

## Estructura, organización y gestión de las facultades de agronomía en Argentina: breve análisis.

### *Structure, organization and management of agricultural universities in Argentina: a brief analysis.*

**Gabriela Civeira**

*Instituto de Suelos INTA-CIRN. Facultad de Agronomía y Ciencias Agroalimentarias, Argentina*

#### **Resumen**

Estructura y gestión son conceptos ligados, varios estudios indican que para mejorar los procesos de gestión, se debe tener en cuenta el ambiente académico interno, la comunicación y las relaciones humanas y se debe incluir la revisión periódica del sistema organizacional y la adecuación de los cambios de la estructura organizacional. Este trabajo intenta comprender la realidad de las universidades que imparten la carrera de agronomía, para pensar como deberían modificar su estructura de poder en virtud de los nuevos escenarios de producción a nivel nacional e internacional, y entender si a través de este análisis se puede mejorar la gestión universitaria y las competencias de los profesionales agropecuarios que egresan de las universidades nacionales. En general, la organización académica se articula en unidades básicas, cuyos dos modelos clásicos y polares son el departamento y la cátedra, que representan distintas formas de concebir las cuestiones académicas y que surgieron en diferentes contextos y responden a necesidades diversas.

Palabras clave: agronomía | organización interna universidades | diagnóstico estructural.

83

#### **Abstract**

*Structure and management are related concepts, several studies indicate that improving management processes should take into account the internal academic environment, communication and human relationships and should include periodic review of the organizational system and the adequacy of the changes in organizational structure. This paper attempts to understand the reality of universities offering agronomist career, how they should modify their structure under the new production scenarios nationally and internationally, and understand if through this analysis they can improve university management and agricultural skills of professionals who graduate from universities. The academic organization is divided into basic units, the two polar models are classic and the department and the department, which represent different ways of understanding and academic issues that arose in different contexts and respond to diverse needs.*

*Keywords: agronomy | universities internal organization | structural diagnosis.*

## 1. INTRODUCCIÓN ASPECTOS GENERALES

El modelo actual de universidad se encuentra bajo crítica, las universidades se encuentran en un punto de inflexión generado por la disminución de los recursos públicos, un número de egresados que el mercado laboral no es capaz de absorber y la necesidad de mejorar los recursos destinados a la investigación respecto a otros países. Ante este panorama, es necesario cambiar y mejorar varios aspectos en las universidades tanto en relación al contenido que se enseña (cambiar los planes de estudio, revisar el número y tipo de carreras, etc.) como la estructura. La importancia del tema de la estructura académica contrasta con el lugar que se le asigna en los análisis, hasta donde se ha podido revisar, es poco significativo y bastante formal, solamente es considerado el tipo de organización académico administrativo: por escuelas, institutos, facultades, departamentos u otro, la fecha de aprobación del organigrama vigente y la del manual de organización y los manuales de procedimiento, en este sentido, la estructura está más relacionada a los problemas de la administración que de los académicos. La estructura se despoja de las consideraciones académicas que se efectúan al analizar la docencia y la investigación, porque se la supone dada y por lo tanto, no susceptible a un análisis o revisión. No se suele considerar la opinión de los actores respecto de las estructuras existentes, ni los procesos de revisión de las mismas, ni los cuestionamientos que en la práctica se producen. Para abordar la estructura, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de las universidades debido a que incide fuertemente en el conjunto de actividades académicas. Debe conjugarse un enfoque integral que certifique una apreciación de la institución con un análisis de cada unidad académica y de gestión. La estructura debería considerarse en relación con algunas de las siguientes dimensiones y variables: el proyecto y la evolución institucional; la gestión, en especial, en lo vinculado con el gobierno, la administración, el presupuesto y el financiamiento, y la integración institucional, en particular, en lo referido a la articulación entre las unidades académicas y las carreras. De este modo, sería posible considerar a la estructura académica al nivel institucional con el peso que tiene (Toribio, 1999).

Según lo expresado anteriormente para iniciar cualquier proceso de diagnóstico y finalmente de cambio en la estructura de las instituciones de educación superior se debería lograr un análisis conjunto de las líneas del modelo de gestión de las universidades, que debería incluir por ejemplo desde revisar los órganos de gobierno de las facultades (quién manda y cómo se eligen los directivos) hasta el sistema de financiación (qué parte de los fondos serán públicos y qué

parte, privados) y la forma de contratar al profesorado. Estructura y gestión son conceptos estrechamente ligados, varios estudios mencionan que para mejorar los procesos de gestión, se debe tener en cuenta la calidad en relación con el ambiente académico interno, en particular, la comunicación y las relaciones humanas, se deben incluir la revisión periódica del sistema organizacional y la adecuación de los cambios de la estructura organizacional.

La gestión es la actividad que presenta menos consenso acerca de cuáles son los aspectos que se deben incluir en su definición. Parcialmente, lo anterior se debe a que es una actividad que atraviesa las demás funciones, que son las concretamente académicas, y debido a esto está presente en cada una de ellas y no concentrada en una única dependencia. Conjuntamente, la gestión comprende actividades heterogéneas: por ejemplo desde el organigrama hasta los modos de conducción. Básicamente, la gestión incluye dos grandes temas: por un lado, el gobierno y, por el otro, la administración. El primero comprende el sistema y la estructura de gobierno, los procesos de toma de decisión y la gobernabilidad; y la segunda, abarca los aspectos presupuestario y financiero, la disponibilidad y capacitación de los recursos humanos dedicados a las funciones administrativas, los mecanismos de planeamiento y evaluación, la infraestructura, el liderazgo, los conflictos internos, la cultura organizacional, los circuitos administrativos y los manuales de procedimiento. La estructura académica sólo es considerada de manera descriptiva, como por ejemplo cuántas facultades o departamentos tiene la institución y qué carreras se dictan en cada una de ellos. Este es un punto de vista meramente estático y supone que la estructura es algo provisto de antemano, cuando en la cotidianidad de las instituciones se demuestra que es uno de los aspectos que se está reformando. La baja relevancia asignada a la estructura contrasta con la incidencia que tiene en relación con las actividades académicas, el gobierno y la gestión. En este sentido, entre los aspectos vinculados en forma directa con la estructura, pueden mencionarse la relación entre la docencia y la investigación, el grado y el posgrado y las disciplinas entre sí, la conformación de los cuerpos colegiados, las formas de representación, el peso de los académicos frente a las autoridades y la administración y el estilo más burocrático o más colegiado. Para tener una representación más clara del tratamiento que se le da al tema de las estructuras, se puede examinar qué es lo que ha sucedido al analizarlas en el país y también reparar qué se hace en otros sistemas nacionales. Según consta en algunos textos, respecto de los relevamientos que se han hecho en las universidades argentinas y del mundo, en general no se ha previsto un análisis especial de la cuestión de la estructura académica, sin

