



Universidad Nacional  
de la Pampa

de la Pampa

de la Pampa

## Tecnicatura en Gestión Universitaria

### Trabajo Final de Integración

Debates acerca de la incorporación del Área de  
Educación a Distancia de la Facultad de Ciencias  
Humanas en su Estructura Orgánico Funcional

Autor: Cassola, Erica – FCH

Tutora: Mgr. María Rosana Moretta

Junio, 2018

## **Agradecimiento**

Primero agradecer especialmente a mi tutora, Mgr. Rosana Moretta, por el acompañamiento, orientación, seguimiento y la infinita paciencia.

Un eterno agradecimiento también a mis compañeras de cursado, muy especialmente a Patricia Badué y Emis Hondere que, sin ellas, no hubiese llegado a esta instancia.

A Verónica Zucchini por la ayuda desde que comencé este camino.

A mis compañeros de trabajo por la paciencia y compañía.

A mi familia también por la contención, apoyo y paciencia.

A las personas entrevistadas por su tiempo y predisposición y a todos aquellos que colaboraron de una u otra forma en este trabajo.

A todos ¡Muchas gracias!

Índice	Página
Introducción.....	4
Capítulo 1	
Problemática.....	4
Propósito del trabajo.....	7
Objetivos.....	8
Alcances y limitaciones del proyecto.....	8
Presentación de la estructura del trabajo.....	9
Capítulo 2	
Fundamentación teórica.....	10
Capítulo 3	
Antecedentes.....	16
Caracterización institucional.....	18
Capítulo 4	
Referencias metodológicas.....	23
Entrevistas.....	23
Análisis de la problemática.....	24
Capítulo 5	
Descripción de la propuesta de intervención.....	34
Actividades.....	35
Cronograma de actividades.....	35
Recursos necesarios.....	36
Indicadores de evaluación de la propuesta.....	37
Conclusiones.....	38
Bibliografía.....	40
Anexo.....	43

## **Introducción**

El Área de Educación a Distancia (EaD) de la Facultad de Ciencias Humanas (FCH) fue creada por la Resolución N° 144 en el año 1995 y desde ese momento ha pasado por diferentes reestructuraciones de sus equipos, así como también la redefinición de sus funciones de acuerdo a la complejidad de las actividades que desarrolla, sin ser incorporada hasta el día de hoy en el organigrama de esta Unidad Académica.

La estructura orgánica u organigrama de la Facultad de Ciencias Humanas fue aprobado por Resolución del Consejo Superior 361/2012. Dicha propuesta fue dispuesta por el Consejo Directivo de la Facultad para atender a las nuevas demandas y exigencias que existían en ese momento.

El presente trabajo pretende entonces, analizar la pertinencia o no de la incorporación del Área de EaD en la representación gráfica de la Estructura Orgánico Funcional de esta Unidad Académica y las posibles limitaciones y/o posibilidades que esto podría generar.

## **Capítulo 1**

### **1.1 Problemática**

Luego del recorrido de más de veinte años en el desarrollo de la EaD en la FCH y atendiendo a las posibilidades que esta modalidad brinda para el acceso a la educación superior universitaria, la complejización de las tareas y actividades que se realizan desde esta repartición, se convierte en un contexto propicio para reflexionar acerca de la problemática que aquí se pone en cuestión.

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2011-2015 proponía -como algunas de sus acciones estratégicas- programas de capacitación para la utilización pedagógica y administrativa de las diferentes herramientas para la educación a distancia, como así también la promoción del uso pedagógico de los campus virtuales en la educación formal presencial para los estudiantes y docentes del colegio secundario. El Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020

entre sus acciones propone programas de apoyo al dictado de materias, cursos o seminarios a distancia, participación activa en la Red Universitaria de Educación a Distancia (continúa del PDI 2011-2015), implementación de tecnologías y proyectos ejecutivos de adecuación de espacios para la educación a distancia, la defensa de tesis, la concreción de reuniones de equipos de investigación, entre otras actividades académicas.

El Área de EaD-FCH ha coordinado las acciones de educación a distancia desde 1995 vinculada a la Secretaría Académica y al Departamento de Ciencias de la Educación, posteriormente con los Departamentos de Educación Primaria y de Educación Inicial, en el marco de proyectos educativos de carreras específicas que se dictan y/o dictaron en esta modalidad, así como actividades de formación y capacitación del personal docente y nodocente involucrado en estas propuestas. A partir del 2008, con la incorporación de la plataforma Moodle como soporte del Campus Virtual, se ampliaron sus tareas a acciones de formación y capacitación al personal docente también de la modalidad presencial. Además, en la última década, se han realizado acciones de intercambio con los Departamentos de la sede Santa Rosa<sup>1</sup> y con el Colegio Pre Universitario de la UNLPam, ya sea para el análisis y diseño de propuestas de posibles carreras en la modalidad, como para el desarrollo de alternativas de dictado bimodal de actividades curriculares y extracurriculares, propuestas ante situaciones de excepcionalidad en la cursada de estudiantes universitarios y/o pre universitarios, formación y capacitación de docentes y nodocentes acerca de la EaD y de la utilización de entornos virtuales ya sea para la modalidad presencial o a distancia, de propuestas bimodales para favorecer la terminalidad de estudios de grado, así como el asesoramiento y desarrollo del diseño de propuestas educativas de posgrado a distancia.

Respecto a las acciones de formación y capacitación, el área comenzó a realizar talleres de capacitación para docentes<sup>2</sup> (de la modalidad distancia y

---

<sup>1</sup> Departamento de Formación Docente, Departamento de Historia, Departamento de Geografía, Departamento de letras, Departamento de Lenguas extranjeras y Departamento de Comunicación Social.

<sup>2</sup> "Construcción de ambientes de aprendizaje con el uso de la plataforma Moodle". Res.077-CD-11

"Taller de construcción de propuestas de Educación a Distancia y/o Bimodales". Res. 422-CD-14

"Taller de construcción de propuestas de Educación a Distancia y/o Bimodales". Res. 559-CD-16 y Res. 113-CD-17

presencial) y administrativos<sup>3</sup> tanto de la Facultad como del Colegio de la UNLPam<sup>4</sup>. Además se incrementaron las consultas de parte de los estudiantes de carreras de ambas modalidades sobre el uso del campus virtual y se dictó – bajo la firma de un convenio específico entre la Cámara de Diputados, CASACIDN (Comité Argentino de Seguimiento y Aplicación de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño) y esta casa de estudios – la capacitación extracurricular “Sistemas de protección integral de derechos de niñas, niños y adolescentes – Ley Provincial N° 2703” bajo la modalidad distancia. Otro convenio específico se firmó entre esta Facultad y la Municipalidad del Partido de Hipólito Yrigoyen para facilitar que los habitantes de Henderson y localidades aledañas puedan cursar sus estudios en la Licenciatura en Ciencias de la Educación en esta unidad académica. Además, por Resolución del Consejo Superior N° 352 del 2015, se aprobó la Especialización en Historia Regional, de dictado bajo la modalidad a distancia, carrera que ya tiene acreditación de la CONEAU y está en proceso de validación del título por el Ministerio de Educación Nacional. Así, y respondiendo a las acciones planteadas en el PDI, las funciones y demandas a las que da respuesta este área se han diversificado y aumentado considerablemente, estableciendo el vínculo con diferentes secretarías dependientes de la Facultad, de la UNLPam y otros organismos.

Desde el año 2011, año en que se constituye el Área de EaD de la UNLPam, el Área de la FCH estuvo en total vinculación con área de la UNLPam en lo que respecta a la EaD, esta vinculación estuvo dada por la participación activa de los referentes de la Facultad, designados uno por cada Sede, en la Red de Referentes Técnicos Pedagógicos y por los diferentes cursos y capacitaciones que dictaron en forma conjunta

Los cambios suscitados en el desarrollo institucional y la complejización de actividades del Área de Educación a Distancia de la Facultad de Ciencias Humanas constituyen un punto de partida para poner en cuestión la pertinencia o no de la incorporación en la Estructura Orgánico Funcional y el Manual de

---

<sup>3</sup> “La EaD en la Facultad de Ciencias Humanas – UNLPam” Res. 560-CD-16

<sup>4</sup> “Construcción de propuestas de enseñanza en Campus Virtual como soporte de la educación presencial”. Res. 425-CD-15

Misiones y Funciones de esta Unidad Académica y las posibles limitaciones y/o posibilidades que esto podría generar.

## **1.2 Propósito del trabajo**

Con el incremento de funciones, demandas y necesidades institucionales se comenzó a establecer la interrelación con otras dependencias de la Facultad de Ciencias Humanas, como la Secretaría de Investigación y Posgrado, con la Secretaría del Consejo Directivo, con la Secretaría Administrativa, con el Colegio de la UNLPam y se amplió considerablemente con la Secretaría Académica con la que ya tenía relación. Debido a la complejización del funcionamiento del Área de EaD, el propósito de este trabajo consiste en analizar las posibilidades de su incorporación a la Estructura Orgánico Funcional para optimizar recursos, hacer más viables las propuestas, más eficiente la administración y organizar la actividad del personal universitario, de modo que la estructura formal clarifique las misiones y funciones que se han redefinido y contribuyan a su reordenamiento. Por otro lado, se pone en discusión también diferentes posicionamientos acerca de esta propuesta, con las consecuentes reflexiones acerca de si la incorporación misma del Área en el organigrama permitiría las posibilidades señaladas anteriormente o si se convertirían en limitaciones.

Esta propuesta consiste en caracterizar y describir las nuevas tareas y/o demandas, como así también analizar los cambios, necesidades y dificultades para dar respuesta a las diferentes situaciones que se presenten, observando la vinculación con otras reparticiones y poner en discusión la propuesta de modificación de la Estructura Orgánico Funcional para incorporar el área de EaD de la Facultad de Ciencias Humanas.

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos que se plantean son los siguientes:

#### **General**

- Analizar las posibilidades y limitaciones de la incorporación del Área de EaD a la Estructura Orgánico Funcional de la FCH.

#### **Específicos**

- Identificar las necesidades y demandas a las que da respuesta el Área de EaD en la actualidad.
- Caracterizar la vinculación del Área de EaD con las diferentes Secretarías y Departamentos de la FCH y con el Colegio de la UNLPam.
- Analizar los diferentes posicionamientos acerca de las posibilidades y limitaciones de la incorporación del Área de EaD a la Estructura Orgánico Funcional de la FCH.

### **1.4 Alcances y limitaciones del proyecto**

En un principio los alcances de este proyecto consistían en diseñar una propuesta de modificación del organigrama con la incorporación del Área de Educación a Distancia de la Facultad de Ciencias Humanas pero, con el transcurrir del desarrollo del trabajo se ponen en discusión diferentes posicionamientos acerca de esta propuesta, lo que llevó a reestructurarlo y planificar una alternativa posible de intervención. De allí que se redefinieron los alcances del proyecto a una propuesta para poner en discusión el proceso mismo de reflexión acerca de la necesidad o no de la incorporación del área y debatir acerca de las diferentes posiciones que tienen los integrantes de la comunidad universitaria.



Como se verá en este desarrollo, se proponen estrategias participativas de debate y herramientas para identificar las nuevas demandas respecto a la EaD, la articulación del trabajo con las diferentes reparticiones de la Facultad y la Universidad y evitar la superposición de tareas entre éstas.

### **1.5 Presentación de la estructura del trabajo escrito**

Este trabajo se organiza a partir de 5 capítulos.

- En el capítulo uno se presenta la problemática el trabajo haciendo una descripción de las actividades que realiza el Área de EaD de la FCH y como éstas fueron aumentando y complejizándose, lo que motivó a plantear dicha problemática. Además se describen los objetivos y los alcances y limitaciones del proyecto.
- En el capítulo dos se desarrolla la fundamentación teórica partiendo de la historia de la función de las universidades.
- En el Capítulo tres se describen los antecedentes institucionales y se hace una caracterización de la Organización.
- En el capítulo cuatro se describen las referencias metodológicas y se hace el análisis de las entrevistas.
- En el capítulo cinco se describe la propuesta de intervención, se plantean las actividades con su cronograma, recursos a utilizar y los indicadores de evaluación de la propuesta.

Por último, el trabajo finaliza con la conclusión y los anexos.

## Capítulo 2

### 2.1 Fundamentación teórica

Históricamente, la función de las universidades fue crear un lenguaje académico universal que hiciera posible la evolución científica y transformara la organización social. Sobre esto hay diferentes interpretaciones según los autores.

Según Pérez Lindo (s/a), a la Universidad se la puede distinguir desde un punto de vista teórico como un lugar donde se realizan investigaciones científicas para producir nuevos conocimientos, otorga diplomas de grado que habilitan a ejercer diferentes profesiones y organizan y ofrecen cursos de posgrado para mantener a la enseñanza actualizada. A manera de recorrido histórico pueden consignarse algunas conceptualizaciones al respecto como:

“La Universidad es el lugar en que se enseña el conocimiento universal. Esto implica que su objeto es, por una parte, intelectual, no moral; y por la otra, que es la difusión y extensión del conocimiento, más que el avance del conocimiento” (Newman, 1850).

Ortega y Gasset, compartía una visión semejante:

“La Universidad consiste, primero y por, lo pronto, en la enseñanza superior que debe recibir el hombre medio. Hay que hacer del hombre medio, ante todo, un hombre culto ... Por tanto la función primaria y central de la Universidad es la enseñanza de las grandes disciplinas culturales ... Hay que hacer del hombre medio un buen profesional...No se ve razón ninguna para que el hombre medio necesite ni deba ser un hombre científico...” (Ortega y Gasset, 1930).

Se ve por lo tanto, que la idea sobre la función de la universidad se limitaba a la docencia.

Las universidades han cambiado notablemente desde que se fundaron en la Edad Media hasta nuestros días. Pasaron de ser pequeñas comunidades de profesores y alumnos a ser organizaciones complejas y heterogéneas ya que realizan variadas funciones y conviven grupos con intereses y posiciones de

poder e influencias diversas y, en ocasiones, contrapuestos: alumnos, profesores, personal no docente, autoridades, a los que guían posiciones ideológicas de las que quizás no siempre son conscientes.

Los cambios se deben a que las Universidades son organizaciones sociales que tienen la capacidad de adaptarse al ambiente que las rodea y así evolucionan y crecen sustancialmente.

