

CONSEJO DE ENSEÑANZA MEDIA Y SUPERIOR U.N.S. EN BUSCA DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Liderazgo, personas e influencia en las organizaciones

IX Congreso Internacional de Administración: "Talento, Imaginación y Valores".
La gestión y las personas en tiempos difíciles. XVI Congreso de Administración
del MERCOSUR (CONAMERCO). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11
de septiembre de 2009

Mg. C.P. Lucrecia Boland.

Lic. Psicopedagogía. y Prof. en Cs. De la Educación, Filosofía, Psicología.
María Soledad Boquín.

INDICE

Introducción

Dimensiones para pensar la Organización CEMS

Los directivos se perpetúan indefinidamente en sus cargos: un común denominador en las escuelas dependientes de la UNS

Evolución de los requisitos para elegir y ser elegido consejero representante docente en el CEMS

Reflexiones Finales y Conclusiones

Bibliografía

CONSEJO DE ENSEÑANZA MEDIA Y SUPERIOR U.N.S. EN BUSCA DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Introducción

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

El CEMS deberá de acuerdo con el art. 83 del Estatuto de la UNS: a) proyectar y proponer los reglamentos generales de organización y funcionamiento, sus planes de estudio y su régimen disciplinario, los que deberán ser aprobados por el Consejo Superior Universitario y b) presentar anualmente al Consejo Superior Universitario un informe sobre la tarea realizada y el plan de trabajo para el año siguiente.

El CEMS estará integrado, según señala el mencionado documento por: un presidente designado por el Consejo Superior Universitario; los directores de los establecimientos de enseñanza pre-universitaria dependientes de la Universidad, designados por concurso; un docente de cada uno de dichos establecimientos, elegido por sus pares y dos profesores de la Universidad designados por el Consejo Superior Universitario.

No obstante estar incluido como un organismo miembro, reconocido y regulado en alguna medida por el Estatuto de la UNS, desde la perspectiva de la comunidad universitaria, específicamente docentes y miembros de la comunidad y de los órganos de gobierno vinculados principalmente a los estudios superiores, el CEMS es un espacio al que tradicionalmente no se ha logrado entender. Por su parte, desde la perspectiva de la comunidad de las escuelas medias, el CEMS es un órgano que representa a la universidad y a sus órganos de gobierno y no a las escuelas pre-universitarias y de educación no universitaria.

Esta situación que se ha mantenido en el tiempo, ha generado desconfianza entre uno y otro sector, falta de comunicación y como consecuencia malestar y situaciones conflictivas que se reflejan en forma permanente en el seno del propio CEMS. Esto a su vez obstaculiza el funcionamiento del Consejo como organismo que debe facilitar la vida cotidiana en el ámbito de las escuelas medias de la UNS (EMUNS)

¿Cuáles son las razones de esta realidad?; ¿Será que nadie conoce muy bien cuáles son las funciones del CEMS, sus objetivos, atribuciones y competencias?; ¿Será su estructura adecuada?; ¿Será que a los distintos perfiles de cada una de las escuelas representadas en el CEMS les resulta difícil coexistir y ser administradas a través de un mismo órgano?

Por un lado las escuelas quieren mantener ese “lazo que sostiene a la organización como unidad”. Dice Enriquez: *nos portamos como si fuéramos todos totalmente los hijos de esta institución y tuviésemos que identificarnos*

completamente con ella y por lo tanto tener una especie de creencia completa en la bondad de la institución. Esta tendencia unificadora, según el autor plantea problemas ya que todas las instituciones tienen sus defectos y el hecho de no verlos hace que se caiga en la ilusión (...) si estamos todos unidos no tenemos problemas entre nosotros y sí en cambio tenemos dinamismo, tenemos entusiasmo y al mismo tiempo tenemos, como los caballos anteojeras.

Otras voces, en la institución, afirman que esa unidad es falsa y que el sistema organizativo del CEMS es insuficiente para sostener la institución en el marco de la estructura organizacional actual.

La opinión generalizada en el ámbito de las escuelas es que el CEMS no da soluciones a los problemas de las escuelas, que “siempre llega tarde”.

En las conclusiones de la última jornada del Seminario “Crisis y Sufrimiento Institucional”¹, julio 2.008, se recogieron respecto al órgano que debería vincular a las autoridades de la universidad con las escuelas, las siguientes impresiones: falta de comunicación con la universidad como sistema al cual se pertenece; tiempos excesivos para resolver y decidir en el CEMS/ falta de respuestas; sensación de que el CEMS representa a la UNS y no a las escuelas; que la presidencia del CEMS está pensada para funciones y articulación administrativa y no pedagógica con la UNS. Otro aspecto que se cuestionó al elaborar el diagnóstico fue la perpetuación en los cargos directivos de las escuelas de las mismas personas.

Como parte de un proyecto de investigación más ambicioso cuyo objetivo general es lograr una aproximación a los motivos de esta situación, este trabajo se propone, a partir de la consulta bibliográfica, y el relevamiento de documentación, ensayar algunas respuestas a estos interrogantes a fin de elaborar un diagnóstico de la organización bajo estudio. En este sentido se ha pensado reflexionar sobre las causas del malestar en esta organización a través de conceptos vinculados a la administración tales como: estructura, conflicto, procesos directivos y comunicacionales por considerar que poseen amplia capacidad explicativa de los estilos de vida y las formas de comportamiento que se desarrollan en las escuelas y sobre el proceso educativo en su conjunto. En ese marco se ha considerado importante la comunicación de este trabajo.

A continuación se desarrolla el cuerpo de esta ponencia que consta de tres apartados: el primero en el que se desarrollan algunas dimensiones para pensar la organización CEMS; el segundo en el que se realiza un recorrido conceptual, tratando de desmenuzar la problemática de la perpetuación de los

(¹) Durante el año 2.008 se llevó a cabo en el ámbito de las Escuelas medias de la UNS, organizado por el Sindicato de docentes de la UNS con el aval de rectorado, un seminario denominado “Crisis y sufrimiento institucional. La oportunidad de un pensamiento elucidante”. El seminario se desarrolló en dos encuentros de tres días cada uno durante los meses de marzo y julio respectivamente y tuvo participación masiva de los docentes de las escuelas. Dada esta circunstancia sus conclusiones son consideradas significativas en este trabajo. El Seminario fue dictado por Lidia Fernandez, Profesora Titular Consulta de la UBA y su equipo.

directivos en sus cargos, aspecto citado por la comunidad educativa como debilidad en el diagnóstico institucional. En una tercera sección se presenta la evolución de los requisitos para ser consejero representante docente en el CEMS, reveladora de conflictos que supieron mantenerse en el tiempo en el ámbito de las escuelas. En el cuarto y último apartado y a modo de reflexiones y conclusiones finales, se vinculan características identificadas en el CEMS con las causales del conflicto en las organizaciones.

Dimensiones para pensar la organización CEMS

Algunas de las problemáticas señaladas podrían explicarse a través de la mirada de Aldo Schlemenson² que define como dimensiones de la organización a las siguientes: el proyecto, la estructura, la integración psicosocial, las condiciones de trabajo, el sistema político y el contexto. A continuación se vuelca la reflexión sobre cada una de estas dimensiones en el marco de la institución bajo análisis

Dice el autor que las organizaciones no sólo deben contar con un buen **proyecto** sino que éste para ser transformado en plan de acción requiere de su operacionalización en objetivos, metas y programas.

En las escuelas medias de la UNS existe un conjunto de valores compartidos. En este sentido se rescatan las recomendaciones y declaraciones aprobadas por las Jornadas Interuniversitarias sobre Enseñanza Media realizadas en la ciudad de Bahía Blanca entre el 6 y el 12 de noviembre de 1960, que al referirse a los *“Fines de la Enseñanza Media Universitaria: sus Caracteres Específicos”* señalan en su punto III

Los establecimientos de enseñanza media dependientes de las universidades

- a) *persiguen los mismos fines de formación general³ y preparación especial⁴ (...)*
- b) *además, preparan para los estudios universitarios en todas sus ramas, acentuando en la dirección técnico-profesional las exigencias de la formación general;*
- c) *al mismo tiempo, cumplen las funciones específicas que en virtud de sus propios objetivos les asignan las universidades tales como:*
 - *ser centros de investigación y experimentación pedagógicas.*
 - *Servir como escuelas de aplicación para los Departamentos de Ciencias de la Educación, Psicología, Sociología o de ramas científico técnicas, etc.*
 - *Ser expresión de posibilidades y muestras de la labor de la Universidad para la promoción de una mejor calidad de la vida social.”*

(²) Schlemenson, A. (1.999): *Análisis organizacional y empresa unipersonal*, Buenos Aires, Editorial Paidós p.38 a 47.

(³) Implica el reconocimiento y la formación plena de la persona humana. Ver recomendaciones y declaraciones aprobadas por las Jornadas Interuniversitarias sobre Enseñanza Media Jornadas Interuniversitarias sobre Enseñanza Media realizadas en la ciudad de Bahía Blanca entre el 6 y el 12 de noviembre de 1960.

(⁴) Implica la formación para el mundo del trabajo. Ver recomendaciones y declaraciones aprobadas por las Jornadas Interuniversitarias sobre Enseñanza Media

- *Cooperar en la extensión y desarrollo de la enseñanza media en el país, acentuando especialmente el carácter de permanente experimentación y renovación, conforme con la función orientadora de la Universidad.*

Si bien han transcurrido más de cuarenta años de estas declaraciones, podrían ser tomadas, por su vigencia como vinculadas a la visión de las escuelas preuniversitarias en general y de las escuelas dependientes de la UNS en particular. Además podría sostenerse que siguen siendo valores compartidos por los miembros de la comunidad educativa.

Sin embargo existen marcadas diferencias en los proyectos que cada una de las escuelas ha ido desarrollando en búsqueda de esa visión. A la hora de hacer operativo el proyecto se pone en evidencia la complejidad de esta gran organización nucleada bajo la órbita del CEMS.