embargo este tema aparece en como fundamental cuando se necesita explicar un diagnóstico efectuado o en las recomendaciones finales realizadas luego de evaluar el estado de una universidad en particular.

¿Por qué es necesario revisar la estructura y la gestión de las universidades? Hay bastante consenso en que el proceso de decisiones es muy lento y que el decano o el rector no tienen suficiente poder en la gestión del día a día. Además, algunas voces acusan a la universidad de excesiva endogamia, de estar desconectada de la realidad y de generar poco conocimiento práctico para la vida exterior o el mercado global. Para las autoridades, en cambio, el problema prioritario es disponer de suficientes recursos económicos y tener más autonomía. Un ejemplo de esto es la necesidad de tener permiso del decano y del rector para pedir un subsidio a la investigación lo cual enlentece el proceso y supone una traba para las universidades que realizan investigación. En este contexto realizar el diagnóstico del estado actual a nivel local es el primer paso para lograr un cambio significativo en las universidades.

## **2. LAS REFORMAS UNIVERSITARIAS EN EL CONTEXTO ACTUAL**

Las reformas universitarias deberían estar inspiradas en la nueva gestión pública y otros enfoques que apliquen teorías y conceptos de las ciencias políticas, la teoría de las organizaciones y la gestión pública, con el objetivo de transformar ciertas instituciones burocráticas en organizaciones corporativas capaces de definir nuevas relaciones e interacciones entre universidad, estado y mercado para modernizar el liderazgo y la gestión institucional, de acuerdo con los nuevos retos y demandas. Actualmente, se plantean preguntas como cuál es la naturaleza de la “revolución de la gestión” en la enseñanza superior; cuáles son las características básicas de las nuevas estructuras y prácticas de gestión introducidas en la enseñanza superior, o si las nuevas estructuras de gestión benefician a las instituciones de educación superior y al público general más que las estructuras que se están eliminando. Estos cambios o novedades que se están produciendo en la educación superior y universitaria, como la nueva modalidad de producción de conocimientos, que son contextuales, específicos y transdisciplinarios; la educación a distancia; la educación transnacional y la organización en redes muestran que la discusión de la estructura académica no puede limitarse a las formas tradicionales, por facultades, departamentos o, incluso, de tipo matricial, sino que será preciso reparar en estas nuevas formas que adopta la educación superior. Además, en la actualidad se plantea

el difícil equilibrio entre el análisis de los distintos agentes de la gobernanza (administraciones, académicos, técnicos y representantes de la sociedad); entre los ámbitos que se encuentran implicados en ella (estados y administraciones, mercados, sociedad e instituciones de educación superior), y entre investigadores y políticos. Asimismo, se discute la necesidad de captar los cambios históricos globales que se están produciendo para comprender lo que está sucediendo y para proyectar con cautela la reflexión en las circunstancias de cada país. Por otra parte actualmente se señala que cada sistema universitario debe encontrar su propio camino y que todavía no hay una idea unitaria sobre la universidad del siglo xxi, y que la dificultad radica en cómo gestionar el cambio cultural en el que se está inmerso y cómo transformar la realidad actual de la universidad. Cada universidad debe definir sus opciones a partir de lo que ha sido, lo que es y el potencial que tiene, a partir de su patrimonio específico, y solo desde la cooperación mutua y el debate conjunto se podrá lograr avanzar en la dirección correcta.

### 3. CAMBIOS A NIVEL LOCAL

La magnitud de los cambios depende de los obstáculos que se deben enfrentar, se podría afirmar que hay cambios a diferentes niveles y que presentan diferentes resistencias. En los cambios más superficiales, las resistencias son menores porque muchos piensan que no se realizarán o que no los afectarán a ellos. En la universidad, donde hay altos grados de horizontalidad la libertad de pensar y opinar es característica de los intelectuales y los científicos y es esencial a la universidad. Por lo tanto, es un grave error no incluirla. Sin embargo, los cambios son necesarios, están ocurriendo actualmente y han sido evidentes en las universidades argentinas creadas en las últimas décadas las cuales han escogido modelos organizacionales más innovadores. Por ejemplo la Universidad Nacional de General Sarmiento, UNGS, ha incorporado un modelo de gobierno diferente que incluye con la propuesta de realización de un presupuesto participativo por parte de todos los integrantes de la comunidad educativa. Por otro lado, en otras universidades la propuesta de gobernanza diferente implica acabar con las elecciones para elegir al rector, eliminar la presencia de alumnos en los órganos de gobierno, aumentar la financiación privada o reducir progresivamente el volumen de profesores y funcionarios, entre otras. Otro ejemplo local de nuevas estructuras de gestión se puede observar en la Universidad de Lanús (UNLA) donde se sumó a la estructura clásica de los consejos superiores un consejo comunitario con los siguientes

