

Universidad Nacional de Mar del Plata  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Tecnicatura en Gestión Universitaria

Trabajo de integración final

Título: NORMAS, IMAGINARIOS Y PRÁCTICAS.  
INTERVENCIÓN TÉCNICA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA  
*Licencias prolongadas con goce de sueldo por Formación Superior  
para docentes de la UNMdP (OCS 350/85 y modificatorias, art. 36 y ss).  
Año 2016. Análisis de Casos.*

Tesistas:

*María Alejandra Pastora Bembibre*

*Melina Elisabet Fernández*

*Francisco Germán Marcos González*

Director: Lic. Daniel Sergio Alejandro Guzmán

Codirectora: Dra. Cristina Beatriz Fernández

2016

## DEDICATORIAS

### *María Alejandra Pastora Bembibre*

A Jaime, el faro que guía mis ansias de conocimiento.  
 A Luis, por compartir mis sueños y la vida.  
 A Paula, Ignacio y Franco, a quienes espero haber transmitido  
 la inquietud que me fue legada.  
 A mis compañeros, Marcos y Melina, por el apoyo incondicional.

### *Melina Elisabet Fernández*

Una etapa muy importante concluye junto a este trabajo,  
 y los agradecimientos son infinitos.  
 Pero hay algunos muy especiales que quisiera destacar porque me permitieron llegar hasta acá.  
 A Luca, Danilo y Román, por enseñarme a no bajar nunca los brazos.  
 A Gastón mi compañero de vida, por caminar a mi lado y sostenerme.  
 A Stella Maris, la gran mujer de mi vida que siempre me alentó.  
 A mi compañero y amigo, Marcos por su incondicionalidad y al equipo de estudio con el cual  
 compartí maravillosos momentos, y por último, a la Facultad de Ciencias, Económicas y  
 Sociales. Y a APU, por hacerlo posible! ¡¡¡GRACIAS!!!

### *Francisco Germán Marcos González*

A Nelly, mi gran “machi” del ejido urbano.  
 A Julieta, Ignacio, Charo y Agustín: impulso vital, fresco y amoroso familiar  
 A María Victoria Giménez, a Juan María Perrier Gustin y a APU.  
 por iniciar, sostener y contener el proyecto TGU (y FINES) en la UNMdP,  
 haciendo realidad la inclusión y equiparación en el goce de los derechos.  
 A la Mag. Graciela Bordehore por la coordinación y contención.  
 Y a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP  
 por haber dado el consentimiento en ser la matriz para gestar(nos) académicamente.

## A MODO DE REFLEXIÓN.

“...a la hora de capacitar, contenidos diferenciados y, muchas veces, en conflicto: tengamos en cuenta que el diseño de un currículum es, básicamente, la expresión de una cosmovisión. ...  
 ...habrá, por un lado, una tendencia a la preservación del *statu quo*, fortaleciendo el conocimiento acerca de lo que el Estado es (su normativa, sus procedimientos, su lógica) para el correcto desempeño de un servidor público que no está ahí para proponer cambios ni buscar causas a la crónica ineficiencia. En pocas palabras, una preocupación por legitimar lo *instituido*.

Por otro lado, desde las múltiples perspectivas de reforma y desde quienes intentan democratizar un Estado con resabios autoritarios, se busca conocer lo que el Estado debe ser, contenido que, si bien depende del modelo que se proponga en cada caso, remite, invariablemente, a lo *instituyente*:

A las nuevas formas de relación Estado - sociedad, las nuevas instituciones, las innovaciones en materia de gobierno y administración.

En cualquier caso, es el sujeto el que pone en marcha un proceso de formación, el que “elige” el objeto de aprendizaje y, por lo tanto, el rumbo que ese aprendizaje debe tomar y el horizonte utópico al que se dirige.

Esta es, sin lugar a dudas, una decisión profundamente política.”

Bernazza, C, Helaion, J y Pereyra, C (sf)

“Política formativa en el ámbito público: reflexiones y recomendaciones para el caso del Instituto Provincial de la Administración Pública.”

## ÍNDICE

DEDICATORIAS.....	1
A MODO DE REFLEXIÓN.....	2
1. RESUMEN.....	4
2. INTRODUCCIÓN.....	6
a. Planteamiento del problema (objetivo general).....	6
b. Objetivos específicos.....	7
c. Preguntas de investigación.....	8
d. Justificación.....	8
3. MARCO TEÓRICO.....	10
a. Revisión de la literatura.....	10
a.1. Aporte de la Teoría de la “Comunicación Humana”.....	10
a.2. Sucinta caracterización de la organización universistaria.....	13
a.3. Breve caracterización del subsistema “posgrado”.....	22
b. Fuentes normativas.....	24
b.1. Fuentes normativas del quehacer del docente unversitario.....	25
b.2. Fuentes normativas que hacen a los procesos de la organización.....	32
4. MÉTODO.....	37
a. Muestra.....	37
b. Diseño o abordaje.....	38
c. Procedimiento.....	38
d. Guía de entrevista.....	39
5. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	41
a. Entrevistas abiertas.....	41
b. Actos administrativos.....	44
c. Expedientes.....	45
5. ANÁLISIS, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES.....	49
6. GLOSARIO.....	57
7. BIBLIOGRAFÍA.....	58

## 1. RESUMEN.

El presente Trabajo de Integración Final (TIF) es un estudio cualitativo y exploratorio, por el cual se abordó una aproximación al problema del desfase<sup>1</sup> entre lo prescripto por la norma: la OCS 350/85 y sus modificatorias (en particular, lo atinente al otorgamiento de *Licencias prolongadas con goce de sueldo para Formación Superior para docentes de la UNMDP*, art. 36 y ss.), y la práctica administrativa, vehiculizada por las representaciones<sup>2</sup> de distintos agentes intervinientes.

Esta investigación, se diseñó desde la perspectiva metodológica “estudio o análisis de casos”, cuya muestra ha sido inductiva o dirigida, compuesta de: a) *entrevistas abiertas* (“expertos” o “informantes – clave”) y b) *Documentos y/o materiales organizacionales* (expedientes y actos administrativos). Este diseño involucra elementos fenomenológicos, narrativos y hermenéuticos. Más adelante, en la sección correspondiente, detallamos el método y procedimientos empleados

Respecto del ítem (a), se analizaron ocho (08) entrevistas de diferentes actores universitarios desde la perspectiva del análisis del discurso: cinco (05) de nivel técnico “no docente” y tres (03) pertenecientes a la gestión política de la Institución. En un primer nivel, se elaboró una codificación cualitativa: de las unidades de análisis o “de significado” seleccionadas obtuvimos cuatro (04) categorías. En un segundo nivel, se procedió al análisis comparativo para obtener temas y/o patrones de regularidad.

En cuanto (a), tuvimos acceso a treinta (30) expedientes administrativos, en los cuáles las solicitudes de licencias aún se encontraban pendientes de resolución. Se eligieron siete (07) para efectuar un análisis en profundidad. El criterio adoptado para tal selección consistió en el alto grado de anomalías detectadas.

1

DESFASE: 1. m. Diferencia o desajuste entre dos acciones, situaciones o procesos. Hay un gran desfase entre salarios y precios. Diccionario en línea de la Real Academia Española. [www.rae.es](http://www.rae.es). Recuperado en <http://dle.rae.es/?id=CyRwhdE>.

2

Adoptamos el término “representaciones” en vez de “imaginarios” ya que el primero nos resulta más adecuado en función del marco teórico adoptado: interaccionismo simbólico. Las definiciones de ambos términos y sus implicancias teórico-metodológicas se definen en la sección GLOSARIO.

Relevamos las Resoluciones de Rectorado emitidas desde el año 2010 a septiembre de 2016 (a excepción de las del año 2014, las que no tuvimos acceso) período durante el cual se otorgaron 91 licencias bajo la norma que nos ocupa, resultando como promedio de retraso, entre la fecha del dictado del acto administrativo y el inicio de la licencia, unos 325 días. El período máximo de retraso observado es de 1494 días y el mínimo, de 82 días. No se encontró ningún acto administrativo dictado previamente al inicio de la licencia.

Este trabajo abona la idea básica propuesta por Britos, García Puente y Nakano quienes, a la hora de pensar las intervenciones en técnicas en gestión, expresan

...que entre la norma y el contexto, se juega la profesionalidad de la gestión pública. En otras palabras, la profesionalidad apela a la articulación entre la técnica y la política, como condición de la gestión pública. Esto se debe en parte, a que entendemos que la gestión implica “*saber qué hacer*”, estrechamente vinculada con la acción política y con el marco institucional. Y es justamente ahí, en esa síntesis, donde una gestión puede obtener resultados (2001, 04).

## 2. INTRODUCCIÓN.

### a. Planteamiento del problema (objetivo general).

*Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y valores humanos, el punto de vista interno o individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes.*

Sampieri et al, (2006) *Metodología de la investigación.*

El **objetivo general** de este proyecto fue aproximarnos al fenómeno de la articulación entre la normativa de una institución (UNMdP), los imaginarios del personal que la integran (gestión política, docentes y no docentes) en torno a la significación y aplicabilidad de esas normas y su transposición a la práctica administrativa.

Para posibilitar ese abordaje, nos enfocamos en el RÉGIMEN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, LICENCIAS, ASISTENCIA Y ANTIGÜEDAD para el Personal Docente, OCS 350/85 y modificatorias, especialmente las situaciones encuadradas en el **artículo 36° y ss.:** licencias de larga duración con goce de sueldo para formación superior.

El proyecto se centró en las siguientes situaciones – problema:

a) El/la docente inicia la licencia con goce de sueldo sin conclusión del procedimiento administrativo correspondiente. Advertida la imposibilidad del otorgamiento, el docente ya ha usufructuado total o parcialmente el período de licencia.

b) El/la docente inicia la licencia con goce de sueldo sin conclusión del procedimiento administrativo correspondiente, que finalmente es otorgado, cuando el docente ya ha usufructuado total o parcialmente el período de licencia. La concesión de

la licencia, generalmente consiste en una excepción a lo autorizado por la reglamentación sobre licencias docentes.

La frecuencia de las situaciones arriba reseñadas, percibida desde nuestra experiencia personal como trabajadores no-docentes, nos fue imponiendo la difícil tarea de empalmar las tres dimensiones del proceso investigativo: lo atinente a las normas, a las representaciones sociales y a las prácticas.

Del objetivo general se derivaron los siguientes objetivos específicos, a saber:

**b. Objetivos específicos.**

- Esclarecer cuáles son las reglas o decisiones, formalizadas o no, que siguen los agentes universitarios a la hora de tomar decisiones sobre casos como los arriba descritos.
- Identificar la caracterización que realizan los trabajadores, tanto docentes como no docentes, sobre sus prácticas (administrativas) con relación a las reglas que contemplan las mismas.
- Determinar qué lógicas diferenciadas rigen la actuación de los sujetos en el rol de trabajadores docentes (profesor que solicita la licencia, consejeros académicos y superiores, etc.) y no docentes (personal administrativo intervinientes en estos casos).
- Discriminar las relaciones de jerarquía, implicancia recíproca o anulación entre las normas escritas y la percepción de su valor y aplicabilidad en el imaginario del personal universitario.
- Identificar cuáles son las resistencias teóricas y/o pragmáticas para la articulación entre el polo técnico y el polo imaginario, en casos como los estudiados.
- Reflexionar sobre la articulación entre la dimensión laboral de la universidad, su misión social y las demandas de calidad educativa y organizacional.



- Proponer una solución viable para reducir la distancia entre las normas que gobiernan los casos estudiados, el imaginario en torno de ellas y las prácticas laboral-administrativas que generan.

### **c. Preguntas de investigación.**

- ¿Cuáles son los procedimientos que se llevan a cabo en la práctica administrativa para la tramitación de estas licencias?
- ¿Cuáles son los procedimientos establecidos por la norma?
- ¿Qué dicen los agentes intervinientes respecto de sus prácticas administrativas y de la norma?
- ¿Qué divergencias se encuentran entre las prácticas, las representaciones y la normativa vigente?
- ¿Se pueden detectar reglas no formales en la tramitación de las mismas? ¿Se puede inferir la razón de las mismas?
- ¿Se pueden detectar errores, obsolescencias e inconsistencias en el texto normativo?
- ¿Qué tipo de controles están previstos, quiénes los llevan a cabo y en qué medida se cumplen?
- ¿Qué predisposición se observa en los agentes intervinientes para la revisión tanto de los procedimientos como del texto normativo?

### **d. Justificación.**

Entendemos que el estudio realizado contribuirá, entre otros aspectos, a conocer la relación tripartita de *NORMA – REPRESENTACIONES – PRÁCTICAS* y sus implicancias para un procedimiento eficaz, proporcionando información útil para eventuales propuestas de actualización e inclusión de aspectos que la normativa actualmente no prevé. Es decir, que se pretende “promover a su eficiente funcionamiento a través de la coordinación de los subsistemas que la conforman (valores y objetivos, tecnológicos, estructural y psicosocial) [...] con la administración... de la planificación, la organización, la dirección y el control”. (Sarabia

de Ortega. 2013, 94). La investigación resulta viable, por cuanto se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo en los términos propuestos.

### 3. MARCO TEÓRICO.

*El que recibe de mí una idea, recibe conocimiento para sí sin atenuar el mío;  
como el que enciende su vela con la mía, aumenta la luz sin oscurecerme.*  
Thomas Jefferson

#### a. Revisión de la literatura.

Tal como advierte Sampieri (2006)

... “*la revisión de la literatura* puede servirnos en el planteamiento del problema cualitativo inicial, pero a diferencia de los planteamientos cuantitativos – no tanto los exploratorios como los descriptivos, correlaciones o explicativos – nuestro fundamento no se circunscribe o limita a dicha revisión, incluso su papel *es más bien de apoyo*. La *investigación cualitativa* se basa, ante todo, en el proceso mismo de recolección y análisis. Recordemos que es interpretativa, ya que el investigador hace su propia descripción y valoración de los datos. El planteamiento se va enfocando en ciertos temas de acuerdo a la información recabada.”

