

VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata, 2010.

Análisis organizacional: estudio de caso aplicado a un órgano de gobierno universitario.

Litterio, Arnaldo Mario, Viego, Valentina, Carro, Fernanda Daniela y Temporelli, Carla.

Cita:

Litterio, Arnaldo Mario, Viego, Valentina, Carro, Fernanda Daniela y Temporelli, Carla (2010). *Análisis organizacional: estudio de caso aplicado a un órgano de gobierno universitario*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-027/330>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eORb/Eqx>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Análisis organizacional: estudio de caso aplicado a un órgano de gobierno universitario

Mesa 21

Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales

Arnaldo Mario Litterio

Profesor adjunto, Departamento de Ciencias de la Administración, UNS

E-mail: litterio@uns.edu.ar.

Valentina Viego

Asistente de docencia, Departamento de Economía, UNS,

E-mail: vviego@criba.edu.ar.

Fernanda Daniela Carro

Asistente de docencia, Departamento de Ciencias de la Administración, UNS

E-mail: fcarro@uns.edu.ar.

Carla Temporelli

Ayudante de docencia B, Departamento de Ciencias de la Administración, UNS

Email: carla.temporelli@uns.edu.ar.

1. Introducción

La escuela es una institución social específicamente configurada para desarrollar el proceso de socialización de las nuevas generaciones y conformando un sector significativo de la sociedad, en virtud de contribuir al desarrollo y calidad de vida de la población en la que se inserta. Si bien su actividad sustantiva consiste en mediatizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, se ve influenciada por otros procesos, no menos significativos, que tienen lugar en su seno.

La efectividad de la labor de un docente, entre otros aspectos, no es independiente de su relación con otros colegas docentes y con quienes están a cargo de la gestión de la escuela. Por otra parte, la efectividad del aprendizaje de los alumnos está condicionada por el clima escolar que se desarrolla en la institución educativa. Estos aspectos, vinculados a la estructura de la organización escolar, a los procesos directivos y comunicacionales, constituyen variables de decisiva importancia para la organización, ya que poseen una amplia capacidad de influencia sobre las prácticas sociales y sobre las formas de comportamiento que se desarrollan en la escuela, constituyendo incluso, como se ha dicho, parte del aprendizaje que los alumnos adquieren. Pérez Gómez (1993: 22) concluye al respecto: “Los alumnos y

alumnas aprenden y asimilan teorías, disposiciones y conductas no sólo como consecuencia de la transmisión e intercambio de ideas y conocimientos explícitos en el curriculum oficial, sino también y principalmente, como consecuencia de las interacciones sociales de todo tipo que tienen lugar en el centro y en el aula.”

El Consejo de Enseñanza Media y Superior (en adelante CEMS) es el organismo que debe entender en todo asunto relativo a los establecimientos de enseñanza preuniversitaria y superior no universitaria dependientes de la Universidad Nacional del Sur (en adelante UNS), sin perjuicio de las atribuciones propias del Consejo Superior Universitario (en adelante CSU)¹.

Se trata de un espacio cuyo funcionamiento ha sido difícil de articular con los órganos de gobierno de la UNS y ha generado desconfianza en el ámbito de las escuelas dependientes UNS. Esta situación se refleja en forma permanente en el seno del propio CEMS, a través de cierto malestar y situaciones conflictivas que obstaculizan su actuación.

Surge así el interés por conocer el funcionamiento y actuación del CEMS, con el propósito describir su situación actual y, a partir de ese conocimiento, realizar un aporte tendiente a mejorar su gestión, la relación entre las escuelas dependientes, y entre éstas y las autoridades de la UNS.

En particular, la presente ponencia tiene por objetivo exponer una síntesis de los resultados obtenidos con la implementación de una encuesta que explora sobre conocimiento de las funciones del CEMS, sus objetivos, atribuciones y competencias, canales de comunicación, y características de la convivencia, en el ámbito de la comunidad educativa de las escuelas preuniversitarias y terciarias de la UNS.

En el primer apartado del trabajo se describe el origen, composición, funciones e imagen actual del CEMS; el segundo explica los lineamientos centrales del diseño del trabajo de campo y limitaciones que surgieron durante la implementación del instrumento; en la tercera parte se presenta un análisis sucinto de los resultados de la encuesta; y finalmente, se exponen las conclusiones generales.

2. Funciones y decisiones de Consejo Superior de Enseñanza Media de la UNS

El CEMS comprende a los establecimientos de los niveles inicial, primario, medio y superior no universitario, del siguiente modo²:

¹ Estatuto de la UNS, sexta parte Art. 82° a 86°.

² A este constructo también se lo denomina bajo el nombre de Escuelas Medias dependientes de la Universidad Nacional del Sur (en adelante, EMUNS).

1. Escuela de Educación General Básica - EEGB - Nivel inicial y primario.
2. Escuela de Agricultura y Ganadería “Adolfo J. Zabala” - Nivel medio y técnico.
3. Escuela Normal Superior “Vicente Fatone” - Nivel medio y superior no universitario.
4. Escuela Superior de Comercio “Prudencio Cornejo” - Nivel medio y superior no universitario.

De acuerdo al estatuto de la UNS (art. 84), el CEMS está integrado por³:

§ Un presidente designado por el CSU.

§ Los directores de los establecimientos de enseñanza media y superior de la UNS.

§ Un Docente de cada uno de dichos establecimientos en representación del respectivo cuerpo docente⁴.

§ Dos profesores de la UNS designados por el CSU.