objetivos: cumplir con los objetivos de servir a las necesidades de la comunidad y mantener una estrecha relación entre la universidad y su realidad. Este consejo está integrado por representantes de entidades y personalidades destacadas de la comunidad local y tiene un representante con voz y voto en el Consejo Superior. El consejo debe favorecer todo tipo de acciones académicas, productivas, de investigación, extensión universitaria y transferencia tecnológica, en acuerdo con distintas organizaciones de la comunidad. Además debe colaborar en la obtención de recursos materiales y económicos destinados a elevar el nivel académico y de gestión de la universidad, asesorar a las autoridades universitarias sobre la creación de distintos mecanismos destinados a atender los requerimientos de los aspirantes universitarios provenientes de hogares carenciados. Asimismo, el consejo debe contribuir a generar convenios para que los estudiantes de la universidad puedan realizar prácticas o sistemas de alternancia con las organizaciones de pasantías, estadias y comunidad (políticas, económicas, productivas, etc.) tanto del ámbito municipal como provincial o nacional. Otra modalidad que la educación superior está adoptando es la organización en red, que permite la asociación de distintas instituciones para renovar los contenidos y las formas pedagógicas y organizativas, lo que lleva a nuevas formas de producción y difusión del conocimiento. En nuestro país, en el plano universitario, la organización en red es aún incipiente: por el momento, sólo hay algunas experiencias de posgrados regionales organizados entre varias instituciones, como por ejemplo el doctorado en educación que dictan en conjunto la UNTREF, la UNLA y la UNSAM.

Desde hace un tiempo se insiste en la necesidad de reformar el sistema de gobierno de las universidades. Se plantea que el entorno de la universidad se ha transformado y que es preciso que ésta se adapte a las nuevas exigencias de la sociedad; que se modernice, y en definitiva que para ello transforme las estructuras que ahora tiene. A partir de esto se han realizado distintas propuestas sobre cómo se ha de elegir al rector, quien ha de designar a los decanos, qué estructuras tiene que haber en la universidad, etc. Lo primero que habría que hacer es realizar un diagnóstico e intentar detectar cuáles son los problemas que tiene la universidad y las facultades para en segundo lugar estudiar qué reformas serían necesarias y, posteriormente, verificar si tales reformas permiten resolver los defectos identificados. Esta es la manera racional y científica de abordar los problemas y no partir de una necesidad de modernización para, acto seguido, cambiar todo. A continuación se intentará, teniendo en cuenta lo anterior, realizar un breve diagnóstico de las universidades argentinas que imparten la carrera de agronomía. El presente trabajo tiene como objetivos

reflexionar sobre los cambios que se produjeron en el sector agropecuario y las nuevas demandas generadas hacia las universidades que imparten la carrera de agronomía, como por ejemplo las que son requeridas por los organismos de acreditación y deberían ser tenidas en cuenta en la actualidad para lograr en un futuro modificar los organismos, las estructuras de gobierno y de gestión dentro de las universidades. Asimismo, se realizará un breve análisis de las universidades y sus estructuras organizativas para lograr comprender algunas dificultades que surgen en las unidades académicas.

#### 4. **¿CUÁL ES LA RELACION ENTRE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIVERSITARIAS Y LOS CAMBIOS EN LAS CIENCIAS AGROPECUARIAS A NIVEL LOCAL?**

El comienzo del tercer milenio encuentra al sector agroganadero argentino ante condiciones de producción y de comercialización que no ocurrían desde hace muchas décadas. La demanda mundial de agroalimentos y los adelantos tecnológicos en el campo de la genética y la biotecnología, de las máquinas-herramientas, de la información, de la comunicación y del transporte, por un lado y, por otro, la crisis en el Medio Oriente y en otras partes del planeta que ha elevado los precios de la extracción del petróleo y ha acelerado la necesidad de contar con combustibles renovables como los biocombustibles, con el requerimiento de bioetanol y biodiesel, conforma un momento excepcional y casi sin precedentes en la historia del sector agropecuario de la Argentina. En la actualidad, son tan grandes las innovaciones en las tecnologías de las formas de producción utilizadas en el campo argentino (semillas transgénicas, siembra directa, herbicidas de última generación, clonación, entre otras) que se puede afirmar que el proceso va más allá de un cambio o transformación del sector; más bien se podría decir que existe actualmente una situación revolucionaria para la agroindustria y, por ende, para el país en su conjunto (Dillon, 2006, Nogueira, 2009).

La complejidad que presentan los anteriores argumentos conduce a focalizar la atención en los nuevos paradigmas de los agrosistemas que precisan la realización de investigaciones interdisciplinarias, que cuenten con la presencia de profesionales de diversas ramas de la ciencia como la agronomía, ecología y climatología entre otros. Para estos nuevos escenarios es fundamental una formación académica agropecuaria y ambiental que involucre aspectos educativos muy diferentes a los contemplados en épocas pasadas. La demanda de

agroalimentos y de agrocombustibles será la demanda de toda la humanidad en un futuro próximo. Por lo tanto, en la educación agropecuaria es necesario promover y generar estrategias de transferencia de conocimientos actualizados que permitan ampliar y profundizar saberes, habilidades y destrezas de los jóvenes agrónomos y fortalecer el desarrollo sostenible del sector agropecuario argentino. Otro desafío de igual envergadura es el de fortalecer las instituciones educativas agropecuarias para que impulsen políticas, programas y servicios orientados al desarrollo de una visión integral de producción, de distribución, de comercialización y de exportación del sector agroindustrial. En este sentido, las transformaciones del sector agroindustrial están ocurriendo aceleradamente en todo el país y a nivel global. Frente a estos nuevos escenarios, el sistema educativo agropecuario, tiene que enfrentar los cambios que se generaron a partir de los nuevos cultivos, tecnologías y aspectos sociales de la región. En este contexto, los procesos de evaluación y acreditación implementados han transformado la estructura y la gestión académica que poseen las universidades y han logrado un mejoramiento en la calidad de las mismas. Para la carrera de Agronomía existen en la actualidad dos mecanismos de acreditación en marcha: la acreditación nacional y la acreditación regional (MERCOSUR, Chile y Bolivia). Los cambios en el contexto social, económico, productivo y finalmente pedagógico, han involucrado cambios normativos, los cuales han impactado en la estructura curricular de las universidades y en su reciprocidad con la incorporación de los nuevos conocimientos del sector agropecuario.