Cada organización se encuentra reglada por normas previamente definidas con claridad, donde se establecen las funciones de cada uno de los integrantes de dicha organización y su jerarquización para un mejor funcionamiento e interacción entre los diferentes miembros y sectores que la componen, de manera que se asegure un trabajo más eficiente y evite acciones arbitrarias entre los diferentes escalafones.

Dentro de los autores que abordan el estudio de la organización de los sistemas de educación superior, se destaca Burton Clark (1992), uno de los principales referentes contemporáneos en esa temática, quien lo hace desde un enfoque internalista, centrado en el análisis del marco institucional de la organización universitaria. Para el autor, el conocimiento constituye la materia prima en torno a la cual se estructuran las organizaciones y trabajan sus integrantes, lo cual va delineando los rasgos que las caracterizan. Los profesores realizan diferentes actividades vinculadas tanto al progreso del conocimiento como a su transmisión, vinculadas a la investigación y a la enseñanza, las cuales varían en su importancia según las instituciones o las disciplinas en las que se encuentren.

Desde su mirada internalista, Clark considera un error analizar el cambio dentro de las organizaciones universitarias como producto de causas externas. La novedad de su perspectiva, según Pedro Krotsch, radica en que supone, incluso, que la universidad dispone de la capacidad de moldear a la sociedad. Y continúa: *“Adoptar una visión internista significa prestar atención al modo particular en que el sistema determina la acción social y el cambio, creando y recreando prácticas y patrones de acción diferentes a los de otros espacios sociales”*. (2003:68)

Las Organizaciones establecen objetivos que componen las funciones básicas para la actividad de las instituciones. En estos objetivos se plasman las metas futuras que están en estrecha relación con la misión y visión institucional, plasmadas en los planes estratégicos, los cuales se basan fundamentalmente en un compromiso social que redunde en beneficios comunes, en cuya construcción interviene toda la comunidad universitaria, previo análisis de la realidad que atraviesa la Institución.

La educación superior universitaria tiene una larga lista de objetivos y éste es uno de los aspectos que justifica el grado de complejidad de esta institución. Entre ellos se pueden mencionar: la formación de profesionales para el mercado de trabajo; la formación de científicos para la producción y transmisión del conocimiento; la formación de líderes políticos y empresariales; la formación de ciudadanos dotados de mayor conocimiento y cultura general; la producción de nuevo conocimiento científico; la producción de servicios de asistencia técnica, consultoría y transferencia tecnológica al sector productivo y a la comunidad; la mejora de la distribución del ingreso; la provisión de un conocimiento independiente de los gobiernos y de los partidos políticos; la constitución en un polo de desarrollo económico local y la preservación de los valores culturales. Estos objetivos se pueden agrupar en tres de carácter general, los cuales definen la función y misión de las universidades: enseñanza, investigación y extensión.

Definir la misión es clave para reconocer los objetivos y sus medidas estratégicas en función del contexto de la institución y su entorno. Esta misión se plasma en los objetivos planteados en el Estatuto de la Universidad, entre los que se pueden mencionar los siguientes: La Universidad es una entidad de derecho público, Autónoma y Autárquica, que tiene como fines interpretar las necesidades de la sociedad; contribuye al desarrollo de la cultura mediante los estudios, la investigación científica y tecnológica y la creación artística; como propósito especial, tiene la formación de hombres democráticos.

El Plan Estratégico (PE), que fija la Misión de la Institución, es una herramienta que conduce a dicha Institución en el corto, mediano y/o largo plazo. Este Plan se estructura en dos partes, por un lado el Plan Estratégico que, como se dijo antes, define la misión, además de los objetivos

institucionales y las áreas estratégicas de la Universidad. Por otro lado, se encuentra el Plan de Desarrollo Institucional que plasma las acciones estratégicas, los recursos humanos, los plazos de ejecución, entre otros, para cumplir con la misión que plantea.

El último Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam), aprobado por Resolución del Consejo Superior N° 402/16, comprende el período 2016-2020. En el mismo se ratifica como Misión brindar una educación de excelencia, promoviendo el conocimiento y bregando por el desarrollo social de la comunidad donde se inserta. La Visión de la UNLPam que acompaña la misión de la institución se centra en la ampliación y profundización de una oferta académica de calidad con el acceso público y gratuito para carreras de grado; el fortalecimiento de la investigación científica, la transferencia tecnológica y la extensión social, con mecanismos de gestión eficaces, eficientes y transparentes y la participación responsable y activa de docentes, personal administrativo, graduados y estudiantes (PE 2016-2020).

Para poder planificar y dar prioridad a las ejecuciones de este Plan, se delinearon áreas estratégicas básicas y transversales que se corresponden con la Misión y Visión de la UNLPam. Entre las diferentes áreas estratégicas básicas que se proponen, en este caso, se va a mencionar la formación académica, específicamente en la línea de acción “Educación a Distancia”, donde el objetivo es estimular dicha área ya que la posibilidad de estudiar aumenta significativamente si es bajo esta modalidad. Además, la UNLPam, puede capitalizar los recursos existentes para la educación bimodal en carreras que ya se están dictando.

La UNLPam entiende a la Educación a Distancia como una alternativa de estudio que tiene la cualidad de generar y promover el aprendizaje en espacios y tiempos no compartidos para sus estudiantes, en lugar de la asistencia regular a clase, para esto se utilizan diferentes recursos tanto pedagógicos como tecnológicos que ayudan a la construcción del conocimiento.

Cuando se habla de Estructura formal, se habla de aquella estructura que está reconocida por la Institución y establece las normas preestablecidas de la Organización, y demuestra la relación formal entre las diferentes actividades y

ordena las funciones para llegar a cumplir los objetivos que dicha Organización establece.

Tomando la definición de Organigrama como “...*la representación parcial, mediante un diagrama, de la estructura formal de una organización, en él [que] se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas*”. (Pollo Cattaneo; 2008: 6), se puede decir entonces, que esta representación parcial ayuda a evitar superposiciones en las funciones, clarificar responsabilidades y mejorar la eficiencia del trabajo diario.

De este modo, la estructura formal de la Institución está compuesta por el manual de misiones y funciones que establece todas las actividades, funciones, autoridad-responsabilidad (que deben ser acordes a las tipificaciones previstas en el convenio colectivo de trabajo) y todo tipo de recursos y el organigrama propiamente dicho que es el esquema compuesto por diferentes símbolos donde se fijan las relaciones entre cargos y Secretarías y/o departamentos, divisiones, etcétera y tienen una simbología específica que son los entegramas, líneas de autoridad o dependencia jerárquica, líneas de dependencia funcional y líneas de asistencia técnica o asesoramiento.

Los entegramas, coloquialmente llamados raviolos, refieren a cada uno de los rectángulos que componen el gráfico con su inscripción, se sugiere que cada uno de ellos tenga la misma medida. Las líneas de autoridad o dependencia jerárquica son las que relacionan a los entegramas según sus jerarquías, son líneas llenas en dirección vertical. Las líneas de dependencia funcional son aquellas que relacionan por la tarea que desempeña a los entegramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal. Las líneas de asistencia técnica o asesoramiento se utilizan en los casos de asistencia técnica, de relaciones funcionales - en niveles altos sus funciones son de consulta, asesoramiento, consejo y recomendación y en los más bajos, de prestación de servicios especializados- se grafican con línea punteada horizontal.

Se supone que las estructuras formales de las organizaciones deben ser dinámicas por los cambios que se suscitan en las organizaciones y esto requeriría de sus modificaciones, además estas estructuras no se definen

previas a que se genere la organización sino que el crecimiento y evolución presentan tal necesidad. Para que dicha modificación se genere sin mayores conflictos debe existir un acuerdo entre las partes de la organización.

## Capítulo 3

### 3.1 Antecedentes

El Área de EaD de la Facultad de Ciencias Humanas fue creada por el Consejo Directivo de dicha Facultad en 1995, Resolución N° 144, en directa relación con la puesta en marcha del Plan de estudio aprobado por Resolución del Consejo Superior 035 del año 1996 de la carrera Profesorado y Licenciatura en Ciencias de la Educación en la modalidad a distancia, pero formalizada por fuera del plan de estudio. En 2002, dicha formalización pasa a formar parte del Plan de estudio de la Licenciatura en Ciencias de la Educación a distancia, Resolución CS N° 105/2002, momento en el que adquiere mayor formalización por la necesidad de aprobación del Consejo Superior y debido también a mayores requerimientos solicitados por el Ministerio de Educación Nacional al momento de la validación de los títulos, situación que se ha repetido en los sucesivos planes de estudio de carreras dictadas bajo esta modalidad en la Facultad de Ciencias Humanas como la Licenciatura en Educación General Básica –Primer Ciclo y Segundo Ciclo- Educación a Distancia (Resolución CS N° 104/02), la Licenciatura en Nivel Inicial - Educación a Distancia (Resolución CS N° 103/02), la Licenciatura en Educación Física (Resolución CS N° 091/08) y la Licenciatura en Ciencias de la Educación (Resolución CS N° 015/2010).

Como se mencionó anteriormente, en 2011 se crea el Área de EaD de la UNLPam y en 2012 se aprueba el Reglamento de EaD, por Resolución del Consejo Superior N° 402/12. En el marco este reglamento se crea la Red de Referentes técnico-pedagógicos, conformada por personal técnico informático y/o pedagógico con funciones en proyectos educativos con mediaciones tecnológicas en las Unidades Académicas, esta Red es coordinada por el Área de Educación a Distancia de la UNLPam (Art. 5, Res. 405-CS-2012).

El objetivo de la Red de Referentes es aunar criterios técnicos y pedagógicos para un desarrollo de calidad de las ofertas educativas en esta modalidad, y promover la articulación de recursos materiales y humanos para la realización de los proyectos de educación a distancia en la Universidad. (Art. 6, Res. 405-CS-2012).



Cada una de las Facultades de la UNLPam designó a sus representantes (un titular y un suplente) para que cumplan con las funciones descriptas anteriormente. Paralelamente, desde el Área de EaD de la UNLPam se comienza a trabajar con las diferentes facultades, en el caso del Área de EaD de la FCH se realizaban reuniones periódicamente para acompañar las diferentes actividades que se desarrollaban, además se dictaron variadas capacitaciones y/o cursos en forma conjunta.

En el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNLPam, diferentes cátedras se prepararon bajo el programa de fortalecimiento de la modalidad de EaD (aprobado por Resolución N° 198-CD-14) accediendo a un espacio de formación dedicado a incrementar y aplicar espacios virtuales, de este modo se ofrece la posibilidad que las actividades curriculares de cuarto y quinto año se dicten bajo la opción de bimodalidad. Al año siguiente, en 2015, se crea el Área de EaD de esta Facultad por Resolución del Consejo Superior N° 299.

En el caso de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, otra de las Facultades de la UNLPam que cuenta con el Área de Educación a Distancia, se ha iniciado en la formación de recursos humanos en el Área de Tecnologías informáticas generando, desde el año 1990, capacitaciones destinadas al personal docente, nodocente, además de la comunidad en general.

En el año 1998, con la creación del Profesorado en Computación, ya se comenzaban a utilizar recursos tecnológicos para la enseñanza en algunas de sus actividades curriculares y, desde el año 2005, los equipos de investigación experimentaron búsquedas y evaluaciones de distintos Sistemas de Gestión de Aprendizajes para Ambientes Virtuales (SGA). En efecto, actualmente, utilizan la plataforma Moodle en los cursos de las carreras de grado de esta Facultad, además de los cursos de posgrado que dictan bajo la modalidad semipresencial o de los cursos extracurriculares. Así fue que, en el año 2016 por Resolución del Consejo Directivo N° 201, elevan la propuesta al Consejo Superior de la creación del Área de Educación a Distancia e Innovación Educativa de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, siendo aprobada por dicho Consejo Superior en el mes de julio de 2016 por Resolución N° 205.

Considerando el año de creación de estas áreas y, viendo las últimas estructuras orgánicas aprobadas por el Consejo Superior de esta casa de estudios, se observa que el organigrama de esas Facultades no están incluidas las Áreas de EaD.

### **3.2 Caracterización Institucional**

La Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de La Pampa es una organización que está compuesta por dos sedes y un Colegio pre universitario que depende de dicha Facultad. Las sedes están en la capital Pampeana, Santa Rosa, y en General Pico –que se encuentra aproximadamente a unos 130 km. de la capital – el Colegio también se encuentra ubicado en la ciudad de Santa Rosa.

Esta Unidad Académica cuenta con las Secretarías Académica, de Investigación y Posgrado, Administrativa, de Consejo Directivo y de relaciones institucionales y la Prosecretaría de Decanato. Además posee la Dirección Económica Administrativa, el Departamento Económico Financiero, el Departamento de Tecnología, la División de Personal, Despacho.

En la Sede Santa Rosa se dictan las carreras de Licenciatura y Profesorado en Geografía, Historia, Inglés, Letras y las Licenciaturas en Comunicación Social y Turismo que corresponden a los Departamentos de Geografía, Historia, Lenguas extranjeras, Letras, Comunicación Social y Formación Docente. Esta sede también posee el Departamento de estudiantes y Bedelía, para la atención de estas carreras.

En la Sede General Pico se encuentran funcionando la Coordinación Académico Administrativa, el Departamento de Estudiantes, División de Personal, División Docentes, División Tecnología, Bedelía, Mesa de Entradas y el Área de Educación a Distancia y se dictan las carreras de Profesorado y Licenciatura en Ciencias de la Educación (la Licenciatura es la que se dicta en ambas modalidades) y los Profesorados en Educación Primaria y Educación Inicial correspondientes a los Departamentos de Ciencias de la Educación, Educación Primaria y Educación Inicial, respectivamente.

Cuando se habla de los Departamentos de Geografía, Historia, Lenguas extranjeras, Letras, Comunicación Social, Formación Docente, Ciencias de la Educación, Educación Primaria y Educación Inicial, hablamos de *“.....unidades funcionales académicas que agrupan a los/as profesores/as, docentes auxiliares y estudiantes de las actividades curriculares que integran Planes de Estudio de una especialidad, o de diversas especialidades, y a los/as graduados/as de las carreras que forman parte del Departamento, siempre que no tengan relación de dependencia con la Universidad.”* (Art. 1 Reglamento de los Departamentos), estos Departamentos y las Secretarías descritas en párrafos anteriores, tal como ya se ha mencionado, están en estrecha relación con el Área de EaD.