Específicamente, dado el grado de diferenciación que existe en los cuatro grandes grupos que componen las EMUNS, a saber, Escuela de Educación General Básica; Escuela de Agricultura y Ganadería, Escuela Superior de Comercio y Escuela Normal Superior, da la impresión de que resulta muy difícil hacer operativo ese ideal en forma conjunta

Son escuelas con perfiles completamente diferentes y por lo tanto con distintos modos de ver la realidad a través incluso de ideologías diferentes. Esto trae innumerables inconvenientes a la hora de acordar en las formas de hacer y a la hora de concretar planes de acción que permitan llevar a cabo esa idea, ese *aspecto más general y abstracto*, en términos de Schlemenson, que justifica la existencia de una sola organización que incluya las tres escuelas.

Lo anterior podría presentarse como una de las razones que complica el funcionamiento del CEMS como órgano que debe entender y resolver los asuntos vinculados a las escuelas.

De acuerdo con cómo está planteado el funcionamiento del CEMS en el marco del Estatuto de la UNS, podría inferirse en que quienes redactaron sus funciones pensaron en el CEMS como un cuerpo asimilable a las restantes unidades académicas/departamentos académicos de la UNS. Sin embargo, vale la pena aclarar que existen importantes diferencias entre el CEMS y los departamentos. Una de las diferencias se vincula a la circunstancia mencionada cual es que el CEMS comprende especialidades académicas muy diferentes en tanto que los departamentos nacen en torno a asignaturas afines, situación que garantiza algún punto de partida homogéneo en relación por ejemplo al abordaje de los planes de estudio. Esto se hace muy difícil en el ámbito del CEMS, ya que un mismo órgano debe resolver respecto a orientaciones vinculadas a las ciencias exactas y naturales, a humanidades, a disciplinas vinculadas al arte y también a la economía y gestión de las organizaciones.

Otra diferencia importante es la cantidad de agentes que dependen de cada uno de los departamentos de la UNS en relación a la cantidad de agentes que dependen del CEMS. Mientras que en los departamentos el personal (incluidos docentes y no docentes) suman en promedio alrededor de 100 agentes, del CEMS, dependen alrededor de 500.

Debe pensarse además que los alumnos en el ámbito del CEMS son menores de edad con lo cual existe además, en mayor o menor medida participación de

los padres como actores de la comunidad, a través de inquietudes individuales o colectivas integrando las diferentes cooperadoras. Esta circunstancia hace que la cantidad de temas que debe tratar y resolver el consejo sea infinitamente superior a la cantidad de temas que tratan los departamentos, tanto en variedad como en cantidad. Además la cantidad de sectores con los que se debe consensuar también es superior.

Otra diferencia que se presenta como muy importante y que tiene efectos significativos en la dirección del CEMS, es que la dirección en los departamentos es ejercida por un director decano que ha sido elegido democráticamente por la comunidad del departamento. En el CEMS, el cargo directivo es ejercido por el presidente del CEMS que llega al puesto por designación del Consejo Superior Universitario a propuesta del rector, es un cargo político. Este es un aspecto que genera situaciones de recelo y desconfianza respecto a algunas decisiones ya que se considera, según se ha comentado que la presidencia representa al rectorado y no a las escuelas. Por otra parte, en ocasiones genera retaceo de colaboración por parte de los miembros consejeros que se manifiesta en la poca asistencia a trabajar en las distintas comisiones que en definitiva son las que hacen operativo al consejo.

En este último sentido, es cierto según se explicará más adelante en este trabajo, que los consejeros cuentan con poco tiempo para destinar a las reuniones, pero puede inferirse que en muchas ocasiones, consejeros que sí tienen dedicación como directores y vicedirectores, no asisten a las comisiones por razones de resistencia política. Así, algunos temas se tratan y aprueban rápidamente, a veces salen prácticamente sin tratamiento, otros van al fondo de la bandeja y se olvidan en tanto que algunos proyectos, pocos, quizás los más audaces e innovadores pueden estar en tratamiento durante varias reuniones sin que se llegue a puerto alguno. Pasó con el tratamiento del proyecto de la escuela de Agricultura y Ganadería⁵, que en aras de dar

(⁵) Durante el segundo cuatrimestre del año 2.007 se suscitó en el ámbito de las escuelas un debate por la presentación de un nuevo proyecto curricular de la escuela de Agricultura y Ganadería. Este proyecto incorporó la posibilidad de ingreso de alumnos a partir de 7mo. año a partir del ciclo lectivo 2.008, como finalmente se concretó.

Vale recordar que con la reforma producida por la Ley Federal de Educación las escuelas de la UNS funcionaron con la EGB de tres ciclos y al finalizar el 9no. año, los alumnos podían optar por alguna de las modalidades de polimodal ofrecidas por las escuelas Normal Superior, Superior de Comercio y de Agricultura y Ganadería.

Este nuevo proyecto, el de la Escuela de Agricultura y Ganadería, se presentó con el esfuerzo de gran parte de la comunidad de la escuela, luego de un proceso de planeamiento muy completo del cual participaron además, reconocidos especialistas en educación del ámbito de la UNS. También se pensó cuidadosamente la reubicación de docentes y las etapas de transición.

El proyecto generó inquietud en dos puntos. Por un lado, el temor a perder matrícula por parte de EGB en su tercer ciclo. Este aspecto no fue puesto sobre la mesa abiertamente pero sí fue evidente, más aún cuando desde hace muchos años ya, el tercer ciclo de las escuelas de la UNS está lejos de alcanzar las expectativas de los padres cuyos hijos han rendido un muy exigente examen de ingreso.

Otro debate que surgió fue la conveniencia o no de iniciar a los alumnos desde una edad tan temprana en programas tan específicos en su temática y, desde las perspectivas de algunos actores, tan vinculados al mundo del trabajo. Este último punto sí se habló abiertamente e incluso fue acompañado por críticas a otras cuestiones de forma, como por ejemplo las

participación democrática se invitaba a cada vez más gente a debatir un proyecto que apenas se había leído

Para Schlemenson, una vez que el proyecto está bien definido corresponde diseñar la **estructura organizacional**, ese “sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades”.

Cuanto más grande es la organización, la teoría y la experiencia indican que mayor debe ser su grado de formalización y de definición explícita de roles.

Si bien en el ámbito de las escuelas existen posiciones oficialmente sancionadas y aceptadas como legítimas por la comunidad educativa, en el ámbito del CEMS, específicamente no hay, en algunos roles definición específica de sus responsabilidades.

Por ejemplo en el estatuto de la UNS se regulan generalidades para este consejo y no se indican sus atribuciones, tal como lo hace para los consejos departamentales de la UNS.

Tampoco están muy claras las funciones de la comisión de establecimientos secundarios que integra el Consejo Superior. Es una comisión de enlace que no tiene funciones explícitas. Como miembros consejeros del CEMS, se desempeñan dos representantes del Consejo Superior que, paradójicamente no forman parte de ese órgano y que tampoco tienen asignadas explícitamente sus funciones. Estos consejeros en realidad trabajan en las comisiones del CEMS pero no se comunican con la comisión de establecimientos secundarios del consejo superior. De hecho, los plenarios del CEMS y las reuniones de comisión de establecimientos secundarios del CSU se desarrollan el mismo día en el mismo horario, con lo cual resulta muy difícil en todo caso, para la presidencia y/o consejeros, asistir a las dos reuniones como para integrar opiniones, por ejemplo y mejorar el canal de comunicación con rectorado.

Es importante destacar que todos cumplen funciones de gestión, que en la mayor parte de los casos es vocacional, sin embargo esta falta de definición de funciones y de responsabilidades hacen quizás, que algunas actividades estén sobre-atendidas y otras sub-atendidas. Esto también genera ruido en los canales de comunicación CEMS – Rectorado, incluso oportunidad para manipular la información o la falta de información. Es oportuno tener presente que la buena comunicación es la herramienta que asegura la adecuada coordinación de las estructuras organizacionales hacia el cumplimiento de sus objetivos.

condiciones de ingreso a ese 7mo.año. Estas cuestiones fueron esgrimidas como las principales causas de oposición en el seno del CEMS

Esta oposición generó dilaciones y lo que en principio pudo parecer como un debate interesante, se convirtió en un círculo vicioso en el que quienes estaban en contra del proyecto tampoco presentaron propuestas, quizás pudieron ser aportes positivos, sin embargo nadie se sentó a reflexionar sobre ellos ni a escribirlos.

¿Cómo terminó esta cuestión? Desde rectorado, se aprobó el proyecto ad referendum del Consejo Superior Universitario, órgano que posteriormente dio su aval a la resolución del rector.

Como era de esperar, esto que para la Escuela de Agricultura constituyó un gran avance porque pudo poner en marcha su proyecto, para otro sector del CEMS, fue considerado una decisión autoritaria de los órganos de gobierno de la UNS.

Esta observación tiene significado al tratar de entender la realidad de esta organización.

Dice Schlemenson que ante la falta de claridad en la estructura se puede llegar a interpretar una situación anárquica en la que se presentan numerosos roces y conflictos entre personas, como un problema de actitudes, cuando lo que está faltando en los hechos es la definición de: qué es lo que tiene que hacer cada quien.

Estos roces se dan con frecuencia en las reuniones del CEMS: por trabajos que no son tratados por las comisiones; porque la comisión de establecimientos secundarios del CSU resolvió sin consultar al CEMS; por que el CEMS resolvió sin tener en cuenta restricciones presupuestarias; porque las comisiones del CEMS tardan mucho en decidir; también porque muchas veces no está claro hasta dónde se puede decidir. Todas estas situaciones generan inconvenientes que terminan buscando culpables y en definitiva generando conflictos que aparecen como personales.

Esto, de acuerdo con el autor, debiera mejorarse a partir del análisis y definición de roles, funciones, responsabilidades y líneas de dependencia que permitirán según su opinión, fijar un aspecto fundamental del encuadre de las conductas individuales.

Agrega Schelemenson que si no se tiene en cuenta este sustrato estructural que justifica la emergencia de este tipo de conflictos, se estará interpretando en el vacío.