Los cambios de paradigma arriba planteados generan transformaciones en la administración y la gestión de la circulación de los conocimientos en el ámbito educativo. En el contexto educativo, se puede definir el aprendizaje como un proceso de construcción conjunta. Entre las distintas posibilidades que existen para abordar los fenómenos educativos, se debería comprender la construcción del conocimiento como la elaboración de contenidos universitarios, a partir de las interacciones entre los diferentes actores (universidades, organismos oficiales, profesionales) como respuesta al nuevo escenario sociocultural (Cubero Perez et al, 2008). El programa académico es la manifestación del proyecto de formación socio cultural y de una política determinada para llevarlo a cabo, está supeditado a múltiples valores y a decisiones de las autoridades que ejercen el poder, en síntesis, es el resultado de acciones mucho más complejas que la manifestación de contenidos.

El análisis de la estructura de gestión permite reconocer la lógica de los conocimientos contextuales transformados y las correlaciones entre el modelo



de producción con la realidad de las universidades. En la práctica, la mayoría de las instituciones educativas son gobernadas por integrantes de la misma facultad (por ejemplo, profesores, no docentes, etc). Comprender la realidad de las universidades que imparten la carrera de agronomía para pensar como deberían modificar su estructura de poder en virtud de los nuevos escenarios de producción a nivel nacional e internacional, permitirá no solo mejorar la gestión universitaria, sino también a las competencias de los profesionales agropecuarios que egresan de las universidades nacionales. En este sentido, un problema que parece relevante en todas las universidades, incluyendo a las que imparten agronomía, son las dificultades que tienen los graduados de las facultades para conseguir trabajo. En ocasiones se acusa al sistema universitario de formar profesionales para la propia universidad y no para el mercado de trabajo. Esto último, exigiría que la universidad se transformara para dar una mejor respuesta a las necesidades de la economía y capacitar a los egresados para el mundo exterior.

En relación a las universidades que imparten la carrera de agronomía, en la etapa actual de transformación, la modificación de los planes de estudio ha dejado de ser un fin en sí mismo para constituir la “punta de lanza” de una profunda reforma de las universidades mediante la cual hacen su adaptación a los cambios mundiales en todos los terrenos. De ahí surge la complejidad de la tarea, debido a que son muchos los asuntos a ser debatidos, redefinidos y resignificados. El análisis detallado de la organización puede favorecer que se advierta qué dificultades se presentan en los procesos de transformación de las estructuras y cuál es la percepción que tienen los actores de los mismos. Finalmente se debe comprender que los cambios deben forjarlos todos los actores involucrados y solo es imposible hacer un cambio si se genera un consenso en la mayoría, que debe estar convencida de la necesidad de un cambio institucional y resuelta a hacerlo posible.

## 5. LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES DE AGRONOMÍA A NIVEL LOCAL

Comparando con las universidades constituidas en las últimas décadas que presentan nuevas estructuras como la inclusión del consejo comunitario en la UNLA, las universidades que dictan las carreras de agronomía tanto públicas como privadas no presentan estructuras de gestión y gobernanza donde se incluyan otras voces de las ciencias agropecuarias provenientes de diferentes

sectores sociales, empresariales o instituciones dedicadas a temas agropecuarios (por ejemplo. INTA, Ministerio de Agricultura, Ministerio de ciencia y técnica, CONICET, etc). Los párrafos siguientes pretenden presentar los diferentes modelos de organización a lo largo del tiempo.

Desde el punto de vista organizacional, la estructura académica sirve para resolver el agrupamiento de puestos de trabajo de los docentes e investigadores. La organización académica se articula en unidades básicas, cuyos dos modelos clásicos y polares son el departamento y la cátedra, que representan distintas formas de concebir las cuestiones académicas y que surgieron en diferentes contextos y responden a necesidades diversas. La cátedra ha sido la forma tradicional de organización académica. Ha sido el modelo clásico de las universidades europeas y también latinoamericanas y en los últimos años ha sido objeto de críticas y revisiones. La estructura de cátedras en Argentina se encuentra seriamente cuestionada y hay una serie de casos en los que está siendo abandonada. En esta estructura la máxima responsabilidad académica es unipersonal y reposa en el profesor titular que supervisa las actividades de todo el personal académico subordinado. No sólo las tareas de docencia dependen de él, también las de investigación, que en muchos casos se realizan en institutos anexados a las cátedras. El departamento es una estructura un poco más nueva: surge en Estados Unidos en el siglo pasado y se distribuyen las responsabilidades y el poder entre varios profesores del máximo rango académico. El departamento se caracteriza por disponer del monopolio sobre las tareas de docencia, investigación y extensión de un campo particular del conocimiento. Esta estructura varía de un sistema a otro y en las diferentes instituciones, por el tamaño de la institución, el número de departamentos, el tamaño de los mismos, la relación entre el grado y el posgrado, la naturaleza de la participación de los profesores y estudiantes en el gobierno, etc. En Latinoamérica, se adoptó el modelo de facultades y cátedras; pero a partir de la década del 50 se comenzó a impulsar la organización de tipo departamental. Salvo en algunas universidades de investigación, su implementación no siguió el modelo norteamericano de división y organización del trabajo académico, sino que tuvo un carácter más administrativo. En general, solamente actuó como organismo de coordinación y de distribución de cursos y de reglamentación de la enseñanza, asociando a profesores que se encuentran relacionados por los cursos que ofrecen dentro de una determinada estructura curricular (Brunner, 1990).