En los hechos, la presidencia del CEMS es ocupada por una persona designada por el rector *ad-referendum* del CSU, lo cual particularmente, debilita a esta figura de poder, elemento que se retomará más adelante en este análisis. Esta circunstancia generaría recelo y desconfianza, ya que se considera que la presidencia representa al rectorado y no necesariamente a las escuelas.

a) Génesis del CEMS

Los vínculos entre la UNS y los establecimientos hoy dependientes del CEMS pueden encontrarse aún antes de su propia fundación. De hecho, el Instituto Tecnológico del Sur comenzó su funcionamiento oficial en 1948 y tres años después, en 1951, se creó la Escuela de Agricultura, devenida en Agricultura y Ganadería con posterioridad, visualizada como espacio para contemplar los intereses del sur de la provincia de Buenos Aires.

En 1955 se puso fin a su existencia debido a la intención del nuevo régimen de gobierno de crear una universidad en su reemplazo; por lo tanto, en 1956, se crea la Universidad Nacional del Sur, sobre la base del Instituto Tecnológico del Sur y se transfiere, a su órbita, la escuela

³ Además este órgano se encuentra integrado por la presidencia y los siguientes espacios comunes: biblioteca centralizada para los niveles medio y superior no universitario; biblioteca para el nivel primario; Departamento de Recursos Didácticos (centralizado para todos los establecimientos); Departamento de Orientación Escolar (centralizado); Asesoría Académica (centralizada) y Junta Evaluadora (centralizada).

⁴ Con la aprobación del Reglamento Electoral, en 2008 (Resolución CSU-490/08), se admite la elección de representantes docentes (no sólo profesores) mediante la presentación de listas integradas por miembros de todo el cuerpo docente.

de Agricultura y Ganadería. Posteriormente se anexarían las Escuelas Nacionales de Comercio y Normal⁵.

Desde el Ministerio de Educación la mirada sobre la situación se encontraba acotada, esencialmente, por cuestiones de índole presupuestaria y en virtud de ello, dispusieron anexar a la universidad, algunos establecimientos secundarios existentes en la ciudad atendiendo de esa forma las reiteradas peticiones de su comunidad. Por ejemplo, a finales de 1956 el Poder Ejecutivo dispuso transferir la Escuela Normal Nacional de Bahía Blanca a la UNS y meses después se transfirió la Escuela Nacional de Comercio (decretos Ley 19710 y 20419, respectivamente). Estas transferencias incluían personal, docente y no docente, presupuesto, inmuebles y alumnos, lo cual incrementó significativamente el patrimonio de la UNS.

En 1961, y bajo estudios realizados por los asesores pedagógicos, se crea la Escuela de Ciclo Básico, como ciclo común para los demás establecimientos. Posteriormente y como consecuencia de la integración de la Escuela Normal Nacional, por entenderse que la enseñanza primaria y secundaria exigían especializaciones en cuanto a contenidos metodológicos y organización diferenciada de los departamentos de la UNS, se creó el Consejo de Escuelas Medias; denominado luego, en 1979, Consejo de Enseñanza Media y Superior, al producirse la incorporación de carreras de enseñanza no universitaria, en el seno de las Escuelas Normal y de Comercio.

En 1996 los distintos establecimientos se adecuaron a la Ley Federal de Educación, siempre bajo la órbita del CEMS que, además de ser el órgano executor de los mismos, vela por el sostenimiento de los siguientes objetivos, marcando una nueva redefinición y ampliación de sus objetivos con relación al funcionamiento de los establecimientos dependientes de la UNS:

- Ser centros de investigación y experimentación pedagógica;
- Servir como escuelas de aplicación para los distintos departamentos de la UNS;
- Ser expresión de posibilidades y muestras de la labor de la UNS para la promoción de una mejor calidad de vida social;
- Cooperar en la extensión y desarrollo de la enseñanza media en el país, conforme a la función orientadora de la UNS.

Conforme a lo previsto por el estatuto de la UNS (Art. 83), el CEMS deberá:

⁵ Tanto el interventor de entonces, prof. Vicente Fatone, como los círculos académicos reclamaban con frecuencia ante las autoridades ministeriales de educación, la necesidad de que la nueva universidad contara con establecimientos de enseñanza no universitaria que funcionaran como laboratorios de innovación y experimentación pedagógica, en los cuales los futuros egresados universitarios, pudieran también, realizar sus prácticas y propia experimentación

1. proyectar y proponer los reglamentos generales de organización y funcionamiento, planes de estudio y su régimen disciplinario, los que deberán ser aprobados por el CSU, y
2. presentar anualmente al CSU un informe sobre la tarea realizada y el plan de trabajo para el año siguiente.

Asimismo, el CEMS posee un reglamento de funcionamiento propio donde circunscribe las funciones anteriores a: a) la presentación y tratamiento de los diversos proyectos presentados por el presidente, consejeros o los que surjan del seno de las comisiones y b) la custodia de la conducta de los miembros de los establecimientos, aplicando un régimen de sanciones disciplinarias⁶.