Nuestra Universidad, es recién a fines del año 2011, mediante Resolución 282 del Consejo Superior, cuando crea el Área de EaD para toda la universidad, y desde el año 2012, por Resolución N° 402 del Consejo Superior de esta casa de estudios, que crea el Reglamento de Educación a Distancia. Este reglamento establece las pautas que debe tener un Área de EaD de cada Facultad para un mejor desarrollo de las actividades que se lleven a cabo en las Unidades Académicas que cuenten con este área. Se debe garantizar el cumplimiento de la Coordinación del Área, la asesoría pedagógica, tecnológica y administrativa, formando un equipo que funcione armónicamente y que puedan llevar a cabo el seguimiento de las diferentes propuestas curriculares.

En el caso del Área de EaD de la Facultad de Ciencias Humanas, actualmente, se encuentran cubiertas las funciones descritas en el párrafo anterior y conforme a ello se trabaja desde la creación del Área. No obstante, las nuevas necesidades, demandas y ampliación de actividades, y la consecuente interrelación con las diferentes Secretarías y/o Departamentos, requieren la redefinición de misiones y funciones con la necesidad de incorporar esta área a la Estructura formal de la Facultad y así evitar superposiciones de tareas como también favorecer la coordinación de las actividades que desempeña cada uno de los integrantes del personal de la comunidad universitaria.

Actualmente, el Área de EaD de la FCH se estructura en torno al cargo de Coordinador General que tiene como misión de brindar asesoramiento y el servicio académico de organización, gestión, planificación y evaluación de actividades vinculadas con la Educación a Distancia que se desarrollen en la Facultad de Ciencias Humanas y del Colegio de la UNLPam. Entre sus funciones se encuentran las de asistir a las Autoridades de la Facultad, a las Secretarías y a las Autoridades del Colegio de la UNLPam, en tareas de planificación, coordinación, asesoramiento, desarrollo y evaluación de las acciones derivadas del Área de Educación a Distancia de la Facultad y del Colegio de la UNLPam, en todo lo atinente a los temas propios de esta modalidad; coordinar los aspectos organizativos, pedagógicos y técnicos de la educación a distancia de la Facultad y del Colegio de la UNLPam, a fin de perfilar una política institucional en la materia y establecer estrategias de acción para desarrollar propuestas educativas de grado, de posgrado, de investigación, de extensión y de capacitación o perfeccionamiento; coordinar acciones referentes a la modalidad a distancia entre las dos sedes de la Facultad de Ciencias Humanas, con el Colegio de la UNLPam, con otras Áreas de EaD de distintas Facultades de la UNLPam y con el Área de EaD de la UNLPam, entre otras.

Este Área además está compuesta por el responsable del Área Pedagógica que depende de la Coordinación General del Área de EaD y tiene como misión la de asesorar pedagógicamente en el diseño de propuestas educativas de grado, posgrado y actividades que se desarrollen en la FCH y en el Colegio de la UNLPam y entre las funciones que desempeña se pueden mencionar el diseño de propuestas de formación y desarrollo para docentes de la Facultad y del Colegio de la UNLPam, el asesoramiento en el diseño de propuestas de formación y/o capacitación que propongan desarrollar los docentes en esta modalidad; el diseño, análisis y evaluación materiales impresos y digitalizados y el control del material editado y fotocopiado; colaborar en el diseño y desarrollo del campus virtual en lo que se relaciona con las producciones de texto y utilización pedagógica de los recursos tecnológicos en general; entablar contactos con los docentes de la Facultad y/o del Colegio de la UNLPam que quieran incorporar información, textos propios y actividades en la web, u algunas otras necesidades y/o servicios; entre otras.

La misión del Auxiliar Administrativo es desarrollar tareas de ejecución relacionadas con las actividades del Área. Entre algunas de las funciones que realiza se encuentran la participación en las actividades de organización de los aspectos administrativos que pertenecen a la modalidad de EaD; es el nexo entre los estudiantes y el Departamento de Estudiantes; hace de apoyo a los estudiantes de distancia sobre cuestiones reglamentarias y trámites administrativos varios; colabora en tareas de archivo, y otras relacionadas con el área, que le asigne el superior jerárquico; colaborar con el Responsable del Área Pedagógica en la revisión de los aspectos formales de los soportes escritos impresos y/o digitalizados a utilizar en las diferentes propuestas de educación a distancia.

El Administrador del Campus Virtual es una figura técnica que depende de la Prosecretaría de Decanato y de la Coordinación del Área de Educación a Distancia. Como misiones tiene la de asistir a la Coordinación del Área de Educación a Distancia, en tareas de administración del campus virtual y coordinar los aspectos técnicos de la educación a distancia de la Facultad y del Colegio de la UNLPam. Algunas de sus funciones son las de desarrollar los procedimientos informáticos necesarios para la utilización del campus virtual y otras tecnologías de información y comunicación; administrar aulas y usuarios del campus virtual; realizar las modificaciones de diseño del campus que demandan los desarrollos de las distintas propuestas académicas, brindar soporte técnico en sentido amplio; administrar y mantener los contenidos

Como se dijo antes, la EaD es una propuesta de enseñanza con ciertas características específicas donde se utilizan herramientas como las nuevas tecnologías de la información y otros recursos pedagógicos para el aprendizaje del estudiante, su principal diferencia es la de no asistir a una clase regular en un horario y lugar determinados y compartidos sino que el alumno dispone de sus tiempos para el estudio. Esta opción se vale de una variedad de recursos para el beneficio de la construcción del conocimiento

Se considera que una carrera es a distancia cuando el 50% o más de su carga horaria se encuentran mediatizados.<sup>5</sup> Así, en el año 2016, se aprueba por el Consejo Directivo de la FCH el protocolo para la presentación y desarrollo del dictado bimodal de actividades curriculares con el N° de Resolución 275. Esta propuesta consiste en que las carreras presenciales puedan ofrecer también dictarla a distancia, bajo la bimodalidad, entendiéndose ésta como el dictado presencial y a distancia de la misma actividad curricular. Aquella materia que ofrezca la bimodalidad deberá contar con el acuerdo del Departamento previa consulta al Área de EaD quien emitirá un aval además de brindar el asesoramiento para el desarrollo y el seguimiento de las propuestas.

---

<sup>5</sup> Modificado por Resolución del Consejo Superior N° 127/18, en función de lo dispuesto por la Resolución Ministerial N° 2641/17.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Referencias metodológicas**

Este trabajo se llevó a cabo con un enfoque cualitativo ya que no se pretende una medición numérica ni un análisis estadístico, sino que se busca interpretar el estado de situación que da cuenta o no de la necesidad de la incorporación del Área de EaD a la Estructura Orgánico Funcional. Cabe aclarar que, en esta metodología, el proceso no es lineal ya que si bien tiene un marco de referencia que parte de una revisión inicial de la literatura, ésta se fue completando en diferentes etapas del estudio. Para ello se recurrió a diferentes fuentes de información entre las que se pueden mencionar: documentación institucional, resoluciones del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas como de otras Facultades de la UNLPam y del Consejo Superior de esta Universidad, Planes de Estudio, Ordenanzas, Estatuto, Planes Estratégicos, entre otros. Además se realizaron entrevistas a diferentes referentes vinculados con la educación a distancia y/o con la organización/administración institucional. Se consideró importante tener la opinión de estos actores ya que juegan y/o jugaron un rol importante en la Universidad, ya sea por sus cargos de gestión o como administrativos. Mediante estas entrevistas se pudo acceder a las diferentes perspectivas que tienen cada uno de los entrevistados, las que brindaron aportes fundamentales y enriquecieron el análisis que aquí se realiza.

#### **4.1.1 Entrevistas**

Si bien las entrevistas que se realizaron no fueron iguales para cada una de las personas a las que se les hizo debido a que fueron adaptadas al rol institucional de cada informante, en todos los casos mantienen los mismos ejes temáticos de indagación y así como la característica de interrogantes abiertos, lo que permite que estos informantes puedan expresar sus perspectivas y reflexionar sobre sus respuestas a partir de las repreguntas e intercambios realizados en el proceso de concreción de la entrevista.

Se realizaron diferentes entrevistas según la relación que tenía cada uno de los entrevistados con la institución pero sin perder de vista el objetivo de

este trabajo. Las mismas se realizaron por medio de correo electrónico y personalmente, en este último caso se utilizó la grabación para registrar las diferentes opiniones.

Se entrevistó a nodocentes que están o han estado en vinculación con el Área de EaD de la FCH, y a funcionarios que se desempeñan o se han desempeñado en distintos momentos en la gestión de la FCH o de la Universidad y que, en todos los casos, también tuvieron y/o tienen relación con el Área de EaD de la FCH o de la Universidad .

Los entrevistados<sup>6</sup> A, B y C son nodocentes; y los entrevistados D, E, F, G y H son o han sido funcionarios de la institución.

## **4.2 Análisis de la problemática**

En función de la problemática descrita en los apartados anteriores del presente trabajo, se procede aquí a desarrollar el análisis que dé cuenta de su complejidad desde la perspectiva de actores involucrados en la misma.

Como ya se señalara, las universidades se constituyen hoy en organizaciones complejas y heterogéneas en las que conviven grupos con intereses y posiciones de poder e influencias diferenciados y hasta antagónicos. En este sentido, toda propuesta de cambio, como en este caso sería la modificación de la Estructura Orgánico Funcional de una Unidad Académica para la incorporación de un Área de trabajo que incluye no solamente actividades administrativas (propias del sector nodocente) sino también que requiere del desarrollo de tareas académicas, pone en discusión diferentes interpretaciones acerca de la situación y consecuentes posicionamientos diferenciados.

El análisis de las entrevistas se realiza entonces en torno a los siguientes ejes temáticos: a) posibilidades que brindaría la modificación del organigrama, b) limitaciones que podría generar, c) oposiciones/resistencias, d) necesidad de

---

<sup>6</sup> Se consignarán estas referencias de manera unívoca en masculino, no porque se desconozca el posicionamiento de género, sino para mantener –en la medida de lo posible– el anonimato de los entrevistados.



incorporación del Área en el organigrama, y se toman transversalmente otros aspectos que –se cree- subyacen en las perspectivas que acerca del tema tienen los informantes contactados (diferentes posiciones respecto a los claustros, sectores, intereses, recursos, planta real y/o ideal).

Surgen aquí dos posicionamientos claros entre los entrevistados, que subyacen en las orientaciones de sus respuestas. Por un lado, las consideraciones acerca de las modificaciones de la Estructura Orgánica Funcional teniendo en cuenta la planta docente real y financiada concretamente al momento de la propuesta de cambio, y por otro lado, las posturas que consideran que es deseable estas propuestas de modificaciones a partir de un organigrama ideal, que describa las necesidades reales –que pueden ser ideales porque no están financiadas al momento del cambio-, lo que permitiría justificar las solicitudes de aumentos presupuestarios. A manera de evidencia que clarifique ambos posicionamientos, se presentan a continuación las afirmaciones de dos entrevistados que se refieren específicamente al tema:

“...cada vez que hay que hay que modificar alguna cuestión empiezan a aparecer (...) los intereses de los sectores o personales, pero es un problema mezclar la definición de las formas, la definición de la estructura con el alcance económico que tiene porque si la prioridad se establece en lo económico, a veces es difícil definir la mejor manera. Lo primero que hay que hacer es establecer la mejor manera y después ver cómo económicamente se le da solución porque si mezclamos un poco las formas en función de las disponibilidades de los recursos no llegamos a buen término porque hacemos depender gente de un área que no corresponde simplemente porque sólo ahí tenemos el cargo. Es un poco el dilema que esto presenta pero siempre recomiendo abstenerse de las consideraciones económicas a la hora de definir la estructura y después luchar para que económicamente esa estructura se pueda implementar y poner en marcha, nada impide aprobar una estructura que no tenga el financiamiento adecuado, o sea, vos podés tener una estructura y decir por ahora no la puedo financiar, cuando aparece algún financiamiento la estructura ya está definida y eso me parece que es un avance importante desde ese punto de vista” (Entrevistado F).

“...una modificación funcional en base a la concepción que yo tengo de cómo debe ser, (...) mi propuesta no es restrictiva. (...) si no que mi propuesta desde lo conceptual es plantearlo de otra manera, no como un área separadas si no como un área integrada (...) Mi propuesta es más que nada realista, es decir, me parece que se tienen que armar los organigramas de cómo deben ser funcionalmente pero tampoco tiene

sentido si después no están cubiertas las áreas o no hay una jerarquización del personal docente que me parece que eso también es a lo que se tiende cuando se hace un organigrama de una estructura funcional con la asignación de misiones y funciones para cada uno de los cargos.” (Entrevistado E).

### **a) posibilidades que brindaría la modificación del organigrama**

De la revisión de las entrevistas de quienes acuerdan con esta modificación fundamentalmente, se puede deducir en este eje que coinciden en cierta medida, ya que van desde la posibilidad de que se visibilice el Área de Educación a Distancia así como también que debería facilitar el funcionamiento, en este caso, a partir de la creación de cargos docentes. En este sentido, tiene relación con la postura del entrevistado G, quien considera que una posibilidad que brindaría esta modificación del organigrama sería que se incluya en el presupuesto y así, cuando se consiguieran los recursos financieros, se podría llamar a nuevos concursos para cubrir los puestos de trabajo. Al respecto, se pueden consignar las siguientes afirmaciones:

“...las ventajas de que las Áreas de EaD estén incluidas en los organigramas de las unidades académicas tienen que ver con su inclusión en el presupuesto y la posibilidad de llamar a concursos para cubrir los puestos de trabajo.” (Entrevistado G)

“...la existencia del organigrama lo que hace es consolidar determinados puestos de trabajo con sus determinadas categorías y entonces esto a la larga, obviamente que brinda una seguridad más.” (Entrevistado D)

“...podría decir cuáles son las ventajas o desventajas en todo caso de una modificación funcional en base a la concepción que yo tengo de cómo debe ser, (...) porque se entiende que si vos incorporas nuevas áreas o nuevos cargos docentes tendría que facilitar el funcionamiento.” (Entrevistado E)

[Esta situación permitiría] “...tener el fiel reflejo de lo que realmente tenés funcionando en la Universidad, tener claro la estructura de la cual dispones, la situación ideal a la cual pretenderías llegar y, en cierta medida, darle al personal la posibilidad de que sepa cuáles son las posibilidades de ascenso que tiene para hacer una carrera en el área, o sea una carrera docente y en cierta medida eso también te ayuda para formarte que muchas veces se necesitan para los tramos superiores personas que tengan un determinado título y eso también te habilita a quiénes está en los niveles inferiores pueda ir buscando esos títulos que le van a dar la experticia para cubrir esas áreas.” (Entrevistado H)

Aparece aquí otra posibilidad de esta modificación, respecto a que se clarificaría la carrera profesional que podrían desarrollar los agentes nodocentes dentro de ese sector, de acuerdo a las posibilidades de ascenso que se puedan originar y que éstos se formen para llegar a alcanzar esos puestos de trabajo en caso que se produzca la vacante. Claro que todo esto se supone sobre la base de plantear una estructura ideal.