Otro aspecto que permite acercarse al concepto de estructura organizacional es lo que Richard Hall⁶ describe como las tres dimensiones de la estructura: complejidad, formalización y centralización. Se analizará en este trabajo sólo la *complejidad* que se manifiesta a su vez a través de las siguientes variables:

1. *diferenciación horizontal* dada por la cantidad de tareas y/o funciones diferentes; cuanto mayor es el número de éstas, se dice que la diferenciación horizontal aumenta en la organización. La actividad de los miembros del CEMS se limita a participar en las reuniones, asistir a las comisiones y, en todo caso asistir a alguna reunión en la sede de la Universidad por ejemplo en el caso de quienes participen en la comisión de autoevaluación de la UNS o en alguna otra comisión en que se participe en conjunto con otras instituciones. Sin embargo si se considera el CEMS como órgano que regula el funcionamiento de las Escuelas Medias en su conjunto, como una organización de tamaño mayor que integra sistemas de diferente naturaleza, puede apreciarse que en este gran sistema la diferenciación horizontal es mayor: actividades docentes y de dirección; actividades técnicas y de administración, de mantenimiento de edificios; de seguridad; actividades de alumnos; actividades de padres como miembros de la comunidad educativa. Todas estas actividades dan tema a las sesiones del CEMS como por ejemplo: distribución del presupuesto asignado a cada una de las escuelas; licencias, altas y bajas de docentes y no docentes, pedidos de excepción a las reglamentaciones vigentes; aprobación de proyectos

(⁶) Hall, Richard, H. , *Organizaciones , Estructuras, Procesos y Resultados*, Méjico, Prentice Hall Latinoamericana S.A. 1996, ps. 55 a 63.

presentados por docentes y/o alumnos; solicitudes de padres; modificaciones a la reglamentación vigente; como se aprecia, la temática es variada.

2. *diferenciación vertical o jerárquica*; será mayor cuando mayor sea la cantidad de niveles jerárquicos. Desde el punto de vista formal podría pensarse que existe poca diferenciación jerárquica en el Consejo de Escuelas: el presidente en el plano superior y los consejeros en una jerarquía por debajo. Sin embargo si se analiza la estructura informal se pone en evidencia que no todos los consejeros tienen el mismo poder. Debe recordarse que los directores de escuela son miembros del CEMS, hay otros cuatro consejeros que son representantes docentes de cada una de las escuelas y dos consejeros representantes del CSU. Es cierto que los representantes docentes se deben a sus representados que son los docentes de cada establecimiento, ahora bien, la realidad dice que, sea por falta de tiempo de los docentes, por su falta de interés o por otras razones, la participación de los docentes es pobre. Dadas estas circunstancias, sin bien no se puede generalizar, en ocasiones, quienes deberían representar a sus colegas, terminan representándose a sí mismos o a los directivos ya que son éstos quienes buscan comprometerlos como candidatos en épocas de elecciones. Por otra parte son los directivos los que tienen tiempo de estar en la institución y de “hacer campaña”. Debe aclararse en este punto, que en ocasiones los directivos no tienen más alternativas que solicitar a algún docente de su confianza que se presente como candidato por ausencia de interesados. Otro aspecto de la estructura informal que resulta relevante, según se tratará más adelante en este trabajo al analizar específicamente el rol directivo, es que si bien la presidencia del CEMS, en la estructura formal ocuparía un nivel jerárquico por encima de los consejeros, es muy difícil contrarrestar el liderazgo que ejercen los directores de las escuelas como consejeros, más aún en estas escuelas en que los actuales directivos tienen, en su mayoría, muchos años de antigüedad en el cargo. Se le hace más complicado aún a quien ocupa la presidencia cuando no tiene formación en gestión de escuelas medias; por otra parte al ser, la presidencia, un cargo político difícilmente, el puesto esté ocupado durante tanto tiempo, situación que genera desventaja en el *saber cómo* de la institución.
3. *dispersión geográfica* se refiere a la cantidad de espacios físicos diferentes en que la organización desarrolla sus actividades (áreas, sectores, funciones, sucursales, entre otros), tanto a nivel local como regional o global. En relación a esta dimensión, si bien las reuniones del CEMS y de sus comisiones se llevan a cabo en la sala de consejo del cuerpo, siempre en el mismo espacio físico sito en 11 de abril al 400, la gran mayoría de las situaciones que debate y decide el cuerpo “suceden” en otros espacios físicos. Algunos ubicados cerca, en el mismo edificio, como son la escuela de EGB, Escuela Normal y Escuela de Comercio; otros en el edificio de la Escuela de Agricultura y Ganadería que se encuentra en las afueras de la ciudad. Esta circunstancia hace que en algunos casos sea difícil contar con toda la

información a tiempo, generándose demoras. También en relación a este punto debe tenerse presente que el CEMS depende a su vez del Consejo Superior, cuyas comisiones trabajan en el edificio de Av. Colón 80 (nueve cuadras de distancia de la sede del CEMS). Esta circunstancia dificulta la comunicación entre el CEMS y la comisión de establecimientos secundarios del Consejo Superior Universitario. Este mismo edificio es la sede del rectorado en el que desarrollan actividades todas sus secretarías a excepción de la presidencia del CEMS. En este sentido existen diferencias entre las posibilidades de comunicación cara a cara entre el rector y la presidencia del CEMS y las posibilidades de comunicación que tiene el resto de los secretarios.

Atender a esta dimensión y a sus tres variables, tiene importancia al pensar en el diseño de la estructura organizacional por representar para la organización potenciales problemas ya que a mayor diferenciación (complejidad), mayores serán las posibilidades de dificultades en el control, coordinación y comunicaciones.

Retomando las dimensiones de Schlemenson, respecto a la **integración psicosocial** como variable relevante para estudiar a la organización, en el ámbito de las escuelas existen problemas de integración psicosocial provenientes de conflictos interpersonales. Hay rivalidad entre los directivos de las escuelas. Esta circunstancia, quizás podría considerarse que no pasa de una cuestión de tipo cultural, sin embargo, algunas decisiones se ven retrasadas por estas causas, por ejemplo no dando quórum a las sesiones del CEMS o no tratando los temas en comisiones.

También hay problemas serios de convivencia entre directora y vicedirector de la Escuela Superior de Comercio, esto genera en el ámbito de la escuela adhesiones a uno y/otro directivo trasladando el conflicto a las mesas de trabajo de los profesores. Por ejemplo a la hora de generar nuevos proyectos y/o reformular anteriores.

¿A quién compete arbitrar los medios para que esta situación se resuelva en la escuela? ¿Al CEMS?

Se vuelve al tema de la estructura y a la definición de roles. Como dice el autor, *de nada vale el trabajo sobre la dimensión psicosocial cuando el proyecto o la estructura no están claros porque uno como otro son continentes de las relaciones interpersonales y pueden incidir notablemente en la integración psicosocial. Suele observarse con mucha frecuencia la remisión espontánea de conflictos interpersonales a partir de la clarificación de objetivos y de la estructura.*

Las **condiciones de trabajo** podrían calificarse de buenas en el ámbito del CEMS, básicamente por que ofrece un espacio de participación, sin embargo, la falta de definiciones en los roles que ya se han comentado más arriba, hacen que esa participación pueda ser extemporánea, que en otra comisión se haya tomado otra decisión para el mismo tema y que como consecuencia se vuelva para atrás.

En definitiva un aspecto que deteriora las condiciones de trabajo es que las decisiones se terminen tomando en un ámbito ajeno al CEMS (Consejo

Superior Universitario a través de su comisión de establecimientos secundarios) con información insuficiente.

Los conflictos personales también deterioran el ambiente de trabajo, generando desmotivación y clima de trabajo tenso.

En relación al **sistema político**, podría decirse que el sistema de autoridad formal que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas estaría representada en el CEMS por la presidencia del consejo, sin embargo, existen los denominados por Schlemenson, grupos de interés dados por los directores de los distintos establecimientos que en ocasiones forman un frente común contra la autoridad oficial, (cuando se ven afectados sus propios intereses) por ejemplo pujando cada uno por imponer su propia posición. También tiene mucho poder, como grupo de interés, el sindicato que agremia a los docentes de las escuelas de la UNS.

Por otra parte, en las escuelas según Manuel Álvarez Fernandez⁷ el rol directivo, (presidencia en el caso del CEMS) queda restringido al de un administrador, un funcionario calificado que administra burocráticamente haciendo cumplir normas y reglamentos emanados de la administración central, CSU y Estado Nacional que también aparecen como grupos de interés con significativa influencia.

En relación al **contexto**, la reforma producida por la reciente Ley Nacional de Educación, vivida mayoritariamente en la comunidad educativa como “otra imposición” del Estado, generó turbulencia en el marco de la institución. Los cambios a nivel de planes de estudios y de programas traen consigo la amenaza de perder cursos, divisiones, cargos. Esta circunstancia genera resistencia frente a la *ruptura de la continuidad y frente a la imposibilidad de prever el futuro*.

El contexto económico de restricción presupuestaria también impacta en el CEMS, dado que se hace cada vez más difícil atender las necesidades financieras de las escuelas, para solventar proyectos, de mantenimiento de instalaciones entre otros.

Respecto al contexto social, si bien la indisciplina no puede señalarse en el ámbito de las escuelas como una variable significativa, sí es preciso estar atento a problemáticas como por ejemplo vinculadas a las adicciones cada vez más cerca de las instituciones educativas.

Otro tema que podría vincularse al contexto social son los “avisos de bomba”, muy frecuentes en las escuelas de la UNS y que obligan a desalojar el edificio de calle 11 de abril hasta dos y tres veces por día en sus picos más elevados. Esto genera mucho malestar en los padres que reclaman permanentemente soluciones al CEMS. Si bien la presunción mayoritaria responsabiliza en primer lugar a los alumnos de las escuelas; también se menciona “en los pasillos” otras posibilidades como: alumnos de otros establecimientos educativos y hasta se habla de actores de otras instituciones de la comunidad bahiense con intención de desprestigiar a las escuelas de la UNS.

(⁷) Álvarez Fernandez, M. (1.996): *Los Estilos de Dirección y sus consecuencias: bases para su configuración como estrategia de intervención*, en AAVV: Manual de organización de instituciones educativas, Madrid, Editorial Escuela Española, p 328.