En la década del 70, en Latinoamérica hubo un nuevo impulso al modelo departamental, que fue adoptado por algunas universidades, la Universidad

Nacional de Lujan y la Universidad Nacional del Sur, que imparten la carrera de agronomía formaron parte de este grupo. Este modelo fue objeto de críticas que pusieron de manifiesto las dificultades que presentaba su incorporación por parte de las universidades de la región. El modelo departamental, como todo modelo, nunca fue adoptado en forma pura y mediante su implementación, en cada caso, se pretendió resolver problemas diferentes y despertó distintas expectativas. Este tipo de organización ha demostrado la existencia de tensión entre las políticas de departamentalización y en la organización departamental donde ésta es constitutiva que son las cátedras. Esta tensión se debió particularmente al sistema de designación por materias que caracteriza al modelo de cátedras, el cual bloquea los intentos de introducir cambios en los planes de estudio que, como se ha indicado, es uno de los objetivos de las reformas que experimentan las universidades.

El concepto de organización que se ha detallado en los párrafos anteriores esta gravitado por el peso que tiene el conocimiento y sus divisiones en las universidades y, generalmente, responde a una forma de relación entre los gobiernos, las universidades y la sociedad, que entró en crisis a partir de la década del 80 y que, en las últimas dos décadas, ha empezado a ser modificada prácticamente en todos los países. La nueva relación entre las universidades, los gobiernos y la sociedad se desarrolla en un contexto caracterizado por la escasez de los recursos; la eficiencia y la equidad con la que operan los sistemas de educación superior; el cuestionamiento estatal y social a la eficacia; la preocupación por la calidad y la conveniencia y las nuevas demandas a la educación derivados de una sociedad con mayores conocimientos. Debido al lugar central que tiene el conocimiento en la organización social y en la producción de bienes y servicio, las universidades tradicionales han perdido el privilegio educativo, ya que han surgido universidades privadas que solo se dedican a enseñar y no a desarrollar investigación y empresas multinacionales de educación que ingresaron en los distintos países para brindar servicios educativos. Conjuntamente, a excepción de las profesiones tradicionales, la certificación de los estudios cada vez presenta menos importancia, debido a que hoy interesan de manera más evidente las capacidades y las competencias. Los cambios actuales en las formas de organización, que básicamente consisten en la vinculación de la universidad con otros centros productores de conocimiento, a través de asociaciones y alianzas implican una actividad creciente de transferencia e intercambio de tecnología, especialmente en el área de agronomía donde existe una elevada vinculación con el medio. A pesar de los cambios enumerados, hasta el momento no se permite la generación de estructuras de gobernación diferentes dentro de las

universidades, como por ejemplo no se permite la presencia de otros organismos o individuos externos a las universidades en los departamentos, cátedras o en el consejo, los cuales son los sitios donde se toman las decisiones de gestión de la unidad académica. En general, los sistemas de educación superior se hallan en tensión por tres polos: los profesores tradicionales, los gobiernos y el mercado, y de acuerdo a cómo se resuelva esta relación de poder, así será la conformación. Actualmente, en lugar de los profesores tradicionales que ostentan el poder absoluto hoy existe el trabajo en equipo y la coordinación horizontal. La gestión burocrática dispone de autonomía de medios y se evalúan sus fines debido a que el mercado tiene múltiples objetivos y una gran presencia de una pluralidad de clientes (Toribio, 1999).

La organización académica depende de la evolución histórica de las instituciones y los sistemas. En general, nunca se adoptan modelos puros, sino que las instituciones tienen una organización que es el resultado de su desarrollo previo, en el que se pueden haber superpuesto distintos modelos y proyectos. No es lo mismo impulsar estructuras matriciales que permiten reunir a los docentes por áreas disciplinarias en un sistema de cátedras, que alentar formas de articulación interdisciplinaria en un sistema de departamentos. La organización académica es un medio para desarrollar las funciones específicas de la universidad. Por lo tanto, no tiene mucho sentido suponer que haya formas de organización mejores que otras, sino que su adecuación responderá a los fines que se persiguen. Estos proyectos, en muchos casos, se implementan como reformas a nivel de las facultades, sin que involucren a toda la universidad, algo que es irreprochablemente comprensible en las universidades grandes y medianas y en las que llevan años con una estructura de facultades y cátedras.

Desde la década del 90, las universidades argentinas experimentaron grandes transformaciones, parcialmente, como consecuencia de las políticas movilizadas desde la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y, también, por la propia iniciativa ante los estímulos del medio y del contexto internacional. Las transformaciones que han tenido lugar en las últimas décadas son consecuencia, al menos, del proceso de la revolución científico tecnológica y del proceso de cambios sociales que ha modificado la relación de las universidades con el resto de la sociedad, con los estados y las demandas que ellas reciben. Debido a esto, las universidades y los sistemas de educación superior, generaron respuestas a las nuevas demandas de educación superior. En el caso argentino, la estabilidad económica de las décadas pasadas, probablemente, fue un factor que tuvo una incidencia directa en las actividades universitarias, porque favoreció el armado de

presupuestos, el desarrollo de planes, y el planeamiento a mediano plazo. Estos cambios estuvieron estimulados por la actividad desarrollada por el Fondo para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria (FOMECA), que financió proyectos de reforma y mejoramiento de la calidad de las universidades nacionales. Esto implicó la elaboración de proyectos por parte de las universidades para competir por los recursos y reforzó la tendencia a introducir modelos de presupuestos por objetivos y programas, algo que hasta el momento no era realizado por las universidades. En esta década, la reforma del estado, la escasez de recursos y la búsqueda de una mayor eficiencia llevaron a las universidades a generar reformas en la gestión y la administración, tendientes a optimizar no sólo el uso de los recursos económicos y financieros, sino también de los recursos humanos, tecnológicos y de información. Debido a este contexto se avanzó hacia un proceso de profesionalización de la gestión y la administración en la educación superior que sigue hasta la actualidad. Es necesario recalcar que en estas transformaciones ha tenido un papel principal la creciente vinculación de las universidades con las empresas, porque ha necesitado adecuar algunos procedimientos administrativos a los tiempos y requerimientos de las mismas y además se ha favorecido por la normativa vigente. Por otro lado, la adopción de situaciones de evaluación y acreditación ha sido el cambio más importante que ha experimentado el sistema universitario argentino en los últimos tiempos. En este sentido, la sanción de la Ley de Educación Superior y la organización de la CONEAU, han logrado que la evaluación y la acreditación se hayan extendido al conjunto de las universidades y haya sido una de las causas de estos cambios tan importantes a nivel de las instituciones y de las unidades académicas.