## **b) limitaciones**

En este punto uno de los entrevistados no emitió opinión al respecto ya que manifiesta que debe consultarlo con alguna persona idónea en el tema, tres que no deberían existir limitaciones si se incluyera el Área de Educación a Distancia en el organigrama aunque uno de ellos hace la salvedad que el tiempo que demanda una modificación de este tipo es mucho, mientras que el resto cree que las limitaciones pueden ser económicas o presupuestarias. En tanto evidencia de estas afirmaciones, pueden consignarse los siguientes extractos:

“...supongo que la limitación puede estar dada por razones económicas o de presupuesto” (Entrevistado B)

[Respecto a las limitaciones] “...supongo que económico” (Entrevistado C)

“...hay una planta (...) que está acotada y restringida en función de las posibilidades presupuestarias, así como también hay un modelo de control del inciso 1 que ha aprobado este CS, que el inciso 1 se refiere la masa salarial tanto para docentes como para nodocentes. (...) ante cualquier renuncia o baja de un nodocente lo que se restituye al presupuesto de la Facultad es el 75% y [se hizo] (...) un pedido especial para que queden eximidos los cargos de las últimas categorías porque si no, no [se podría cubrir] la vacante (...) Es decir, si hay una baja de una categoría 7 y devuelven el 75% no [se podría] restituir.” (Entrevistado E)

“...no deben existir obstáculos o limitaciones cuando la necesidad está planteada, sí hay que observar la manera establecida de generar los cambios pero no debe existir ningún tipo de obstáculos o limitaciones” (Entrevistado F)

“...Respecto a las limitaciones u obstáculos que pudieran existir para la modificación de los organigramas creo que el principal es el presupuestario, y más precisamente, en la jerarquización que la comunidad académica haga respecto a las propuestas curriculares a distancia cuando se discute y define el presupuesto de la universidad (...) [y] Creo que la principal posible desventaja radica en el riesgo de crear

espacios fantasma, o hacer designaciones sin carga de trabajo suficiente para justificarlas” (Entrevistado G)

“...En la organización no hay obstáculos más que el tiempo que te demande y el trabajo que no es menor, que es distinto a que vos tengas una estructura ideal y que no necesariamente esté financiada la estructura ideal. ¿Qué significa esto? Que por ejemplo en el organigrama, (...) tenía una estructura ideal armada pero salían los raviolos punteados, sabías perfectamente que esos raviolos no estaban financiados (...) estaban planificados, (...) entonces eso te puede ayudar, tener esa estructura, para ir a Nación con justificación y decir, tengo esta estructura, tengo esta demanda, lo que tengo que cubrir es esto, necesitaría financiamiento para tales cargos. No es sencillo, digamos porque necesitas acuerdo con los gremios también (...) para que se firmen esos acuerdos conjuntos.” (Entrevistado H)

### **c) Oposiciones/resistencias**

En el caso de las personas a las que se les preguntó por las oposiciones y/o resistencias que se podrían generar, todas coinciden en que no deberían existir, los motivos con que los fundamentaron fueron diversos, como por ejemplo que cualquier cambio que se realiza se supone que es para mejorar la situación o porque todos quieren que la estructura sea lo más transparente posible. Sostienen, por ejemplo:

“...yo no creo que esto genere de ninguna manera algún tipo de problemas (...) creo que lo que buscamos todos es que nuestro organigrama sea lo más transparente posible y que sus funciones sean las reales y que las categorías sean acorde a esas funciones” (Entrevistado C)

“...no debería haberlo porque si (...) las cosas funcionan y a veces recargando a personas, entonces – quizá – si hubiese una mejor distribución de las tareas todo redundaría en que se estaría mejor, a mí me parece que no debería haberlo. Si me pongo del otro lado, [desde otro claustro] y como desconfiando un poco (...) a lo mejor si hay alguna cátedra que está demandando más cargos (...) pero son cuestiones diferentes y tienen que ver también con circuitos diferentes de cómo se van accediendo a los puestos de trabajo. No debería haberlo si hay una fundamentación (...) [pero] muy pocas veces se han modificado organigramas [se refiere al Consejo Superior] con lo cual me parece que esto da cuenta de que hay una cuestión de mucho status quo, de que todo siga igual” (Entrevistado D).

“...en la actualidad, si bien es cierto que tiene que ser aprobado por el CS y no se puede hacer solamente desde la Facultad, dificultades ninguna excepto que haya cambios sustanciales en la conformación de la planta docente porque la comisión de hacienda y presupuesto del Consejo Superior hoy no podría sacar despachos favorables dada la situación en que se encuentra el presupuesto asignado por el Congreso Nacional pero

bueno, la otra es tomar la decisión de armar un organigrama ideal y que en la realidad esté incumplido” (Entrevistado E)

“...no existen problemas porque las pautas están claras, (...) el contar con una estructura, muchas veces te permite tener una estructura ideal, te permite tener pautado cuál es el crecimiento, entonces el hecho de no tener financiamiento no debería ser ningún obstáculo para modificar la estructura. Igual lo podés poner, que ésta sea la estructura ideal y que sea evaluada y aprobada indicando justamente cuáles son las categorías que no tenés financiadas pero que en cierta medida te da claramente el panorama de cuáles son las funciones que deberían cubrirse en esos cargos. Para mí sería una situación ideal, desde lo sistémico, lo organizativo” (Entrevistado H)

“...yo no sé si habría resistencia pero bueno hay una cuestión que es conceptual y también de organización funcional de las áreas. Yo no podría decirte si va a haber alguna resistencia a la incorporación o la modificación de eso, lo que pasa que habría que ver en qué términos, ya te digo conceptuales y metodológicos se plantea, y en función de eso quiénes acordarían y quiénes no. (Entrevistado E)

Aun así, con el transcurrir de los intercambios, el entrevistado A sostiene que una modificación del organigrama para incluir al Área de EaD “...no genera ningún tipo de problemas porque la estructura y la relación es la misma”, pero justamente es uno de los informantes que considera que no debería modificarse.

#### **d) necesidad de incorporación del Área**

La pregunta que se les realizó a todos sobre si creían que el Área de Educación a Distancia debía estar en el organigrama de la Facultad ha sido clave en el desarrollo de este trabajo ya que no todas las respuestas han sido iguales y así es como comienza la posibilidad del debate.

Hubo dos de los informantes que no creen que deba ser incorporada al organigrama de la Facultad, uno de ellos porque imagina otra propuesta organizativa donde se divide lo académico de lo administrativo para la modalidad a distancia. El resto no dudó en responder que sí se debe hacer dicha modificación y algunos fueron más contundentes en sus respuestas pero todos dieron su justificación.

Al respecto los entrevistados sostienen:

“...estoy convencida de que el área debería incluirse en el organigrama (...) debido a la importancia que fue adquiriendo la modalidad dentro de la Facultad. Creo que la modalidad a distancia requiere del trabajo coordinado de un equipo de trabajo conformado por varias especialidades, cada uno de ellos con tareas y funciones específicas (...)El hecho de que el área no esté incluida en el organigrama hace que las tareas de los que colaboramos con el área no estén reglamentadas ni delimitadas, aun cuando esas tareas van creciendo exponencialmente” (Entrevistado B)

“...considero que no es necesario porque, en realidad la Carrera es la misma para los estudiantes de distancia y presenciales y solo cambió la modalidad del cursado de las actividades curriculares” (Entrevistado A)

“...sí, por supuesto que sí, es un área muy importante y que es un logro para nuestra facultad y para nuestra sede tenerla. Si bien pertenece al departamento Estudiantes, cumple en su mayoría funciones distintas” (Entrevistado C)

“...sí, yo creo sí, que se tiene que dar un lugar (...) de mayor visibilidad porque (...) si no recuerdo mal es una dependencia de la Secretaría Académica (...) habría que pensarlo mejor, cuál sería – digamos– las formas, si desde la dirección de área, la forma específica de denominarlo, pero a mí me parece que sí (...) no hay que hacer mucho análisis para darse cuenta como han crecido las demandas hacia la Facultad y específicamente hacia el área de distancia, entonces me parecería que es relevante” (Entrevistado D)

“...no es que piense que por eso no se la considere significativa dentro del organigrama de la Facultad, lo que yo considero es que el Área de Distancia, como área no tendría que ser independiente o tener un área propio porque es una modalidad de cursado y no un área específica, o sea que, tanto la modalidad a distancia como la presencial me parece que deben funcionar unidas y juntas porque, por ejemplo, desde el Dpto. Estudiantes está claro que eso implica mayor tarea pero para eso se puede fortalecer el Dpto. Estudiantes (...) con respecto al Área específico, en sí misma, para la organización, el asesoramiento y demás, creo que(...) como dependiente de la Secretaría Académica (...) tiene ya un reconocimiento y un protagonismo que no exigiría, modificar el organigrama que es administrativo porque yo creo que la significación es académica y que eso es lo más relevante, es decir, que lo administrativo funciona en consonancia con lo académico pero dentro del Dpto. Estudiantes (...) creo, reordenar el Dpto. Estudiantes donde se trabaje la modalidad presencial y a distancia con la misma importancia si se quiere y que, para eso, habría que fortalecer las áreas del Dpto. Estudiantes para que atiendan a las dos modalidades y no plantearlo como algo separado sino que entender a la modalidad presencial y a distancia como una parte de un todo” (Entrevistado E).

“...es importante incorporarla, sin duda, porque el Área de EaD, la EaD en una Universidad es una necesidad que plantea el contexto, la función de la Universidad es la Educación y la Educación a Distancia es una herramienta dentro de la Educación, es un formato de la educación. O sea, que es un ejemplo bien práctico de por qué la estructura tiene que ser una

herramienta dinámica, se puede ir cambiando todo el tiempo” (Entrevistado F)

“...creo que toda actividad innovadora que pretenda desarrollar una universidad debe seguir un camino de desarrollo, con etapas de creación, consolidación de sus tareas y finalmente de institucionalización. Como parte de la institucionalización de las áreas de EaD será importante su inclusión en los organigramas institucionales, pero personalmente no estoy de acuerdo con crear raviolos sin haber pasado por las etapas previas de creación y consolidación de las tareas de un área a distancia” (Entrevistado G).

“...sí, totalmente (...) tiene que ver con la historia de cómo se fue generando, [con la definición de funciones y cómo se plasma eso dentro del organigrama” (Entrevistado H).

Cabe mencionar que por más que exista diversidad de opiniones hay un tema central en el que coinciden todas las personas que colaboraron con estas entrevistas que, más allá que consideren que se tiene que incluir el Área de EaD en el organigrama o no, y es la importancia, la trascendencia y el significativo crecimiento que cobró la educación a distancia y, en consecuencia el Área, tanto en la Facultad de Ciencias Humanas como en la Universidad. Así se expresa en el desarrollo de este trabajo y es lo que motivó a realizarlo.

Otro de los aspectos en los que acuerdan las personas a las que se entrevistó ante el caso de una modificación del organigrama, es que debe lograrse un consenso al respecto entre los diferentes sectores y que todos participen en este proceso. Así lo expresa el entrevistado F:

“La mejor estrategia para llevar adelante la aprobación de una estructura es la participación de todos los sectores. Cuando todos los sectores involucrados en una institución como es el caso de la Universidad que todos conocemos, en la medida que se da discusión previa, previo el formato o las relaciones, los vínculos, el establecimiento de las autoridades, responsabilidad, el sistema de comunicación, cuando todo el mundo participa es mucho más sencilla la aprobación y fundamentalmente la aceptación porque por ahí puede estar aprobada, pero si no está aceptada es bastante difícil de ponerla en funcionamiento...”.

En términos de Pollo Cattaneo (2008), el posicionamiento de este informante se sustenta en que, ante la necesidad de diseñar e implementar una nueva estructura formal organizacional, es aconsejable el logro del consenso para superar los conflictos que podría acarrear. En estos casos, clarificar los

elementos necesarios para formalizar una estructura organizacional no solamente promueve la superación de conflictos, sino que es importante para lograr la gestión eficiente que refleje la dinámica del funcionamiento institucional. Es por este motivo que, mayoritariamente, la estructura formal no se define con anterioridad al origen de la organización, sino que su propio crecimiento presenta la necesidad de las modificaciones.

Estas expresiones dan sustento a apreciaciones de algunos de los entrevistados que manifestaron que las funciones en sus lugares de trabajo no estaban definidas –en relación a la educación a distancia- las cuales se fueron reglamentando y definiendo a partir de las necesidades, y que además están en relación con la variabilidad de tareas que fueron surgiendo y con el crecimiento de la matrícula.

“...las funciones estaban reglamentadas en el Manual de Misiones y funciones de la Facultad de acuerdo al cargo que cada NoDocente ocupaba por lo tanto no hubo modificaciones, sí hubo que reorganizar el trabajo porque el mismo se incrementó considerablemente dado el primer año de implementación de la carrera hubo 452 inscriptos (además de los presenciales) y el personal era el mismo. (...) En el año 2004, ingresó un auxiliar del Departamento Estudiantes que realizaba las tareas operativas exclusivamente de Distancia. Esto hizo que las funciones se dividieran pero no que se modificaran” (Entrevistado A).