Nos centramos en tres (03) ejes para la construcción del marco teórico:

- a.1. Aporte de la Teoría de la “Comunicación Humana” en el estudio de las organizaciones.
- a.2. Sucinta caracterización de la organización universitaria.
- a.3. Breve caracterización del subsistema “posgrado”.

#### a.1. Aporte de la Teoría de la “Comunicación Humana”.

Uno de los ejes que sostienen este trabajo, es el estudio de las organizaciones desde el fenómeno humano. Acordamos con G. Bibiloni en que “las organizaciones siendo fenómenos humanos, y por lo tanto lingüísticos, son también fenómenos comunicacionales, en tanto que dichas organizaciones están conformadas por seres humanos en relación” (01). Siguiendo a esta autora, referiremos brevemente las categorías utilizadas en el estudio de la Semiótica, que posteriormente emplearemos en nuestro análisis.

Según Charles Morris, tres dimensiones componen el estudio de la Semiótica. En su estudio, Bibiloni se apoya en estas dimensiones para elaborar un modelo interpretativo de las organizaciones:

**Dimensión sintáctica: EL LENGUAJE COMO SISTEMA ORDENADOR.**

Así como en el lenguaje la sintaxis le otorga las reglas formales, podemos ver que la sintaxis de una organización estaría dada por su estructura (más o menos piramidal, por departamentos, matricial, etc.). Podríamos visualizar la sintaxis o estructura, por la representación de ésta en un organigrama, en donde figura cómo esa organización (entendida como una agrupación humana que se reúne deliberadamente para cumplir una misión) se *organiza* [...] Asimismo, tendremos un diseño de las funciones que constituyen a la organización y sus relaciones (la subordinación, colaboración, etc, de unas respecto de otras), y así, tendremos diferentes clases de estructuras. Esta dimensión sintáctica representa las partes de la organización y sus relaciones posibles, o no. Las relaciones determinadas entre las partes constituyen las reglas sintácticas. (Bibiloni, 01)

Y para finalizar este punto, la autora agrega:

Como toda regla, las reglas sintácticas constituyen un metanivel, un significado, y siendo estructurales para la organización, son *prescriptivas* para todos los integrantes que la constituyen, las reglas determinan ciertos modos de comportarse unos con otros. Del cumplimiento de la regla depende la estabilidad de la estructura. (Bibiloni, 02)

**Dimensión semántica: EL LENGUAJE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO COMPARTIDO.**

La estructura sintáctica de un signo hace posible que un significado se vehicule para alguien. Los seres humanos no podemos dejar de otorgar significado a lo que vemos, a lo que hacemos, a lo que vivimos. La posibilidad de construir significados compartidos nos hace capaces de habitar *mundos comunes*, nos hace capaces de descripciones y/o valoraciones similares de las experiencias [...] (Bibiloni, 02)

y agrega, citando a Peter Senge, que este último

...ha puntualizado la importancia de trabajar con los *aspectos de significado* en una empresa. El trabajo con los modelos mentales, con el dominio personal, el trabajo en equipo a través de las prácticas del diálogo y de la discusión experta, nos revela hasta qué punto la posibilidad de aprendizaje de una organización está en la posibilidad de revisar sus propias prácticas y modelos mentales, en definitiva: *sus propios significados* [...] El grado en que los integrantes de una organización comparten valores, visión de futuro, significado de la misión, etc. coadyuvan en el interjuego estabilidad/cambio. (Bibiloni, 03)

### **Dimensión pragmática: EL LENGUAJE COMO COORDINADOR DE LAS ACCIONES.**

La pragmática investiga el hecho de que, en la comunicación humana, cada una de las partes interactuantes con su conducirse, influye en la conducta del otro. Abordando la organización desde esta dimensión, podemos decir que una organización es un conjunto de prácticas, es lo que la gente *hace*. Y todo lo que las personas hacen, tiene efectos en las otras personas y en el sistema que constituyen. Esto es lo mismo que decir que: toda conducta porta un significado y produce un efecto. En este punto de análisis estamos en un nivel de *concreción*. La organización es lo que efectivamente las personas están constituyendo con sus relaciones, lo que las personas hacen unas con otras. Y vemos que las reglas sintácticas y semánticas estarán siendo *portadas* por las personas que las conduzcan. En esta dimensión pragmática estarán patentizadas las otras dos dimensiones. Los significados de la organización, lo que se suele llamar la *visión compartida*, existirá como tal, en la medida en que, en las relaciones, las personas se conduzcan de acuerdo a ella. [...] ¿Cómo son *realmente* los flujos de información en la empresa, comparados con los que estipulan las reglas sintácticas?, es decir, ¿cómo circula la información y (según de qué información se trate) a quién consulta cada quién para tomar decisiones? Todas estas cuestiones son aspectos pragmáticos. Pero veamos también que estos aspectos, que suelen ser poco visibles, no por ello tienen menos peso

como reglas, es decir como prescripciones. Lo que estamos diciendo es que *lo que las personas hacen* instaure reglas en la organización. Puede que lo que las personas hagan, coincida con las reglas sintácticas y semánticas prescriptas y acordadas y, en ese caso, se confirmen esas reglas en la acción. Pero, puede que lo que las personas hagan, no coincida con estas reglas y, en este caso, se estén instaurando otras. (Bibiloni, 04)

La misma autora nos informa que Ernesto Gore “utiliza el término *enactment*, para significar tanto actuar, poner en acción, declarar, decretar algo. Según Weick – dice Gore -, en las organizaciones, la gente reacciona a través de la acción, actúa y luego mirando lo que ha hecho, declara la existencia de una realidad” (Bibiloni, 04).

### **a.2. Sucinta caracterización de la organización universitaria.**

La Universidad es una organización social pasible de ser administrada, entendiendo la actividad administrativa como la que tiende a la *selección de medios para el cumplimiento de sus fines*, según la definición de Herbert Simon en “El comportamiento administrativo”, lo que en la concepción clásica implica: *planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar*.

No obstante, como dice Martínez Nogueira (2000, 31), “el análisis de la gestión universitaria debe partir de la consideración de la Universidad como *organización compleja*, así como su carácter específico asociado a su multifuncionalidad, a la multidisciplinariedad de sus actividades y a la simultaneidad de su inserción” .

En toda universidad existen ámbitos en los que el modelo burocrático tiene vigencia. Las unidades administrativas se organizan habitualmente conforme a sus previsiones, la gestión académica está fuertemente formalizada, los procedimientos de designación y los regímenes de la carrera docente o de investigación están rígidamente establecidos, se tiende a regular los más diversos aspectos de la vida institucional y la gestión de alumnos está reglamentada en detalle.

Además, la universidad pública debe someterse a los regímenes de personal, de contrataciones, de manejo de recursos y de rendición de cuentas propios del sector público, altamente diseñados según el modelo burocrático. Por otra parte, y obviamente,

las relaciones jerárquicas no están ausentes en el plano institucional, académico y administrativo. Esta característica de burocratización limitada y parcial de la institución universitaria hace que en su interior coexistan criterios de estratificación organizacional referidos a las posiciones en la estructura jerárquica y a los ámbitos disciplinar y técnico.

Esta coexistencia plantea problemas de legitimidad, de competencia por el status y conflictos por la asignación y manejo de recursos. Asimismo, los ámbitos en que las distintas competencias deben desplegarse y predominar no suelen estar claramente establecidos, provocando tensiones y ajustes permanentes que otorgan a la gestión institucional un carácter de intermediaria o de árbitro permanente para la resolución de estas situaciones.

Según Clark (1996), las bases primordiales de la organización académica son las materias o sustancias básicas del conocimiento avanzado, que son la médula de los propósitos y esencia de cualquier sistema de educación superior y cuyos efectos se irradian por todo el sistema académico. Sostiene que la relación entre fines y prácticas en las Universidades y sistemas académicos es confusa, por cuanto los fines y medios están mal definidos y poco vinculados, que frecuentemente los propósitos no preceden a la acción y que las acciones no tienen por qué orientarse hacia fines determinados ni obligadas a ser congruentes y que la intuición, la tradición y la fe generalmente fundamentan las decisiones.

Clark describe las instituciones universitarias mediante un oxímoron al denominarlas “anarquías organizadas” (citado en Peón, 31). Esto

...da una idea de desorden orgánico como característica organizativa de las Universidades, que parte de reconocer el principio weberiano de que todo campo cultural manifiesta un politeísmo valorativo y que la pugna por defender e imponer valores es una lid política en términos de poder, de lo que se sigue que si en el Sistema de Educación Superior han de desarrollarse múltiples valores e intereses, el poder organizativo, se verá necesariamente dividido. (31)

Con relación a la administración, el autor menciona que

...la jerarquía está más pronunciada en el sector administrativo de la organización académica. Se asemeja a la pirámide de responsabilidad y de mando típica de otro tipo de organización (modelo de la teoría organizacional clásica y foco de interés público). En este modelo, el sector administrativo se extiende hacia abajo una cadena de mando relativamente clara (Dirección, Subdirección, Jefe de Departamento y subordinados). Se trata de un sistema unitario: burocracia. El sector académico, cuyas tecnologías principales son la enseñanza y la investigación y cuya forma de estructura predominante es plana, con piezas débilmente acopladas, unidades organizacionales básicas (Facultad, Departamento y cátedra), que obligan a concebirla en términos de Federación o Coalición.

El mismo autor resalta que

...la creciente complejidad de los sistemas de educación superior modernos genera esfuerzos tendientes a delimitar clara y específicamente los objetivos de la educación superior o universitaria y que ellos son irrelevantes para la comprensión de la situación real. Por lo tanto, sostiene que no debe debatirse sobre el carácter ideal de la educación superior sino comprender cómo funciona y cómo se transforma.

Clark plantea una observación aguda: una táctica elemental de la acción administrativa consiste en hacer uso de altisonantes discursos normativos como depósitos de variedad de problemas y objetivos. De ese modo, el administrador puede aislarse y desembarazarse de problemas y objetivos concretos.

Tradicionalmente se vincula la actividad administrativa con el concepto de “burocracia” otorgándosele una connotación negativa, en razón de la ineficiencia que se le atribuye a las funciones de una organización por las demoras e impedimentos “oficinescos”.

El sociólogo alemán Max Weber (1868 - 1933) entendió la burocracia como la racionalización de la actividad colectiva. Es decir, una organización racionalmente estructurada. Consideramos pertinente este modelo ideal de burocracia a los efectos de este trabajo. Comprende “jerarquía de autoridad” (PRINCIPIO DE JERARQUÍA)<sup>3</sup>,



“reglas que definen la responsabilidad y la labor”: para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización (PRINCIPIO DE COMPETENCIA)<sup>4</sup> . Las órdenes y reglas deben ser precisas, claras y sencillas. La observancia rigurosa de las reglas en la solución de los problemas, elimina la posibilidad de desviaciones debidas a las diferencias individuales.

Según Weber, este tipo ideal de organización posee características que le dan previsión a su funcionamiento. Las principales críticas a este modelo, debido a las consecuencias imprevistas o disfuncionalidades que designan anomalías, son las siguientes:

1. El exagerado apego a los reglamentos, transformados de medios en objetivos, que se vuelven absolutos y prioritarios y el funcionario se olvida de que la flexibilidad es una característica principal de cualquier actividad racional. Como plantea Etzioni, este fenómeno correspondería a una distorsión de medios/fines.
2. Exceso de formalismo y papeleo como necesidad de documentar y formalizar las comunicaciones, a los fines de la certificación o contrastación en formato “plano”.
3. Resistencia al cambio: la rutina y la estandarización, logran una estabilidad y seguridad. Surgida la posibilidad de un cambio, es percibido por el individuo como amenazante e indeseable.
4. Despersonalización de las relaciones: al enfatizar en los cargos, no en las personas que los ocupan, disminuyen las relaciones interpersonales.
5. Conformidad extrema con las rutinas y los procedimientos en los que se basa el modelo, lo que garantiza que las personas hagan lo que de ellos se espera. Las

---

El “principio de Jerarquía” hace referencia a que la Administración se organiza piramidalmente por vía de diferentes líneas que conducen a un mismo centro. Éstas son la sucesión de distintos órganos de Administración unidos por la identidad de la materia, pero diferenciados.

El “principio de Competencia” alude a la capacidad legal para obrar y forma parte esencial del concepto de “órgano”. Los órganos que ejercen funciones administrativas actúan solamente fundando su actuación en el contenido normativo. No deberían existir “competencias” sin normas que las regulen.

rutinas y procedimientos conducen a una rigidez en el comportamiento del burócrata.

6. Manifestación de señales de autoridad: como se enfatiza en la jerarquía se visibilizan diversas manifestaciones de quien detenta el poder.

Mintzberg (1979) ha abordado la cuestión de la estructura organizacional y definido las seis partes básicas de las organizaciones:

- Núcleo de las operaciones: constituye la base de toda organización, sus operadores, las personas que desempeñan el trabajo básico.
- Ápice estratégico: vigila la totalidad del sistema.
- Línea o mando intermedio: jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.
- Tecnoestructura: los analistas, quienes desempeñan tareas administrativas – planean y controlan de manera formal el trabajo de otros – aunque de diferente naturaleza, fuera de la jerarquía de la línea de autoridad.
- Unidades de apoyo administrativo: proveen varios servicios internos (cafetería, área de correo, oficina de asesoría legal o relaciones públicas).
- Ideología: significa una “cultura” bien sustentada o firme. Abarca las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.