Desde la enunciación oficial de las funciones del CEMS, el énfasis parece estar puesto en las llamadas funciones básicas de planificación, organización (por ejemplo las funciones propuesta de reglamentos generales de organización y funcionamiento, su régimen disciplinario, planes de estudio), y control (aplicación del régimen disciplinario), quedando más debilitada la función de dirección (Carro y otros, 2009). De esta manera, al no poseer facultades directivas genuinas, se dificulta la posibilidad de describir un órgano con vida propia, o con capacidad de satisfacer las necesidades de sus miembros. Esto también se manifiesta en el estatuto universitario, que caracteriza al CEMS como un “órgano”, sin hacer mención a su grado de autonomía o ámbito de autoridad. Asimismo, el estatuto refiere al CSU, la Asamblea Universitaria o los Consejos Departamentales como conformando el “gobierno de la UNS”, sin mencionar explícitamente al CEMS.

b) Imágenes del CEMS ante la comunidad educativa de las EMUNS

Si bien se trata de un organismo reconocido y regulado por la UNS, configura un espacio cuyas finalidades no se terminan de comprender en virtud de la escasa autonomía conferida para su gestión. En el imaginario de la comunidad educativa de las escuelas que lo integran, el CEMS suele ser percibido como un órgano que representa más bien a la universidad y sus órganos de gobierno que a problemáticas específicas de su ámbito.

¿Cuál es el grado de conocimiento de los miembros respecto de las funciones del CEMS, sus objetivos, y competencias?; su estructura ¿resulta funcional al logro de los objetivos que formalmente se propone alcanzar?; los perfiles diferenciados de cada escuela ¿hacen difícil el planteo de un proyecto común?; ¿es posible acercarnos a la comprensión de las fuerzas

6 ANEXO I de la Resolución CEMS-569/88.

motivacionales⁷ que operan en los docentes para que estos deseen ser representantes ante la comunidad educativa de las EMUNS? Estos interrogantes fueron el punto de partida para el diseño de la encuesta, con la finalidad de recopilar datos que permitan arribar a conclusiones más acertadas sobre tales cuestiones.

Las situaciones conflictivas se han sostenido en el tiempo y emergen recurrentes dando lugar a diferentes realidades que conviven a diario, tales como, actos de desconfianza, falta de comunicación, malestares y resistencias que se reproducen en el seno del propio CEMS. Esto a su vez obstaculiza el funcionamiento del Consejo como organismo que debe facilitar la vida cotidiana en el ámbito de las EMUNS.

Si bien formalmente las escuelas dependientes de este organismo persiguen objetivos que siguen una misma línea formal, en sus quehaceres cotidianos sobresalen marcadas diferencias, específicamente en los proyectos que cada una de las escuelas ha ido desarrollando en búsqueda de su visión constitutiva. En las fases de operativizar cada proyecto se pone en evidencia la complejidad de estas grandes organizaciones nucleadas bajo la órbita del CEMS. Esto trae innumerables inconvenientes en su gestión, a la hora de acordar en las formas de hacer y de concretar planes de acción.

Ahora bien, desde otra perspectiva, en el imaginario de la comunidad educativa se encuentra el deseo de mantener ese lazo común que sostiene a la organización como unidad. Según Enríquez (2002: 5-7), *“Nos portamos como si fuéramos todos totalmente los hijos de esta institución yuviésemos que identificarnos completamente con ella y por lo tanto tener una especie de creencia completa en la bondad de la institución.”* Esta tendencia unificadora plantea, según el autor, problemas ya que todas las instituciones tienen sus defectos y el hecho de no verlos *“hace que se caiga en la ilusión (...) si estamos todos unidos no tenemos problemas entre nosotros y sí, en cambio, tenemos dinamismo, tenemos entusiasmo y al mismo tiempo tenemos, como los caballos anteojeras”*.

En contraposición, parecería que esa unidad es falsa y que el sistema organizativo del CEMS es insuficiente para sostener la institución en el marco de la estructura organizacional actual, idea que ha motivado el relevamiento cuyos resultados se presentan más adelante.

3. Diseño del trabajo de campo

⁷ En la confección de este apartado se utilizó como base los niveles jerárquicos de motivación que enuncia Maslow (1943), en su teoría de la jerarquía de necesidades humanas. Este autor describe las necesidades humanas (que impulsan y orientan las conductas conscientes e inconscientes de las personas) a través de una pirámide, posicionándose las necesidades Básicas (fisiológicas- de seguridad) en la base de la pirámide y las de orden superior acercándose a la cúspide piramidal (de pertenencia social- de Estima- de autorrealización).

La unidad de análisis en este caso es el CEMS propiamente dicho. Las unidades de observación se constituyen por personal docente (maestros, profesores y auxiliares) de los establecimientos educativos que lo integran.

Para recolectar información referida a las percepciones de funcionamiento del CEMS y sus integrantes, se utilizó un abordaje cuantitativo aplicando dos cuestionarios semiestructurados: uno, destinado a docentes que no fueron consejeros representantes de los docentes en el CEMS y otro, destinado a docentes que son y/o fueron consejeros representantes en el CEMS entre 1996 (año en que se normaliza el funcionamiento del CEMS) y la actualidad.

El diseño del relevamiento inicialmente consideró un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional según la cantidad de establecimientos donde los entrevistados dictan clases y la carga horaria.

Respecto de la aplicación del cuestionario a los docentes que no fueron consejeros, la muestra se determinó en base a listados provistos por la Dirección General de Personal de la UNS. A mediados de 2009, 454 docentes conformaban el universo. A partir de allí, y para un nivel de confianza del 95% y un error de ± 4 , el tamaño muestral se estimó en 259 casos.