En relación al nivel académico, en la década del 90, como consecuencia de la revolución científico tecnológica y los cambios en el mercado del trabajo, se han impulsado una serie de reformas, que se encuentran actualmente en implementación y cambios. Además de las universidades que desde su puesta en funcionamiento habían adoptado un modelo diferente del de las facultades y cátedras; otras, frente a la transformación de la educación superior, diseñaron proyectos de reforma de las estructuras académicas. La magnitud que alcanzaron estas reformas se puso de manifiesto en el hecho de que entre las líneas prioritarias que financia el FOMECA, dentro de los proyectos de reformas académicas, el primer rubro estaba destinado a los proyectos tendientes a la departamentalización. Entre otras cosas, se consideraba que la estructura de cátedra al ser rígida impide la movilidad de los docentes, porque no favorece la renovación de los cuerpos académicos y obstaculiza la implementación de las reformas curriculares y las consecuentes reasignaciones de los docentes. Por

ello, se entiende que la designación por áreas del conocimiento favorece una mayor movilidad y también la rotación de los recursos humanos docentes que se hallan en la etapa de formación. En el caso de las universidades nacionales argentinas, parecería que ni la cátedra ni el departamento son las estructuras más adecuadas para satisfacer la flexibilidad y la diversificación de la oferta educativa, por ello, se adoptan estructuras híbridas, como las matriciales que combinan las coordinaciones de las carreras y el agrupamiento de los docentes por áreas disciplinarias.

En relación a los cambios tratados en el párrafo anterior, puede destacarse a las facultades de agronomía de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad de Cuyo que tuvieron la tendencia al acortamiento de las carreras; la organización de los contenidos en ciclos y la oferta de títulos intermedios; la articulación del grado con el posgrado y el fortalecimiento de éste último. Las reformas curriculares intentaron adaptar los contenidos y la metodología de enseñanza a las actuales demandas; en algunos casos la articulación con la enseñanza superior no universitaria y el crecimiento de las ofertas a distancia; entre otros. Además, se ha producido un crecimiento y una mayor institucionalización de las actividades de investigación y, también, de la transferencia de conocimientos y tecnología, como se puede apreciar a nivel del sistema universitario y en cada institución. En principio y en líneas generales, puede señalarse que el modelo de cátedras imperante era y es visualizado como fuente de estancamiento institucional y personal, porque no permite la flexibilización de las designaciones ni el progreso de los docentes con menos experiencia. La UBA se había planteado en ese momento una estructura matricial organizada de modo tal que los departamentos se deberían ubicar en el vector columna, mientras las carreras –de grado o posgrado– en el vector hileras. Esto implica que la estructura matricial tiene como base de su organización, por un lado a los departamentos, quienes tienen a su cargo las actividades de docencia, investigación y extensión y, por otro lado, a las carreras, que cuentan con un director responsable de la gestión de la carrera correspondiente. La estructura matricial puede tener como unidad de referencia a una facultad, a toda una universidad, o cada uno de las unidades de la universidad. Si bien se intentó llevar a cabo esta estructura en la UBA, y en la facultad de agronomía, finalmente no se consiguió cambiar de forma completa la idea de lograr la conformación de departamentos y hacer desaparecer las facultades y las cátedras, por lo tanto este modelo no pudo implantarse en la unidad académica. Lo mismo ocurrió en otras universidades nacionales como por ejemplo en la de Córdoba y la de Cuyo. La universidad nacional de la Rioja adoptó el modelo de depar-

tamentalización desde su nacionalización, llevando a cabo también cambios profundos en los planes de estudio de agronomía relacionados a este modelo de estructura, sin embargo este modelo sigue teniendo una cabeza central que toma las decisiones finales que es el consejo superior.

En este contexto de reformas, que también presenta grandes dificultades, se presentan los cambios en las estructuras académicas. Para indicar la magnitud de estos, pueden mencionarse las instituciones que han adoptado estructuras que no responden al modelo de facultades y cátedras, tanto las instituciones nuevas que lo han hecho al organizarse, como las instituciones tradicionales que se encuentran transformando su organización. Las instituciones creadas en las últimas décadas adoptaron estructuras diferentes de las de facultades y cátedras. Entre ellas se encuentran, todas las del Conurbano Bonaerense –las Universidades Nacionales de Quilmes, General San Martín, General Sarmiento, La Matanza, Tres de Febrero y Lanús; Arturo Jauretche, Avellaneda, la de Villa María (que imparte la carrera de agronomía; las dos que eran provinciales y fueron nacionalizadas, la de La Rioja (imparte la carrera de agronomía) y la de la Patagonia Austral y también el recientemente organizado Instituto Universitario Nacional del Arte (IUNA). A estas universidades hay que agregarles las Universidades Nacionales del Sur y de Luján (ambas imparten la carrera de agronomía), creadas 1956 y 1972, respectivamente, con estructuras departamentales, las cuales fueron citadas previamente. El riesgo más acentuado que se sugiere en estas universidades que han adoptado estructuras diferentes del modelo de facultades y cátedras es que sea una adopción solamente formal y que en la práctica sigan funcionando igual que en el modelo del que se pretenden alejar. Este es un riesgo real y puede deberse a la persistencia de una cultura (*habitus*) académica estructurada en relación a las facultades, que es la tradición dominante en las universidades nacionales. En general, se expresa que se ha adoptado una nueva estructura de un modo figurado, pero se observa que las carreras siguen siendo pertenencia de un departamento, ejerciendo como una facultad, se observa que el coordinador o director de una carrera selecciona a los docentes, sin reparar en los departamentos o áreas disciplinarias pertinentes. También, se observa esto en las nuevas universidades debido a que se tiende a considerar que las estructuras se encuentran en proceso de formación. En el caso de las universidades que tuvieron estas reformas, es muy difícil remover o cambiar estructuras tradicionales con un gran peso dentro de la universidad, por lo tanto al avanzar de manera muy paulatina y solo en algunas partes de la institución se corre el riesgo de que sea un proceso muy lento y se ponga en duda avanzar en la constitución de la nueva estructura. Todo esto continua con

la proliferación burocrática que se produce por la superposición de funciones y áreas y continua con una centralización de la conducción por el Consejo Superior y el Rectorado y de la ejecución a través de los Departamentos, lo cual no favorece la coordinación que sigue siendo concentrada e ineficiente.