La pequeña cúpula estratégica está conectada, por una línea intermedia sobresaliente, a un gran núcleo de operaciones en la base. Estas tres partes de la organización, por lo general, están conectadas a través de una sola cadena de autoridad formal. La tecnoestructura y el personal de apoyo están separados de la línea principal de autoridad, influyendo sólo indirectamente en el núcleo de operaciones. La ideología es una especie de halo que encierra todo el sistema.

Las personas que trabajan al interior de la organización – sea en la toma de decisiones o en el desarrollo de sus acciones – deben ser considerados influenciadores, que forman una especie de coalición interna, definida como un sistema en el que las personas rivalizan entre sí para determinar la distribución del poder.

Siguiendo a Simon, plantea que hay personas que *deciden qué hay que hacer* y otras que *deberían hacer lo que otros decidieron*; entonces nos preguntamos: ¿el que influye es el que decide y no el que hace? Y el que hace, ¿hace lo que se decidió?

Por otra parte, varias personas externas intentan ejercer influencia en la organización, buscando afectar las decisiones y las acciones llevadas a cabo en su interior. Crean un campo de fuerzas alrededor de la organización. Constituyen lo que se considera una coalición externa.

Partiendo de la premisa de que toda actividad humana organizada conlleva dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí: la división del trabajo y la coordinación de las tareas, define la estructura de una organización como: la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas.

También enumera seis mecanismos de coordinación, que considera elementos básicos de la estructura y lo que mantiene la cohesión de la organización:

- La adaptación mutua: logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal, surge de la interacción entre quienes trabajan. Es la forma más obvia de lograr la coordinación. Se utiliza en la más sencilla de las organizaciones y, paradójicamente, en las más complejas, porque es el único medio en el que se puede confiar bajo circunstancias en extremo difíciles.
- La supervisión directa: una persona coordina dando órdenes, instrucciones a otros.
- La estandarización del proceso de trabajo: significa la programación del contenido del trabajo, los procedimientos a seguir.
- La estandarización de los resultados de lo que se requiere hacer.

- La estandarización de las habilidades: se capacita al trabajador para que adquiera ciertos conocimientos y habilidades, para que los internalice y, en forma subsecuente, los aplique en el trabajo.
- La estandarización de las normas: los trabajadores comparten una serie de creencias comunes.

Mintzberg observa que estos mecanismos parecen mantener un cierto orden: a medida que el trabajo organizacional se vuelve difícil y complejo, parecen cambiar del mecanismo más sencillo de la mutua adaptación a la supervisión directa, luego a la estandarización, preferentemente de los procesos de trabajo o de las normas, los resultados o las habilidades, para, al final, regresar a la adaptación mutua. Concluye por afirmar que en toda organización medianamente desarrollada se encuentran todos los mecanismos descritos.

Asimismo, establece una vinculación entre estas seis partes básicas de una organización y los seis mecanismos básicos de coordinación, que explica mediante una serie de impulsos ejercidos a causa de cada una de sus seis partes: impulso hacia el liderazgo (ápice estratégico), impulso hacia la colaboración (staff de apoyo), impulso hacia la racionalización (tecnestructura), impulso hacia la fragmentación (mandos medios), impulso hacia la profesionalización (núcleo operativo) e impulso hacia la unidad (ideología). Así, dice que cuando las condiciones favorecen alguno de estos impulsos, la parte correspondiente se vuelve clave, el mecanismo de coordinación apropiado es fundamental y la forma de descentralización que le delega poder emerge; entonces, la organización es inducida a diseñarse como una configuración específica.

En consecuencia, define seis configuraciones que asumen las formas organizacionales: la organización empresarial, la organización máquina, la organización burocrática profesional, la organización diversificada, la organización innovadora, la organización misionera y una última, la organización política, que aparece cuando ninguna parte o impulso predomina.

Mintzberg le atribuye a la Universidad una configuración burocrática profesional, que se caracteriza por:

- Dependencia de la estandarización de las habilidades.
- El predominio del impulso hacia la profesionalización.

Al tener que depender de profesionales capacitados, altamente especializados y con un control considerable sobre su trabajo para desempeñar sus tareas operativas, la organización cede gran parte de su poder a los profesionales y a las instituciones que los seleccionaron y capacitaron.

La estructura que surge es horizontal y altamente descentralizada. El poder desciende sobre muchas decisiones, tanto operativas como estratégicas, hacia los niveles jerárquicos de los profesionales del núcleo de operaciones.

Por encima del núcleo de operaciones, se encuentra una estructura bastante original: existe poca necesidad de tecnoestructura, ya que la principal estandarización ocurre como resultado de la capacitación que se lleva a cabo fuera de la organización. Dado que los profesionales trabajan tan independientemente, el tamaño de las unidades operativas puede ser suficientemente grande y se requieren pocos gerentes de primera línea. Para respaldar a los profesionales altamente apreciados, el personal de apoyo es, por lo general, numeroso.

Su medio ambiente es estable y, al mismo tiempo, complejo. La complejidad requiere una descentralización para individuos altamente capacitados y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y así trabajar con un amplio grado de autonomía. Para asegurarla, el sistema de producción no debe ser ni muy regulado, complejo o automatizado.

Compartimos este criterio, al cual le sumamos la configuración de una organización diversificada, por cuanto la Universidad está constituida por distintas Facultades o Unidades Académicas.

Tal como plantea Mintzberg (1979) que, al igual que la profesional, la organización diversificada tampoco es integrada, ya que una serie de entidades independientes interactúan mediante una estructura administrativa indefinida, pero la diferencia estriba en que mientras esas entidades están constituidas por individuos en la organización profesional, en la diversificada son unidades de línea intermedia, por lo común llamadas “divisiones”, ejerciendo un impulso dominante hacia la fragmentación

Dicha diversificación estimula a las organizaciones a reemplazar sus unidades funcionales por otras que estén basadas en el mercado, una por cada distinta línea de productos, otorgando a cada una de ellas un grado considerable de autonomía para que

maneeje su propio negocio. El resultado es una forma limitada de descentralización en la cadena de mando.

La oficina central mantiene el control sobre las divisiones utilizando alguna dirección de supervisión, aunque esas medidas interfieren con la necesaria autonomía divisional, y también se valen de sistemas de control de desempeño, la estandarización de resultados. Por tratarse de un control externo a las divisiones, su estructura tiende a acercarse a la forma tipo máquina.

Para diseñar estos sistemas de control, las oficinas centrales crean una pequeña tecnoestructura. Asimismo, establecen mecanismos de apoyo para dotar de determinados servicios a las divisiones, tales como asesoría legal y relaciones públicas.

### **a.3. Breve caracterización del subsistema “posgrado”.**

En las últimas décadas asistimos a un *proceso de transformación de la educación superior que tiene una dimensión nacional, regional e internacional*. Este proceso se da en el marco de la *sociedad del conocimiento*, cuya emergencia pronosticara Peter F. Drucker en 1969, caracterizada por una estructura económica y social en la que el conocimiento ha sustituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente primordial de la productividad, el crecimiento y las desigualdades sociales, según lo reafirmara el mismo Drucker en 1994. Uno de los aspectos de este proceso, tiene relación con el desarrollo de una oferta que se profundiza crecientemente, la de estudios de posgrado.

Estos cambios asumen en cada país determinadas especificidades, debido a la influencia de diversos factores: las tradiciones educativas nacionales, los procesos de integración regionales así como también las medidas e instrumentos de las políticas educativas implementadas.

González Carella, Pérez y Hammond introducen su trabajo acerca del desarrollo de las carreras de posgrado, tomando el caso específico de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP, señalando

...El subsistema de posgrado como componente del sistema de educación superior en la Argentina se ha constituido en las últimas décadas en objeto de estudio y de debate creciente, en el marco de los estudios que toman a la universidad como objeto de investigación, atendiendo principalmente a las razones referidas a la expansión del posgrado, a las políticas hacia el mismo y su institucionalización” (González Carella et al, 01).

Al analizar el desarrollo del postgrado en la Argentina, los autores refieren que “Los postgrados en el sistema de educación superior en la Argentina han registrado una expansión en las últimas dos décadas como resultado de procesos de diferente complejidad” (González Carella et al, 01).

Y agregan

... El sistema de posgrados es de estructuración reciente, a excepción de las experiencias consolidadas antes de la década del ´80, vinculadas fundamentalmente con las ciencias básicas y biomédicas. Recién a partir de la ley 24.521 (Ley de Educación Superior) se expande el postgrado, estando habilitadas las universidades en lo académico y económico-financiero para su creación y desarrollo como venta de servicios (González Carella et al, 02)

En este contexto, se requiere de distintos saberes cada vez más especializados y complejos, las Universidades están llamadas a ocupar un rol relevante en la formación, que se torna esencial en un futuro intensivo en uso de conocimiento y, en ese marco, la formación de posgrado juega un papel importante. Esto se debe a que nos encontramos en una sociedad en la cual, entre otros rasgos, la integración económica y los procesos de globalización se asientan sobre procesos de elevados niveles de inversión de capital, producción con alta incorporación tecnológica y complejidad en las comunicaciones, donde el conocimiento juega un rol fundamental.

Tales procesos direccionan la actividad docente, toda vez que

El posgrado se instala a su vez, de la mano de la consolidación de la idea de la carrera académica, en la cual se señala la tendencia a exigir la máxima titulación como condición para acceder a la máxima categoría docente (profesor) (González Carella et al, 02)

Las transformaciones del sistema de Educación Superior a partir de las reformas de los '90, se caracterizaron por la mercantilización, restricción presupuestaria y la idea del “mercado de la enseñanza”, en una nueva relación del Estado con las UUNN.

En el mismo sentido Buchbinder & Marquina (2008) manifiestan “...la propia evolución del mercado laboral y de la necesidad de nuevas titulaciones por parte del personal académico. Otro factor que también influyó fue el hecho de que, siendo las carreras de posgrado aranceladas en su mayor parte, sirven también como fuentes de nuevos ingresos para las casas de estudios”.

No menor es el impacto que los autores citados le atribuyen al Programa Nacional de Incentivos en la expansión del posgrado, ya que a partir del

...año 1993 se crea el Programa Nacional de Incentivos a docentes-investigadores, con el fin explícito de promover un enfoque integrado de la carrera académica, contribuir al aumento de las tareas de investigación en la universidad y fomentar la reconversión de la planta docente hacia una mayor dedicación a la actividad universitaria. En el marco de salarios claramente deprimidos, este incentivo significó una mejora en los ingresos de los docentes que voluntariamente se adhirieran al programa, reunieran ciertos requisitos y cumplieran con pautas de rendimiento preestablecidas (63)



En síntesis, en esta sociedad así caracterizada, la estructura profesional está indeblemente marcada por los trabajadores del conocimiento profesionalizado y con una calificación académica que se torna cada vez más exigente, a fin de posicionarse con una cualificación académica superior en el ámbito académico y el espacio de investigación.

Si bien analizar estas tendencias excede el objetivo de este trabajo, podría decirse que acontecen en el marco de estos cambios generales en la educación superior y, en particular, en el contexto de los procesos de internacionalización europeos, conocidos como *Proceso de Bolonia*, y de los procesos regionales latinoamericanos equivalentes.

Ya para finalizar, Boaventura Souza Dos Santos habla de tres crisis del sistema de educación superior: una crisis institucional, una crisis de hegemonía y una crisis de legitimidad. Con relación a la crisis institucional, considera que

... constituye el eslabón más débil de la Universidad pública, por cuanto su autonomía científica y pedagógica se asienta en la dependencia financiera del Estado, lo que no fue un problema mientras la Universidad y sus servicios fueron entendidos inequívocamente como un bien público que, por lo tanto, correspondía al Estado asegurar. Cuando redujo su compromiso político con las Universidades y la educación en general, dejando de asegurarla como bien público, entraron en crisis institucional. La crisis de hegemonía remite a la creciente descaracterización intelectual de la Universidad. [...] La crisis de legitimidad, que se manifiesta en la creciente segmentación del sistema universitario y la desvalorización de los diplomas universitarios (Boaventura Souza Dos Santos, 78)

## **b. Fuentes normativas**

### **b.1. Fuentes normativas del quehacer del docente universitario.<sup>5</sup>**

- Convenio Colectivo Docente (CCT). Homologado por Decreto PEN N° 1246/15
- Régimen de Prestación de Servicios, Licencias, Asistencia y Antigüedad para el Personal Docente (UNMdP) OCS 350/85 y modificatorias.
- Reglamento de la Carrera Docente de la UNMdP. OCS N° 690/93 y modificatorias.

#### **b.2. Fuentes normativas que hacen a los procesos de la organización.<sup>6</sup>**

- Ley de Procedimientos Administrativos (19.549/72) y textos reglamentarios (Decretos 1759/75 y 1883/91).
- Ley de Educación Superior N° 24.521 y modificatoria.
- Estatuto UNMdP. Resolución de Asamblea Universitaria N° 001/13
- RESOLUCIÓN DIRECTORIO CONEAU N° 3386/14.
- RESOLUCIÓN M.E. N° 160/11.
- Reglamento de carreras presenciales de posgrado de la UNMdP. OCS N° 600/14.