Los directivos se perpetúan indefinidamente en sus cargos: un común denominador en las escuelas dependientes de la U.N.S

Según se ha comentado más arriba las escuelas⁸ están compuestas por cuatro bloques educativos que no sólo se diferencian en sus orientaciones sino también en su cultura organizacional e ideología. Dichas estructuras formales son organizaciones educativas con un complejo entramado político en dónde se vislumbran marcados juegos de poder a ojos de los integrantes de la comunidad educativa.

La situación a desmenuzar conceptualmente en este apartado, presentada como debilidad en el diagnóstico realizado oportunamente, es la perpetuación en los cargos directivos, durante extensos períodos, de las mismas personas. Siendo éste un rasgo común de cada una de las organizaciones educativas la pregunta es el por qué de esta situación.

Cabe aclarar que durante la época en que se llama a concurso para la cobertura de cargos directivos no se presentan candidatos mayormente, generándose así una permanencia entrópica, casi obligada de las autoridades tradicionales.

Resulta interesante para pensar en esta problemática revisar el rol directivo y su papel en el marco filosófico y mitológico de las instituciones-organizaciones.

Desde la perspectiva de E. Enriquez⁹ sobre el origen social de las primeras instituciones, específicamente en sus comentarios mitológicos sobre la Obra de S. Freud "Totem y Tabú"¹⁰ y, circunscripto en este viaje que va desde las instituciones-organizaciones mitológicas hacia las modernas (propias de nuestros días), este autor consideraría que la repetición de los titulares directivos obedece a una *tendencia unificadora o a un aspecto totalitario* como queriendo convertir la dirección de dichas escuelas en una cuestión de divinidad que trasciende la lógica de las organizaciones racionales (consecutivas de determinados fines educativos). Dice Enriquez en una frase ya analizada en este trabajo: *nos portamos como si fuéramos todos totalmente los hijos de esta institución yuviésemos que identificarnos completamente con ella (...) es una creencia, tal como creer en dios, naturalmente con muchos matices; pero el mecanismo de creencia es fundamental y existe en muy numerosas instituciones.*

(⁸) Escuela de EGB; Escuela Superior de Comercio; Escuela Normal Superior y Escuela de Agricultura y Ganadería, dependientes de la Universidad Nacional del Sur

(⁹) Enriquez, E. (2.002): Extractos de las notas al Seminario de Doctorado en la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA en el año 2.000, circulación autorizada por el autor p. 5 a 7.

(¹⁰) *Tótem y tabú* es el título de una obra filosófica y antropológica escrita por el Sigmund Freud en 1913. La obra, en términos generales, trata de buscar una explicación al tabú por el cual ciertas tribus antiguas y primitivas desarrollan un temor supersticioso al incesto. El tótem es una figura que representa la unión de un grupo, no por lazos consanguíneos, sino por pertenecer a la misma imagen totémica, que puede ser un animal, una planta o una fuerza natural (rayo, fuego). Esta figura totémica representaba los lazos familiares de un grupo, en el cual no se podían contraer relaciones ya que eran consideradas incestuosas.

El hecho de que se presenten muy pocos aspirantes a los cargos directivos (o a veces ninguno) desde la óptica del autor estaría delimitando un cierto grado de alienación necesario para poder desempeñarse en la institución. Este autor considera necesario cierto grado de alienación, pero ésta sería casi total, por lo cual se traduciría en una organización totalitaria que impediría la libre expresión de cada uno de sus miembros y correría riesgo de destruirse a mediano y largo plazo.

Según la tipología que presenta el autor podrían encontrarse algunos aspectos vinculados a las organizaciones carismáticas en cada una de las unidades educativas que componen las escuelas. Cada uno de los directivos tendría características de personalidad facilitadoras para el encause de la dirección, como ejerciendo la conducción de cada una de las escuelas educativas en nombre de una instancia superior perteneciente al ámbito de la divinidad. En el imaginario de los docentes que integran el plantel aparece esta idea de la separación de los directivos respecto de sus cargos sólo mediatizada por la jubilación (muerte laboral). Lo anteriormente dicho en este párrafo ejemplificaría dos posiciones alrededor de las cuales se articularían los fantasmas operantes en la *Organización de tipo Carismática*.

Si se analiza el rol directivo en el marco de las escuelas dependientes de la UNS consideradas como organizaciones formales, las EMUNS son organizaciones y por lo tanto representan una entidad concreta constituida para fines específicos no sólo valorativos y culturales sino también instrumentales. Su fundación supone una sanción social "oficial" que las instituye y por la cual las mismas se integran al sistema institucional y se incorporan como objeto concreto al campo de lo social.

Dichas escuelas son agentes sociales inmediatos que procesan un proyecto de enseñanza-aprendizaje que a su vez transmite información, socializa y forma. Este proyecto incluye un perfil de salida de los educandos.

Como fines últimos, reales, legítimos y preestablecidos¹¹ del proyecto de las EMUNS encontramos:

- 1- *Ser establecimientos que persigan la construcción permanente de conocimientos que favorezcan el desarrollo de un pensamiento crítico, independiente y democrático.*
- 2- *Preparar para los estudios universitarios y terciarios, no sólo a través de la capacitación intelectual y detección de vocaciones, sino a través de la orientación y preparación para adaptarse mejor a la vida universitaria.*
- 3- *Asumir la misión de avanzada en el campo pedagógico, construyendo así proyectos específicos para la enseñanza desde el Nivel inicial hasta el Nivel Terciario siendo centros de investigación y experimentación*

(¹¹) El día 31 de Agosto del 2007 se llevo a cabo El Plenario de Secretarios Generales de la CONADU HISTÓRICA que aprobó por unanimidad el Documento final del 3er. Encuentro Nacional de Docentes de Escuelas, Institutos y Colegios Preuniversitarios llevado a cabo en la ciudad de Buenos Aires los días 10 y 11 de agosto de 2007.

pedagógica manteniendo un permanente perfeccionamiento en la enseñanza.

- 4- Capacitar al alumno para su inserción laboral; su formación en tal sentido debe abarcar tanto conocimiento como habilidades para atender a los requerimientos de la comunidad.*

El medio idóneo y legítimo para llevar adelante este estado deseado de las cosas es la función directiva, la misma caracterizada por la fijación de objetivos, la planificación de acciones y la organización y distribución de recursos que controla las acciones de sus subordinados guiándolos y supervisándolos.

Al analizar el radio pasillo (nivel de comunicación informal), que se genera espontáneamente en las escuelas, se puede afirmar el hecho de que los directivos se mantengan por periodos indefinidos en sus cargos conforma un fin en sí mismo, como la finalidad última de su labor desplazando a la finalidad oficial de cada una de las escuelas que sería la de impartir enseñanza con fines de experimentación, de innovación pedagógica y/o de práctica profesional docente en un marco de autonomía académica. Si bien todavía no se ha recurrido a la sistematización de una encuesta confiable se podría inferir que una gran mayoría de docentes y auxiliares al preguntarles qué opinan sobre esta temática confirman dicha subversión prioritaria entre los fines primeros y los fines correspondientes a una motivación únicamente personal. Al respecto A. Etzioni¹² afirma que *el fin de una organización es el estado de cosas deseado que la organización pretende realizar. Constituye una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización.*

Siguiendo con esta línea teórica, se podría observar aquí lo que este autor define como *desplazamiento de fines, en donde la organización invierte la prioridad entre sus fines legítimos y últimos y medios de una manera que hace de los medios fines y de los fines medios.*

El gobierno y la dirección (con su consiguiente permanencia) de cada una de las escuelas sería el medio que se instituye, con el paso del tiempo, en fin, desplazando a los fines legítimos arriba descriptos que hacen referencia a la calidad y funcionalidad de la misión educativa de las escuelas. Queda planteado un último cuestionamiento que hace referencia a la compatibilidad entre los fines reales y primeros y los medios subvertidos en fines que persiguen los directivos.

Según la perspectiva de J. Guiot¹³, la respuesta en cuanto a la compatibilidad de fines planteada sería afirmativa ya que explicita en su obra que *“(...) en la mayoría de las organizaciones se persiguen objetivos múltiples e incluso contradictorios, que se derivan de las negociaciones continuas entre los miembros o las coaliciones de miembros cuyas aspiraciones varían en función de su capacidad estratégica (poder movilizador)”*. Este autor afirma que en la

⁽¹²⁾ Etzioni A. (1.972): Organizaciones Modernas, México, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.p. 8 a 23.

⁽¹³⁾ Guiot, J(1985): *Organizaciones Sociales y Comportamiento*. Barcelona,Editorial Herder p 8.

casuística organizacional es moneda corriente esta coexistencia entre los objetivos organizativos oficiales y los objetivos personales de cada uno de los miembros jerárquicos que componen una organización.

Es importantísimo citar aquí, el imaginario social que generan las EMUNS dentro del contexto de la ciudad. Las mismas son consideradas como establecimientos educativos de excelencia en cuanto a calidad educativa pero a su vez su acceso es considerado elitista, por su dificultad de ingreso.¹⁴

Estas escuelas no pueden compararse con los establecimientos educativos de provincia ya que la conformación excepcional de las escuelas no permite que los resultados de las experiencias pedagógicas puedan ser transferidos sin más al resto del sistema educativo. No son escuelas representativas ni por la homogeneidad de su público, ni por las dimensiones del alumnado (26 personas por curso), ni por sus condiciones edilicias: entidades bien equipadas, con biblioteca, videoteca y ludoteca, ni por los espacios de experimentación en el aula con proyectos más que atractivos. Existe en ellas cierto sentido endogámico que se refuerza en estas instituciones donde, además, muchos de los docentes fueron alumnos en la propia entidad y, desde que se reciben desarrollan toda su carrera en ellas conformando una organización con una cultura organizativa de tipo familiar. A menudo se escuchan frases de la realidad cotidiana que indican que tal o cual profesor/a es hijo/a de la institución, ya que cursó sus estudios primarios, medios y terciarios en el marco de esta institución y tiene, por consiguiente, su concentración horaria allí.

En este sentido se puede afirmar que las características anteriormente descritas hacen presente un modelo de gestión organizacional de tipo familiar ya que la mayoría de los docentes son ex alumnos de alguna de las escuelas.