## **6. ALGUNAS REFLEXIONES FINALES**

Lo planteado anteriormente demuestra que, en el sistema universitario argentino, el modelo de facultades y cátedras está siendo objetado y debido a esto las universidades se encuentran reformándolo y en muchos casos abandonándolo. Por otro lado, los cambios en las estructuras están muy relacionados con las reformas curriculares porque éstas en el presente suponen procesos de discusión de los objetivos y estrategias institucionales. Asimismo, los cambios plantean la consideración de los recursos disponibles como la estructura académica y qué tipo de docentes son los adecuados para hacerse cargo de las reformas. En este sentido, no puede negarse que currículum y organización académica son altamente dependientes (Yapur, 1998). En general, las estructuras adoptadas o hacia las que se pretende avanzar son de tipo matricial, es decir, combinan la organización de las disciplinas o áreas del conocimiento en departamentos con las coordinaciones de carreras. Este hecho permite superar uno de los riesgos más comunes del modelo departamental puro: la fragmentación de los currículos. Las transformaciones que experimenta el conocimiento, con sus fenómenos de renovación incesante y obsolescencia, y los cambios que esto produce en las realidades laborales, requieren conjugar los enfoques disciplinares con los profesionales o de la carrera. Por otro lado, las estructuras escogidas para reemplazar o cambiar parte del sistema tradicional de facultades y cátedras son diferentes entre sí, tanto desde lo formal o teórico, como en lo relacionado a sus aplicaciones. Un ejemplo del funcionamiento operativo de esta estructura, es por ejemplo que las carreras presentan a las distintas áreas temáticas (Matemática, Física, Biología, Sociología, Historia, etc.) y su demanda de profesores de acuerdo a las asignaturas que requieran impartirse atendiendo cada área a esa necesidad. La cobertura de cargos docentes por áreas mediante el sistema de concursos permite además incrementar los niveles de idoneidad, articulación de actividades de enseñanza, complementación de las tareas de investigación e intercambio de experiencias de formación y capacitación. Es importante remarcar que los docentes concursan por áreas de conocimiento y no por asignaturas, porque esto permite que los docentes, dentro de su especialidad y formación, dicten las asignaturas que las carreras demandan. Por ello,



es importante analizar algunas particularidades que presenta cada institución y, cuando sea posible las causas de su adopción. A estos efectos, se relevaron algunos documentos institucionales, como estatutos, normas y proyectos en los que se regulan o presentan las estructuras y documentos relacionados a los planes de estudio de agronomía en particular.

El hecho de que todas las universidades creadas en las últimas décadas hayan adoptado estructuras diferentes de las facultades demuestra que existe un acuerdo extendido acerca de los problemas de las estructuras tradicionales de las universidades argentinas. Debido a esto, aun se están buscando alternativas que reconozcan y den una mejor respuesta a las demandas presentes. Actualmente, no está completamente analizado el impacto que están teniendo en las estructuras académicas y de gestión los cambios en las formas de producción de conocimientos que requieren una fuerte vinculación de las universidades con diferentes instituciones públicas y privadas y una integración más plena con el medio local. Esta inserción en el medio social cercano a las universidades es una tendencia que se manifiesta también en los países más desarrollados, donde por ejemplo, la organización de polos tecnológicos alrededor de las universidades constituye la manifestación de un nuevo modo de relación de las universidades con su entorno. Esto en Argentina aún es muy incipiente y existe en instituciones estatales como el INTA pero no existe en las universidades estatales. La facultad de agronomía de la UBA esta creando un Parque Científico tecnológico que según su propia definición actúa en colaboración con Area Science Park y la Universidad de Parma, nace como un ámbito para integrar la investigación a las empresas del sector de los agro alimentos. Las actividades del Parque implican la creación de redes entre las empresas del mismo sector productivo o de sectores complementarios, y entre estas y las estructuras de investigación y de innovación, lo cual facilita el establecimiento de un círculo virtuoso en el que la especialización productiva puede desarrollarse y mantenerse en el tiempo. Las relaciones del PCYT Fauba con instituciones públicas, organismos crediticios, y centros de investigaciones nacionales e internacionales, hace que el Parque sea un referente para la innovación, desarrollo e internacionalización de las Pymes del sector agro alimentario en Argentina. EL PCYT Fauba tiene un Consejo Asesor integrado por personalidades del sector público y privado que colaboran para orientar la actividad del Parque a las necesidades del país. Sin embargo, como crítica puede decirse que estas estructuras se crean para vincularse con el medio pero no resuelven el tema de base que es permitir que otras instituciones públicas (ONG, asociaciones de profesionales, asociaciones científicas, ministerio, INTA, FAO, etc), privadas

(asociación de productores, empresas del sector), científicos e investigadores y la misma comunidad decidan realmente dentro de los consejos y demás estructuras de las facultades. Las cuestiones a decidir serían las mejoras en los contenidos académicos, la gestión de los recursos, entre otros temas y para generar de esta manera una pluralidad de visiones y definir cómo debería ser la educación superior agropecuaria en el país, en función de los cambios que existen actualmente y que pudieran surgir en el futuro.