#### **b.1. Fuentes normativas del quehacer del docente universitario.**

#### **CONVENIO COLECTIVO DOCENTE (CCT). HOMOLOGADO POR DECRETO PEN N° 1246/15.**

*Licencias extraordinarias. Licencias por razones de estudio* (Artículo N° 49, inciso “d”): Los docentes regulares que cuenten con un mínimo de dos (2) años de antigüedad en la Institución Universitaria Nacional, podrán solicitar licencia con goce de haberes para realizar estudios en el país o en el extranjero, la que podrá ser concedida

previa resolución debidamente fundada por parte de la Institución Universitaria, de acuerdo a las siguientes pautas:

1- Los estudios deberán ser previamente declarados de interés institucional por el cuerpo colegiado correspondiente.

2- La licencia se otorgará como máximo por un (1) año pudiendo, según la naturaleza de los estudios, ser renovada por un período adicional de hasta un (1) año más. Cuando los estudios tengan por objeto la obtención de un postgrado, estos períodos, incluyen el plazo para la elaboración y presentación de la tesis correspondiente. El docente deberá acreditar entre otros datos, el período de duración de la carrera o curso. Cuando razones de fuerza mayor impidan al docente concluir sus estudios en el plazo asignado, la autoridad podrá otorgar un período de gracia de hasta un (1) año más. Vencido aquél, el docente deberá reasumir las funciones inherentes a su cargo y acreditar la obtención del título de posgrado.

3- El docente que hiciera uso de la licencia con goce de haberes está obligado a prestar servicios en la Institución Universitaria Nacional en un cargo y dedicación igual o superior al de revista en el momento de solicitar la licencia, por un período igual al tiempo total que gozara del beneficio.

4- El docente que no cumpliera el término de permanencia obligatoria en la Institución Universitaria Nacional con posterioridad a su licencia por estudio previsto en el punto anterior o no acreditare la obtención del título de posgrado, deberá reintegrar el importe actualizado de los haberes percibidos durante el período de licencia o la parte proporcional correspondiente en caso de cumplimiento parcial del período de permanencia obligatoria.

**OCS 350/85. REGIMEN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, LICENCIAS, ASISTENCIA Y ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.**

**j) Licencias Prolongadas**

ARTICULO 36.- *(Ver requisitos establecidos por O.C.S. N° 1479/95 y R.R. N° 1406/01 para acceder a este tipo de licencia)*

El docente tendrá derecho a gozar licencia con percepción de haberes y por los lapsos que en cada caso se especifica, cuando la misma se encuentre en programas que determine la Universidad Nacional de Mar del Plata o bien aquellos que, por convergencia de objetivos, se imbriquen con estos:

Inciso 1.- Para la obtención del Magister Artis o Scientiae o equivalente: dos (2) años.

Inciso 2.- Para la obtención del Doctorado, Ph. D (Doctor of Philosophy) o equivalente, destinado a graduados de M.S. (Magister Scientiae), M.A. (Magister Artis) o equivalente: tres (3) años.

Inciso 3.- Para la obtención del Doctorado, Ph. D. o equivalente, destinada a graduados no contemplados en el inciso anterior: cuatro (4) años.

Inciso 4.- Para la realización de estudios y actividades que la Universidad establezca programáticamente o bien que se inserten en estos: un (1) año.

Inciso 5.- Los docentes que sean designados por el Estado Nacional, Provincial o Municipal, representantes del país, podrán gozar, mientras dure su gestión, de licencia con goce de haberes hasta un (1) año.

Inciso 6.- Los docentes que invoquen razones de interés público, podrán gozar de licencia de hasta un (1) año siempre que Rectorado así lo califique.

ARTICULO 37.- (Vigencia ratificada por R.R. N° 1406/01) Las licencias prolongadas y las solicitudes de prórroga de las mismas, deberán solicitarse de manera tal que registren en el Departamento de Mesa de Entradas y Archivo de la Universidad Nacional de Mar del Plata, una antelación mínima de dos (2) meses, pudiendo iniciarse el trámite con anterioridad aún cuando la fecha de inicio no sea definitiva.

ARTICULO 38.-

Inciso 1.- Al solicitar estas licencias el docente deberá, fehacientemente, exponer el motivo que invoca y acreditar un mínimo de seis (6) meses de antigüedad. También deberá constar en la solicitud la totalidad de los cargos que desempeña.

Inciso 2.- Cuando el docente revistare en más de un cargo, la licencia que se le otorga es a la persona del docente y en los cargos que este desempeña.

Inciso 3.- Estas licencias son independientes de las que el docente puede solicitar por asuntos particulares.

*ARTICULO 39.- (Ver requisitos establecidos por R.R. N° 1406/01 para acceder a este tipo de licencia)*

Inciso 2.- Los plazos establecidos para las licencias a que se refiere el artículo 36, podrán ser prorrogados por un término no mayor de un (1) año cuando mediare solicitud del interesado debidamente fundada.

Esta prórroga será otorgada por el Consejo Superior debiendo expedirse previamente la autoridad máxima de la respectiva dependencia (Consejo Académico de Facultad o Director de Instituto a que pertenezca el docente).

Inciso 3.- Para tener nuevamente el docente derecho a las licencias establecidas en los artículos 35° y 36° incisos 5) y 6) cuando hubiere agotado los plazos fijados, deberá transcurrir un tiempo mínimo de dos (2) años entre el vencimiento de una y la iniciación de la otra.

ARTÍCULO 40.- (Texto conforme O.C.S. N° 1128/91 - Artículo reglamentado por R.R. 1406/01)

Todo docente que se acoja a los beneficios establecidos por los artículos 36° y 39°, deberá aceptar el compromiso de reintegrarse a sus tareas en la Universidad, con por lo menos idéntica dedicación en la que se ha concedido licencia y por un término no menor de una vez y media al período total de la misma.

En caso de no cumplimentar el compromiso contraído la Universidad tendrá derecho a exigir el reembolso total de los haberes percibidos durante la licencia, actualizados según el índice de los aumentos de sueldo operados en el cargo, desde la fecha en que los percibió a la fecha en que efectivamente los reintegre. En un plazo de tres (3) meses, a partir de la fecha en que finalice la licencia otorgada.

ARTICULO 41.-

Inciso 1.- Los candidatos que solicitan licencia para realizar estudios Superiores o de Grado, invocando el artículo 35° o el 36°, deberán presentar ante su Unidad Académica, un programa de actividades a desarrollar durante su término y la documentación sobre los contactos establecidos con las Instituciones o personal o con quienes desarrollará sus estudios.

Inciso 2.- La solicitud para el otorgamiento de una licencia para estudios Superiores o de Grado y su aplicación será presentada al Consejo Superior por vía jerárquica correspondiente.

Inciso 3.- Los graduados a quienes se otorgue licencia para seguir Estudios Superiores, deberán informar a la Unidad Académica respectiva, semestralmente, sobre el progreso

de sus tareas. Ese informe será elevado al Rectorado por la vía jerárquica correspondiente. La falta de rendición no justificada en término de los informes que deben cursar los graduados dentro de los plazos fijados por este Reglamento, dará lugar a la suspensión automática de la licencia otorgada hasta tanto se produzca su justificación que no podrá exceder de tres (3) meses. Caso contrario, la licencia otorgada caducará. La Universidad remitirá al interesado un recibo por informe recibido.

Inciso 4.- Los graduados que asisten a cursos regulares de carácter universitario o superior que soliciten ampliación de la licencia otorgada, deberán obligatoriamente, enviar para su evaluación, la siguiente información:

- a) Programa de estudios y trabajos realizados en el período de licencia hasta la fecha, con certificación de calificaciones obtenidas.
- b) Programa de estudios y/o trabajos a realizar durante el período de licencia restante.
- c) Programa de estudios y/o trabajos a realizar durante el período de prórroga solicitado (acompañar constancias de los contactos establecidos para determinar la factibilidad del programa).
- d) Motivos en que se basa la solicitud de prórroga (Carta de Consejero de Estudios o responsable del programa académico del graduado, avalando los motivos de la prórroga solicitada).

ARTICULO 71 Bis.- (*Artículo incorporado por O.C.S. N° 081/86*) Las licencias sin goce de haberes dejan sin efecto las incompatibilidades inherentes a los cargos en que fueren concedidas, por el lapso de su otorgamiento.

ARTICULO 72.- (*Texto conforme OCS N° 1425/92*)

AUTORIDADES QUE CONCEDEN LICENCIAS:

1. RECTOR: En los casos de los artículos 35°, 36°, 39°, 42° y 52°, debiendo expedirse previamente la autoridad máxima de la respectiva dependencia (Consejo Académico, Consejo Directivo) a que pertenezca el docente.
2. CONSEJOS ACADÉMICOS: En los casos de los artículos 29° y 30°, cuando excedan los treinta (30) días.
3. DECANOS: En los casos de los artículos 29° y 30°, hasta treinta (30) días, y artículos 32°, 34° y 48°.
4. SECRETARIO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD: Corresponde a los casos de los artículos 29°, 30°, 32° y 48° mediante Providencia Resolutiva y para el

personal docente de las Escuelas, Institutos y demás, dependientes de Rectorado. En caso del artículo 32°, previo al otorgamiento de la licencia deberá constar la intervención de la autoridad competente que en cada caso se establezca en el circuito administrativo correspondiente.

**ARTICULO 73.-**

Inciso 1.- La autoridad que concede la licencia deberá reservar en un legajo todos los pedidos de licencia, certificados correspondientes y resoluciones tomadas en cada caso hasta el último día del mes.

Inciso 2.- El Departamento de Personal Docente controlará en el más breve término, si las licencias han sido resueltas conforme con este Reglamento y en caso de discrepancia, solicitará las informaciones pertinentes, rectificando si correspondiera.

**ARTICULO 81.-**

Inciso 1.- La liquidación y el pago de sueldos de los docentes que solicitan licencia de conformidad con las disposiciones del presente Reglamento y cuya resolución debe dictarse favorablemente y con remuneración, deberá operarse sin aguardar la resolución definitiva de la misma.

**ARTICULO 109.-** *(Texto conforme O.C.S. N° 1425/92)* El Departamento de Personal Docente de la Universidad es el organismo consultivo ante el cual deberán concurrir directamente las autoridades académicas para formular consultas tendientes a solucionar cualquier duda sobre interpretación del presente Reglamento y en su caso, está requerirá el asesoramiento del Departamento de Asuntos Jurídicos.

**ARTICULO 110.-** Los pedidos de licencia imputables a los artículos 30°, 32°, 35°, 36°, 42° y 47° podrán denegarse cuando razones imperiosas de servicios así lo aconsejen, siendo esta decisión inapelable.

**REGLAMENTO DE CARRERA DOCENTE OCS 690/93 y modificatorias.**

En los CONSIDERANDOS se contempla lo siguiente:

Que la Carrera Docente conforma un sistema de preservación y mejoramiento de los recurso docente de la Universidad, Que la misma constituye un mecanismo dinámico para la consolidación y superación de la calidad académica, Que a través de ella se garantiza: - sistema de concursos para ingreso y promoción, - la perma-

nencia mediante evaluaciones periódicas, - la estabilidad de aquellos docentes que confirmen su calidad y compromiso institucional, - la permanente actualización, a través de formación perfeccionamiento que permitan al docente adquirir nuevos conocimientos. Que la Carrera Docente persigue como fin último, elevar el nivel académico de la Universidad.

Extractos de la parte dispositiva.

ARTÍCULO 63.- La evaluación y control de gestión de la labor académica de los docentes a que hacen referencia los artículos 58º, 59º y 60º del Estatuto de la Universidad, se practicará anualmente conforme lo establecen los artículos siguientes y los Anexos A, B, C, D y E de la presente ordenanza. Para ello serán de aplicación los siguientes instrumentos cuyos nombres, codificación y características se transcriben a continuación.

ARTÍCULO 68.- Los Docentes serán evaluados en su desempeño en docencia en todos los casos y en investigación, extensión o gestión en forma complementaria en el caso de dedicaciones superiores a la simple.

ARTÍCULO 77.- Los Sistemas de Formación y Perfeccionamiento en la Carrera Docente, comprenden:

- a. Cursos de formación y perfeccionamiento: todo aquel que permita al docente adquirir nuevos conocimientos y/o perfeccionarse en alguna de las cuatro funciones, en pro de una constante mejora en el ejercicio de su accionar académico
- b. Actividades Formativas No Tipificadas como Cursos, especificadas como: tesis de post- grado, seminarios, monografías, pasantías o períodos de entrenamiento en el laboratorio, taller o en el campo. Asimismo, las que en virtud de la presente Ordenanza sean especificadas según las múltiples modalidades que establezcan los usos, costumbres y características especiales de las Unidades Académicas, debiendo para ello responder al objetivo general de formación y contar con la aprobación del Consejo Académico.

ARTÍCULO 84.- El Estatuto de la Universidad Nacional de Mar del Plata reconoce la docencia como una de las funciones fundamentales de la misma y destaca la responsabilidad del docente en el proceso de conducción de la enseñanza en los niveles de calidad más elevados. La Universidad garantizará la formación en docencia a través de la imple-



mentación de diferentes instancias de capacitación, destinadas a atender básicamente dos aspectos:

1. La profundización y actualización permanente de formación científica del docente en el área de conocimiento específico de su disciplina.
2. La formación pedagógica que le posibilite la adquisición de conocimientos y habilidades relevantes en teoría y práctica educativa

ARTÍCULO 88.- La Universidad garantiza la formación en investigación, estimulada y favorecida por la Universidad, la que debe tender a la obtención de capacidades para:

- a. Efectuar revisiones bibliográficas completas dentro del área específica de su conocimiento, que se plantee en cualquier momento de su actividad. Mantener actualizada la bibliografía, conociendo las fuentes de acceso a la información mundial.
- b. Formular proyectos de investigación en base a interrogantes no respondidos a nivel regional, nacional y/o internacional. Plantear hipótesis de trabajos coherentes con el marco bibliográfico planteado.
- c. Gestionar ante las entidades patrocinantes la captación de recursos tendientes a sustentar los proyectos formulados.
- d. Efectuar los experimentos y/o actividades de investigación que permitan responder a los interrogantes planteados y en base a sus resultados y al avance del conocimiento mundial en el tema, afirmar, desechar o reestructurar las hipótesis de trabajo planteadas.
- e. Armar y presentar ante la comunidad de sus pares, la conjunción de resultados que pretenden abrir camino en el conocimiento. Esto involucra todas las actividades a través de las cuales se someten a juicio crítico los proyectos formulados, en ejecución y/o ejecutados.
- f. Tener discípulos bajo su tutelaje, a los que guíe y supervise a través de todo el período regular de formación, comprendiendo éste la iniciación, el perfeccionamiento y la ulterior investigación adjunta bajo dirección.
- g. Dirigir y evaluar trabajos de tesis doctorales.

