entendemos «cultura académica» como el origen y el soporte que legitima el pensamiento y consecuentemente las acciones, de los diversos actores dentro de una Institución Universitaria determinada (Noriega, 2014). Por su parte, Naidorf (2009a, p. 21-22) señala al respecto.

La producción de conocimiento se desarrolla en el marco de determinada cultura académica. Se entiende aquí por cultura académica al universo de pensamiento múltiple y diverso que caracteriza las maneras de ser y hacer de los científicos de la Universidad. Está conformada por las representaciones, motivaciones, concepciones e ideas acerca de los objetivos de las tareas de docencia, investigación, extensión y transferencia, que condicionan sustancialmente los modos de realizarla.

Es preciso señalar que la cultura académica no es una construcción consensuada producto de la convergencia armónica de perspectivas plurales, sino tal como propone Naidorf (op.cit.):

La forma de concebir el proceso de construcción y definición de las dimensiones de esta variable [léase cultura académica] deja abierta la posibilidad de ambigüedad, conflicto y desintegración, ya que en ella están comprendidos los valores académicos y los del mercado, la dimensión histórica, los conflictos y obstáculos institucionales, las medidas de política que modifican los valores académicos y las características particulares que se observan en las nuevas generaciones de investigadores. En este sentido, dentro del marco general de las teorías del conflicto, la cultura académica es parte de una interpretación conceptual que se inclina hacia la diferenciación y el pluralismo [...]. (2009a, pp. 21-22)

En tanto la Universidad es una institución pública en relación dialéctica constante con el Estado, la empresa y la sociedad, se ve afectada por normas, prácticas e ideologías externas a ella que tienden a controlar, moldear o regular directa o indirectamente los

modos de producción y comunicación de conocimiento (Naidorf, 2009a). Esta relación de fuerzas provoca, inexorablemente, cambios –algunos lentos y casi imperceptibles, otros vertiginosos y dramáticos– en la cultura académica razón por la cual es posible considerar su conformación *como un proceso activo de creación de sentido que permite problematizar las acciones siempre históricas y cambiantes*. (Naidorf, 2009b, p. 21)

Desde esta perspectiva es posible inferir que cada universidad detenta una cultura a partir de la cual define y valida la profesión académica, caracterizada por integrar *“a miembros que han sido formados, cultivan y pertenecen a muy distintos campos de conocimiento, aun cuando compartan exigencias generales respecto a conocimiento científico y habilidades necesarias para desarrollar las actividades de docencia e investigación”* (Noriega, 2014, p.111).

La autora (op.cit.) –siguiendo a Grediaga Kuri– señala, que aún cuando no existe un acuerdo generalizado respecto a definir la actividad académica como una profesión, es posible concebir la actividad que desarrollan los académicos como profesión

dado que se encuentran presentes en ella las líneas conceptuales que componen la noción moderna de profesión, a saber: -existen principios básicos que refieren al desempeño del rol, como el cultivo del conocimiento, la libertad académica y la autonomía en las decisiones de los individuos y las organizaciones; - comparten sus integrantes la calidad de empleados de una organización; -la libertad en el uso y distribución del tiempo contratado no dedicado al cumplimiento de las responsabilidades docentes; -sistemas de remuneración asociados a la valoración del mérito y, -distribución de prestigio entre los miembros según el dominio del campo, experiencia y resultados diferenciales (Noriega, 2014, 110)

Así, la cultura académica que define, valida y entiende la profesión académica en el ámbito de la UTN Buenos Aires se caracteriza por estar imbuida de una fuerte identidad histórica, que se encarna desde sus orígenes, en las particularidades de una profesión ingenieril emergida desde la fábrica.