Por otra parte, se consideró que las percepciones del personal docente referidas al CEMS estarían fuertemente influidas por el/los establecimiento/s en los que ejercen sus labores y por la carga horaria (*e.g.* a mayor dedicación es probable que la formación de opiniones esté más arraigada). En el universo, estos aspectos toman la siguiente distribución: 32% desempeñándose en más de dos establecimientos; 27% trabajando sólo en la Escuela de Educación General Básica; 14% en la Escuela Normal Superior; 14% correspondientes a la Escuela Superior de Comercio; y 13% en la Escuela de Agricultura y Ganadería. A su vez, en términos de carga horaria, 46% trabajan menos de 12 horas semanales.

Uno de los obstáculos centrales en la aplicación del cuestionario es que el personal docente en las EMUNS (análogamente a lo que ocurre en establecimientos educativos de nivel medio) arriba a la escuela minutos antes de iniciar su clase y la abandona minutos después de concluida, sin tiempo adicional de permanencia en el lugar de trabajo (excepto en el personal auxiliar). Esto ocasionó que la encuesta debiera ser interrumpida antes de su finalización, perdiéndose gran parte de las respuestas y demoró considerablemente los plazos planificados para el trabajo de campo. En otros casos, se detectó cierta resistencia de los docentes a responder por temor a que sus respuestas al formulario fueran reveladas. Por lo anterior, el muestreo finalmente obtenido (122 casos) no reviste el carácter de probabilístico. No obstante, es posible inferir (Cuadros 1 y 2) que la muestra final es bastante satisfactoria en términos de su representatividad considerando los criterios de cuotas definidas previamente.

Cuadro 1. Distribución poblacional y muestral según establecimiento de origen

	Frecuencia Poblacional	Porcentaje poblacional	Frecuencia muestral	Porcentaje Muestral
EGB	124	27.3	25	20.5
Mas de 1 establecimiento	146	32.2	48	39.3
Escuela Superior de Comercio	63	13.9	27	22.1
Escuela Normal Superior	64	14.1	8	6.6
Escuela de Agricultura y Ganadería	57	12.6	14	11.5
Total	454	100.0	122	100.0

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Personal de la UNS

Cuadro 2. Distribución poblacional y muestral según carga horaria

	Frecuencia poblacional	Porcentaje Poblacional	Frecuencia Muestral	Porcentaje muestral
Mas de 12 horas	245	54.0	75	61.0
Hasta 12 horas	209	46.0	48	39.0
Total	454	100.0	123	100.0

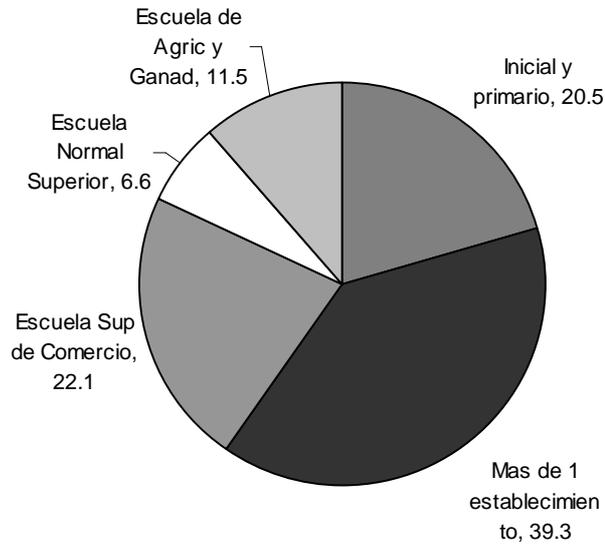
Fuente: elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Personal de la UNS

Respecto de los docentes que fueron o se desempeñan actualmente como miembros del CEMS, el trabajo de campo preveía la aplicación de un cuestionario semi-estructurado al universo, aunque nuevamente limitaciones de tiempo por parte de los entrevistados produjo que sólo pudieran relevarse 27 casos en forma completa.

4. Análisis de resultados de la encuesta

Como ya se mencionó, casi 40% de los entrevistados desempeña labores en más de un establecimiento educativo dependiente de la UNS, seguido por aquellos que trabajan en la Escuela Superior de Comercio (22%) y en la EGB (21%). A su vez, más del 60% tiene una dedicación superior a 12 horas semanales.

Gráfico 1. Distribución muestral de los docentes según establecimiento

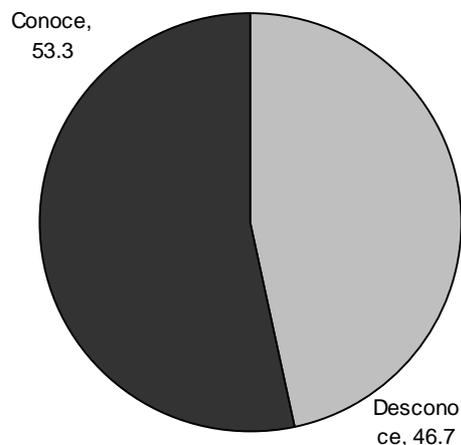


En términos de antigüedad, 53% hace más de 10 años que forma parte de la comunidad educativa bajo análisis y sólo 15% de los encuestados está constituido por varones.

56% de los encuestados tiene entre 36 y 50 años de edad, seguidos por personal con más de 50 años (34%). Menos 10% pertenece al estrato etéreo más joven.

En términos de conocimiento de alcance, funciones y objetivos del CEMS, casi la mitad de los encuestados no conoce claramente estos aspectos.

Gráfico 2. Conocimiento de objetivos y funciones de CEMS



A su vez, dos tercios de entre quienes conocen los objetivos formales del CEMS, considera que el grado de autonomía conferido al CEMS es insuficiente. Se debe notar que, mientras no se registran diferencias de visión respecto del grado de autonomía del CEMS según el establecimiento de origen del personal, hay diferencias apreciables ($p < 0.05$) según la carga horaria; los entrevistados con mayor dedicación muestran un porcentaje más elevado de posturas neutrales en esta temática. Mientras que, paradójicamente quienes tienen menor carga horaria, revelan posturas más extremas, especialmente en desacuerdo.