**b.2. Fuentes normativas que hacen a los procesos de la organización.**

**LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO. Ley 19.549/72**

Título I - Procedimiento administrativo: ámbito de aplicación. Artículo 1°.- Las normas del procedimiento que se aplicará ante la Administración Pública Nacional centralizada y descentralizada, inclusive entes autárquicos, con excepción de los organismos militares y de defensa y seguridad, se ajustarán a las propias de la presente ley y a los siguientes requisitos: *Celeridad, economía, sencillez y eficacia en los trámites* [...] b) quedando facultado el Poder Ejecutivo para regular el régimen disciplinario que asegure el decoro y el orden procesal. Este régimen comprende la potestad de aplicar multa de hasta diez mil pesos (\$ 10.000) -cuando no estuviere previsto un monto distinto en norma expresa- mediante resoluciones que, al quedar firmes, tendrán fuerza ejecutiva [...] Los plazos. e) En cuanto a los plazos: 1) Serán obligatorios para los interesados y para la Administración; 2) Se contarán por días hábiles administrativos salvo disposición legal en contrario o habilitación resuelta de oficio o a petición de parte; 3) Se computarán a partir del día siguiente al de la notificación. Si se tratare de plazos relativos a actos que deban ser publicados regirá lo dispuesto por el artículo 2 del Código Civil; 4) Cuando no se hubiere establecido un plazo especial para la realización de trámites, notificaciones y citaciones, cumplimiento de intimaciones y emplazamientos y contestación de traslados, vistas e informes, aquél será de diez (10) días; 5) Antes del vencimiento de un plazo podrá la Administración de oficio o a pedido del interesado, disponer su ampliación, por el tiempo razonable que fijare mediante resolución fundada y siempre que no resulten perjudicados derechos de terceros. La denegatoria deberá ser notificada por lo menos con dos (2) días de antelación al vencimiento del plazo cuya prórroga se hubiere solicitado.

**Estatuto de la UNMDP. Resolución de Asamblea Universitaria N° 001/13.**

La manda universitaria establece en diferentes secciones que la UNMDP debe propender “desde la perspectiva de la docencia, a una formación de calidad y relevancia científica, social y cultural, desde la función de investigación, a la exploración y producción de nuevo conocimiento principalmente vinculado con las diversas realidades de la sociedad contemporánea” (Preámbulo) y que “La racionalidad en la organización de la gestión estará fundada en acciones que propicien las condiciones necesarias para el logro de

los fines y objetivos propuestos”. En el TÍTULO I – FINES DE LA UNIVERSIDAD (Art. 1°) : “ b) propender al desarrollo humano y científico...”; f) “garantizar que la enseñanza impartida en esta Universidad sea gratuita... propendiendo a la gratuidad del posgrado”; En TÍTULO II – DE LA ENSEÑANZA, (Art. 3°): “Es propósito de la enseñanza garantizar niveles deseables de logro”...“una formación teórico-práctica de máxima calidad y significación social...”; “el desarrollo de una actitud investigativa, tendiente a la producción de nuevos conocimientos...” En el artículo 4° establece que “La Universidad promoverá la evaluación continua y la excelencia de los procesos de enseñanza – aprendizaje”. En el art. 8°: “La Universidad promoverá la formación continua de posgrado en todas las disciplinas, con el fin de lograr el máximo nivel académico y científico...” Y en el art. 9°: “La Universidad asegurará, dentro de su esfera de acción y en articulación con otros sectores, la creación y mantenimiento de las condiciones necesarias que posibiliten el logro de sus propósitos de enseñanza”. En el TÍTULO VI – DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO: (Art. 21°) “Atenuar el impacto que situaciones socioeconómicas desfavorables puedan tener en el desarrollo académico de los estudiantes, graduados, docentes y no docentes”. Por otra parte en el CAPÍTULO II – DE LOS PROFESORES: (Art. 27°) “Son los responsables del planeamiento, desarrollo, coordinación y evaluación de los procesos de enseñanza – aprendizaje; y propiciarán la formación y el perfeccionamiento de otros docentes de su Área o Departamento...”

### **LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR N° 24.521.**

El artículo 36° de la Ley de Educación Superior N° 24.521 dispone: “Los docentes de todas las categorías deberán poseer título universitario de igual o superior nivel a aquél en el cual ejercen la docencia, requisito que sólo se podrá obviar con carácter estrictamente excepcional cuando se acrediten méritos sobresalientes”.

### **RESOLUCIÓN ME N° 160/11.**

Se aprueban los estándares para la acreditación de carreras de posgrado:

“3.4 CARGAS HORARIAS: Las carreras de Especialización tendrán un mínimo de 360 horas reloj, sin sumar las dedicadas al trabajo final, e incluirán horas de formación práctica. Las carreras de Maestría tendrán al menos 700 horas reloj de las cuales un

mínimo de 540 deberán dedicarse a cursos, seminarios y otras actividades de esa índole y las restantes, podrán ser asignadas al trabajo final u otras actividades complementarias.

En las carreras de Doctorado la carga horaria será determinada por cada institución universitaria.”

#### **RESOLUCIÓN DIRECTORIO CONEAU N° 3386/14.**

Resolución del Directorio del CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS (CONICET) que modifica el ANEXO I del REGLAMENTO DE BECAS DE INVESTIGACIÓN CIENTIFICO - TÉCNICA:

Artículo 18: PRESENTACION DE LA TESIS DOCTORAL: El plazo máximo para la presentación de la tesis de Doctorado es de SEIS (6) AÑOS a partir de la fecha de inicio de las Becas Doctorales, y de TRES (3) AÑOS a partir de la fecha de inicio de las Becas de Finalización de Doctorado, sin posibilidad de prórroga alguna. El becario asume el compromiso de presentar las constancias de la presentación de la tesis doctoral y el dictamen de la Defensa emitidas por la escuela de postgrado correspondiente, caso contrario se producirá la cancelación de la beca.

#### **REGLAMENTO DE CARRERAS PRESENCIALES DE POSGRADO DE LA UNMDP. OCS N.º 600/14.**

El reglamento prevé la duración para las carreras de posgrado, a saber:

- Carrera de Especialización: No inferior a un (01) año (art. 20°),
- Carrera de Maestría: No inferior a dos (02) años (art. 27°),
- Carrera de Doctorado: No inferior a tres (03) años (art. 37°).

#### **4. MÉTODO.**

El presente “Trabajo de Integración Final” se enmarca en la tradición fenomenológica puesto que compartimos el criterio respecto de “que los (*métodos*) cualitativos, específicamente (*los de*) la fenomenología interpretativa o hermenéutica, probablemente, son más apropiados para entender y describir aquellos fenómenos humanos que se conocen poco e interesan a los profesionales de las ciencias sociales en un sentido amplio. La fenomenología... cuyo objetivo es comprender las habilidades, prácticas y experiencias cotidianas para articular las similitudes y las diferencias en los significados, compromisos, prácticas, habilidades y experiencias de los seres humanos.” (Sarabia de Ortega, 2013, 83)

La triangulación que proponemos como “Normas, Imaginarios (o representaciones) y Prácticas” es estructurante de toda organización burocrática y además:

... desde una perspectiva interaccionista simbólica, todas las organizaciones, culturas y grupos están constituidos por actores envueltos en un proceso constante de interpretación del mundo que los rodea. Aunque estas personas pueden actuar dentro del marco de una organización, cultura o grupo, son sus interpretaciones de la situación lo que determinan la acción, y no normas, valores, roles o metas. (Taylor y Bodgan, 1986, 25)

Por otra parte Sarabia de Ortega (2013) argumenta que “las Ciencias Administrativas por ser producto de una diversidad de disciplinas y ciencias requieren de una interpretación, [...] tanto porque su fin filosófico es el hombre, como porque sus objetivos funcionales y de procesos corresponden a lo social: dar soluciones a la comunidad humana”. (83)

El “Estudio o Análisis de Casos” es el método escogido como estrategia de diseño de la presente investigación.

##### **a. Muestra.**

El muestro de este TIF, en el marco del procedimiento investigativo cualitativo y propositivo, se decidió luego de la inmersión inicial en el campo. Como plantean Sampieri et al (2006):

...por lo general tres son los factores que intervienen para determinar (sugerir) el número de casos: 1) capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo a los recursos que dispongamos), 2) el entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías” y 3) la naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo). (562)

Tendiendo en cuenta lo citado precedentemente consideramos - en el marco del “procedimiento orientado a fines distintos de la generalización probabilística” - a las “muestras dirigidas” y en particular al estudio denominado: “Análisis de Casos”, ya que “...su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo” (Muñoz y Serván, 1991, 225).

#### **b. Diseño o abordaje.**

El abordaje general que utilizamos en el proceso de investigación cualitativa, es decir, nuestro “marco interpretativo o frame” (Álvarez Gayou, 2003) es el diseño de “investigación – acción” con componentes “narrativos” y “fenomenológicos”.

#### **c. Procedimiento.**

Comenzamos con una inmersión inicial en el campo por el cual obtuvimos las primeras impresiones sobre las unidades de análisis a tener en cuenta (qué documentos o expedientes, etc.) y cómo obtenerlos, para el problema en cuestión. De ello, identificamos treinta (30) expedientes mediante los cuales se tramitan *licencias con goce de haberes* en la Unidad Central, ubicados en las áreas previas a la autoridad de aplicación (Rector), y pendientes de resolución definitiva.

Asimismo, realizamos los primeros contactos con las personas a entrevistar (la muestra por expertos o referentes-clave) considerando el tipo “entrevista abierta” como el instrumento para recolectar los datos.

También relevamos otras fuentes documentales (actos administrativos, normas jurídicas) que nos sirvieron de apoyatura tanto para la triangulación de los datos como para el análisis hermenéutico/ normativo.

De los objetivos específicos derivamos en “preguntas de la investigación” y de éstas – luego de otra trasposición – obtuvimos la “guía para la entrevista”, a tener en cuenta por los entrevistadores.

#### **d. Guía de entrevista.**

*Pregunta disparadora:*

¿Qué opinión le merecen el otorgamiento de licencias prolongadas con goce de sueldo a docentes para su formación superior? o ¿Qué puede observar respecto de este tema?

*Preguntas a tener en cuenta por los entrevistadores.*

- ¿Qué cuestiones observa el entrevistado sobre la NORMA que reglamenta estas licencias?
  - ¿Plazos?
  - ¿Intervenciones?
  - ¿Excepciones?
  - ¿Su relación con otras normas?
  
- ¿Qué cuestiones observa el entrevistado respecto del DOCENTE que va a hacer uso o que está haciendo uso de la licencia?
  - Con relación a la motivación de las licencias? (¿Están bien motivadas?)
  - ¿En qué medida se aprovecha el capital humano altamente especializado posibilitado por estas licencias?
  - En el interior de las cátedras: ¿cómo gravita el hecho de tener docente/s licenciado/s con goce de haberes y el impedimento de efectuar un reemplazo por un tiempo prolongado?
  - ¿Cómo impacta el perfeccionamiento de los docentes:
    - En la formación de los estudiantes?

- En la comunidad?
- En el desarrollo científico-tecnológico?
- En la vinculación socio-productiva?
- ¿Qué cuestiones pone de manifiesto el entrevistado respecto del PROCEDIMIENTO?
  - ¿De las intervenciones de los consejos departamentales y los consejos académicos?
  - ¿Qué piensa respecto a que el otorgamiento lo disponga el Rector?
  - ¿De las intervenciones de departamento docencia de la Unidad Académica, la Dirección de Personal Docente o la Dirección Gral. de Asuntos Jurídicos del Rectorado? ¿Cómo tipificaría las intervenciones del personal no docente?
  - ¿De las intervenciones de los Secretarios de gestión política de la Unidad Central: Secretario de Relaciones Laborales, Secretaría de Administración Financiera, Secretaría Académica? ¿Podría tipificar las intervenciones del personal de gestión política o consejeros académicos o consejeros superiores?
  - ¿Hay otros actores que deberían actuar en el procedimiento?

A los fines del procesamiento y análisis de las entrevistas, una vez “transcriptas”, fuimos definiendo cada “unidad de significado” producido por los entrevistados. Y de allí, en este análisis de primer nivel, construimos las categorías contenedoras de cada significado.

Halladas las primeras, cotejamos su reciprocidad con los objetivos específicos a fin de evaluar la pertinencia de cada categoría creada respecto del diseño general. El resultado de este proceso, fue la obtención de cuatro (04) categorías:

- d. PREVALENCIA DE LÓGICA FORMAL:** operacionalizada como los dichos o “pareceres” presentes en el relato respecto de sí u otro/s, sobre roles y prácticas; aplicabilidad o entendimiento de la norma y que están coherentizadas con el plexo normativo propuesto por la organización.