La ciencia pura es un lujo que se pueden dar algunos que no tienen nada que realizar. En la ciencia, es el conocimiento profundo realizado en el empirismo absoluto de las realizaciones lo que importa, si no las cosas no valen. Por eso he dicho y he sostenido muchas veces que queremos operarios que se formen en la escuela de orientación profesional, trabajando con sus herramientas y con sus máquinas que sepan hacer, aunque no sepan mucho decir, queremos técnicos de fábrica que no solamente sepan decirle a sus operarios: "vea amigo, esto hay que hacerlo así", sino que tomen la herramienta y lo realicen ellos mejor de lo que lo hizo su operario, y queremos ingenieros de fábrica que no sean charlatanes atildados que vienen una vez por día a la mañana y veinte minutos para decir lo que hay que hacer, y después se van a la casa, al café o a la confitería. Queremos técnicos de fábrica que se pongan su "overol" y convivan con sus obreros en el trabajo, que sean ellos dirigentes, pero que dirijan, no charlatanes que no sirven ni para un lavado ni para un barrido. (Perón, 1953)

En la actualidad la UTN está organizada en 29 Facultades Regionales (Avellaneda, Bahía Blanca, Buenos Aires, Chubut, Concepción del Uruguay, Concordia, Córdoba, Del Neuquén, Delta, Gral. Pacheco, Haedo, La Plata, La Rioja, Mendoza, Paraná,

Rafaela, Reconquista, Resistencia, Río Grande, Rosario, San Francisco, San Nicolás, San Rafael, Santa Cruz, Santa Fe, Tucumán, Trenque Lauquen, Venado Tuerto y Villa María), una Unidad Académica en la ciudad de Mar del Plata y el Instituto Nacional Superior del Profesorado Técnico.

Por otra parte, UTN es la única Universidad del Sistema Universitario Nacional, cuya estructura académica tiene a la Ingeniería como objetivo prioritario y al federalismo como expresión nacional, peculiaridades que han forjado a través de los años la lógica de una «identidad tecnológica». Lógica, que implica un sesgo manifiesto sobre la cultura académica que coloca a la tecnología y a la Universidad por encima de las ideologías y apetencias personales. En palabras de Ing. Oliveto, Decano de la UTN Buenos Aires

[...] a nuestra gestión no le importa de dónde proviene una idea, lo que importa es que todos tengamos una identidad tecnológica; que todos tengamos a la Tecnológica por encima de nuestras ideologías. Entre todos construimos la Facultad de Ingeniería más grande país y, entre todos, lograremos ser la mejor” (UTN en Movimiento, 21 de abril de 2014)

Esta identidad impregna cada una de las dimensiones de la cultura académica de la UTN Buenos Aires, lo cual significa no solo la valoración positiva del desarrollo de la ciencia y la tecnología, sino la optimización de recursos tangibles e intangibles vinculados a la sostenibilidad institucional, el fortalecimiento de la docencia, la investigación y la extensión, y una fuerte disposición a no concentrar las acciones de desarrollo institucional en una élite minoritaria, sino que se encuentra relativamente abierta a toda la comunidad universitaria. Como respuesta a la coyuntura socio-política de los años noventa, surge en 1993 en la UTN Buenos Aires “*un desarrollo embrionario de la futura educación de postgrado, ofreciendo seminarios de corta duración, que sin llegar a ser de actualización (utilizando las categorías actuales) fueron incorporando a los graduados universitarios en experiencias piloto, dependientes de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria*” (Nápoli, 2005a, p.2)

La diversificación en la oferta de posgrado provoca un significativo impacto institucional al plantear instancias de crisis hasta entonces no imaginadas, fundamentalmente por dos motivos. El primero, la falta de experiencia y tradición en formación de posgrado. El segundo, como Facultad formadora de ingenieros, su cultura y dinámica institucional no contemplaba la multidisciplinariedad académica. En agosto del mismo año, la actividad de postgrado se estructura en el ámbito de la Secretaría Académica, y tres años más tarde (1999) se crea la Dirección de Educación de Posgrado, actual Subsecretaría de Posgrado y Vínculos con la Investigación.