“...mis funciones relacionadas con el área no están reglamentadas y se van definiendo a partir de las necesidades que surgen. Obviamente estas necesidades han crecido notablemente” (Entrevistado B)

“...mis funciones al principio eran básicas (...) no estaban reglamentadas (...) con el correr del tiempo las demandas fueron creciendo y eso trajo aparejado múltiples funciones (...) las demandas también crecieron (...) [en realidad las funciones] no fueron cambiando, sino que se fueron ampliando (...) Si hablamos de funciones según el cargo por el cual uno concursa, en realidad siempre fueron las mismas pero son muy amplias, entonces el trabajo aumenta o tus funciones son cada vez más pero siempre terminan siendo incluidas en esa función madre, general o amplia que tiene ese cargo” (Entrevistado C).

“...si hay una justificación donde se diga...se ha sostenido el número de alumnos, las tareas se han implementado [y ampliado], está lo del colegio, está la otra sede, me parece que pasa por argumentar y en ese sentido, si está argumentado (...) me parece que no debería haber un mayor obstáculo” (Entrevistado D).



En tanto organización, la Universidad debe regirse por normas definidas con claridad, de manera que cada uno de los integrantes tengan en claro sus funciones y la jerarquización, para lograr un mejor funcionamiento e interacción entre los claustros y sectores que la componen, y así asegurar la eficiencia en el trabajo y evitar acciones arbitrarias. Paralelamente, estas normas –y entre ellas las Estructuras Orgánico Funcionales- deben ser lo suficientemente flexibles para que permitan su adecuación continua frente al crecimiento y complejización institucional, pero, por otro lado, es importante que cuando esa flexibilidad no pueda dar cuenta de los cambios, se arbitren los medios para poner en discusión y debate la pertinencia de la modificación de los organigramas.

## Capítulo 5

### 5.1 Descripción de la propuesta de intervención

Como se indicó en páginas anteriores el propósito de este trabajo es analizar la posibilidad de la inclusión del área de EaD en el organigrama de la Facultad, para esto se analizaron diferentes aspectos que se deberían tener en cuenta para el diseño de una nueva estructura orgánica que refleje la situación real del Área como así también la situación ideal.

Para concretar este trabajo se propone formar una comisión integrada por representantes de todos los claustros y sector docente de la Facultad, tanto de la sede Santa Rosa como de General Pico, además del Colegio de la UNLPam e integrantes de diferentes Secretarías como son la Administrativa, Académica, de Consejo Directivo y de Investigación y Posgrado para que cada una de las partes pueda participar en este debate. Esta planificación de una posible intervención consistiría en la realización de una reunión por semana (alternando entre las sedes Santa Rosa y General Pico) por un período determinado de tiempo, a los efectos de que se discuta acerca de la pertinencia o no de la incorporación del Área de EaD en la Estructura Orgánico Funcional de la Facultad y de las posibilidades y limitaciones que conllevaría.

En caso que se considere pertinente esta inclusión, debería delinearse de manera colaborativa la nueva estructura y el nuevo manual de misiones y funciones, y tener en cuenta algunas consideraciones previas al diseño, como: cuáles son los objetivos de la Universidad en general, de la FCH en particular y específicamente del Área de EaD. Por otro lado, considerar las diferentes funciones que se desarrollan en el Área de EaD, recursos y puestos de trabajos necesarios en función de los objetivos establecidos y evaluar las tipificaciones según el convenio colectivo de trabajo.

Una vez finalizado este proceso se solicitará una reunión con los representantes gremiales docentes para que, si fuera necesario, realicen los aportes pertinentes para mejorar y acompañar el proyecto para futuras negociaciones (planta ideal). Concluido esto se presenta el proyecto en el Consejo Directivo para que, una vez aprobado por este cuerpo, se eleve la propuesta para la correspondiente aprobación en el Consejo Superior.

Esta propuesta de intervención es, justamente, poner en discusión si es necesario incluir el Área de EaD en el organigrama de la FCH, una vez finalizado este debate donde analizarán las demandas del Área, complejidad de las tareas, vinculación con otras dependencias y/o secretarías, entre otras se definirá sobre esta incorporación o no. En caso que se llegue a un acuerdo para incluirla, luego se deberá resolver si es con una estructura ideal o real.

### **5.1.1 Actividades**

En función de los objetivos específicos planteados anteriormente se establecen como actividades y tareas a realizar las siguientes:

- Conformar una comisión ad hoc, con integrantes de todos los claustros y sectores, para que evalúen las tipificaciones del Convenio Colectivo de Trabajo a fin de analizar y debatir la pertinencia de la modificación del organigrama y el manual de misiones y funciones.
- Listar, por medio de la observación, las actividades que se están desarrollando actualmente en el Área de distancia y qué cargo y categoría revista/n la/s persona/s que las hacen.
- De acuerdo a las actividades listadas en el punto anterior, realizar en detalle la relación con otras dependencias y /o Secretarías.

La comisión será la encargada de realizar todas las actividades y esta comisión será integrada, voluntariamente, por un miembro de cada sector/claustró y secretaría.

### **5.1.2 Cronograma de actividades**

El cronograma de actividades se va a extender durante un año para poder analizar los diferentes momentos de trabajo por los que pasa esta área, ya que se estima que no es lineal el flujo del mismo considerando los inicios de cuatrimestres (marzo y julio-agosto) especialmente críticos ya que el trabajo, en general, aumenta considerablemente en estas épocas al igual que las dos

semanas previas a los encuentros presenciales por la organización que se requiere para cada uno de ellos. Así, un calendario tentativo sería el siguiente:

Plan de actividades	Meses <sup>7</sup>											
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Conformar la comisión ad hoc	X											
Observar y listar las actividades del Área		X	X			X	X					
Detallar relaciones con otras dependencias				X	X			X				
Evaluación de tipificaciones del convenio colectivo de trabajo									X	X		
Concluir sobre la inclusión o no del Área en el organigrama										X	X	

### 5.1.3 Recursos necesarios

Para llevar a cabo este proyecto, en principio, se necesitaría recursos humanos, recursos materiales (papel, lápices, lapiceras, computadoras), transporte (para movilizar a la comisión entre ambas sedes) y el equipo de videoconferencia/ o similar para contactarse entre ambas sedes, en caso que por alguna razón no se puedan juntar ambas sedes.

<sup>7</sup> Los meses corresponden a: 2(febrero), 3 (marzo), 4 (abril), 5 (mayo), 6 (junio), 7 (julio), 8 (agosto), 9 (Septiembre), 10 (octubre), 11 (noviembre) y 12 (diciembre)

#### **5.1.4 Indicadores de evaluación del proyecto**

Los indicadores de resultados será la evaluación final que se hará de todas las reuniones que han tenido:

- Participación de las reuniones
- Tareas inherentes al Área de EaD
- Relación con otras reparticiones
- Correspondencia de las actividades que se realizan en el Área con la categoría nodocente asignada

## Conclusiones

El tema de este proyecto fue seleccionado por la motivación que despertó el continuo crecimiento de las actividades que se realizan en el Área de EaD de la FCH. Cabe aclarar que estos cambios se observaron en pocos años y es notable que no sólo hay un aumento de actividades sino que cada vez, estas actividades, requieren de mayor atención de acuerdo a su complejidad.

En este sentido se crearon supuestos sobre la necesidad de la inclusión del Área en el organigrama de la Facultad, sin embargo, en función del avance del proyecto esta idea fue cobrando otro sentido ya que el desarrollo del trabajo situó estos supuestos acerca de la posibilidad de incorporación del área en el organigrama en otra faceta que adquirió tal complejidad que queda de manifiesto las diferentes y variadas dimensiones y problemáticas a tener en cuenta en este tipo de proceso.

La modificación de un organigrama no es un mero trámite administrativo y organizacional en el que solamente se consignan misiones y funciones, estos cambios requieren de análisis exhaustivos de los diferentes contextos y de los sectores involucrados en esta toma de decisiones, desde considerar las posiciones de cada uno de los claustros y sector docente, como de la experiencia del personal de la repartición que será afectada, los integrantes de la gestión y los conocimientos técnicos respecto a estas modificaciones que posean funcionarios y/o representantes que actúan en estas tomas de decisiones, la posición del gremio, fundamentación de la necesidad de incorporaciones y/o modificaciones, debate acerca de las modificaciones a partir de la planta real o de la planta ideal y las limitaciones que podría acarrear la primer posición respecto a la disponibilidad de recursos financieros, lo que generaría disputas por la distribución del presupuesto institucional y su consecuente dificultad de aprobación en el Consejo Superior.

Luego de analizar los diferentes aspectos que entran en juego ¿Es posible un cambio del organigrama de una organización sin acuerdos? ¿Cómo se construyen esos acuerdos?

Si se llega a un acuerdo y se propone una estructura formal con una planta real tiene sus beneficios pero ¿es posible que crezca? Si se propone una planta ideal ¿se aprobaría en los consejos?

En síntesis, el crecimiento y cambio del Área de EaD de la FCH plantea esta necesidad de debatir la posibilidad de la reconfiguración de un nuevo organigrama. Por otro lado, es importante señalar el dinamismo de las organizaciones, motivo por el cual las estructuras orgánico-funcionales deben ser flexibles y susceptibles de ser revisadas suponiendo que el planeamiento es una herramienta clave para adecuar la Organización a los cambios.

A modo de cierre, quiero destacar la importancia de este trabajo en mi formación no sólo como personal docente ya que el estudio que implicó me permitió diferenciar un abanico de posibilidades cuando creía que la respuesta era sólo una y conocer las opiniones de los diversos actores que conforman la Universidad.

## Bibliografía

- Ander-Egg, E. (1995) *Técnicas de investigación social*. Ed. Humanitas. Buenos Aires. Pp. 211-224.
- Ander Egg, E.y Aguilar, M. J (2013), *Como elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. 14ª edición. Lumen. Argentina.
- Clark, B. (1983) *El sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Nueva Imagen. Universidad Futura, UAM México.
- De Souza Minayo, M. C. (2009). *La artesanía de la investigación cualitativa*. Buenos Aires: Ed. Lugar. Pp. 139-156.
- Dillon, B (2008) *La universidad del Siglo XXI y sus perspectivas de futuro (2000 a la actualidad) en la Universidad de la Pampa 50 años de historia*. (pp 202-208).
- García de Fanelli, A. (2005) *La Universidad como organización compleja en "Universidad, organización e incentivos: Desafíos de la política de financiamientos frente a la complejidad institucional"*, Miño y Dávila, Argentina. pp. 29-43
- *Guía para la gestión de proyectos culturales (2009) Consejo Nacional de la Cultura y las Artes Oficina de Infraestructura y Gestión Cultural. Gabinete Ministra, Valparaíso, Chile. ISBN 978-956-8327-56-9(pp.19-37)*  
<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/152c693d0716832f?projector=1>
- *Guía de Trabajo para el Alumno – Recursos cómo elaborar una entrevista*. Dra. F. Ruiz Garzón (Dpto. MIDE)
- Hernández Sampieri, R et. al. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill. Pp. 2 a 32.
- Iglesias, G. (2013) *Sobre Tesis, tesinas y Trabajos Finales. Una diversidad de denominaciones para acceder al título de grado en*  
Iglesias, G. y Resala, G. (comp) *Elaboración de Tesis, Tesinas y*



trabajos Finales. Colección Universidad/1. Noveduc Buenos Aires. (pags. 15 a 23)

- Iglesias, G. y Vásquez, N (2013) La propuesta de intervención, en Iglesias, G. y Resala, G. (comp) Elaboración de Tesis, Tesinas y Trabajos Finales. Colección Universidad/1.Noveduc. Buenos Aires. (pags. 89-107).
- Krotsch, P. (2001) "Modelos analíticos para la comprensión de la educación superior". En Educación Superior y Reformas comparadas, Editorial Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.
- Krotsch, P. (2003) La Universidad como objeto de investigación En Educación Superior y Reformas comparadas, Editorial Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.
- Krotsch, P. (2003) "Expansión, diferenciación y complejización de la educación superior en América Latina y Argentina, en Sistemas educativos y reformas comparadas. Bernal, Universidad de Quilmes.
- Pérez Lindo, A. S/D Historicidad y futuro de la Educación Superior, disponible en:  
[www.augustoperezlindo.com.ar/docs/universidad/evolucion](http://www.augustoperezlindo.com.ar/docs/universidad/evolucion)
- Pollo Cattaneo, M. F. (2008). Organigramas. Apuntes de cátedra de la materia Sistemas y Organizaciones de la Universidad Tecnológica Nacional de la Facultad Regional Buenos Aires.
- Vasilachis, I (2007) "La investigación cualitativa" en Vasilachis, I. Estrategias de investigación cualitativa. Ed. Gedisa. Buenos Aires, pág. 23-64.
- VEGA, Roberto (2009) La gestión de la universidad. Planificación, estructuración y control. Buenos Aires, Editorial Biblos. Págs. 37-74

#### **Fuentes documentales:**

- Estatuto de la Universidad Nacional de La Pampa

- Ordenanza 062/13. Consejo Directivo. Facultad de Ciencias Humanas  
Universidad Nacional de La Pampa
- Resolución 531/17. Consejo Directivo. Facultad de Ciencias Humanas.  
Universidad Nacional de La Pampa
- Resolución 275/16. Consejo Directivo. Facultad de Ciencias Humanas.  
Universidad Nacional de La Pampa
- Resolución 361/12. Consejo Superior. Universidad Nacional de La  
Pampa
- Resolución 402/12. Consejo Superior. Universidad Nacional de La  
Pampa
- Resolución 144/95. Consejo Directivo. Facultad de Ciencias Humanas.  
Universidad Nacional de La Pampa

# ANEXO

## ENTREVISTA A

En el marco de la realización del Trabajo Final de la Tecnicatura en Gestión Universitaria de la UNLPam, le agradezco la atención de responder estas breves preguntas.

---

1. ¿Cuándo empezó tu relación laboral con el Área de Educación a Distancia de la Facultad de Ciencias Humanas? ¿Desde qué distintos lugares de trabajo tuviste esta relación?

La carrera comenzó en el año 1996 con la carrera Profesorado y Licenciatura en Ciencias de la Educación- modalidad Semipresencial, luego fue solamente Licenciatura en Ciencias de la Educación. En ese momento me desempeñaba en el Departamento Estudiantes en atención al público los días de semana y los sábados además en venta de módulos, luego desde División Docentes.

2. ¿Cómo fueron definiéndose tus funciones en esta relación? ¿Estaban reglamentadas? ¿Se fueron modificando?