- e. **PREVALENCIA DE LÓGICA INFORMAL:** operacionalizada como los dichos o “pareceres” presentes en el relato respecto de sí u otro/s, sobre roles y prácticas; aplicabilidad o entendimiento de la norma, que no pueden referenciarse dentro del plexo normativo propuesto por la organización.
- f. **VALORACIÓN FÁCTICA:** se logra identificar en la “unidad de significado” una valoración (positiva o negativa) sobre hechos pasados, presentes o futuros.
- g. **RESISTENCIA A PROBLEMATIZAR:** Presencia en el relato de dichos o “pareceres” que dan cuenta de una clara resistencia al reconocimiento de la necesidad de cambio.

## **5. ANÁLISIS Y RESULTADOS.**

*Mi relato será fiel a la realidad o, en todo caso, a mi recuerdo personal de la realidad, lo cual es lo mismo*  
Jorge Luis Borges.

### **a. Entrevistas abiertas.**

Desde la perspectiva del análisis del discurso se analizaron ocho (08) entrevistas de diferentes actores universitarios: cinco (05) de nivel técnico “no docente” y tres (03) pertenecientes a la gestión política de la Institución. De éstas se construyó una codificación cualitativa (primer nivel): de las unidades de análisis o “de significado” seleccionadas obtuvimos cuatro (04) categorías y de allí, (segundo nivel) se compararon para obtener temas y/o patrones.

Para la categoría *PREVALENCIA DE LÓGICA INFORMAL* se rescataron como más reveladores, las siguientes “unidades de significado” como:

<i>“todo cuando cambió hace unos años con esto de que con la <b>OCA les habilitaba el cobro</b>”</i>
--

<i>“desde que <b>se pudo con la OCA de la facultad habilitarles el cobro</b> no hay problemas, lo que pasa es que la resolución tarda muchísimo”</i>
--

<i>“cuándo va a acto administrativo ahí advierten que no intervino <b>formalmente</b> la Dirección General de Asuntos Jurídicos”</i>
<i>“pero a veces es tarde, <b>el docente ya no está</b>”</i>
<i>“<b>aunque la reglamentación dice 6 meses</b>, pero a veces, viste, el docente la presenta muy sobre la fecha y con eso se agilizó bastante, en ese sentido”</i>
<i>“(la solicitud) hay que presentarla <b>con 6 meses de antelación</b>, y la verdad no se cumple, muy rara vez la presenta”</i>
<i>“el rector como autoridad máxima administrativa de la universidad, conforme al estatuto, <b>es la autoridad propia que debe otorgar la licencia</b>”</i>
<i>“<b>me parece bien que pasen por el Superior para intervenir en este tipo de casos</b>, porque estás hablando de una persona que se va a ir afuera a estudiar y que le vas a pagar, y tenés algunos sueldos importantes. No sé, si tantos secretarios en el medio, por ahí si que pase por el Consejo Superior”</i>
<i>Y, porque la reglamentación prevé que el Consejo Académico solicita y <b>el que lo da es la unidad central, y la cabeza de la unidad central es el Rector</b>”</i>
<i>“<b>o en su defecto el Consejo Superior, si fuera por excepción</b>”</i>
<i>“y tenés que reincorporarte con por lo menos la misma dedicación, <b>si es superior mejor</b>”</i>
<i>“C.A. aprueba o no, normalmente <b>cuando viene acá ya está aprobado</b>, y es el Consejo Académico el que solicita al señor Rector la aprobación, entonces nosotros ahí estudiamos el expediente”.</i>
<i>“Si en la prestación de servicios nos viene que vos tenés una licencia con sueldo desde tal fecha a tal fecha, y no tenés la OCA que pide eso, aunque nosotros no lo tengamos <b>pero lo tiene la facultad, nosotros pagamos, habilitamos el sueldo.</b>”</i>
<i>“y bueno total ya está cobrando, o sea pareciera ser que el problema es que cobre, que está bien que todo el mundo tenga que cobrar, <b>pero aparejado de cobrar también hay una cuestión administrativa que hay que cumplir</b>, entonces de repente, tengo que trabajar al unísono, es decir <b>tengo la OCA que yo le mando a pagar</b>, pero al otro día o a la semana, o a los tres días <b>mando el expediente para hacerlo circular</b>”</i>
<i>(Las excepciones) “están bastante restringidas...”</i>

Para la categoría *VALORACIÓN FÁCTICA* se rescataron como más representativos, las siguientes “unidades de significado”, tales como:

<i>“A veces lo que advierto sobre todo son las demoras, <b>hay mucha demora</b>”.</i>
<i>“Justamente eso, hace que cuando llegue el expediente acá, <b>ya el período de licencia comenzó, tampoco sabemos si el docente de hecho está utilizando la licencia o no</b>, pero en</i>

<i>principio <b>se supone que sí, porque por ahí hay un plazo que tiene que estar cumpliendo en otro lado</b></i>
<i>“Había algunos grises, capaz (el docente) se iba y no prestaba después los servicios que correspondían, se iba y no volvía nunca más, y la universidad había pagado esos dos años o lo que sea de doctorado, y eso la verdad que no estaba muy bueno”</i>
<i>“Bueno, el <b>procedimiento administrativo ¡hay de todo!</b>”</i>
<i>Sí, <b>el circuito es tremendo “allá...”</b></i>
<i>“No, ya más no (Intervenciones). <b>Tendrían que ser menos...</b>”</i>
<i>“En las licencias con sueldo? Mira eso, <b>cada facultad creo que lo maneja distinto</b>. Nosotros acá... yo se que hay facultades que lo manejan distinto...”</i>
<i>“Es decir hay facultades que trabajan muy bien, <b>que se apegan a la reglamentación, hay facultades que son un poquito más elásticas, hay otras que son un poquito más lerdas que otras</b>”</i>
<i>“<b>es una deficiencia que tenemos en la Universidad a la hora de legislar, es no incluir las excepciones concretamente, deben estar escritas ¿Por qué? Porque lo que nos pasa es que sacamos excepciones de la galera que no existen</b>”</i>
<i>“En general no, en general (las licencias) <b>no están bien motivadas pero creo que eso, es un poco de falta de asesoramiento en las unidades académicas, porque a ver, es un dato fundamental que tenemos ... y tiene que ver con el hecho de la presentación previa que hizo el docente</b>”</i>
<i>“<b>por ahí falta documentación que no se ha cumplido, o la que esta presentada no está completa, o, a veces nosotros analizamos el tema de los avales que se presentan. A veces los avales presentados no satisfacen bien la garantía que debe tener la universidad, por ahí el docente se va mucho período, mucho tiempo y tiene un cargo docente de alta remuneración y mucha plata en juego, entonces la garantía presentada no es acorde con eso</b>”</i>
<i>sin lugar a duda la universidad va a pagar sus sueldos mientras la persona no esté, con lo cual tiene que estar muy fundado, <b>terminamos fundando mas en las garantías o sea, termina siendo en la licencia la garantía de que vuelva que el fundamento de por qué se va</b>”</i>
<i>creo que los <b>no docentes tenemos poca formación</b> respecto de determinados temas”</i>
<i><b>Es un tema designaciones y licencias son dos temas que se tratan a diario, pero que se minimizan, creo que en esa minimización y en la poca, falta de formación de los no docentes creo que ahí, nuestro mayor problema está en el desconocimiento de la norma y en los plazos, que nos vamos con los plazos</b>”</i>
<i>“lo que creo es que no llegan a tiempo (con el otorgamiento) y pasa a ser <b>una especie de escribanía, hoy por hoy, si como una especie de lugar donde sacamos resoluciones de años, la persona ya se fue, ya volvió.</b>”</i>
<i>“Es como yo digo... las tramitaciones con tiempos vaticanos.”</i>

“los casos que te conté como excepcionales son al mismo <b>tiempo alarmantes.</b> ”
---

Para la categoría *RESISTENCIA A PROBLEMATIZAR* se identificaron como más características, las siguientes “unidades de significado”:

“es el trámite que <b>corresponde realizar...</b> ”
(las intervenciones son) “ <b>necesarias en el expediente, porque cada uno va a evaluar lo que le compete en sus áreas...</b> ”
“No se si <b>sacaría algo</b> (intervenciones) <b>pero si agilizaría...</b> ”
“yo eso <b>desconozco</b> como es <i>allá</i> el tema, <b>acá son bastantes intervenciones</b> pero está bien”.
(Las intervenciones) “Pienso que están bien, sí”

Con relación a las “unidades de significado” correspondientes a la categoría *PREVALENCIA DE LÓGICA FORMAL* – tal como la definiéramos oportunamente - son dichos/pareceres que “reproducen” lo prescripto normativamente y no revisten *interés* (por ahora) para nuestro planteo inicial. Por ejemplo: “*La reglamentación prevé por ejemplo: si vas a tener una licencia con sueldo, [...] tenés que presentar la invitación, que vas a hacer, que posgrado académico vas a obtener, si es que lo vas a obtener, que tiempo te va a llevar, presentar la reglamentación [...] de que tenés el compromiso de volver, y devolver una vez y media el tiempo que estuviste, en trabajo*”.

#### **b. Actos administrativos.**

Tal como anticipamos en el “Resumen”, recorrimos las Resoluciones de Rectorado desde el año 2010 hasta septiembre de 2016 (a excepción del año 2014, al que no tuvimos acceso). Hallamos 91 licencias bajo el régimen (y articulado) que nos ocupa, obteniendo una media en la demora de 325 días entre la fecha del dictado del acto de otorgamiento y el inicio de la licencia. El periodo máximo de mora consignado es de 1494 días y el mínimo, es de 82 días. No se encontró acto administrativo dictado previamente al inicio de la licencia. Para ejemplificar, detallamos algunos casos:

Número	Año	Fecha acto	Licencia desde	Licencia hasta	Demora
1741	2010	12/10/2010	09/09/2006	18/12/2007	1494
1741	2010	12/10/2010	19/11/2007	09/12/2007	1058
2156	2015	23/06/2015	01/09/2012	01/12/2012	1025
2546	2015	22/10/2015	25/03/2013	10/07/2013	941
2545	2015	22/10/2015	10/04/2013	10/07/2013	925
1790	2015	09/03/2015	01/12/2012	31/01/2013	828
1790	2015	09/03/2015	01/02/2013	31/03/2013	766
1833	2015	26/03/2015	01/03/2013	31/07/2013	755
1877	2015	06/04/2015	01/04/2013	31/07/2013	735
3778	2016	14/03/2016	31/03/2014	31/03/2016	714

### c. Expedientes.

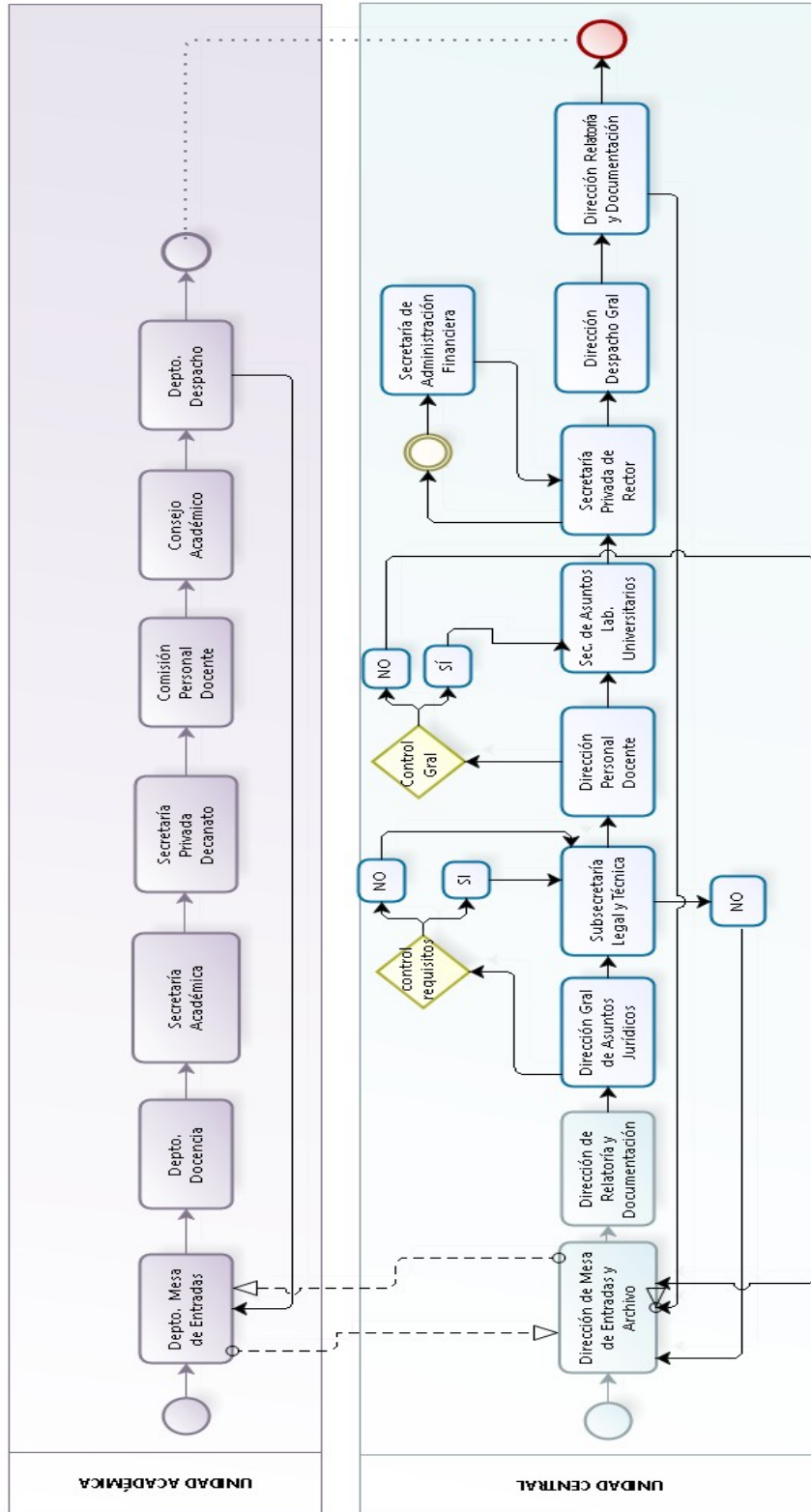
El propósito de esbozar el recorrido de cada expediente elegido fue contar con los beneficios de las representaciones gráficas (Diagramas de flujo, Cuadros, etc.), una visualización de los actores intervinientes en pos de detectar las posibles fallas/disfuncionaldades (si las hubieran) en el circuito de los involucra.