Como consecuencia del explosivo desarrollo de la actividad de posgrado en gran parte de las Facultades Regionales de la UTN, la Comisión de Posgrado de la Universidad – organismo centralizado dependiente del Rectorado– comienza a delegar gradualmente un número limitado de funciones en las Comisiones de Posgrado de aquellas Facultades Regionales que cuentan con entornos académicos e institucionales adecuados. Al día de hoy, solamente en las Facultades Regionales de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires funcionan sistemáticamente la Comisión de Posgrado.

Si bien desde entonces, ha primado el esfuerzo de la gestión por desarrollar la educación de posgrado con un fuerte perfil profesionalista, en concordancia con el origen y desarrollo de la vida académica de la UTN Buenos Aires, no se ha dejado de lado el

perfil académico –el cual ha tenido una inserción institucional más lenta– lo que ha permitido en forma sostenida, el incremento gradual del número de especialistas, magísteres y doctores en múltiples campos disciplinares, a saber.

La Escuela de Posgrado de la UTN Buenos Aires posee la siguiente propuesta académica:

- Doctorado en Ingeniería con mención en Procesamiento de Señales y mención en Imágenes y Tecnologías Químicas;
- Maestrías en: Administración de Negocios, Docencia Universitaria, Ingeniería en Calidad, Ingeniería en Sistemas de Información, Ingeniería Ambiental, Tecnología de los Alimentos, Procesos Biotecnológicos, Ingeniería Estructural y Planificación y Gestión de la Ingeniería Urbana;
- Especializaciones en: Ingeniería Gerencial, Ingeniería en Calidad, Ingeniería en Sistemas de Información, Ingeniería Ambiental, Ergonomía, Higiene y Seguridad en el Trabajo, Ingeniería en Telecomunicaciones e Ingeniería estructural

Si bien la Escuela de Posgrado toma desde sus orígenes los principios fundantes de la cultura académica de la UTN –y consecuentemente su «identidad tecnológica»– las condiciones particulares en las cuales se desarrolla la actividad de posgrado en nuestro país dieron origen a una «para-cultura» ligada y subordinada a prácticas institucionales concentradas en las carreras de grado –en el caso de la UTN, las diversas especialidades de Ingeniería–. Prácticas, que se cimentan en la falta de integración formal de la educación cuaternaria a la estructura del sistema educativo nacional, en la no asignación de partidas presupuestarias nacionales, en la ausencia de estabilidad en los cargos –no está contemplado por la legislación el concurso docente en el ámbito de posgrado– y en la inexistencia de la ciudadanía universitaria, entendida esta como el derecho a formar claustros tanto de alumnos como de docentes.

Esta «escisión» –no en el sentido de ‘fragmentación en espacios antitéticos’, sino en el de ‘diferenciación de culturas académicas coexistentes’– se hace notoria principalmente, por lo antedicho, en el ejercicio de la profesión académica en el marco de la Escuela de Posgrado, situación que tiene su reflejo inmediato en el entramado de relaciones, tensiones y desafíos que derivan de la práctica áulica y el ejercicio de la gestión.

Naidorf (2009a) describe la situación planteada como una coexistencia de diversas culturas o subculturas en el seno de una misma institución, a lo cual agrega:

No se hará referencia aquí a la distinción realizada por Snow en 1959 sobre las *dos culturas* (ciencias y humanidades), sino que se distinguen las diferentes maneras de entender y considerar el trabajo académico tal como la aceptación o no de establecer vínculos cercanos con el mercado. Asimismo, mientras coexisten una variedad de culturas académicas, en ciertos períodos históricos es posible identificar características de una en particular dominante o hegemónica y otras que son subordinadas o marginales. (Naidorf, 2009a, p. 27)

Si bien, esta cuestión merece un estudio de mayor amplitud cuya pertinencia escapa a los objetivos de este trabajo, sería deseable la construcción de algún proyecto de investigación para estudiar el grado significativo de permeabilidad de la «identidad

tecnológica» de la UTN Buenos Aires, tras la presencia abrumadora de estudiantes de nacionalidad brasileña que, entre 2008 y 2012 (cursaron la Maestría en docencia Universitaria 479 alumnos en el período mencionado) poblaron mayoritariamente las aulas de la Escuela de Posgrado con aspiraciones, necesidades, intereses y expectativas que, en ocasiones, devinieron en fuertes marcos relacionales entre estudiantes, docentes, no-docentes y directivos.