Cuadro 3. CEMS con autonomía suficiente

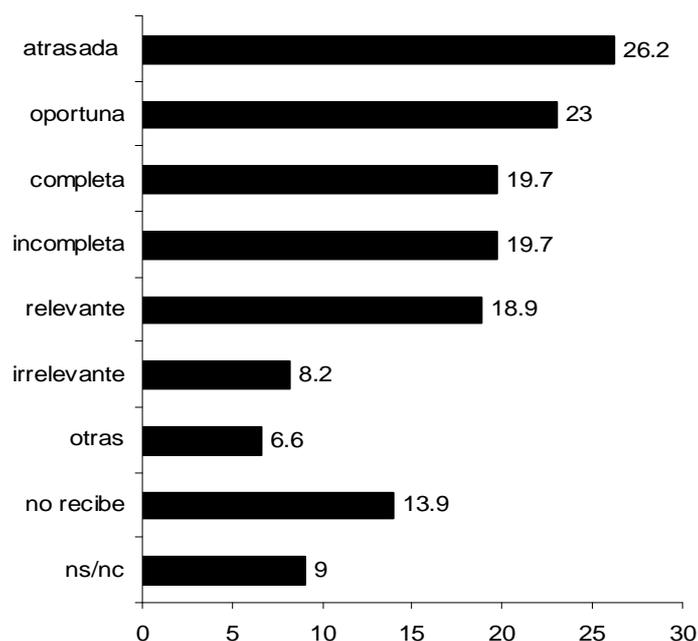
	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	Total
Más de 12 hs	7.9%	5.3%	28.9%	34.2%	23.7%	100.0%
Hasta 12 hs	4.8%	14.3%	.0%	61.9%	19.0%	100.0%
Total	6.8%	8.5%	18.6%	44.1%	22.0%	100.0%

Respecto de los canales utilizados y percepción de la información recibida, en conjunto, más del 85% de los entrevistados recibe información sobre las resoluciones del CEMS. Más de la mitad de los casos, toma conocimiento de ellas en la sala de profesores, a través de miembros que forman parte del Consejo (22%) o informalmente en conversaciones en el pasillo del establecimiento (26%). 14% no registra haber recibido ningún tipo de información y solamente 17% toma conocimiento a través de comunicados formales emitidos por el propio Consejo.

Las respuestas sobre la percepción de la información recibida sobre las resoluciones tomadas por el CEMS es diversa; 26% la describe como atrasada aunque una proporción similar la califica como oportuna. Hay también respuestas bipolares sobre el grado de completitud de la información: en iguales proporciones se percibe como completa o incompleta (20%). Si se realiza el mismo análisis de una manera más global, las percepciones positivas respecto a la información recibida (oportuna, completa y relevante) tienen una frecuencia levemente mayor (67.5%) que las negativas (atrasada, incompleta e irrelevante) (59.4%).

Entre aquellos que respondieron otras opciones no contempladas en el formulario, mencionan la falta de claridad en algunos comunicados o reclaman una mayor profundización de ciertos aspectos (38%).

Gráfico 3. Evaluación de la información de decisiones de CEMS



Considerando iniciativas o participación del personal en el CEMS, casi 3 cuartos de los entrevistados no elevó sugerencias al CEMS en los últimos 3 años⁸. Entre quienes no elevaron propuestas al CEMS, se cuentan varios casos donde el entrevistado no registró necesidades, seguidos en orden de importancia por la falta de oportunidad, de interés personal y en menor medida por desconocimiento del entrevistado.

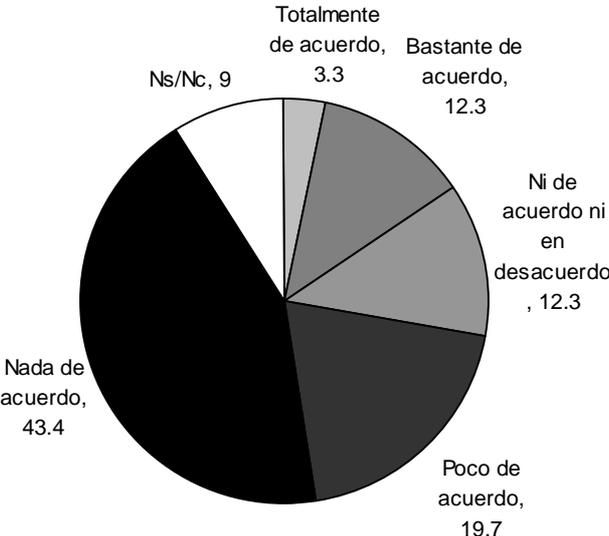
Quienes elevaron propuestas al CEMS en los últimos 3 años, utilizaron principalmente mecanismos tradicionales (comunicación directa con la secretaría, directivos, consejeros o combinaciones de las anteriores). De acuerdo a lo esperado, más de dos tercios de quienes enviaron propuestas provienen del estrato de mayor carga horaria en las EMUNS.