En términos generales, cada expediente presenta un recorrido individual, casi biográfico, una “trazabilidad” que se encuentra lejos de una deseable estandarización de procesos, en donde se destaca la aplicación de distintos criterios (interpretaciones) por las dependencias intervinientes, sea “unidad académica” o sea “unidad central”.

Decidimos representar solamente uno de los casos estudiados, dado que no hay una uniformidad de criterios a la hora de establecer el circuito administrativo que llevará dicho trámite, variando considerablemente según las intervenciones administrativas, de gestión política, de la unidad académica y del solicitante también.

Se destaca en líneas generales el inicio tardío del trámite, lo cual lleva indefectiblemente a incumplir desde el inicio los requerimientos de la OCS N° 350/85.

En la representación gráfica de Diagrama de Flujo (BPMN) podemos observar el circuito administrativo que realiza el trámite de Licencia con Goce de Sueldo en uno de los expedientes analizados:



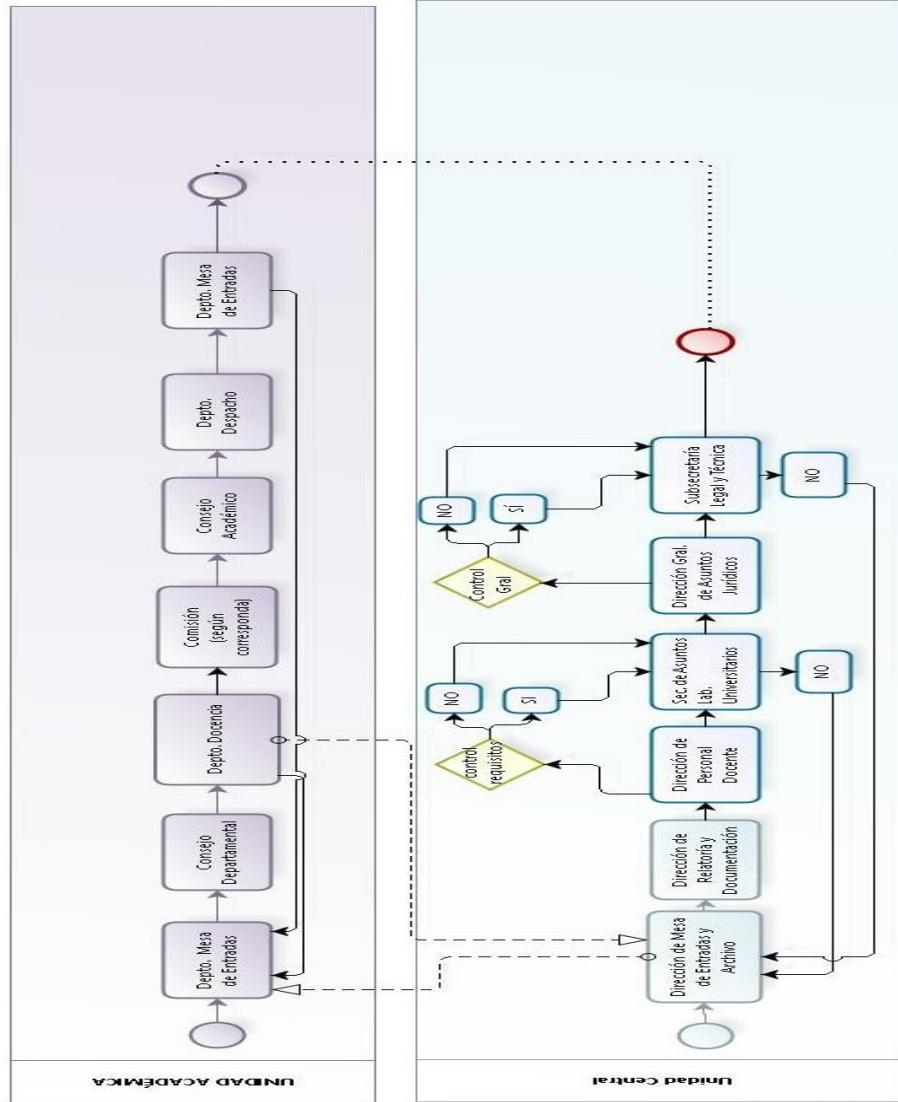
En el segundo gráfico planteamos lo establecido por la Ordenanza de Consejo Superior N° 350/85, en lo referente a los requisitos del trámite, que establece mediante el artículo 37º, ratificado por la RR 1406/01, que: “Las licencias prolongadas y las solicitudes de prórroga de las mismas, deberán solicitarse de manera tal que registren en el Departamento de Mesa de Entradas y Archivo de la Universidad Nacional de Mar del Plata, una antelación mínima de dos (2) meses, pudiendo iniciarse el trámite con anterioridad aún cuando la fecha de inicio no sea definitiva”. La mencionada ordenanza sólo establece las intervenciones de la Dirección de Personal Docente como organismo consultivo (véase art. 109º) y la Dirección General de Asuntos Jurídicos, ésta a requerimiento de la primera.

La misma prevé que las intervenciones obligatorias desde la unidad académicas sean las de los Consejos Departamentales, Departamento Docencia y la elevación de la solicitud al señor Rector, a través del Consejo Académico.





otorgamiento de las licencias con goce de sueldo, que son materia de análisis en este trabajo. Consideramos como un paso fundamental que las intervenciones técnico-consultivas de las dependencias de la Unidad Central sean previas a esa instancia.



## 5. ANÁLISIS, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES.

Retomando a Bibiloni, “cabe para cualquier individuo o colectivo de individuos, asentir o disentir con las reglas sintácticas y semánticas, en cada caso (lo cual no quiere decir asentir en el plano de las ideas, sino realizar ciertos comportamientos de ciertas maneras o no realizarlos de esas maneras)”, con lo cual podemos ver el juego de dos sistemas de variables: orden/desorden y estabilidad/ cambio.

Y sigue la autora, “De esta manera, a cada momento podríamos comparar entre la estructura formal definida en la organización y la que está siendo llevada a cabo – la que se está materializando – y medir el alejamiento de la norma. O, para decirlo de otro modo, podríamos decir que la sintaxis (o estructura) de una organización, es la que, a cada momento, está siendo (y no la que define su organigrama). Y que la semántica estará constituida por los significados que muestren, a través de sus conductas, las personas de la organización y no, por lo que digan creer. [...] Lo que los individuos hagan, como participantes de la organización, tiene efectos pragmáticos, patentiza reglas establecidas, o las impugna, e instaura otras” (Bibiloni, 06)

De las unidades de significados, extractadas de las entrevistas y confrontadas con los expedientes y actos administrativos, podemos inferir:

- **EN CUANTO A LOS PROCEDIMIENTOS:**

La norma se torna inaplicable ante la vastedad del “procedimiento invisible”<sup>7</sup>. Los entrevistados al momento de evaluar “mejoras”, las plantean en términos de “agilizar” y no de repensar la racionalidad o arquitectura funcional, etc., en los procedimientos e intervenciones que se realizan. Recordemos que el régimen que nos ocupa lleva más de 30 años en vigencia. Un ejemplo de ello es que, oportunamente, se estableció que las solicitudes deberían ingresarse con no menos de dos meses de antelación por la Mesa de Entradas del Rectorado. Hoy, ante el importante incremento en el volumen de trabajo y en las intervenciones, se exige que se presenten las

---

<sup>7</sup> “Procedimiento invisible”: en analogía a lo que se denomina “currícula invisible” como aquello que es aprehendido por fuera de la oficialidad.

solicitudes con no menos de seis meses, situación no contemplada por la norma pero sí prescripta por los agentes intervinientes. Y se le imputa, por ejemplo, al docente la posibilidad de agilizar o no el trámite.

El “hallazgo” referido a que a los docentes, se les “libera” el pago con sólo un acto de aval del Consejo Académico por el cual le solicita al Rector el otorgamiento de la licencia colisiona - frontalmente - con el art.º 71 de la OCS 350/85 y configura una grave irregularidad administrativa. El mencionado artículo dispone que no podrán ausentarse (los docentes) antes de notificarse de la resolución de su pedido. Además, tales libramientos de dinero, se realizan sin las intervenciones previas de los órganos consultivos indicados por la norma (Dirección de Personal Docente y Dirección Gral. de Asuntos Jurídicos de Rectorado). Y tratándose de licencias “condicionadas” pone en delicado riesgo a la Administración, ya que al momento de intervenir los órganos consultivos podrían darse múltiples situaciones (de hecho y de derecho) por las que debiera rechazarse la licencia, pero como dijo uno de los entrevistados: “es tarde, el docente ya no está...”.

Y hasta tanto no recaiga resolución definitiva – y por lo visto, en los actos administrativos, pueden pasar algunos años – el docente *licenciado sin licenciar (proponemos ese oxímoron)*, sigue obteniendo salario de esta Universidad sin “razón” del mismo.

Queremos entender que este “atajo” respecto del libramiento de pago con un acto administrativo no competente para ese fin, ha sido para sortear la gran demora que se da en respetar el procedimiento vigente de naturaleza informal.

También el artículo 71º entra en contradicción con lo dispuesto con el artículo 81º que, como ya vimos establece que el “docente no podrá ausentarse... mientras no se notifique de la resolución o autorización recaída en su pedido” mientras que el art. 81º incluido en la sección RECONOCIMIENTO MEDICO DEL DOCENTE QUE SOLICITE LICENCIA PARA SOMETERSE A TRATAMIENTO MEDICO. **TÍTULO: PAGO DE HABERES** dice “...que la liquidación y pago de sueldos que solicitan licencia de conformidad con las disposiciones del presente Reglamento y cuya resolución debe dictarse favorablemente y con remuneración, deberá operarse sin aguardar la resolución definitiva de la misma”.

Entendemos que esto último se refiere a las licencias “no condicionadas”, y NO PARA LOS CASOS DE LOS ARTÍCULOS 32°, 34°, 35°, 36°, 39°, 42°, 48°. Sería menester efectuar la pertinente aclaración del art° 81. Y quizás se haya visto en este mismo artículo, la posibilidad de fundamentar el pago de haberes sin resolución definitiva.

Retomamos una de las definiciones de *administración*, la cual se refiere a la manera de integrar a las subsistemas o partes de ellos, e intervienen distintos procesos como el de *planear, organizar, dirigir y controlar* el uso de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz. (Celeridad, economía, sencillez y eficacia en los trámites – LPA, art. 1°).

En toda universidad existen ámbitos en los que el modelo burocrático tiene vigencia y en donde los regímenes y procederes están rígidamente establecidos. No así en su materialización. Esta “burocratización limitada y parcial” de la institución universitaria, posibilita que diversos ámbitos en los que se despliegan ciertas competencias, con predominios o límites no bien establecidos, provoquen tensiones y ajustes permanentes, que imponen a la gestión institucional (entre otros efectos) un carácter de intermediarios o de árbitros para la resolución de estas situaciones disfuncionalmente burocráticas. Ejemplo de ello son las distintas microculturas en la gestión de lo administrativo, con prácticas disímiles. Como dijera una entrevistada: “Hay de todo”. Es decir, heterogeneidad ante un mismo plexo normativo.

Tal como explicamos anteriormente, las personas que trabajan en el interior de la organización y en el desarrollo de sus acciones, deben ser considerados influenciadores, que forman una especie de coalición interna, definida como un sistema en el que las personas rivalizan entre sí para determinar la distribución del poder. Tales pujas quedan evidenciadas en la forma de describir las acciones (en forma negativa) de los “otros” actuantes o lo que es peor, en ignorarlos. Lo que nos lleva a repensar la enorme falencia que se produce en torno a la coordinación de las tareas y retomando a Mintzberg “la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas”.

Al no poseer siquiera manuales de procedimientos (generales y específicos), ni precisas definiciones de circuitos administrativos, la estandarización del proceso de

trabajo se convierte en una entelequia que hace imposible programar el contenido del trabajo y de los procedimientos a seguir.

Las falencias también se advierten en torno a la “estandarización de las habilidades”. De las entrevistas se infiere que no se dispone de una concepción global de los procesos y roles, y se interpreta/n la/s norma/s de forma inadecuada. Por ejemplo, se ha logrado tal (des)orden en el proceso global que los órganos de control cuya competencia está dada para el PRECONTROL, actúan POST CONTROL, con los riesgos que ello conlleva. Desde luego, consideramos que cumplir con esto último sería necesario, aunque es visto por los entrevistados como una “innovación”.

Un fenómeno coadyuvante a lo antes mencionado, es que la oferta en capacitación se ha reducido sólo a lo que las formas organizacionales “enseñan” a sus agentes respecto de la manera de obtener bienes materiales y simbólicos, *en forma fragmentada y descoordinada*. Nos detendremos un poco en este punto.