En el ámbito institucional, la inserción del posgrado, fue lenta (a pesar de su alta matrícula), los departamentos de Carrera y el Consejo académico, comenzaron a interactuar con el Cuarto nivel, los primeros en el planeamiento de la oferta académico y como articulación natural disciplinar para sus graduados, el segundo en lo referente, al tratamiento legislativo de temáticas vinculantes y específicas.

Acordadas las bases legislativas, se planteó en forma directa la organización, gestión y el gobierno del posgrado en la Facultad.

Cada Carrera tiene un Director y un Comité Académico, que trabaja en forma conjunta con la subsecretaria de Posgrado y con la Comisión de Posgrado.

Se interactúa en forma específica con el Consejo Académico de la Facultad, que a su vez en cuestiones puntuales, interactúan con la Comisión de Posgrado de la Universidad.

Es una estructura de gobierno colegiada, sencilla, que posibilita dar organicidad al tratamiento de las temáticas propias del posgrado, respetando la autonomía y considerando la dinamicidad del mismo, con sus lógicas diferentes a lo que acontece históricamente en el gobierno y funcionamiento de las carreras de grado.

Desde allí hemos descripto de manera sucinta, algunos de los elementos que caracterizaron la gestión y el gobierno del posgrado, en una Facultad específica, de lo expuesto podemos remarcar algunas dimensiones que en su desarrollo, consolidaron la actividad académica y que a su vez desde la complejidad institucional, plantearon instancias de crisis que involucraron a todos los actores institucionales.

Los procesos de gestión académica:

El aspecto organizativo de la Universidad, en relación a los procesos administrativo-académicos del Posgrado, es una cuestión que también les dificulta el desarrollo de los procesos de gestión, veamos sólo a modo de ejemplo, lo que acontece en el interior del proceso relativo al trabajo de tesis de Maestría y Doctorado:

El alumno presenta su plan de tesis con toda la documentación correspondiente, el mismo pasa a la Comisión de Posgrado de la Facultad, si el plan es aprobado, en el primer intento, pasa al Consejo Directivo de la Facultad que emite una resolución aceptando al alumno como aspirante a Magister y aprueba al director, allí el alumno comienza el trabajo de tesis. Al finalizar su tesis junto a toda la documentación correspondiente solicita se forme jurado. El director de la carrera eleva una propuesta de jurado a la Comisión de Posgrado de la Facultad, si la Comisión de Posgrado avala la propuesta, pasa a la Comisión de Posgrado de la Universidad, si esta avala el jurado propuesto pasa a la comisión correspondiente del Consejo Superior Universitario, quien emite una resolución nombrando el jurado. Una vez que dicha resolución llega a la Facultad se distribuyen los ejemplares de la tesis entre los miembros del jurado que tiene 60 días para evaluar, si la evaluación es positiva, recién allí se agenda fecha para la

defensa de la tesis. En caso de solicitar modificaciones o reescritura de la tesis vuelve el documento al Tesista, que tiene hasta un año para realizar las correcciones.

Una vez realizada la defensa de tesis, comienza una ruta compleja para la obtención del diploma correspondiente, en donde intervienen diversas instancias de control académico: Comienza con el llenado de varios formularios, la documentación se traslada hacia el departamento de títulos y certificaciones, en donde se efectúa un primer control del expediente completo (historia académica del alumno), desde la facultad se traslada el expediente hacia el rectorado en donde el departamento correspondiente realiza un segundo control, de allí pasa a la comisión correspondiente del consejo superior en donde se aprueba la emisión del diploma. El proceso dura entre 10 meses y un año.