Las funciones estaban reglamentadas en el Manual de Misiones y funciones de la Facultad de acuerdo al cargo que cada No Docente ocupaba por lo tanto no hubo modificaciones, sí hubo que reorganizar el trabajo porque el mismo se incrementó considerablemente dado el primer año de implementación de la carrera hubo 452 inscriptos (además de los presenciales) y el personal era el mismo.

3. Desde la creación del Área de Educación a Distancia ¿Se modificó la composición? ¿Se fueron redefiniendo funciones? ¿Por qué?

Sí, se modificó. En el año 2004, ingresó un auxiliar del Departamento Estudiantes que realizaba las tareas operativas exclusivamente de Distancia. Esto hizo que las funciones se dividieran pero no que se modificaran.

4. Actualmente ¿tenes relación con el Área? ¿Cuál sería?

Sí, sigo teniendo relación con el Área porque, en la actualidad, mi cargo de Coordinadora Académico- Administrativa requiere estar en contacto permanente para coordinar acciones conjuntamente con la Coordinadora del Área y la Asesora Pedagógica

5. ¿Crees que el Área tendría que estar en el organigrama de la Facultad? ¿Por qué?

Considero que no es necesario porque, en realidad la Carrera es la misma para los estudiantes de Distancia y presenciales y solo cambió la modalidad del cursado de las actividades curriculares.

6. ¿Qué limitaciones u obstáculos existirían para la inclusión del Área en el organigrama?

No voy a emitir opinión al respecto porque para ello tendría que consultar con gente idónea en el tema

7. ¿Qué tipos de problemáticas genera desde los diferentes sectores?

No genera ningún tipo de problemas porque la estructura y la relación es la misma

## ENTREVISTA B

En el marco de la realización del Trabajo Final de la Tecnicatura en Gestión Universitaria de la UNLPam, le agradezco la atención de responder estas breves preguntas.

---

1. ¿Cuándo empezó tu relación laboral con el Área de Educación a Distancia de la Facultad de Ciencias Humanas? ¿Desde qué distintos lugares de trabajo tuviste esta relación?

Si bien me encargo de la administración del campus virtual de la facultad de Ciencias Humanas desde el año 2008, mi relación con el Área de Educación a Distancia comenzó en sus inicios brindando soporte técnico a sus integrantes desde mi tarea de encargada de recursos informáticos de la Facultad de Ciencias Humanas.

2. ¿Cómo fueron definiéndose tus funciones en esta relación? ¿Estaban reglamentadas? ¿Se fueron modificando?

Mis funciones relacionadas con el área no están reglamentadas y se van definiendo a partir de las necesidades que surgen. Obviamente estas necesidades han crecido notablemente con la administración del campus virtual, asistencia técnica a todos los niveles de usuarios del campus, cursos de capacitación, incorporación del Colegio de la Universidad al campus, etc.

3. Actualmente ¿tenes relación con el Área? ¿Cuál sería?

Mi relación con el área está dada por la administración del campus virtual, asistencia a usuarios y participación en cursos de capacitación.

4. ¿Crees que el Área tendría que estar en el organigrama de la Facultad? ¿Por qué?

Estoy convencida de que el área debería incluirse en el organigrama de la Facultad debido a la importancia que fue adquiriendo la modalidad dentro de la facultad. Creo que la modalidad a distancia requiere del trabajo coordinado de un equipo de trabajo conformado por varias especialidades, cada uno de ellos con tareas y funciones específicas.

5. ¿Qué limitaciones u obstáculos existirían para la inclusión del Área en el organigrama?

No lo sé con certeza, pero supongo que la limitación puede estar dada por razones económicas o de presupuesto.

6. ¿Qué tipos de problemáticas genera desde los diferentes sectores?

El hecho de que el área no esté incluida en el organigrama hace que las tareas de los que colaboramos con el área no estén reglamentadas ni delimitadas, aún cuando esas tareas van creciendo exponencialmente.

## ENTREVISTA C

En el marco de la realización del Trabajo Final de la Tecnicatura en Gestión Universitaria de la UNLPam, le agradezco la atención de responder estas breves preguntas.

---

1. ¿Cuándo ingresaste a trabajar en el Área de Educación a Distancia de la Facultad de Ciencias Humanas?

Yo entré a trabajar en el EaD en octubre de 2004. En ese entonces la coordinadora del área era Martín, María Ema. Éramos nosotras dos. Tiempo después entró en su lugar Moretta, Rosana y luego se sumó como asesora pedagógica Zucchini, Verónica.

2. ¿Cómo fueron definiéndose tus funciones? ¿Estaban reglamentadas?

Mis funciones al principio eran básicas. No existía el campus. Era atender el teléfono y responder los correos electrónicos. No, no estaban reglamentadas. Al correr del tiempo las demandas fueron creciendo y eso trajo aparejado múltiples funciones.

3. Desde la creación del Área ¿Se modificó la composición? ¿Se fueron redefiniendo funciones? ¿Por qué?

Si con el crecimiento de los estudiantes, las demandas también crecieron, la función principal era y es “atender a las demandas de los estudiantes y de los docentes” dicho así parece algo sencillo. Pero a eso se le sumaron los módulos (armado, control, registro...) el campus, los diferentes informes del área, los cronogramas de clases de los encuentros, archivo, y lo principal la atención personalizada que se hace a los estudiante.

Las funciones fueron apareciendo con el crecimiento de la matrícula. Que para un solo administrativo hoy con el número con el cual contamos es mucho trabajo.

Siempre se fue trabajando a medida que fue apareciendo el trabajo.

4. A lo largo de los años que estuviste en el Área ¿fueron cambiando las funciones? ¿Por qué?

No fueron cambiando, sino que se fueron ampliando.

Si hablamos de funciones según el cargo por el cual uno concursa... y si... en realidad siempre fueron las mismas pero son muy amplias, entonces el trabajo aumenta o tus funciones son cada vez más pero siempre terminan siendo incluidas en esa función madre, general o amplia que tiene ese cargo. Entonces como que el otro no ve el caudal de tu trabajo.

5. Actualmente ¿tenes relación con el Área? ¿Cuál sería?

Actualmente trabajo en el departamento estudiante y si tengo relación porque los estudiantes de distancia pertenecen a este departamento también. Pero el trabajo artesanal lo hace el administrativo que está en ese área.

6. ¿Crees que el Área tendría que estar en organigrama de la Facultad? ¿Por qué?

Si por supuesto que si, es un área muy importante y que es un logro para nuestra facultad y para nuestra sede tenerla. Si bien pertenece al departamento Estudiantes, cumple en su mayoría funciones distintas.

7. ¿Qué limitaciones u obstáculos existirían para la inclusión del Área en el organigrama?

Limitaciones y obstáculos no se, los desconozco. Supongo que económico, porque ese cargo debería tener una categoría mayor que la q tiene.

8. ¿Qué tipos de problemáticas genera desde los diferentes sectores?

Yo no creo que esto genere de ninguna manera algún tipo de problemas. Al contrario creo que lo que buscamos todos es que nuestro organigrama sea lo más transparente posible y que sus funciones sean las reales y que las categorías sean acorde a esas funciones.

## ENTREVISTA D

En el marco de la realización del Trabajo Final de la Tecnicatura en Gestión Universitaria de la UNLPam, le agradezco la atención de responder estas breves preguntas.

---

1. Desde su experiencia en distintos lugares de la gestión y dado el desarrollo y consolidación del Área de EaD de la Facultad ¿Cree hoy que el Área debería incluirse en el organigrama de la Facultad? ¿Por qué?

Sí, yo creo sí, que se tiene que dar un lugar a lo mejor de mayor visibilidad porque haber, si no recuerdo mal esto es una dependencia de la Secretaría Académica ¿verdad? Entonces, no se me ocurre ahora, habría que pensarlo mejor, cuál sería – digamos – las formas si desde la dirección de área, la forma específica de denominarlo pero a mí me parece que sí. Tal como decías recién, digamos, no hay que hacer mucho análisis para darse cuenta como ha crecido las demandas hacia la Facultad y específicamente hacia el área de distancia, entonces me parecería que es relevante.

2. ¿A lo largo de estos años se analizó la posibilidad de su inclusión en el organigrama?

Yo no recuerdo, a mí me parece que sí, en alguna conversación pero no recuerdo que haya habido un pedido formal, la verdad, pero me parece que también, esta preocupación que han tenido siempre, cuando digo han tenido las autoridades de la Facultad, porque el área estuviera con personal, que hubiera una parte administrativa, una parte pedagógica, que hubiera personal, eso da cuenta que más allá de lo formal, de que estuviera o no en el organigrama había como una necesidad genuina de tener gente y dotarlo con personal idóneo.

3. ¿Por qué no llegó a estarlo?

Esto contesto desde lo personal, a lo mejor no hubo como una presión suficiente o quizá no se puso como tema de agenda ¿Se entiende lo que digo? Porque por ahí siempre hay un tema que es más urgente que otro pero a mí me parece que más allá, no sé...capaz estoy equivocada pero de que aparezca en la estructura lo importante es si se le dio atención a las demandas que se hacían desde el área o a lo mejor el área no, digamos, las personas que estaban a cargo del área no demandaron lo suficiente. Yo creo, mirándolo globalmente y con esta perspectiva que vos decís, por haber estado en distintos lugares de gestión pero además por ser parte de hace mucho años de todo lo que tiene que ver con EaD que es una parte sumamente importante de esta sede. Sobre todo para quiénes desde el comienzo entonces probablemente no es una cuestión de no reconocimiento sino como está ahí y funciona tal cual pero yo creo que fundamentándolo no habría problema que esto se concrete

4. ¿Qué tipos de problemáticas genera desde los diferentes sectores?

A mí me parece que no, no se me parece que no porque no sé cómo me lo imagino. El organigrama es una cuestión más de la gestión ¿no? Y que tiene que ver con los movimientos a futuro del personal docente porque los docentes nos movemos sin organigrama ¿Cómo se van armando las cátedras? ¿Cómo se van estructurando? Bueno, es por pedido, si hay disponibilidad de cargos, si alguien renuncia pero no hay un organigrama que tenga que ver con esto ¿se entiende? Entonces, me parece, la existencia del organigrama lo que hace es consolidar determinados puestos de trabajo con sus determinadas categorías y entonces esto a la larga, obviamente que brinda una seguridad más.



5. ¿Podría haber oposición/ reparos desde algunos sectores o claustros? ¿Por qué?

Lo digo desde lo personal, no debería haberlo porque si nosotros, como vos decís, las cosas funcionan y a veces recargando a personas, entonces – quizá – si hubiese una mejor distribución de las tareas todo redundaría en que no, en que estaría mejor, a mí me parece que no debería haberlo. Si me pongo del otro lado, como desconfiando un poco y bueno digo a lo mejor si hay alguna cátedra que está demandando más cargos....pero son cuestiones diferentes y tienen que ver también con circuitos diferentes de cómo se van accediendo a los puestos de trabajo. No debería haberlo si hay una fundamentación.

6. ¿Qué posibilidades y/o ventajas brindaría esta incorporación?

Bueno me parece que lo dije un poco antes, sería visibilizarlo, que aparezca ahí y que si está en el organigrama la necesidad de cubrirlo, la necesidad de no evadirlo.

7. ¿Qué limitaciones u obstáculos existen en la modificación de los organigramas?

Bueno si no recuerdo mal el organigrama tiene que ser aprobado tanto por el Directivo como por el Superior. En los años que yo he estado en el superior muy pocas veces se han modificado organigramas con lo cual me parece que esto da cuenta de que hay una cuestión de mucho status quo, de que todo siga igual ¿no? Pero probablemente si hay una justificación donde se diga...se ha sostenido el n° de alumnos, las tareas se han implementado, como vos decías al principio, está lo del colegio, está la otra sede, me parece que pasa por argumentar y en ese sentido, si está argumentado y financiado, ese es el tema, ¿no? pero me parece que no debería haber un mayor obstáculo, además si hay acuerdo con las autoridades, las autoridades estarían dispuestas a defender ese proyecto.

## ENTREVISTA E

En el marco de la realización del Trabajo Final de la Tecnicatura en Gestión Universitaria de la UNLPam, le agradezco la atención de responder estas breves preguntas.

---

1. Desde su experiencia en distintos lugares de la gestión y dado el desarrollo y consolidación del Área de EaD de la Facultad ¿Cree hoy que el Área debería incluirse en el organigrama de la Facultad? ¿Por qué?

Yo, en realidad, acuerdo totalmente que ha tenido la modalidad a distancia un protagonismo relevante y creciente en los últimos años, tanto en las carreras de grado como en la de posgrado, de hecho nosotros hemos acreditado o estamos en proceso de acreditación de una carrera de posgrado en su totalidad con la modalidad a distancia. Yo no es que piense que por eso no se la considere significativa dentro del organigrama de la Facultad, lo que yo considero es que el Área de Distancia, como área no tendría que ser independiente o tener un área propio porque es una modalidad de cursado y no un área, cómo diríamos?, específica, o sea que, tanto la modalidad a distancia como la presencial me parece que deben funcionar unidas y juntas porque, por ejemplo, desde el Dpto. Estudiantes está claro que eso implica mayor tarea pero para eso se puede fortalecer el Dpto. Estudiantes, por ejemplo. Con respecto al Área específico, en sí misma, para la organización, el asesoramiento y demás, creo que, como en este caso, como una dependencia dependiente de la Secretaría Académica, lo que hoy conformamos el SIED (Sistema de Educación a Distancia) tiene ya un reconocimiento y un protagonismo que no exigiría, me parece a mí, modificarlo, o sea, modificar el organigrama que es administrativo porque yo creo que la significación es académica y que eso es lo más relevante, es decir, que lo administrativo funciona en consonancia con lo académico pero dentro del Dpto. Estudiante. No se si entiende, yo creo, reordenar el Dpto. Estudiante donde se trabaje la modalidad presencial y a distancia con la misma importancia si se quiere y que, para eso, habría que fortalecer las áreas del Dpto. Estudiantes para que atiendan a las dos modalidades y no plantearlo como algo separado sino que entender a la modalidad presencial y a distancia como una parte de un todo ¿se entiende? Así que esa es mi postura, que por su puesto puede ser discutible, incluso en su momento yo lo planteé cuando hicimos alguna modificación de la estructura funcional y del organigrama de nuestra Facultad pero bueno. Porque ya te digo, me parece que la valoración de la modalidad a distancia está fundamentalmente en lo académico por eso nosotros hicimos esta modificación el año pasado en crear el Área de EaD bajo la forma de lo que se denomina SIED, dependiente de la Secretaría Académica. O sea, no convertirla en una cuestión meramente administrativa si no que es un área académica y que lo administrativo es complementario y que tiene la misma importancia que la presencial, es decir que tienen que funcionar juntos, no separados. Es mi concepción que puede ser discutible por supuesto.