Pensamos que la “profesionalización de la gestión [...] fundamentalmente se constituye en el compromiso y las responsabilidades colectivas, demostradas y materializadas en resultados concretos de la propia gestión. Estos aspectos esperables de la gestión de calidad atienden a las constantes y a las variables políticas de contexto e institucionales pero *con suficiente solidez e independencia de criterio para señalar los límites necesarios de “todo vale” y a la salida “individual”*.”<sup>8</sup>

Coincidimos con Ernesto Gore (citado por Bibiloni) en que “que la edificación de un espacio político, que asegure la pertinencia y la legitimidad de la acción de capacitación [...] no es solamente una cuestión técnica, sino también política y que en ese espacio, es un espacio de aprendizaje institucional”. Debemos propender a que “la intuición o la tradición” dejen de ser los fundamentos de decisiones o acciones administrativas.

#### **DEL TEXTO DE LA NORMA:**

En cuanto al texto normativo realizamos las siguientes observaciones:

---

8

INAP. Dirección Nacional de Estudio y Documentación. *Reflexiones acerca de la profesionalidad del Servicio Civil*. Revista “TEMAS. Estado”. Administración y Políticas Públicas. Año 6. N°17. Buenos Aires. Junio, 1999,

**2. *Respecto al goce de los plazos:***

El “*Inciso 3.- Para la obtención del Doctorado, Ph. D. o equivalente, destinada a graduados no contemplados en el inciso anterior: cuatro (4) años*” debería equipararse al máximo de duración en carreras de posgrado de la UNMDP y de acuerdo a lo establecido por CONEAU, es decir: **cinco (5) años**. Quedando el plazo de un (1) año más, para la redacción de tesis, si se prefiere. Deberá establecerse algún parámetro para el otorgamiento de ese otro año, por ejemplo, que la presencialidad o créditos de cursos ya estuviesen cumplidos.

**3. *Respecto a la denominación de los títulos de posgrado en la norma.***

Debería actualizarse la denominación de los títulos que realiza la OCS 350/85: “*Magister Artis o Scientiae*” por *Maestría* (Académicas o Profesionales si se desea realizar algún distinción) y *la Doctor of Philosophy* por Doctorado. Siempre dejando la leyenda “o equivalentes”.

**4. *Respecto del Art. N° 41 inc. 2, de la OCS 350/85.***

Dice “*Inciso 2.- La solicitud para el otorgamiento de una licencia para estudios Superiores o de Grado y su aplicación será presentada al Consejo Superior por vía jerárquica correspondiente*”. Este texto corresponde a la primigenia OCS 350/85 y ha quedado como vestigio de la misma, en donde la distribución de las competencias para el otorgamiento era distinta a la hoy establecida. Correspondería suprimir este inciso o adecuarlo a lo establecido.

**5. *Respecto de las excepciones.***

El Régimen de Prestación de Servicios, Licencias, Asistencia y Antigüedad para el personal docente de la Universidad Nacional de Mar del Plata, establecido por la O.C.S. N° 350/85 y sus modificatorias, ha demostrado su ineficacia para reglar el trámite correspondiente a las licencias prolongadas en general, por cuanto se ha normalizado la tramitación de solicitudes de licencias por vía de la excepción a las pautas establecidas. Ello acontece aun cuando el Servicio Jurídico Permanente de la Universidad, ha emitido dictamen en sentido contrario a su

concesión. La opinión técnica de la Dirección General de Asuntos Jurídicos es que, mediante un acto singular, no puede la Administración excepcionar, para un caso concreto, la aplicación de una disposición de carácter general, como lo es la O.C.S. N° 350/85, a menos que, esa misma normativa autorizara la excepción o dispensa. Sostiene que el mero caso de excepción siempre debe, de por sí, analizarse con cariz restrictivo y profunda fundamentación. En relación a las solicitudes de excepción en cuestión, señala que no se advierte la posibilidad de solicitar la vía de excepción a las disposiciones de dicha normativa, sea en las condiciones impuestas como en los plazos máximos indicados, por no estar ello previsto en la misma. En esa inteligencia, corresponde señalar que la no aplicación de las normas reglamentarias o de un acto de contenido general a un caso particular, constituiría la suspensión de su eficacia jurídica limitada a un caso concreto, lo que - en doctrina - se denomina “inderogabilidad singular de las normas”. El principio alcanza no sólo a la autoridad que dictó primigeniamente el acto reglamentario sino a cualquier otra, aun de mayor jerarquía. Ello encuentra su razón de ser en el principio de legalidad de la Administración, por el cual la misma está sometida a todo el ordenamiento jurídico, incluyendo a sus propios reglamentos. Por ello, concluye que producir una dispensa mediante la derogación singular de un reglamento constituiría una violación al orden jurídico mismo regulatorio de la competencia y actividad de la Administración (Gordillo, 538-539). El principio de inderogabilidad singular del reglamento veda la posibilidad de que un acto administrativo de alcance particular colisione con un reglamento general (PTN, Dictámenes 77:205; 87:145; 130:69; 154:473; 221:161; 228:152 y 239:196, entre otros).

3. Debería contemplarse la inclusión de los DOCENTES DE NIVEL PREUNIVERSITARIO en el Régimen establecido por la OCS 350/85 y modificatorias.
4. Se debería reglamentar el caso de los trabajadores NO DOCENTES que también revisten cargos DOCENTES, ya que el plazo contemplado para las licencias con goce para Formación Superior, en el Régimen para aquel sector, previsto en la RR N° 3598/08, es de un (01) año.

**5) Respeto del órgano que concede las licencias.**

En el art. 72° (“Autoridades que conceden Licencias”) la primigenia OCS N° 350/85 establecía otro ordenamiento. Años más tarde, por OCS N°1425/92, a fin de adecuar las normas a los requerimientos técnicos de aquel momento, se dispuso otra distribución respecto de los órganos que otorgan las mismas.

Con ello queremos decir, que la actual competencia del Rector en el otorgamiento de licencias para Formación Superior de docentes fue atribución concedida por el Consejo Superior. Además, consideramos que este tipo de otorgamientos obedecen más a una dinámica ligada a la lógica de las unidades académicas, que son los que designan al personal docente y no a la administración central.

Sugerimos que, mientras se cumplan las intervenciones de los órganos consultivos de la Unidad Central, la capacidad de otorgar estas licencias recaiga en el Consejo Académico.

Se resalta que las unidades académicas tienen como regla, aparentemente, usar un expediente de base para tramitar la licencia con goce de sueldo que solicita un docente en particular, y cuando este trámite se demora en demasía en la Unidad Central, y el docente requiere una continuidad o prórroga de la licencia, llevan adelante las actuaciones en forma independiente, del expediente original, haciendo un “*como sí*”, emitiendo los informes correspondientes y dictando actos administrativos, *para luego* incorporarlos al expedientes como una actuación más. Ello, sin importar pareciera, el tiempo transcurrido y la incongruencia resultante de tales agregados, sin constancias ni cronología.

Otro punto para destacar, respecto de las actuaciones de diferentes áreas, es el caso de las intervenciones de la gestión política. El sólo efecto de “tomar conocimiento” acarrea un incremento en la temporalidad total del procedimiento y en función del “registro” que se realiza debería revisarse la racionalidad de las mismas.

La demora en las intervenciones en las dependencias técnicas supera, en muchos casos, lo establecido por la LPA.



## ***REFLEXIÓN FINAL***

“En cada nivel estatal, son sus actores los que deciden qué conservar, qué transformar y hacia dónde ir, definiendo un modelo de Estado. En forma concomitante y para lograrlo definen, explícita o implícitamente, una política de adquisición de competencias que, en algunos casos, puede expresarse como una política de formación. Podemos inferir, entonces, que la formación /capacitación en el ámbito público no es ni buena ni mala en sí misma: es una actividad puesta al servicio de políticas de Estado. Una política formativa demuestra una voluntad transformadora de la realidad estatal y social, que busca un cambio cultural que vaya más allá de la mera expresión normativa de las políticas estatales”. Bernazza et *al* (s.f.).

Hemos podido visualizar a la organización universitaria atravesada por múltiples cosmovisiones que reproducen, indudablemente, ese estatus de organización compleja, de inserciones variadas e intereses disímiles.

Hoy, asistimos a un fenómeno creciente y de larga data, en dónde la gestión de “lo administrativo” se realiza con alto grado de “exceso de informalidad”.

Este tipo de “materialización” o prácticas (multicausadas) nos alejan no sólo del horizonte de los “principios o fines” de la manda estatutaria sino – además - de los derechos de la ciudadanía poniendo en duda, el principio de autotutela de la Administración Pública.

Creemos que uno de los desafíos por asumir (y quizás el más importante dada la coyuntura) es accionar recordando que nuestra razón de ser (como institución y administración pública) es el bienestar y la satisfacción de las necesidades de la sociedad en la que vivimos.

## **6. GLOSARIO.**

IMAGINARIOS SOCIALES: En las últimas décadas, los conceptos de imago, imaginación, imaginario van desplazándose desde la periferia al centro del discurso de las ciencias sociales. Se puede definir el imaginario social de un modo muy básico, aunque muy contundente, como un descentramiento del pensamiento moderno que elimina la dicotomía entre imaginario y real (Colombo, 1989). Castoriadis (1983) lo distingue de la mera dimensión especular, pues lo conceptualiza como una creación incesante e indeterminada, social, histórica y psíquica de figuras, formas e imágenes que inclusive producen lo que se denomina realidad y racionalidad. El imaginario social es una dimensión esencial de toda sociedad política, que constituye y renueva lo que la comunidad denomina su identidad, sus aspiraciones y las líneas generales de su organización. Como conjunto de evidencias implícitas, de normas y valores asegura la reconducción de las relaciones sociales. Estos sistemas de representaciones permiten autodesignarse y fijan simbólicamente normas y valores. A la vez la ideología legitima, racionaliza y produce consecuencias simbólicas y prácticas (Ansart, 1989).” (Robertazzi, 2005).

REPRESENTACIONES SOCIALES: Moscovici (1979) las define como constructos cognitivos compartidos en la interacción social cotidiana que proporcionan a los sujetos un entendimiento del sentido común de sus experiencias en el mundo. Este conjunto de conceptos, afirmaciones y explicaciones se originan en la vida diaria, en el transcurso de las comunicaciones entre los individuos y cumplen una función similar a la que cumplían los mitos y las creencias en las sociedades tradicionales, *serían la versión contemporánea del sentido común*. Son conjuntos dinámicos cuya característica es la producción de comportamientos y de relaciones con el medio, es una acción que los modifica a ambos y no una mera reproducción de esos comportamientos o relaciones, ni tampoco una reacción a un estímulo exterior dado. Agrega el autor citado: “(...) no las consideramos ‘opiniones sobre’ o ‘imágenes de’, sino ‘teorías’ de las ‘ciencias colectivas’ sui generis, destinadas a interpretar y construir lo real... *es un conocimiento que la mayoría de nosotros emplea en su vida cotidiana*” (Moscovici, 1979, p. 33). (Robertazzi, op. cit.)

## 7. BIBLIOGRAFÍA.

- BERNAZZA, C, HELAION, JM Y PEREYRA, C (sf) *Política formativa en el ámbito público: reflexiones y recomendaciones para el caso del Instituto Provincial de la Administración Pública*. Recuperado de claudiabernazza.com.ar.
- BIBILONI, Graciela (s/f) *La Comunicación Humana en las organizaciones: perspectiva semiótica (I)*.
- BRITOS, M, GARCÍA PUENTE, J y NAKANO, S. (2001) *La profesionalidad en la gestión pública. ¿Una cuestión técnica?*. Ponencia en el I Congreso Argentino de Administración Pública. Rosario. Septiembre de 2001.
- BUCHBINDER, P & MARQUINA, M. *Masividad, heterogeneidad y fragmentación: el sistema universitario argentino 1983-2007*. (2008) Los Polvorines: Univ. Nacional de General Sarmiento; Buenos Aires: Biblioteca Nacional.
- BOAVENTURA DE SOUSA SANTOS. (2007). *La Universidad en el Siglo XXI*. CIDES. La Paz. Bolivia.
- CLARK, B. (1996) *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Nueva Imagen, México.
- GONZÁLEZ CARELLA, M. I; PÉREZ, P. E. Y HAMMOND, F. A. (2014) “*El desarrollo de las carreras de posgrado: el caso específico de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP*”. Ponencia en el “I ENCUENTRO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN”. Facultad de Ciencias Humanas. UNICEN. Tandil. Argentina.
- GORDILLO, A. (2013) *Procedimiento Administrativo*. Fund. De Derecho Administrativo.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R; FERNÁNDEZ – COLLADO, C. & BAPTISTA LUCIO, P. (2006) *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw Hill.
- MINTZBERG, H. (1979) *Estructuración de las Organizaciones*. Prentice – Hall.
- MUÑOZ SERVÁN, P. & MUÑOZ SERVÁN, I. (1999) *Intervención en la Familia. Estudio de Casos. En Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: aplicaciones prácticas. PÉREZ SERRANO, M (Coord)*. Narcea. Madrid. España.
- PEON, César E. (s/f) *Los sistemas de educación superior en la sociedad del conocimiento*.
- ROBERTAZZI, Margarita. *Representaciones sociales e imaginario social*. En Mimeo de cátedra “Psicología Institucional Comunitaria” (2005). UBA.
- SARABIA DE ORTEGA, L. (2013). *Las Organizaciones y el pensamiento sistémico basado en fenomenología – hermenéutica*. En “*Teoría, enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales*”. (Julio – Diciembre 2013) Año 6, Número 13., ISSN° 1856 – 9773.
- TAYLOR Y BOGAN. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados.* PAIDOS. Buenos Aires, Argentina.