Desde la óptica de la situación de perpetuación de las autoridades directivas, junto con lo explicitado sobre este rasgo de gestión y cultura familiar, los directivos asumirían en imaginario social de la comunidad educativa la misión de ser figuras paternalistas (con todo el poder que esta circunstancia les confiere dentro y fuera de sus establecimientos), las cuales gozan de un gran prestigio y reconocimiento en el contexto de la ciudad y alrededores. No es lo mismo ser directivo de alguna de las EMUNS que ser directivo de algún establecimiento educativo de Provincia.

(¹⁴) El ingreso es directo para hijos e hijas de docentes de la institución y hay un primer sorteo de lugares entre los hijos del personal ligado a la Universidad y los hermanos de los alumnos que ya estudian en alguna de las escuelas. Las vacantes restantes (unas cincuenta, a lo sumo) se ofrecen al resto de la comunidad y se definen también por sorteo. Luego no entran más chicos -salvo que, excepcionalmente, alguno se vaya- hasta que se abren cursos nuevos a la altura del Tercer Ciclo. La selección es, esta segunda vez, por examen y, en general, no ingresan más que un tercio o un cuarto de los que se anotan. Los aspirantes deben prepararse durante un año en institutos privados o con profesores particulares, si quieren tener chances de triunfar. Si hay espacios libres, la última posibilidad es en el Polimodal y allí son seleccionados, por orden de mérito, los mejores promedios de 9º año de las EGB de la ciudad. En el Normal, por ejemplo, prácticamente no hay lugar para matrícula externa.

Otro de los conceptos que vale la pena retomar al estudiar el rol directivo es el de *Sistema Político* propuesto por A. Schlemenson como dimensión de la estructura organizacional.

Al analizar esta última dimensión encontramos que la cabeza del mismo es el CEMS configurado en este sistema como la autoridad formal que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de tareas competentes a las EMUNS. Esta autoridad formal estaría representada por dicho organismo cuyas funciones generales establece el art. 83 del Estatuto de la UNS (ver este mismo trabajo introducción).

A saber los objetivos institucionales del Consejo de Enseñanza Media y Superior son¹⁵ La

- 1- *Organizar las áreas de materias afines, el área de orientación escolar y la Asesoría Académica. Se lograría así obtener una planificación coherente y eficaz imprescindible para lograr los fines enunciados precedentemente. Sin este tipo de organización, parece imposible llevar a cabo ningún tipo de reforma pedagógica, y evaluar, consecuentemente, las temáticas que exigen definiciones y/o revisiones.*
- 2- *Llamar a concurso de títulos antecedentes y oposición para cubrir horas cátedras titulares y acrecentamiento para docentes con horas cátedra por concurso, tendientes a lograr una mayor estabilidad y dedicación del personal de las Escuelas.*
- 3- *Establecer contactos permanentes y fluidos con los distintos Departamentos de la U.N.S a fin de determinar conjuntamente contenidos y metodologías acordes con las actualizaciones científicas, técnicas y humanistas.*
- 4- *Establecer contactos especiales con el Area de Pedagogía del departamento de Humanidades de la U.N.S para lograr que las Escuelas sean un efectivo departamento de aplicación para los Profesores de las Distintas carreras de la U.M.S.*
- 5- *Capacitar al personal docente de las Escuelas a través de cursos, jornadas, seminarios, etc, para poder implementar y lograr los objetivos propios de las Escuelas.*
- 6- *Proyectar sus experiencias e investigaciones, debidamente evaluadas, a otras áreas educativas nacionales, provinciales y municipales.*

Dentro de este sistema, aparecerían, como subsistemas integrantes, lo que el autor denomina *grupos significativos de poder*. Aunque, es muy difícil ensayar una definición de poder, el mismo podría ser caracterizado en palabras del autor como *“la capacidad general para reducir las resistencias. El poder depende de qué provecho se saca de los recursos. El potencial o base de*

(¹⁵) Resolución CU 156 del 28/07/1986

poder de un actor es la cuantía de recursos en que puede desarrollar su acción.”

Siguiendo esta línea los directivos de cada una de las escuelas constituyen, dentro de este grupo formal contenedor que es el CEMS, lo que A. Schlemenson caracteriza como *grupos significativos de poder*. Los mismos tratan de imponer sus intereses por encima de los de la autoridad continente, generándose así intrincados juegos de fuerzas entre las metas de cada directivo, la concreción de los objetivos institucionales del bloque de las EMUNS y los intereses privativos del CEMS.

A. Schlemenson afirma en su obra *“Allí donde se conforme una organización, surgirá rápidamente un sistema político, que operará en forma paralela, si la organización es restrictiva y no permite la expresión del fenómeno éste no se expresará en forma abierta, pero ejercerá su influencia a través de movimientos de fuerza o presiones latentes y encubiertas.”*

En este análisis los equipos directivos son un marcado grupo de poder formal e informal a la vez ya que, las escuelas, al tener culturas organizacionales extremadamente diferentes hacen que se replieguen sobre la dirección de cada una de ellas, intereses sectoriales no siempre paralelos. Tampoco debe omitirse la pugna de intereses manifiestos y latentes dentro del mismo bloque directivo, y los constantes enfrentamientos entre director y vicedirector.

También existen otros grupos de poder informal que se forman por debajo del nivel directivo, como los intereses sectoriales del claustro de profesores o los del mismo gremio¹⁶ que nuclea y representa a los mismos. De hecho estos grupos no son lo suficientemente fuertes como para quebrar la perpetuación de los mismos directivos y no generando aparentes cambios organizacionales en vías de una conformación de un sistema con algunos mecanismos de participación democrática.

Otro punto sustancial, vinculado a esta temática es la forma de acceso a la función directiva. Según el Reglamento de Concurso para la Cobertura de cargos Directivos de los establecimientos dependientes del Consejo de Escuelas Medias y Superior, los llamados a concurso serán dispuestos por el CEMS, previa autorización del Consejo Superior Universitario. También este organismo es el encargado de elevar al Consejo Superior Universitario una propuesta con nueve nombres (de los cuales al menos tres deberán ser directores) en base a los cuales se efectuará un sorteo para elegir a los tres miembros titulares y a los tres suplentes que integrarán el jurado que se encargará de elaborar un dictamen del orden de méritos del o los postulantes.

17

Desde el punto de vista burocrático de estas organizaciones en el reglamento de concurso para la cobertura de cargos directivos de los establecimientos

⁽¹⁶⁾ ADUNS Asociación de Docentes de la Universidad Nacional del Sur.

⁽¹⁷⁾ Según el Anexo II de la Resolución CSU- 266/97, artículo 1. El jurado será integrado del siguiente modo: a) Un director de colegio perteneciente a Universidad nacional, de reconocido prestigio. b) Dos especialistas de reconocido prestigio nacional en el ámbito educativo.

dependientes del Consejo de Escuelas Medias y Superior se establecen los requisitos formales para el acceso a concurso, los cuales serían entre otros:

- Poseer título universitario expedido por Universidad Nacional correspondiente a una carrera de duración no inferior a cuatro (4) años.
- Tener menos de 65 años de edad en el momento del vencimiento del plazo de inscripción.
- No estar comprometido en las causales de inhabilitación para el desempeño de cargos públicos y nacionales.
- Acreditar una antigüedad como docente titular en el ámbito de los Establecimientos dependientes del CEMS no inferior a cinco (5) años, o una antigüedad total –como docente titular, interino o suplente- no inferior a siete (7) años.
- Presentación de una nómina de datos y antecedentes en dónde se especifiquen datos formales (nombre y apellido, lugar de nacimiento, DNI, títulos, etc.) junto con la enunciación de los antecedentes en cargos docentes y directivos, con indicación de las actividades desarrolladas y la forma de acceso a los mismos (concurso, llamado a inscripción, contrato, designación directa, etc.) Detalle de las publicaciones y trabajos científicos, docentes y profesionales realizados. Cursos y conferencias dictados. Distinciones, premios y becas obtenidas y otros antecedentes que, a juicio del postulante, sean de interés a los fines del concurso.

De lo anterior no surge deducción relacionada con la problemática planteada, aunque es interesante mencionar que al consultar las bases generales para la evaluación de los antecedentes para el acceso a cargos se encuentra que los directivos de cualquier nivel tienen (además de la puntuación por títulos docentes de origen universitario, acumulación de títulos, títulos bonificadores para el cargo, cursos de capacitación, participación en congresos, simposios, encuentros, jornadas, etc.) una importante puntuación por concurso ganado, lo que abulta su orden de merito, haciendo algunas veces dificultoso poder alcanzar dicha puntuación por algún postulante que rinde por primera vez para el cargo.

Otro dato que se desprende de la consulta de las reglamentaciones existentes que rigen el tema, nada se menciona sobre los períodos de actualización de los cargos directivos, así como tampoco de su re- postulación. Consultando con especialistas en resoluciones que versan sobre el tema estos afirman que tampoco existe reglamentación formal acerca de las funciones específicas conferidas al cargo directivo una vez que éste gana el concurso y se presenta en su lugar de trabajo. Esto genera un vacío operativo y legal. Schlemenson dice que *“Ante la falta de clarificación de la estructura organizativa existente el analista organizacional puede tender a interpretar una situación anárquica en la que se presentan numerosos roces y conflictos entre personas como un problema de actitudes.”* ¿por qué será que no hay regulación existente sobre la formalización y definición explícita de este rol tan controversial?

Al respecto el autor dice que *“La falta de una estructura clara equivale a una confusión que hace prevalecer la expectativa personal y el “yo quiero” sobre el*

acto social sancionado, es decir acordado en un setting público que, de esta manera lo incorpora al mundo social. El autoritarismo real es el que emerge por la ausencia de límites claros, oficialmente sancionados e inequívocamente compartidos por los ocupantes de los roles sociales.”

Para ir concluyendo con este apartado, resulta oportuno tomar un concepto significativo en este análisis, que es el de *horizonte temporal* como un atributo objetivo de los roles de la estructura. Según Schlemenson existe una correlación directa entre el lapso temporal del rol y el nivel de complejidad del mismo y la responsabilidad de tareas involucradas. Asimismo afirma que el horizonte temporal de los cargos directivos debe ser a largo plazo lo que equivaldría manejar al menos un ciclo completo de enseñanza, lo cual supone una visión de unos diez años por delante con una mayor precisión en los próximos cuatro o cinco años. Según este concepto los directivos de las EMUNS estarían estrictamente encuadrados en esta fórmula ya que los mismos se perpetúan en sus cargos por lapsos promedio de 10 años aproximadamente.