2. ¿A lo largo de estos años se analizó la posibilidad de su inclusión en el organigrama?

Hubo una propuesta creo yo cuando se hizo la modificación pero bueno, también incorporarlo en el organigrama no implica necesariamente que después esté cubierta el Área a Distancia porque sabemos que, la planta docente y los cargos que tenemos incluidos en nuestro presupuesto hoy están acotados y podríamos incorporarlas si conceptualmente estamos de acuerdo pero eso no garantiza que tengamos el área cubierta con personal específico ¿se entiende? Es decir, nosotros en aquel momento, si bien no lo discutimos desde lo conceptual consideramos que

agregar más áreas o divisiones sin posibilidades de cubrirlo era algo que no parecía real, está bien que hay que tender a un modelo o a una situación ideal pero hoy en realidad lo que está acotada es la planta docente por las restricciones o las escasas posibilidades presupuestarias que tenemos para atender eso. Hay dos cuestiones: una que es la conceptual que es la que te planteo y la otra fue más del tipo metodológica, la metodológica que si bien desde lo ideal, supongamos que hubiéramos coincidido en independizar o hacer un área paralela de distancia las posibilidades materiales no están dadas.

3. ¿Por qué no llegó a estarlo?

Porque en realidad también hay una planta docente que está acotada y restringida en función de las posibilidades presupuestarias así como también hay un modelo de control del inciso 1 que ha aprobado este CS, que el inciso 1 se refiere la masa salarial tanto para docentes como para docentes. Por eso, ante cualquier renuncia o baja de un docente lo que se restituye al presupuesto de la Facultad es el 75% y en función de eso nosotros hicimos un pedido especial para que queden eximidos los cargos de las últimas categorías porque si no no podríamos cubrir la vacante ¿se entiende? Es decir, si hay una baja de una categoría 7 y nos devuelven el 75% no lo podemos restituir.

4. ¿Qué tipos de problemáticas generaría desde los diferentes sectores? ¿Podría haber oposición/ reparos desde algunos sectores o claustros? ¿Por qué?

Yo no sé si habría resistencia pero bueno hay una cuestión que es conceptual y también de organización funcional de las áreas. Yo no podría decirte si va a haber alguna resistencia a la incorporación o la modificación de eso, lo que pasa que habría que ver en qué términos, ya te digo conceptuales y metodológicos, se plantea y en función de eso quiénes acordarían y quiénes no. O sea, yo creería que no tendrían que tener dificultades si se propendiera a una modificación o a lo otro en el sentido que todas las posibilidades tienden a mejorar la situación pero bueno, es difícil saberlo.

5. ¿Qué posibilidades y/o ventajas brindaría esta incorporación?

A lo mejor yo tendría que trabajar en el Área de Distancia o podría decírtelo alguien que ha trabajado o trabaja en el Área de Distancia. Es una pregunta difícil de responder, yo podría decir cuáles son las ventajas o desventajas en todo caso de una modificación funcional en base a la concepción que yo tengo de cómo debe ser, eso sí que me resulta difícil responderlo porque se entiende que si vos incorporas nuevas áreas o nuevos cargos docentes tendría que facilitar el funcionamiento. Lo que pasa que mi propuesta no es restrictiva. Mi propuesta no es restrictiva si no que mi propuesta desde lo conceptual es plantearlo de otra manera, no como un área separadas si no como un área integrada

6. ¿Qué limitaciones u obstáculos existen en la modificación de los organigramas?

En la actualidad, si bien es cierto que tiene que ser aprobado por el CS y no se puede hacer solamente desde la Facultad, dificultades ninguna excepto que haya cambio sustanciales en la conformación de la planta docente porque la comisión de hacienda y presupuesto del consejo superior hoy no podría sacar despachos favorables dada la situación en que se encuentra el presupuesto asignado por el congreso nacional pero bueno, la otra es tomar la decisión de armar un organigrama ideal y que en la realidad esté incumplido. Mi propuesta es más que nada realista, es decir, me parece que se tienen que armar los organigramas de cómo deben ser funcionalmente pero tampoco tiene sentido si después no están cubiertas las áreas o

no hay una jerarquización del personal docente que me parece que eso también es a lo que se tiende cuando se hace un organigrama de una estructura funcional con la asignación de misiones y funciones para cada uno de los cargos.

## ENTREVISTA F

En el marco de la realización del Trabajo Final de la Tecnicatura en Gestión Universitaria de la UNLPam, le agradezco la atención de responder estas breves preguntas.

---

1. ¿Qué importancia cree que tienen los organigramas en una organización y administración institucional?

Hay algunas consideraciones especiales, fundamentales, generales, que debemos hacer: El organigrama es un dibujo, lo importante es hablar de la estructura organizativa y la estructura organizativa está compuesta por los manuales de misiones y funciones y por el dibujo de la estructura formal que se sería el Organigrama, eso es lo primero que hay que tener en cuenta. ¿Para qué se crea la estructura y para qué se crea un organigrama? Fundamentalmente es para facilitar la división del trabajo porque el trabajo en un Organización, en una Institución debe estar dividido para poder cumplirlo sino sería imposible y esa división necesita de una coordinación entre las distintas funciones, las funciones de los miembros, la responsabilidad, la autoridad, la comunicación y la dinámica de la organización.

2. ¿Cuál es el proceso de incorporación de nuevos ravigoles? ¿Cómo sería el proceso de cambios en el organigrama? Tiene que aprobarse 1° en la Facultad y después en el superior o directamente en el superior?(sintéticamente)

Su carácter formal, por eso se la denomina estructura formal, es que debe ser aprobada por los órganos máximos de la organización dado que constituyen la forma establecida de hacer las cosas, justamente ese es su principal función, esto no significa que esta estructura formal que debe ser aprobada, no sea permanentemente actualizada porque no sirve hacer una estructura y guardarla para que quede establecida, no sirve para nada. La estructura formal es una herramienta dinámica, esa herramienta dinámica debe acompañar los movimientos externos, los movimientos del contexto en los que están inserta la Institución o la organización y que permita fundamentalmente cumplir su fin. Entonces, la pregunta estaba relacionada a la aprobación, sí, la deben aprobar los órganos superiores, los órganos máximos, en este caso el CD en el caso de la Facultad y luego el CS, sin olvidarse que esto no está escrito en ninguna piedra sino que es dinámico que hay que modificarla, que hay que reorganizarla y armarla todas las veces que haga falta porque si no, en sí mismo no tiene ningún sentido.

3. ¿Cree que las Áreas de EaD deben estar incluidas en los organigramas? ¿Por qué?

Sin duda, porque el Área de EaD, la EaD en una Universidad es una necesidad que plantea el contexto, la función de la Universidad es la Educación y la Educación a Distancia es una herramienta dentro de la Educación, es un formato de la educación. O sea, que es un ejemplo bien práctico de por qué la estructura tiene que ser una herramienta dinámica, se puede ir cambiando todo el tiempo.

4. ¿Qué limitaciones u obstáculos existen en la modificación de los organigramas? ¿Qué posibilidades y/o ventajas brinda esta incorporación?

No, no deben existir obstáculos o limitaciones, cuando la necesidad está planteada, sí hay que observar la manera establecida de generar los cambios pero no debe existir ningún tipo de obstáculos o limitaciones.

5. ¿Qué tipos de problemáticas genera desde los diferentes sectores? ¿Son económicas?

No entiendo muy bien a qué se refiere la cuestión económica, por ahí puede ser de que una mayor cantidad de puestos de trabajo generen una inversión mayor, puede ser pero no alcanzo a comprender bien lo que significa la pregunta.

6. ¿Existen estrategias que faciliten la modificación de organigramas?

La mejor estrategia para llevar adelante la aprobación de una estructura es la participación de todos los sectores. Cuando todos los sectores involucrados en una institución como es el caso de la Universidad que todos conocemos, en la medida que se da discusión previa, previo el formato o las relaciones, los vínculos, el establecimiento de las autoridades, responsabilidad, el sistema de comunicación, cuando todo el mundo participa es mucho más sencilla la aprobación y fundamentalmente la aceptación porque por ahí puede estar aprobada pero si no está aceptada es bastante difícil de ponerla en funcionamiento. No solamente lo recomiendo yo y lo recomiendo a partir de la experiencia pero fundamentalmente de todos los autores importantes que se han expresado en este sentido. La participación en la definición de la estructura es la mejor estrategia para llevarla adelante.

7. Lo que nos preocupa de las limitaciones es que, por ahí, en algunas entrevistas que uno hace aparecen alguna cuestión como ciertas resistencias, fundamentalmente, a veces, del sector docente, no por la resistencia a la aprobación en sí misma si no por esta cuestión de los cargos y muchas veces tiene que ver con cómo comienzan estos cambios en la organización institucional hasta que ingresan al organigrama, que a veces se pagan algunos cargos con cargos docentes y que después esto, cuando va a una estructura orgánica no se paga con un cargo docente. Digamos esto lo vinculábamos, en otra, con lo económico, que a veces puede generar, no digo una resistencia a la aprobación pero, por ahí, ser algunas limitaciones que pueden aparecer cuando se discuten si son creaciones de cargos o no, si hay financiamiento para esos cargos.

Si sí, ahora sí lo entiendo. Varias cosas, primero todos los cambios son difíciles, ahí y en todos lados, todas las áreas y todo lo que sea, por eso es importante ampliar un poco el debate, la participación, la participación es la mejor forma de generar la menor resistencia al cambio. Sin duda, cada vez que hay que hay que modificar alguna cuestión empiezan a aparecer, a aflorar los intereses de los sectores o personales pero es un problema mezclar la definición de las formas, la definición de la estructura con el alcance económico que tiene porque si la prioridad se establece en lo económico, a veces es difícil definir la mejor manera. Lo primero que hay que hacer es establecer la mejor manera y después ver cómo económicamente se le da solución porque si mezclamos un poco las formas en función de las disponibilidades de los recursos no llegamos a buen término porque hacemos depender gente de un área que no corresponde simplemente porque sólo ahí tenemos el cargo. Es un poco el dilema que esto presenta pero siempre recomiendo abstenerse de las consideraciones económicas a la hora de definir la estructura y después luchar para que económicamente esa estructura se pueda implementar y poner en marcha, nada impide aprobar una estructura que no tenga el financiamiento adecuado, o sea, vos puedes tener una estructura y decir por ahora no la puedo financiar, cuando aparece algún financiamiento la estructura ya está definida y eso me parece que es un avance importante desde ese punto de vista pero sí, comprendo. Es así ahí y en todos los lugares.

## ENTREVISTA G

En el marco de la realización del Trabajo Final de la Tecnicatura en Gestión Universitaria de la UNLPam, le agradezco la atención de responder estas breves preguntas.

---

1. ¿Por qué se pensó la organización de las Áreas de EaD como están en el reglamento?

La Resolución 282/2010 mediante la cual el Consejo Superior crea el Área de Educación a Distancia de la UNLPam, proponía una estructura de gestión general que promoviera esta modalidad en toda la universidad.

Una de las primeras gestiones que se hizo desde esta nueva área fue convocar a una red de referentes de las unidades académicas para aunar criterios técnicos y pedagógicos para “un desarrollo de calidad de las ofertas educativas en esta modalidad, y promover la articulación de recursos materiales y humanos para la realización de los proyectos de educación a distancia en la Universidad”.

En el trabajo con esta red de referentes se hizo evidente que la universidad necesitaba una normativa que ayudara a organizar estas actividades en las diferentes unidades académicas. Por ejemplo, quienes empujaban algunos de estos proyectos en las Facultades (obviamente, no en todas) expresaban que necesitaban mayor apoyo institucional (ya fuera con recursos para el trabajo o con designaciones que les permitieran dedicarse específicamente). En conjunto comenzamos a relevar y analizar normativa de diferentes universidades nacionales y finalmente elaboramos un proyecto que se inspiró en esos análisis.

Así nace el Reglamento de Educación a Distancia de la UNLPam mediante Resolución CS Nº 402 de 2012. En ella se institucionaliza la Red de Referentes del Área de Educación a Distancia de la UNLPam y también se establece, entre otras cosas, la posibilidad de que las unidades académicas creen sus propias áreas de educación a distancia.

Su Artículo 8° establece que “las Áreas surgen para dar respuesta a la implementación y seguimiento de propuestas curriculares aprobadas por Consejo Directivo y Consejo Superior, según corresponda”. Esta indicación pretende establecer que no se creen áreas sin necesidad real, es decir, que surjan porque la unidad académica necesita desarrollar un proyecto curricular a distancia ya aprobado.

Asimismo, esta resolución exige que el área debe contar con personal asignado para cumplir las diferentes funciones que requiere el desarrollo adecuado de la educación a distancia (Art. 9 “Para la creación de un Área de Educación a Distancia, la Unidad Académica deberá garantizar que se cumplan los siguientes requisitos: - Designación de personal a cargo de la coordinación del área. - Designación de profesionales capacitados para desempeñar las funciones pedagógica, informática y administrativa, necesarias para el desarrollo de la actividad de educación a distancia”).

2. ¿Cree que las Áreas de EaD deben estar incluidas en los organigramas? ¿Por qué?

Creo que toda actividad innovadora que pretenda desarrollar una universidad debe seguir un camino de desarrollo, con etapas de creación, consolidación de sus tareas y finalmente de institucionalización. Como parte de la institucionalización de las áreas de ead será importante su inclusión en los organigramas institucionales, pero personalmente no estoy de acuerdo con crear raviolos sin haber pasado por las etapas previas de creación y consolidación de las tareas de un área a distancia.

3. ¿Qué posibilidades y/o ventajas brindaría esta incorporación?

Desde mi punto de vista, las ventajas de que las Áreas de EaD estén incluidas en los organigramas de las unidades académicas tienen que ver con su inclusión en el presupuesto y la posibilidad de llamar a concursos para cubrir los puestos de trabajo. Creo que la principal posible desventaja radica en el riesgo de crear espacios fantasma, o hacer designaciones sin carga de trabajo suficiente para justificarlas.