Por lo dicho anteriormente, es importante evaluar en qué medida las nuevas estructuras adoptadas (por las antiguas y las nuevas universidades) responden a las condiciones que son necesarias para que se puedan imponer estructuras funcionales y adecuadas en las universidades (como por ejemplo la matricial). Si bien estas nuevas estructuras no responden a un modelo clásico, en general siguen obedeciendo a una concepción de lo académico centrada en la institución universitaria, que dispone del monopolio de la producción, validación de los conocimientos y hasta el momento continúa con sus antiguas, aunque un poco cambiadas, estructuras y formas de gestión.

## 7. CONCLUSIONES

Los procesos que están teniendo lugar en las universidades argentinas en general y las que imparten la carrera de agronomía en particular, que parcialmente se han analizado, demuestran que la cuestión de la estructura académica presenta un lugar importante en los procesos de reforma. Es evidente la gran incidencia de la estructura en el conjunto de actividades universitarias. En este sentido, las estructuras tendrían que analizarse y evaluarse como parte de la gestión académica, en su situación o estado actual, y en su curso cronológico, en relación a su evolución y perspectivas. Asimismo, deberían tener que considerarse en sus relaciones con el gobierno y la administración, pero también con la docencia y la investigación dentro de las universidades. También por fuera de las universidades deberían analizarse su relación con la sociedad, con los distintos organismos privados y estatales, debido a que cada vez deben estar más integrados a las instituciones nacionales e internacionales.

La gestión presenta varias diferencias entre una universidad y otra. Como se ha presentado, existen distintos tipos de organizaciones, de culturas, de orientaciones institucionales en las que las universidades se constituyen. Esta variación se magnifica si se comparan distintos sistemas universitarios nacionales. En ge-

neral, las universidades y los textos proponen que se refuercen los mecanismos de coordinación vertical y horizontal en todas las funciones de la institución. También se propone que se mejore la eficiencia mediante una reforma de la organización académica que favorezca la integración multidisciplinar y permita un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales dedicados a la enseñanza y la investigación. En relación a los procesos de enseñanza y aprendizaje se recomienda poder distribuir a los docentes en relación al número de estudiantes. Esto llevaría a una reestructuración para lograr unificar áreas del conocimiento y lograr eliminar los compartimentos estancos de la organización por cátedras y eliminar las desconexiones entre carreras y facultades. En general, se considera que las facultades deberían lograr un consenso en el dictado de cursos de interés común evitando superposiciones que generen una muy baja eficiencia. Esto no implicaría reorganizar toda la universidad en departamentos, algo que puede llevar mucho tiempo, sino que lograría racionalizar el uso de los recursos humanos y materiales recuperando el principio de la articulación de las áreas de conocimiento con contenidos afines.

Las universidades argentinas se encuentran en un proceso de transformación y una de las manifestaciones de esto, son los procesos de reforma curricular. Estos, asimismo, se encuentran relacionados al mayor volumen de conocimientos que surgen rápidamente, especialmente en las ciencias agropecuarias, y a las nuevas demandas que las universidades reciben de la sociedad. Actualmente, la globalización genera la comparación de los modelos locales de gestión y organización con los que se emplean en otros países, por lo tanto, las universidades se encuentran sujetas a reformas curriculares que requieren nuevas estructuras que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos que las constituyen.

Finalmente, para lograr una ajustada reforma en las universidades, deberían analizarse el grado de conformidad de los actores con las actuales estructuras mediante un relevamiento de la opinión de las autoridades, los docentes y los estudiantes respecto de las actuales estructuras: remarcar e identificar las principales críticas, las alternativas propuestas para mejorarlas, y los obstáculos que los actores perciben para lograr implementar las nuevas estructuras. Solamente, mediante un compromiso conjunto de todos los actores intervinientes se podrán lograr resultados efectivos en la organización universitaria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brunner, J. J. (1990). *Educación Superior en América Latina. Cambios y desafíos*. Chile, FCE.

Coneau. (2013). [www.coneau.edu.ar](http://www.coneau.edu.ar)

Cubero Pérez, R., Cubero Pérez M., Santamaría Santigosa A., De la Mata M. L. Benítez, M. J. Carmona I. y Prados Gallardo M. (2008). *La educación a través de su discurso. Prácticas educativas y construcción discursiva del conocimiento en el aula. Universidad de Sevilla. Laboratorio de Actividad Humana. Sevilla, España*. Revista de Educación, 346., pp. 71-104

Dillon, E. 2006. *La educación rural en la Argentina de hoy*. Anales de la educación común / Tercer siglo / año 2 / número 5 / Educación y trabajo. Publicación de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires

Facultad de Agronomía. UBA, FAUBA, [www.agro.uba.ar](http://www.agro.uba.ar)

Facultad de Ciencias Agrarias Universidad Nacional de Cuyo. <http://www.fca.uncu.edu.ar/>

IICA. (1998). *La Reforma curricular en agronomía en la Argentina*. Foro de análisis de la educación superior agropecuaria.

Martínez Nogueira, R. (2009). *La institucionalidad de la agricultura y el desarrollo rural: consideraciones para su análisis*. En *La institucionalidad agropecuaria en América Latina: estado actual y nuevos desafíos*. FAO. Cap II.2. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Santiago, Chile., 38 pags.

Toribio, D.E. (1999). *La evaluación de la estructura académica*. Informe Coneau. [www.coneau.edu.ar](http://www.coneau.edu.ar)

Universidad Nacional de La Rioja, UNLAR, <http://www.unlar.edu.ar/>

Universidad Nacional de Lujan, UNLU, [www.unlu.edu.ar](http://www.unlu.edu.ar)

Universidad Nacional del Sur, [www.uns.edu.ar](http://www.uns.edu.ar)

Universidad Nacional de Lanús, UNLA, [www.unla.edu.ar](http://www.unla.edu.ar)

Universidad Nacional de General Sarmiento, UNGS, [www.ungs.edu.ar](http://www.ungs.edu.ar)

Yapur, C. (1998). *Las reformas curriculares de los 90*. Infomec, Año 3, N° 6. pp. 38 – 41