Para finalizar, dentro de una concepción cronológica, una vez que se accede al cargo directivo, sorteando el continuo de variables ya mencionadas, adquiere relevancia lo poco atractivo que resulta este puesto. Según Manuel Álvarez dentro de este rol existen múltiples limitaciones que hacen de este puesto un cargo con escasa motivación de acceso. *“ el rol directivo queda restringido al de un administrador, un funcionario calificado que administra burocráticamente haciendo cumplir normas y reglamentos emanados de la administración central.”* En este caso, y como lo ya mencionado anteriormente, el órgano continente por excelencia es el CEMS, sin dejar de mencionar al Consejo Superior Universitario como macrosistema encapsulador de la gestión de las EMUNS.

Desde esta perspectiva el mínimo nivel de gestión haría que los docentes con ciertas posibilidades para presentarse a concurso, no se encuentren motivados favoreciendo, así, la permanencia de los mismos de siempre.

Evolución de los requisitos para elegir y ser elegido consejero representante docente en el CEMS

Con fecha 24 de julio de 1986, el Consejo Universitario, por Resolución 151/86¹⁸ aprobó el Reglamento Electoral que regiría la designación de los representantes del cuerpo docente de las Escuelas Medias para integrar el Consejo de Enseñanza Media y Superior. En su art. 2° la citada resolución establece que el cuerpo de profesores, en condiciones reglamentarias de voto que revistan en las Escuelas de Comercio, Normal, Ciclo Básico y de Agricultura y Ganadería, deberán elegir un representante titular y dos suplentes en representación del personal docente del respectivo establecimiento, y en su art 3° enuncia los siguientes requisitos para poder ser elegido miembro del CEMS:

(¹⁸) Derogada por Resolución CSU 557/1999.

- *Tener por lo menos cuatro (4) años en el ejercicio de la docencia;*
- *Haber ejercido la docencia en el Establecimiento que representa por lo menos los dos (2) últimos años;*
- *Revistar como Profesor Titular o Interino en el momento de la elección*

En su art. 7º, la resolución establece que para tener derecho a voto se requiere revistar con el cargo de Profesor Titular o Interino con por lo menos un (1) año de ejercicio en la docencia en los establecimientos de enseñanza media y superior dependientes de la Universidad a la fecha de la elección.

Aún cuando la Resolución del Consejo Universitario (CU) N° 151 de julio de 1986, es clara al decir que sólo “Profesores Titulares o Interinos” pueden elegir a sus representantes docentes en el CEMS y ser elegidos para tal cargo, en las escuelas, según se puede inferir de la documentación relevada, fue habitual, hasta 1994, que votaran también los auxiliares docentes¹⁹. En el año 1994, este grupo no pudo votar por no figurar en los padrones. Esto generó la reacción de los docentes quienes reclamaron que por vía de excepción se les permitiera votar hasta tanto se modificara el reglamento electoral vigente. En este sentido, el 7/11/1994, noventa y cinco (95) docentes auxiliares de las escuelas presentaron ante la Junta Electoral (y por su intermedio al CEMS) una nota en la que solicitaban frente a las próximas elecciones de representantes docentes, ser incluidos en los padrones de Electores de Representantes docentes. *Sabemos [dice la nota] que la exclusión de nuestros cargos [de los padrones] deriva de la aplicación de la Res. 151/86,[que en su art. 7º establece que para tener derecho a voto se requiere revistar con el cargo de Profesor...] por eso solicitamos entonces que por excepción seamos considerados a los efectos de poder emitir el voto. Esto en virtud de que en los comicios realizados hasta el año próximo pasado no se siguió lo señalado por la Resolución citada y dada la proximidad del acto electoral no será posible reformar la norma. [y, continua la nota] queremos destacar que los cargos docentes afectados por esta omisión representan (...) el 40% del total de la planta docente del CEMS. [los firmantes solicitaban además que] de no poder ser atendida nuestra solicitud, (...) se eleve en el término de 48 hs. al Consejo Universitario*²⁰.

A esta nota, el 14/11/94, respondió la Junta Electoral (integrada por las, en ese momento Rectoras- Directoras de las Escuelas Normal Superior y Superior de Comercio y por la Directora de la Escuela de Ciclo Básico) que decide ajustarse a la reglamentación vigente a esa fecha, Res. 151/86 y señala que: *aunque se haya actuado por excepción en el pasado, no está en facultades de la Junta Electoral conceder el pedido ya que la costumbre no establece legalidad*²¹

El tema fue tratado en el CEMS²² (17/11/1994) perfilándose al respecto dos posiciones. Por un lado los representantes docentes que apoyaron

(¹⁹) (jefe de auxiliares docentes, auxiliares docentes, ayudantes de clases prácticas, bibliotecarios docentes y secretarios docentes).

(²⁰) folio 1 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

(²¹) folio 6 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

(²²) Ver Acta CEMS N° 41 de 1997

explícitamente el pedido de los auxiliares al expresar, según consta en el acta nº 41 del plenario de esa fecha: *... en el espíritu del cuerpo estaba el poder analizar la resolución para que todos los docentes estuvieran representados. Lo que sugiere hoy es la posibilidad de que todos los docentes puedan acceder a la votación, cree que es lo más justo; no dejar afuera a gente que quiere integrarse en lo que es el cuerpo del CEMS. Pide que se les dé la excepción, la posibilidad de votar para elegir a un representante...*

... si se han cometido errores no estuvo en el espíritu del Cuerpo transgredir reglamentaciones. Coincide en que en forma urgente hay que modificar la reglamentación, pero reitera que la excepción [en este caso sería] que los solicitantes no voten. Presenta como moción que este año se proceda como en años anteriores, que voten todos los docentes...

Diferente fue la postura de los directivos y los representantes del Consejo Universitario (CU) opinaron que debía hacerse una reestructuración en el CEMS, para que todos los sectores estuvieran representados pero prefirieron, en esa circunstancia ajustarse al reglamento. A continuación se transcriben, según consta en el acta referida expresiones de consejeros que adhirieron a esta última posición y sus justificaciones.

Se expresan los representantes del CU:

...tal vez pueda resultar antipática en su posición, pero, desde que está en el CEMS, lo que está reglamentado trata de hacerlo cumplir. Indica además que se guía por lo que pasa en la UNS, donde se vota por claustros. Los firmantes [hasta la fecha] han votado dentro de un claustro donde no estaban incluidos, si no tendrían que ser candidatos también. Acá la resolución es una y la reglamentación interna se acomodó. Aunque esta expresión resulte antipática, si la resolución dice profesores, no sabe por qué la reglamentación dice docentes. Si esto se lleva a votación, adelanta su voto en contra.

...haciendo el paralelo con lo que sucede en la UNS, indica que allí todos son docentes [profesores y auxiliares] pero con problemáticas distintas y es justo que todos estén representados, cada uno con su representante. Por ello cree conveniente pensar en una reestructuración pero no considerar vías de excepción [para atender la problemática en cuestión].

Se expresan los directivos en su rol de consejeros del CEMS

... son los mismos docentes los que lo presentan como excepción. Nadie se opone al cambio, pero como Junta, no consideran adecuado acceder a lo pedido (...) Está de acuerdo con hacer una reestructuración, pedir un cambio de estructura en el CEMS, que el que vota pueda ser votado...

... probablemente el someterse a una norma, como en este caso, puede ser antipático. Por otra parte, reconoce la necesidad y urgencia de que se modifique la reglamentación, pero no innovar por este año (...) opina que hay que modificar la conformación del CEMS...

Se le permite la palabra a un docente no consejero que expresa: *... la Res. 151 se redactó haciendo el paralelo con el reglamento electoral de la UNS. Hay artículos copiados textualmente y nuestra organización no tiene que ver [en la estructura de cargos] con la de la universidad. Al no haber claustros, por aplicación fría del articulado, dejamos sin representación al 40% de los docentes, lo que provoca situaciones de malestar. Si hasta ahora un auxiliar*

votaba a un profesor le estaba dando un aval. Considera que la reglamentación debe ser interpretada, tener en cuenta el interés de las Escuelas, especialmente si se cree que esa excepción hay que incorporarla a la norma.

Durante el debate se presentaron dos mociones. Moción (1) seguir con la operatoria anterior, es decir permitir que voten los docentes auxiliares y moción (2) que propone respetar la reglamentación.

Al votar obtuvo mayoría la propuesta de respetar la reglamentación²³. El reclamo de los docentes se elevó al CU.

Con fecha 29/11/1994, la Comisión de Establecimientos Secundarios y Terciarios del Consejo Universitario, se expidió al respecto:... *esta Comisión aconseja se estudie la posibilidad de modificar el reglamento [Res CU 151/86] atendiendo a la solicitud en cuestión, debido a que consideramos que los Auxiliares de Docencia son parte de la planta docente.*

El 13/03/95 la misma comisión volvió a dictaminar que *debería modificarse el Reglamento Electoral para el CEMS (Res CU 151/86) en el sentido solicitado (incluyendo a toda la planta docente con un año de antigüedad) y recomienda pasar el tema a la Comisión de Interpretación y Reglamento del CU.*²⁴

El 22/02/1995, presentó su renuncia al Rector quien había ejercido la presidencia del CEMS desde el mes de julio de 1993. La profesora invoca razones vinculadas a *una oposición que va más allá de los simples roces (...)* para adquirir contornos de *"impugnación compulsiva"*. Y [que] *ésta ha sido la respuesta permanente a todas [sus] propuestas en el ámbito educativo.* También se refiere en su renuncia a la falta de apoyo recibida por parte del Consejo Universitario²⁵.