4. ¿Qué limitaciones u obstáculos existen en la modificación de los organigramas?

Respecto a las limitaciones u obstáculos que pudieran existir para la modificación de los organigramas creo que el principal es el presupuestario, y más precisamente, en la jerarquización que la comunidad académica haga respecto a las propuestas curriculares a distancia cuando se discute y define el presupuesto de la universidad.



## ENTREVISTA G

En el marco de la realización del Trabajo Final de la Tecnicatura en Gestión Universitaria de la UNLPam, le agradezco la atención de responder estas breves preguntas.

---

1. ¿Qué importancia cree que tienen los organigramas en una organización y administración institucional?

La importancia es total, vos tenes que tener claro cuál es la estructura organizativa como para saber cuáles son las distintas áreas que se van desarrollando y lo cual, en cierta medida, te permite mantener una estructura homogénea entre las distintas áreas. La Universidad se ha caracterizado por tener estructuras organizativas dentro de las distintas secretarías de la universidad creadas en distintos momentos y con distintas filosofías, entonces tenemos estructuras que, por ejemplo, contemplan hasta la categoría 7, otras que contemplan nada más las categorías 1, 2 y 3 y otras que contemplan las categorías 1, 2, 3 y 5, o sea, cubriendo el tramo intermedio, el más alto y el intermedio o también incorporando el tramo inferior. Entonces, eso, ha llevado a que tengamos distintas formas de división y no se llegue a tener las funciones de todo el personal bien detalladas.

En el año 2014, sobre diciembre, en ese momento la Consejera Superior María Ana Lluch fue una de las que presentó un proyecto en el cual pedían que hubiera una homogeneidad y se dio un determinado plazo para presentar esas estructuras en el ámbito de la Universidad, de todas las Secretarías para, justamente, tratar de armar un organigrama genérico, homogéneo y que en cierta medida respetara una unicidad de criterios, no hubiera tantas diferencias entre un sector y otro. Las modificaciones se hicieron al año siguiente, que fue en el año 2015, pero no se terminó de evaluar y analizar esas estructuras todavía al día de hoy. Muchas de ellas están siendo evaluadas por legales, otras ya han sido aprobadas, de alguna secretaría. Pero nuevamente caemos que no hubo una evaluación integral cuál era el objetivo final. Conocer la estructura te ayuda para saber cuáles son las áreas de vacancias que tenemos porque muchas veces, vos en una estructura, sabes que en una determinada área no tenés el financiamiento para abrirla pero sabes que esa área en algún momento la vas a rellenar con algún personal y te va a cubrir esas funciones pero sí te permite saber exactamente qué funciones deberían cumplirse.

- ¿esa diferencia de por qué en algunos tienen todos los tramos y en otros no a qué se debe?

Justamente a la forma en que se presentó en su momento. Te estoy hablando del proyecto de la Universidad, las Facultades lo manejan de diferente forma, generalmente hay una estructura organizativa genérica y todas las Facultades la tienen, es más, si vos te fijás en el último documento e autoevaluación que se presentó en el Consejo Superior, en la primera parte figuran todas las resoluciones de las estructuras que están autorizadas (vigentes) en la Universidad, porque el Consejo Directivo, en el caso de las Facultades las propone y las tiene que aprobar el Consejo Superior. Entonces son números de resoluciones del Consejo Superior de cada unidad académica que ha aprobado una determinada estructura para Facultad. La homogeneidad y, particularmente, la forma en que contemple tramos superiores nada más o tramos superiores e intermedios o tramos completos, ha dependido pura y exclusivamente del autor, que generalmente es el Secretario de turno, cuánto conocimiento tenga de esa estructura y cómo organizarla y hay estructuras que han

sido del año 2000, hay estructuras del año 2005 y hay estructuras más viejas todavía. Del año 2002, creo que la nuestra, la Secretaría Académica, que es la más compleja a nivel de universidad, la estructura creo que es la más vieja es la del año 2002, entonces eso tiene que ver con los distintos autores porque en los equipos de gestión muchas veces no tenes gente que conozca justamente cómo realizar un organigrama, bien la funciones, entonces te cuesta un poco más y por ahí no ha habido el trabajo como para lograr esa homogeneización.

2. ¿Cuál es el proceso de incorporación de nuevos entegramas (ravioles)?

Ese es un poco el objetivo de no incluir la categoría 6 y 7 fue esa, que te permitía mayor dinamismo en esa estructura, entonces se fijaban los niveles intermedios, los niveles superiores porque eran las categorías más de decisión y que en cierta medida tenían, respondían a un trabajo de mucha más envergadura que los de nivel inferior, que generalmente es apoyo a la tarea de una categoría superior. Entonces, digamos, teniendo definido de la categoría 5 hasta la categoría 1 era mucho más sencillo. En qué te sirve tener eso, fundamentalmente en tener bien definidas cuáles son las áreas estratégicas de cada una de las dependencias, ya sea una Facultad o una Secretaría vos sabes cuáles son las áreas que tenes que desarrollar y muchas veces eso te habilita, por ejemplo, para saber el encuadre del personal, qué rol está cumpliendo. Tenemos, inclusive, estructuras que son previas a los encasillamientos que si vos la lees te vas a encontrar con las categorías 11, con las categorías 10 que no existen más porque después del reencasillamiento pasaron a 7 categorías, entonces, pero, muchas veces ese dinamismo y esa adaptación tiene que ver con la complejidad de armar un organigrama completo de toda la estructura organizativa. La Universidad, digamos, las dependencias, las organizaciones grandes son complejas de organizar en ese aspecto y por ahí un poco, el analizar la estructura y fijar esos criterios si no lo haces con la cabeza fría y en un entorno en el cual participen, en humanas yo me acuerdo que se había hecho como un esquema participativo que habían hecho varias reuniones de consejo y además que había estado con todo el personal viendo exactamente cuál eran las funciones y revisando esa estructura para dar la readecuación necesaria al crecimiento de la institución, entonces si no paramos la pelota en un momento y hacemos ese trabajo es difícil tener una estructura organizativa ideal que plantee lo que vos pensas como gestión que tenes que tener en tu estructura de personal más allá que alguna parte esté financiada y otra no.

3. ¿Cómo sería el proceso de cambios en el organigrama? Tiene que aprobarse 1° en la Facultad y después en el superior o directamente en el superior?(sintéticamente)

En el caso de las Facultades las estructuras las aprueba el Consejo Directivo y las tiene que proponer al Consejo Superior que es quien aprueba las estructuras organizativas. Están todas las estructuras aprobadas en ese sentido una única que no lo han hecho de esa forma que es la Facultad de Ingeniería, en la autoevaluación está el motivo. Después las estructuras de las secretarías que conforman rectorado son presentadas por presidencia al Consejo Superior y son evaluadas y hay muchas idas y vueltas. Me acuerdo el caso concreto que ha pasado, una Facultad, ha presentado una propuesta de organigrama y tras la evaluación en el Consejo se ha devuelto para que se adecúe porque era incorrecta, se veía que había funciones no acordes con la categoría que se quería asignar, de un aplanamiento porque también tenes que tener una mirada de pirámide organizativa, eso medio que quedo bastante estructurado a partir del reencasillamiento en el 2006/07 que esa estructura organizativa fijó un porcentual con respecto a la masa de los docentes, cuáles eran las proporciones que tenía que haber de categorías de tramos superiores, intermedios e inferiores.

4. ¿Cree que las Áreas de EaD deben estar incluidas en los organigramas? ¿Por qué?

Sí, totalmente y nosotros en Rectorado no la tenemos, lo que pasa es que las áreas de EaD fueron creadas en el año 2010, en el caso nuestro, como área en sí, no había una estructura definida sino que fue una decisión política de que era necesaria el área académica, estaba la dependencia pero no en la estructura interna y a partir de ello nosotros tenemos dentro de académica dos áreas que no están cubiertas: una es el área de EaD y la otra es de informática relacionada con el SIU-Guaraní que por su propia complejidad era necesario que tuviera una determinada estructura con personal técnico profesional que pudieran llevar adelante el sistema SIU-Guaraní pero que anteriormente no dependía de académica, entonces tiene que ver con la historia de cómo se fue generando y que después quedó que fuera específicamente de académica y no de tecnología y particularmente dentro de académica ya se han definido las funciones pero no está plasmado eso dentro del organigrama. En distancia nos pasó lo mismo, se armó el área, luego se consiguió un financiamiento para algunos cargos dentro del área que fue un contrato programa que se firmó con Nación de 35 cargos que se otorgaron, adicionales a los que tenía la planta, que algunos de ellos fueron a nutrir esa área de EaD que son dos personas que se incorporaron más y no está todavía reflejado en el organigrama que tenemos en este momento aprobado, si está reflejado en el organigrama que se desarrolló pero todavía no está aprobado

5. ¿Qué posibilidades y/o ventajas brindaría esta incorporación?

Tener el fiel reflejo de lo que realmente tenés funcionando en la Universidad, tener claro la estructura de la cual dispones, la situación ideal a la cual pretenderías llegar y, en cierta medida, darle al personal la posibilidad de que sepa cuáles son las posibilidades de ascenso que tiene para hacer una carrera en el área, o sea una carrera nodocente y en cierta medida eso también te ayuda para formarte que muchas veces se necesitan para los tramos superiores personas que tengan un determinado título y eso también te habilita a quiénes está en los niveles inferiores pueda ir buscando esos títulos que le van a dar la experticia para cubrir esas áreas.

6. ¿Qué limitaciones u obstáculos existen en la modificación de los organigramas?

En la organización no hay obstáculos más que el tiempo que te demande y el trabajo que no es menor, que es distinto a que vos tengas una estructura ideal y que no necesariamente esté financiada la estructura ideal. ¿Qué significa esto? Que por ejemplo en el organigrama, te hablo del organigrama que más me acuerdo yo que es el de la Secretaría de Bienestar Universitario que tuve yo, si bien es viejo, tenía una estructura ideal armada pero salían los raviolos punteados, sabías perfectamente que esos raviolos no estaban financiados. Entonces, estaban planificados, decía que vos tenías que tener una unidad administradora por ejemplo encargada de todo lo que fuera las operaciones administrativas y económicas-administrativas dentro de la secretaría, que es una secretaría que tiene mucha carga de operaciones administrativas, de compras y de ventas por el tema del comedor y por el tema de becas, todo eso necesita mucha carga administrativa pero no estaba financiada, entonces eso te puede ayudar, tener esa estructura, para ir a nación con justificación y decir, bueno tengo esta estructura, tengo esta demanda, lo que tengo que cubrir es esto, necesitaría financiamiento para tales cargos. No es sencillo, digamos porque necesitas acuerdo con los gremios también, en este caso necesitas acuerdo con FATUN para que se firmen esos acuerdos conjuntos. Hemos tenido, por ejemplo, algunos programas a nivel nacional, por ejemplo para fortalecimiento de editoriales que teníamos el financiamiento que había posibilidades de los cargos pero a no lograrse el acuerdo con FATUN para los cargos nodocentes no se lograron nunca los cargos nodocentes.

7. ¿Qué tipos de problemáticas genera desde los diferentes sectores? ¿Son económicas?

No existen problemas porque las pautas están claras, es como que vos creas una carrera, si vos no tenes la carrera creada, independientemente que tengas los profesores para que la dicten no la podés mandar al Ministerio, si no la podés mandar al Ministerio la carrera no está aprobada y no tiene resolución ministerial, si no tenes resolución ministerial no podés golpear ninguna puerta para esa carrera entonces esto pasaría más o menos lo mismo. La estructura, digamos el contar con una estructura, muchas veces te permite tener una estructura ideal me refiero, te permite tener pautado cuál es el crecimiento, entonces el hecho de no tener financiamiento no debería ser ningún obstáculo para modificar la estructura. Igual lo podés poner, que ésta sea la estructura ideal y que sea evaluada y aprobada indicando justamente cuáles son las categorías que no tenes financiadas pero que en cierta medida te da claramente el panorama de cuáles son las funciones que deberían cubrirse en esos cargos. Para mí sería una situación ideal, desde lo sistémico, lo organizativo.

8. ¿existen estrategias que faciliten la modificación de organigramas?

No sabría decirte si existe alguna estrategia, es contar con personal idóneo para hacerlas, por ejemplo. No todo el personal puede hacerlo, o sea, tiene que haber una persona que haya trabajado en organizaciones y que sepa cómo armar las estructuras. Las estructuras tienen que tener coherencia y tiene que estar asociado, en el caso de los docentes, con el CCT docentes, o sea tiene que haber, en función de las funciones que va a cumplir, indicar exactamente con la categoría que corresponde que es un trabajo que generalmente se hace muy a pulmón en el área de legales, cuando viene la apertura de un concurso es legales que tiene que estar revisando que se hayan puesto las funciones coherente con respecto a las categorías que van a concursar. No podés poner, por ejemplo, una categoría siete que va a dirigir una actividad tal, o sea, una categoría de ingreso, una categoría que va a asistir, nunca va a ser la palabra dirigir entonces ese cuidado de las palabras y que estén relacionadas con el área lo hace generalmente la parte legal cuando están haciendo la apertura de un concurso pero, digamos, no hay impedimento y la estrategia, tal vez yo creo que en la tecnicatura ustedes tuvieron una materia de organizaciones, bueno entonces la estrategia es tener la gente, al menos un par de docente que hayan visto estructuras y que puedan ir proponiendo porque tenes que tener mucho conocimiento interno también, de saber cómo funciona, de saber cuáles son las funciones que van a desarrollar y cuáles son los perfiles de las personas que necesitas para eso y el trabajo más grande es despojarse de lo que está funcionando en ese momento porque muchas veces vos no es que tenes que plasmar lo que funciona en este momento sino que tendrías que analizar la organización de cómo sería lo ideal para la organización que tenes y después de lo que tenes real a lo ideal podés tener una diferencia, bueno lo amoldas y, eventualmente, se va a ir reorientando pero tener una situación ideal despojada de lo que realmente tenes hoy por hoy y eso, digamos, por ahí te puede llegar a generar algunos cayos que se pisan que no, que no les gusta. En toda estructura, no solamente la Universidad, muchas veces hay determinadas posiciones que se llega por años y no necesariamente porque pueda cumplir la función pero eso no es solamente en la organización de la Universidad.