Algunas consideraciones finales

El ejemplo explicitado sobre las tesis pone de manifiesto, algunas cuestiones, que emergen del estilo de gestión que la universidad plantea como ruta de validación académico-administrativa, desde donde podemos advertir que existe un proceso de gestión altamente burocratizado, si observamos las funciones explícitas de la comisión de posgrado de la universidad y los aspectos reservados a la comisión de posgrado de la Facultad (Ordenanza 1313 del Consejo superior Universitario), podemos inferir el altísimo grado de centralización que asume la Comisión de posgrado de la Universidad en lo relativo a la formación de jurados para dichas tesis.

Esta alta concentración del plano de las decisiones académicas parte de un supuesto básico instalado en la universidad, en donde nombrar un jurado de tesis mediante la intervención de la Comisión de Posgrado del Rectorado, garantizaría un adecuado nivel de evaluación de dicha tesis.

Si bien la ordenanza 1313 antes citada, horizontaliza un conjunto de decisiones en lo relativo a las funciones de ambas comisiones (sin superponerse), el proceso de gestión no transparenta una gradiente del plano decisional, lo que implica, pensar en los tiempos de los alumnos y sus desarrollo en sus posicionamientos institucionales, como actores bien calificados que se han apropiado de saberes y competencias específicas, para desenvolver sus funciones docentes y de investigación.

La cultura académica, se manifiesta en cada acto académico-administrativo y desagrega especificidades que se traducen en formas y visiones de entender la vida universitaria.

Las complejidades a las que hacíamos referencia en las '*Consideraciones introductorias*', denotan un derrotero de construcciones colectivas que se articulan en los espacios de luchas de poder entre los actores, la normativa y los estilos de gestión. La cultura académica nos sitúa en dimensiones que se proyectan en los estilos de gestión, nos posicionan como actores de la vida académica y ello hace permeable desde nuestras percepciones, las formas de abordaje de los circuitos institucionales, de los acuerdos, desacuerdos, crisis y conflictos, que nos permiten entender las lógicas constitutivas del quehacer universitario, al momento de consolidar las ideas eje para pensar el derrotero de las formas para construir una universidad centrada en quienes son los depositarios de la riqueza académica, nuestros alumnos en este caso, alumnos de posgrado.

Bibliografía citada

CONSEJO SUPERIOR UTN, (2011) Ordenanza n° 1313

NAIDORF, J (2009a) Los cambios en la cultura académica de la universidad pública. 1era ed. Buenos Aires: Eudeba.

NAIDORF, J. (2009b). La universidad para el público o la universidad como espacio público. Esa es la cuestión.” En Revista N°27, IICE. Recuperado octubre 2011. Disponible en línea: http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_docum.ental/txtid0072.pdf

NÁPOLI, F. (2005a). La gestión académica y el sistema de gobierno en posgrado: una mirada retrospectiva hacia la Facultad Regional Buenos Aires de la Universidad Tecnológica Nacional, (1995-2005). Ponencia en *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur (CIGU 2005): "Poder, Gobierno y Estrategia en Universidades de América del Sur"*, del 8 al 10 de Diciembre de 2005. Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina. [Recuperado, julio 2013] Disponible en <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35780/NAPOLI%20-%20La%20Gestion%20Academica%20de%20Posgrado.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

NÁPOLI, F. (2005b). Política educativa y organización académica en el período fundacional de la Universidad Tecnológica Nacional: [1948-1962]. 2ª ed. 987-1063-17-2 CEIT, Buenos Aires. Argentina.

NORIEGA, J. (2014) *Profesión y cultura académica de ingenieros en la universidad pública argentina* (Tesis doctoral indica). Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. La Plata, Argentina.

UTN.BA EN MOVIMIENTO, (21 de abril de 2014) Los trabajadores No Docentes, protagonistas [post en un blog] [Recuperado, julio 2015] Disponible en línea: <http://blog.frba.utn.edu.ar/utnbaenmovimiento/los-trabajadores-no-docentes-protagonistas/>