47% de los encuestados cree que las sugerencias elevadas por el personal docente y auxiliar sólo son ocasionalmente consideradas por el CEMS mientras que cerca de un cuarto cree que son tenidas en cuenta siempre o la mayor parte de las veces. Esta proporción es similar a los que desconocen el modo en que el Consejo aborda las sugerencias recibidas de otros miembros de la comunidad educativa. Además, 3% de los entrevistados tiene una percepción sobre esta temática a partir de su propia experiencia y no de un modo general. Entre ellos, la evaluación es dispar, para algunos fueron tenidas en cuenta, otras fueron consideradas luego de persistir en los pedidos y en otros casos no consiguieron respuesta favorable.

⁸ Se cuentan 2 casos que refieren iniciativas no formalmente elevadas al CEMS sino a través de miembros participantes, por un lado, y denuncias sobre condiciones deficientes de trabajo en vez de sugerencias, en otro.

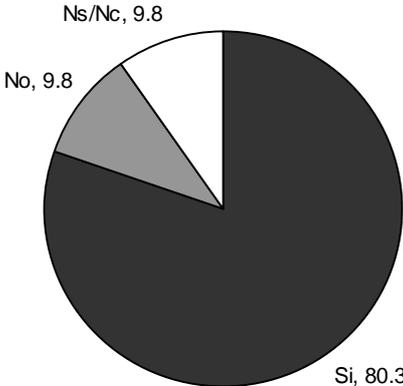
Un elemento notorio en la encuesta de percepciones es que más del 60% de los entrevistados está en desacuerdo con el mecanismo de elección de la presidencia del Consejo.

Gráfico 4. Grado de acuerdo con el mecanismo de elección de la presidencia del CEMS



Esta proporción se incrementa significativamente ($p < 0.10$) en el grupo de mayor dedicación horaria (78% tiene opiniones negativas respecto del mecanismo actual de designación). Adicionalmente, más del 80% considera que el mecanismo actual debería ser revisado.

Gráfico 5. Necesidad de revisión del mecanismo de elección actual de la presidencia del CEMS



Entre los mecanismos alternativos propuestos (ver Cuadro 4) se mencionan mayormente la elección directa por parte del personal docente y auxiliar (21%) y elección directa por parte de toda la comunidad educativa (lo cual admite la votación de alumnos y/o personal de la universidad que actualmente no desempeña labores en las escuelas medias). Alrededor de 10% cree que el mecanismo debería estar basado en concurso de antecedentes de candidatos. Entre quienes propusieron otros mecanismos, las respuestas son variadas y en la mayor parte de los casos poco específicas.

Cuadro 4. Mecanismos de acceso propuestos

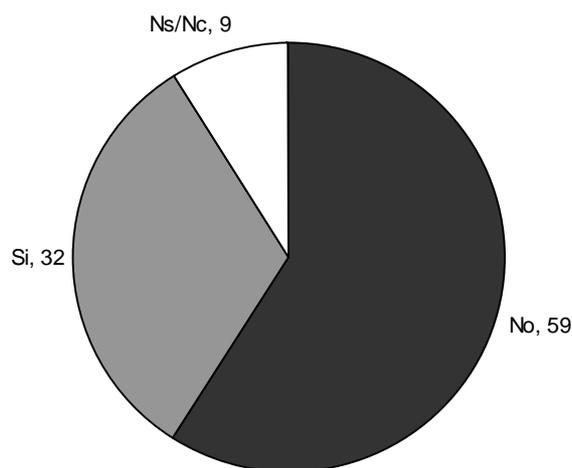
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Elección democrática del personal docente y auxiliar	26	26.5	28.6	28.6
Elección democrática de toda la comunidad educativa (incluye a alumnos, otros cuerpos de la UNS)	22	22.4	24.2	52.7
Concurso abierto de antecedentes y oposición	11	11.2	12.1	64.8
Concurso condicionado (a docentes, equivalente a concurso entre docentes de escuelas, en cs de la educ, etc.)	4	4.1	4.4	69.2
Representantes propuestos por cada escuela	1	1.0	1.1	70.3
Docentes con antigüedad mínima	2	8.2	2.2	72.5
Elección por parte del rector y/o CSU a partir de una terna	4	4.1	4.4	76.9
Por los propios miembros del CEMS	2	8.2	2.2	79.1
Otras	19	19.4	20.9	100.0
Subtotal	91	92.9	100.0	
No sabe	7	7.1		
Total	98	100.0		

En contraste, casi 60% de los entrevistados está de acuerdo con la forma de acceso a los cargos directivos de las escuelas. Los casos que manifestaron su desacuerdo proponen concurso de antecedentes condicionados (a experiencia mínima, revistar como personal docente en los establecimientos, etc.), concurso de proyectos, la conformación de un equipo directivo en lugar de designar responsabilidades individuales de conducción o la apertura de concursos de proyectos o antecedentes donde la continuidad esté sujeta a evaluaciones periódicas.

No obstante, más del 75% de los entrevistados cree conveniente que los cargos directivos sean ocupados con un límite de tiempo. La mayoría de los que acuerdan con este aspecto justifica su postura como mecanismo que estimula la renovación, no sólo de miembros nominales, sino también de ideas, proyectos y, en general, “espíritu” institucional. En

segundo lugar (17%) se menciona la necesidad de evitar vicios de una permanencia indefinida en el cargo⁹.