Esta renuncia fue aceptada por el Res. CU 021 del 2 de marzo de 1995 en la que además se resolvió intervenir el CEMS por un plazo máximo de dos años; establecer que el interventor desempeñará su cargo con las atribuciones estatutarias y reglamentarias del CEMS, se definen los objetivos de la intervención que son: adecuar las Escuelas Medias de la UNS a las prescripciones de la Ley Federal de Educación; adecuar el presupuesto de las Escuelas Medias a las prescripciones del Estatuto de la Universidad Nacional del Sur y reorientar las actividades de las Escuelas Medias a las prescripciones del estatuto de la UNS

Un año después, el 25/03/96, la Comisión de Establecimientos Secundarios retomó el tema y aconsejó, entre otras modificaciones a la Res. 151/86 modificar el art. 7° que quedaría redactado como sigue:

"Podrán votar los Profesores,- incluidos los de Enseñanza Primaria-, los Jefes y Ayudantes de clases prácticas, y los auxiliares de docencia, titulares o

(²³) Folios 29 a 32 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

(²⁴) Folios 22 y 23 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

(²⁵) Folio 378 exp. 240/1996: Normalizar el funcionamiento del CEMS

*interinos, que acrediten por lo menos un (1) año de antigüedad en el Establecimiento respectivo a la fecha de la elección y se hallen en funciones o en uso de licencia con goce de haberes*²⁶

El CU resolvió enviar a la Intervención del CEMS el proyecto presentado por la Comisión de Establecimientos Secundarios. La intervención respondió a la solicitud el 17/04/96 que: *...esta intervención considera que al no estar definidas las estructuras de las Escuelas, se mantenga el actual Régimen Electoral...*

*Por otro lado [continua] es legítimo solicitar representación de parte de aquellos docentes que no la tienen para lo cual, en la adecuación a la Ley Federal de Educación, corresponde que todos los integrantes de la comunidad educativa participen con sus representantes en la nueva conformación*²⁷.

Sobre este mismo tema se expidió el asesor letrado del Rectorado (17/4/96): *... La modificación sustancial que se advierte es la extensión de la aptitud electoral a todos los integrantes del cuerpo docente, que ahora está limitado a los Profesores. Me estoy refiriendo exclusivamente al derecho a elegir y no al de ser elegido que no experimenta variantes a tenor del proyecto que se comenta (...) opino que desde el punto de vista estrictamente jurídico la reforma en ciernes no ejerce violencia sobre el marco estatutario que la contiene, que es el art. 81 inc. b) del Estatuto que en lo que aquí interesa decir: "Un profesor de cada uno de los establecimientos, elegidos por el respectivo cuerpo docente". Este es el marco estatutario, a su vez el Consejo Universitario tiene atribuciones para reglamentar el Estatuto (art. 46 inc.x); a mi modo de ver (...) el alcance que se otorga a la mencionada norma estatutaria no altera su contenido, en razón de ser cuerpo docente tanto profesores como auxiliares o ayudantes...*²⁸

Finalmente el CU, en su reunión del 05/05/96 resolvió no aprobar el dictamen de su Comisión de Establecimientos Secundarios y Terciarios referidos al Reglamento Electoral del CEMS.²⁹

En respuesta a la resolución CU de mayo de 1996, con fecha 2 de julio del mismo año, ciento ochenta y cinco (185) docentes firmaron un petitorio que elevaron a la Intervención del CEMS y por su intermedio al Rector y al Consejo Universitario para su tratamiento. Algunos de sus párrafos se transcriben a continuación:

Los abajo firmantes, docentes de las Escuelas Medias de la UNS que cumplimos funciones de Auxiliares docentes, Ayudantes de clases prácticas y sus respectivos Jefes, nos manifestamos en repudio a la resolución adoptada por el Consejo Universitario respecto al Reglamento Electoral que rige la elección de representantes docentes que integran el CEMS (Res CU 151/86). La interpretación de dicho reglamento realizada por ese Consejo, nos discrimina negando arbitrariamente el derecho de elegir nuestros

⁽²⁶⁾ Folio 25 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

⁽²⁷⁾ folio 28 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

⁽²⁸⁾ Folio 26 y 27 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

⁽²⁹⁾ Folio 28 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

representantes docentes en el gobierno de nuestras Escuelas mediante el democrático ejercicio del voto (...)

Es conocido y vivenciado por toda la comunidad educativa de las EMUNS, que los Auxiliares, Ayudantes y sus jefes, integramos los cuerpos docentes de estos establecimientos, no solo por el carácter de nuestra designación, sino por las funciones desempeñadas y el perfil requerido para el rol.

Históricamente hemos ejercido nuestro derecho a voto, exceptuando las últimas elecciones, en las que ya fuimos excluidos sin que se escuchara nuestro reclamo (1994)

En virtud de las razones expuestas y de la proximidad de los comicios, petitionamos ante las autoridades de la UNS la pronta revisión de la interpretación realizada al Reglamento Electoral del CEMS, reintegrándonos nuestro legítimo derecho a voto³⁰.

Por su parte, los profesores de las EMUNS presentaron su apoyo al petitorio presentado por los docentes auxiliares, firmando (ciento diecisiete) 117 profesores.

En nota dirigida a las autoridades de la UNS, el director de la Escuela de Agricultura y ganadería también apoyó el petitorio presentado por los auxiliares docentes de las EMUNS³¹

En su reunión del 3 de julio de 1996 el CU no hizo lugar a la solicitud de reconsideración del Reglamento Electoral del CEMS, presentada por docentes de las Escuelas Medias³².

En setiembre de 1996 se normalizó el funcionamiento del CEMS, la presidencia sería ejercida por la en ese momento interventora del CEMS

El 7/05/1997 fs. 51 Un grupo de docentes de ADEMUNS elevó a la presidencia del CEMS una solicitud de reconsideración de la interpretación realizada al Reglamento Electoral que rigía la elección de representantes docentes que integran el CEMS (Res. CU 151/86) en virtud de las gestiones realizadas por significativo número de docentes y el dictamen del asesor letrado³³.

El día 16/10/97 la comisión de interpretación y reglamento del CEMS produjo dos dictámenes en disidencia³⁴

uno aconsejando: *no hacer lugar a lo pedido mientras se mantengan vigentes los artículos 3° inc. B y 7° de la Resol. CU 151/86.*

otro aconsejando: *solicitar al CSU la derogación de los ART 2° y 7° de la R CU 151/86 y sus modificatorias y su reemplazo por un texto sin restricciones excluyentes que responda a lo que el estatuto establece en su art 84, inc. c.*

⁽³⁰⁾ Fs. 34 a 48 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

⁽³¹⁾ Folio 42 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

⁽³²⁾ Folio 50 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

⁽³³⁾ Folio 51 – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

⁽³⁴⁾ Folios 52 y 53 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

El CEMS por resolución 623 del 28/10/1997, resolvió dar curso al proyecto vinculado a la modificación del Reglamento Electoral para elegir representantes docentes que integran el CEMS.

Se transcriben a continuación los párrafos del proyecto de resolución que se consideran salientes a los fines de este trabajo³⁵.

... Para tener derecho a voto se requiere revistar con el cargo de profesor titular o interino con por lo menos un (1) año de ejercicio en la docencia en los Establecimientos de Enseñanza Preuniversitaria de la UNS (Escuela Normal Superior, Escuela Superior de Comercio, de Agricultura y ganadería y EGB, en todos sus ciclos) y CEMS, a la fecha de la elección. El elector a esa fecha debe hallarse ejerciendo la docencia, salvo en los casos de licencia reglamentaria. También serán considerados electores, aquellos docentes que, contando con la antigüedad y condición de revista enunciada en el primer párrafo del presente artículo, se desempeñen en los cargos de auxiliares Docentes, Jefes de Auxiliares Docentes, Ayudantes de Clases Prácticas, Bibliotecarios docentes y Secretarios docentes, en cualquiera de los Establecimientos a los que allí se hace referencia.(...)

... Los profesores de Enseñanza Primaria designados en cargos de Maestros de Jardín de Infantes, Maestros de Grado o Maestros Consejeros en el ámbito de las EMUNS, serán considerados como profesores a los efectos de ese Reglamento Electoral...

En su dictamen 3943, el asesor letrado avaló al afirmar que: *no tiene objeciones legales que formular con respecto al proyecto de Resolución para la elección de representantes docentes que integran el Consejo de Enseñanza Media y Superior de nuestra Casa de Estudios, así como la derogación de las resoluciones CU 151/86 y CSU 284/96, atento a que el mencionado proyecto se adecua a lo normado en el Estatuto de la Universidad Nacional del Sur...*³⁶

La Comisión de Establecimientos Secundarios del CSU el 3/11/98, considerando que el proyecto había sido ampliamente debatido en el CEMS, *recomienda aprobar el proyecto de resolución*³⁷

Finalmente, el 6/9/99 por Res. CSU 557 se aprobó el nuevo Reglamento Electoral³⁸, habilitando la posibilidad de voto a todos los docentes de las escuelas.

En diciembre de 1999 la Asociación de Docentes UNS presenta al CEMS un nuevo proyecto de modificación del reglamento electoral de manera que se reconociera no solo el derecho de todos los docentes de las EMUNS a votar sino también el derecho de ser votados.

⁽³⁵⁾ Folios 55 a 57 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

⁽³⁶⁾ Folio 55 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

⁽³⁷⁾ Folio 60 exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

⁽³⁸⁾ Folios 60 y 68 a 71 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

El CEMS (07/12/2000) avaló el anteproyecto y lo elevó al CSU solicitando se gestione ante la Asamblea Universitaria la modificación del Estatuto a tal fin³⁹.

Finalmente, poco más de seis (6) años después, previa modificación del Estatuto de la UNS, el 21/07/08 por Res. CSU 490 se aprobó el nuevo Reglamento del CEMS que reconoce el derecho de ser elegido a cada uno de los miembros del cuerpo docente en su conjunto

Surgen de la lectura de este proceso descrito más arriba las siguientes reflexiones: cuando se planteó este trabajo de investigación a partir del diagnóstico referenciado más arriba, se partió, en cierto modo, de la base de que existía una situación conflictiva entre las EMUNS y la UNS: dos organizaciones (subsistemas del mismo sistema, pero cada una con entidad propia) la una dependiendo de la otra y sin lograr entenderse.