Gráfico 6. Necesidad de revisión de la forma de acceso a los cargos directivos de las EMUNS

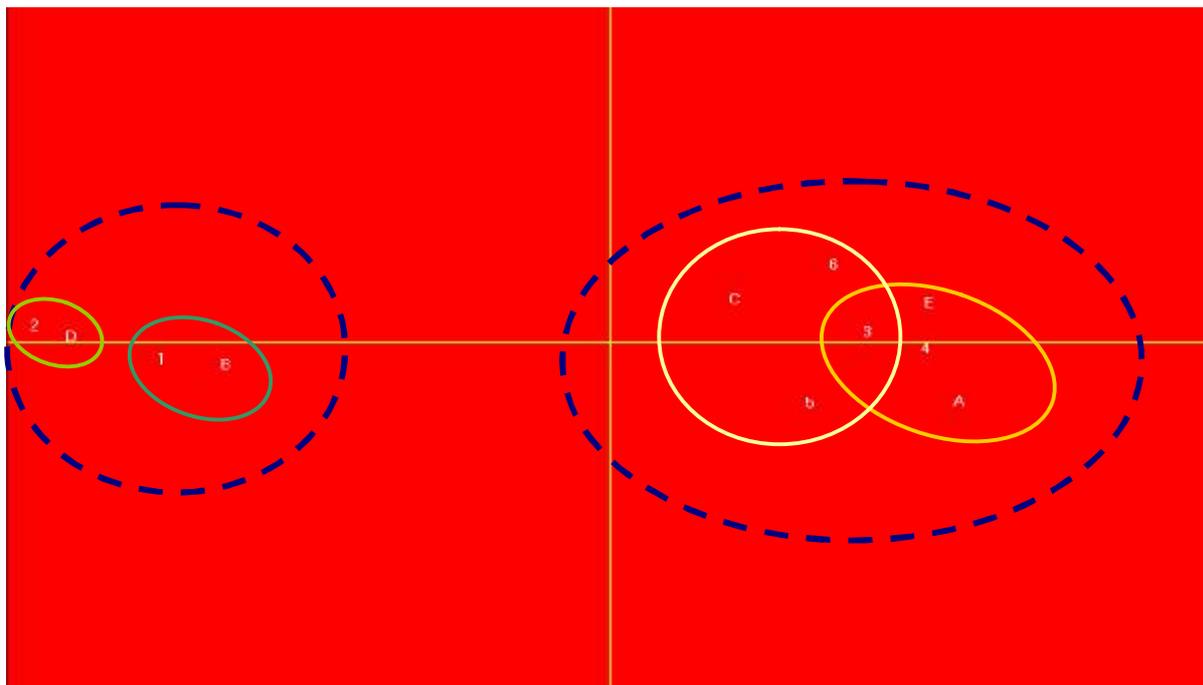


El mapa perceptual muestra claramente el posicionamiento de los distintos integrantes del CEMS (Gráfico 7). En primer lugar, se evidencia una clara separación la presidencia del CEMS (B) y del representante del CSU ante el CEMS (D) del resto de los integrantes: los entrevistados identifican a ambos con la representación de los intereses de la UNS (1) y con los del gobierno de la UNS (2), aunque la presidencia está más asociada a la primera variable y el representante más a la segunda. Sin embargo, estos aspectos fueron de muy poca importancia (promedio de 6 y 5 puntos respectivamente) para los encuestados (A).

Los Directivos de las EMUNS (C) aparecen un poco más alejados del ideal pero, de alguna manera, se perciben como representando los intereses de cada establecimiento (3) y/o comprometidos en la solución de los problemas de éstos (5), variables además altamente valoradas por parte de los entrevistados (promedio de 9 puntos cada una). También se visualizan conectados con la ideología de los encuestados (6), aunque a este último aspecto suele atribuírsele escasa importancia relativa (promedio de 6 puntos).

⁹ Los casos que aludieron otras razones no consiguen identificar claramente una justificación de su respuesta. (e.g. “porque es necesario”, “porque en otras actividades está regulado”, etc.)

Gráfico 7. Posicionamiento del CEMS



Fuente: Elaboración propia.

Por último, los representantes docentes de las EMUNS (E) (únicos elegidos en forma directa por el voto de los docentes), son los mejores posicionados ya que son los que se encuentran más cercanos al ideal de los entrevistados y muy asociados con la representación de sus propios intereses (4), aspecto que es altamente valorado (promedio de 9 puntos). También, se los visualiza como representantes genuinos de los intereses de cada escuela y, en menor medida, reflejando la ideología de los docentes.

Conviene resaltar como limitante del análisis del mapa perceptual, la alta dispersión encontrada en los promedios, hecho que dificulta la generalización de las asociaciones anteriormente señaladas para la mayor parte de los entrevistados.

Por otro lado, alrededor de un tercio de los entrevistados cree que la gestión de distintos perfiles de escuelas que conduce el CEMS introduce dificultades serias en el alcance y grado de satisfacción con las acciones del Consejo. Sin embargo, más del 50% cree que este no es un elemento crítico de imponga trabas u obstáculos a la gestión del órgano aquí analizado.

Considerando afirmaciones vinculadas a la integración de espacios de las escuelas con otros órganos del gobierno central de la universidad (consejo superior, rectorado, etc.) no se detectan desacuerdos apreciables. Un porcentaje mayoritario de los entrevistados considera

que la articulación entre instancias de gobierno específicas a las escuelas y aquellas centrales sería provechosa, independientemente de problemáticas contingentes.

Por último, entre las sugerencias y comentarios rescatados al final de la entrevista y registrados en forma abierta, se detectan algunos patrones: se reclama una mayor presencia de las escuelas de la UNS en los órganos de gobierno universitario, en segundo lugar aparecen menciones a problemas cotidianos de diversa índole (desde la escasez presupuestaria a limitaciones de tiempo y dedicación para atender temáticas de largo plazo, etc.), tercero los entrevistados manifestaron de un modo más explícito su desconocimiento de la dinámica de las EMUNS en general y del CEMS en particular. Finalmente y en un mismo nivel de menciones, se registran tres aspectos: el desacuerdo con la permanencia sin límite de tiempo en los cargos directivos, el reclamo de mayor difusión de las actividades del Consejo y comentarios optimistas.

Focalizando ahora en el cuestionario aplicado a miembros actuales o pasados del CEMS, se destaca en primer lugar la posibilidad de ejercer la representación (59%) y en segundo lugar se menciona la oportunidad de socializar conflictos y problemáticas (41%). Esta respuesta debe ser, sin embargo, matizada debido a la tendencia natural de los entrevistados a elegir opciones “políticamente correctas”. Es poco probable que un cuestionario semi-estructurado sea capaz de captar motivaciones vinculadas a la obtención de micro-espacios de poder, prestigio, etc.

Respecto de los inconvenientes registrados durante su paso por el Consejo, los entrevistados mencionaron en primer lugar los horarios inapropiados de reunión del Consejo (37%), la existencia de procedimientos burocráticos que entorpecen y quitan agilidad a la toma de decisiones (33%) y la existencia de grupos informales de poder que fijarían la agenda u orientarían las decisiones del Consejo (33%).

Con referencia a la visión de su propia gestión, los entrevistados mencionan que el CEMS abre la posibilidad de ejercitar la iniciativa propia (56%) y en segundo lugar (30%) se asimila esta actividad como un sacrificio (“apostolado”). Nuevamente aquí esto debe ser interpretado considerando la tendencia de los entrevistados a elegir opciones altruistas, frente a argumentos con mayor contenido utilitarista.

5. Reflexiones finales

La presidencia del CEMS desempeña funciones ejecutivas y de representación. Tiene voz pero no voto en el tratamiento de los asuntos vinculados a su cargo en las reuniones del CSU. Conforme como está estatutariamente definido, puede inferirse que quienes redactaron sus

funciones pensaron en él como un cuerpo asimilable a las restantes unidades académicas de la UNS, de hecho en el organigrama de la UNS tiene el mismo estatus que un departamento académico. Sin embargo, la dirección en los departamentos es ejercida por un director decano elegido democráticamente por la comunidad del departamento mientras que en el CEMS la presidencia es ejercida por una persona elegida por el CSU a propuesta del rector, convirtiéndose en un cargo político. Este elemento genera desde el inicio conflictividad, al menos potencial. Ello se refleja en el alto porcentaje de docentes que está en desacuerdo con el mecanismo de elección de la presidencia del Consejo, contrastando ampliamente con la forma de acceso a los cargos directivos de las escuelas. En este último caso, 60% está de acuerdo con el mecanismo vigente, aunque advierte sobre la necesidad de introducir alguna limitación temporal en el ejercicio de la dirección.

Con todo, casi la mitad de los encuestados no conoce claramente el alcance, funciones y objetivos del CEMS. Una proporción levemente superior no cree que la gestión de distintos perfiles de escuelas introduzca dificultades para el cumplimiento de los objetivos del CEMS.

El malestar central respecto del funcionamiento del CEMS parece estar centrado especialmente en torno al modo de designación de la presidencia y, por ende, a su cercanía relativa con los objetivos políticos de la gestión de turno, más que con la problemática específica de las escuelas. Esto también se refleja en el hecho de que, a pesar de registrarse descontento o desacuerdos, los encuestados en su mayoría consideran que los acuerdos deben ser resueltos articulándose con las instancias del gobierno central de la UNS, aunque conservando la autonomía política y de gestión.

Este trabajo pretende, además, destacar la importancia como objeto de estudio de las ciencias sociales de la imagen de un órgano de gobierno colegiado como el CEMS. La consecución de los objetivos de este órgano, el interés en participar en el mismo ya sea siendo miembro o a través de presentación de propuestas y, en definitiva, su razón de ser, puede verse deteriorada de no conseguir un posicionamiento claro entre los docentes.

En total sentido con lo anterior se manifiesta que quienes son o han sido miembros alguna vez, asimilan su actuación como un sacrificio, como una participación que realizan por vocación, no siendo esto ni percibido ni (o y/o) valorado por la comunidad docente. Se cree, entonces, que hay un problema comunicacional a resolver para lograr un buen posicionamiento del CEMS como paso previo a una mejor imagen y mayor participación directa e indirecta de los docentes, que actualmente es muy baja. La propuesta a futuro es, entonces, elaborar estrategias y tácticas comunicacionales para lograrlo.

Referencias

Carro F., Gismano Y. y Stancatti M.J. (2009); Consejo de Enseñanza Media y Superior (CEMS) de la Universidad Nacional del Sur: análisis preliminar de sus objetivos formales y nivel de efectivización; *IX Congreso Internacional de Administración- XVI Congreso de Administración del Mercosur (CONAMERCO)*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas, septiembre.

Enriquez E (2002); *apuntes del Seminario de Doctorado en la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA*, circulación autorizada por el autor.

Maslow A (1943); *Motivación y personalidad*; Madrid: Díaz de Santos. Trad. 1991.

Pérez Gómez, A. (1993), “Las funciones sociales de la escuela: de la reproducción a la reconstrucción crítica del conocimiento y la experiencia” en Gimeno Sacristán, J. y Pérez Gómez, A. *Comprender y transformar la enseñanza*. Morata, Madrid.

Universidad Nacional del Sur; Estatuto.