La evolución del pedido de los docentes muestra otra situación: que han existido en el seno de las EMUNS, al interior de las escuelas desacuerdos en temas ciertamente relevantes como es la *modalidad e intensidad de la participación*⁴⁰ de sectores con alto grado de significación.

Llama la atención que no se haya considerado la voz de los representantes docentes al tomar la decisión en el seno del consejo de escuelas medias, ya que la posibilidad de abrir el voto para los auxiliares podría, en todo caso, haber afectado (en los intereses del sector) sólo el rol del representante docente y no el de los demás consejeros.

Este proceso en términos de Francisco Suárez refleja “un problema social”, asimilable a una problemática socio-organizacional. Para este autor un problema social es *una condición que afecta a un número considerable de personas, de un modo considerado inconveniente y que según se cree debe corregirse mediante la acción social colectiva*.

Existe en esta situación que se planteó en las escuelas un grupo significativo de actores que se vieron perjudicados al sentir que se les habían cambiado las reglas de juego cuando se dejó de operar a través de usos y costumbres y se comenzó a aplicar el reglamento en forma estricta, siendo que esa nueva situación no permitía a un grupo nutrido de docentes votar para elegir a sus colegas representantes en el órgano de gobierno de las escuelas, el CEMS

También se dio en las escuelas esta creencia de que podría modificarse la situación por medio de la acción colectiva, ya que en su mayoría los docentes se propusieron revertir la situación a través de reclamos que, como se puede apreciar no fueron atendidos quizás oportunamente sin embargo al haberse sostenido en el tiempo, fueron evolucionando favorablemente hasta llegar a la res. CSU 490/08.

⁽³⁹⁾ Folio 93 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS

⁽⁴⁰⁾ Suárez, Francisco, Problemas Socio-organizacionales. Para Francisco Suárez, uno de los tipos de problemas sociales (que a su vez pueden ser asimilados a las organizaciones) son los vinculados a problemas de participación social

Otra cuestión que llama la atención es ese reconocimiento que ponen sobre la mesa prácticamente todos los consejeros del CEMS en relación a la realidad de que los auxiliares son parte del cuerpo docente; ese reconocimiento de que en los hechos siempre habían votado los auxiliares y de la evidencia de que era el reglamento el que debía ser revisado. Llama la atención ya que, finalmente nada de ese reconocimiento que se dio en el debate se tradujo, a la hora de votar en una resolución favorable al pedido. Aún cuando los usos y costumbres habían “dado de baja” las reglas oficiales vigentes, aún cuando parte representativa de la comunidad educativa pedía modificarlas, la decisión durante largo tiempo fue: *ajustarse al reglamento*.

La formalización⁴¹ (este grado de apego a las reglas), dice Richard Hall⁴²...es *la variable estructural clave para el individuo porque el comportamiento de una persona se ve afectado de manera vital por el grado de dicha formalización (...)* *La formalización no es un concepto neutro (...)* *el grado hasta el cual está formalizada una organización es una indicación de las perspectivas de quienes toman decisiones en ella respecto de los miembros organizacionales. Si se cree que los miembros son capaces de ejercer un juicio excelente y autocontrol, la formalización será baja; si se les ve como incapaces de tomar sus propias decisiones y requerir un gran número de reglas para guiar su comportamiento, la formalización será grande. La formalización involucra el control organizacional sobre el individuo y así tiene un significado ético y político además de ser un componente estructural.*

Crozier⁴³ (1964), observa que un grado elevado de formalización crea un “círculo vicioso” los actores siguen las reglas básicamente por amor a éstas. Dando más importancia a las reglas que a los objetivos para los que estaban pensadas. En ese contexto, para el autor la autonomía es una amenaza. Las personas en ese sistema se vuelven cada vez más incapaces de operar con su propia iniciativa y buscan a través del cumplimiento de las reglas reducir el margen de libertad al que están sujetos.

Por otra parte, tal como afirma Hall, *Mientras más profesionalizada esté la fuerza laboral, más probable es que la formalización lleve al conflicto y la enajenación.* Tal como explica el autor, formalización y profesionalización están hechas con el mismo objetivo: *organizar y regular el comportamiento de los miembros de la organización.* En la formalización es *la organización* la que diseña las reglas para mantener el control; la profesionalización en cambio es un recurso *con base no organizacional para llevar a cabo la misma cosa. Desde el punto de vista de la organización cualquiera de las dos técnicas sería apropiada, siempre que se desarrolle el trabajo*⁴⁴

⁽⁴¹⁾ Las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrena la organización forman parte de lo que se llama formalización (Hall, Richard, *ORGANIZACIONES, Estructuras, Procesos y Resultados*, Prentice Hall, México 1996, p.70.

⁽⁴²⁾ Hall, Richard H. op.cit. ps.69 y 70.

⁽⁴³⁾ Crozier en Hall, Richard. Op.cit ps. 75 y 76.

⁽⁴⁴⁾ Hall, Richard, op.cit. p. 79.

Si bien, como se hizo referencia más arriba, este trabajo nació con la idea de que las principales debilidades del CEMS se vinculan a una pobre relación con los órganos de gobierno de la UNS, surge del relevamiento documental que han existido, y tal vez existan, situaciones conflictivas en el seno del propio CEMS; surgen, además, otros temas que afectan la vida de esta organización y que podrán estudiarse más adelante, como la autonomía del CEMS en relación al CSU y la incidencia de los grupos informales de poder.

Para cerrar este apartado, la propuesta sería revisar la separación de claustros ya que, aún cuando la reglamentación electoral del CEMS ha evolucionado favorablemente, la composición del claustro de profesores, por actividades y dedicación, es diferente a la composición del claustro de auxiliares y por lo tanto sería interesante pensar en que cada sector tuviera su propio representante a fin de dar cuenta en el consejo de la problemática de cada grupo.

Reflexiones finales y conclusiones

Resulta interesante confrontar las reflexiones anteriores con las causas que describe Hall⁴⁵ como fuente de conflictos en las organizaciones

1. conflicto funcional provocado por la *multiplicidad de sectores que coexisten* dentro de las organizaciones. La diferenciación conduce a personas y a unidades a tener intereses diferentes y hasta frecuentemente opuestos. La multiplicidad de sectores que atiende según se ha visto al revisar su estructura, puede ser pensada como causal de conflictos en el CEMS.
2. conflicto originado en la *competencia entre sectores*. Si bien cada escuela tiene su perfil, con sus fortalezas y debilidades, existe competencia entre directivos por prestigio, la convocatoria de matrícula y por la obtención de recursos.
3. conflicto jerárquico que tiene su origen en las *luchas de los grupos de interés sobre las recompensas organizacionales de estatus, prestigio y recompensas de dinero*. Al revisar la evolución de los requisitos para ser representante docente en el CEMS se pone en evidencia esta lucha entre grupos por conservar/obtener cuotas de poder. De un lado, directivos (en su rol de consejeros) y consejeros representantes del Consejo Superior; del otro, profesores y auxiliares que buscaron denodadamente mejorar la calidad de su representación en el CEMS. Según se ha descrito, también se dan conflictos entre directivos de las distintas escuelas y entre equipos directivos del mismo establecimiento. El Consejo Superior Universitario sin duda puja por imponer sus posiciones. Por su parte, el sindicato también ejerce poder en el ámbito de las escuelas medias de la UNS, queda demostrado en su intervención al presentarse acompañando a los docentes en su reclamo

(⁴⁵) Hall, Richard H. , op. cit. ps. 138 a 141.

por acceder al derecho a voto para elegir a sus representantes en el CEMS. El grado de adhesión a los paros convocados por el sindicato da cuenta además, de esta situación.

4. conflictos desarrollados por la *mutua dependencia de tareas*. Esta situación se presenta dado que los proyectos vinculados a cada una de las escuelas deben ser aprobados por consejeros que representan a la totalidad de las instituciones involucradas. Existen situaciones en las que la incorporación de un recurso en una de las escuelas significa un recurso menos para otra. Por ejemplo se ha dado el caso de que una preceptora pidió el pase de una escuela a otra. En este caso, para concretar el pase no alcanza con la solicitud del empleado que pide el cambio y el aval del directivo que recibe, sino que se necesita también la autorización de la dirección de la escuela que deja de contar con ese docente en particular.
5. también se dan en el ámbito del CEMS conflictos por *comunicaciones imperfectas, tamaño de la organización, heterogeneidad de los empleados*, según se ha descrito en apartados anteriores.

En este trabajo se ha tratado de responder preguntas tendientes a comprender alguna de las razones del funcionamiento conflictivo del Consejo de Enseñanza Media y Superior UNS.

Se ponen en evidencia causales de conflicto que, a priori, podrían clasificarse como de solución en el largo plazo y otros que, con algún retoque en los canales de comunicación, podrían mejorar en alguna medida el clima de la institución bajo análisis.

Entre los primeros se encuentra la diferencia en los proyectos de cada una de las escuelas representadas en el CEMS y la complejidad organizacional, básicamente en sus dimensiones: diferenciación horizontal y vertical ya que para intentar resolverlas se harían necesarias modificaciones en el Estatuto de la UNS, proceso que podría llevar mucho tiempo ya que: en primer lugar alguien debería sentarse a escribir el proyecto de reforma y tratar de conseguir que éste sea incluido en el debate en el seno de las comisiones de la Asamblea Universitaria. En este sentido quizás habría que pensar en modificaciones en la forma de elegir el presidente del CEMS, en la forma de acceder a los cargos directivos de las escuelas y a su permanencia en el puesto. Otra cuestión que debería ser revisada, según se ha planteado es la representación docente en el CEMS, dados los diferentes claustros que de hecho existen en las escuelas.

Podría pensarse además en otorgar mayor autonomía a cada una de las escuelas.

Otro tema generador de conflicto inter e intra-organizacional es la falta de representación de las escuelas en los órganos de gobierno de la UNS. Afortunadamente éste, con algunas resistencias comienza a ser un tema objeto de debate.

En relación a las causas del segundo grupo se encuentran las comunicaciones imperfectas provocadas en alguna medida por la dispersión geográfica. Para intentar resolver estos conflictos podría pensarse en promover reuniones de trabajo entre la presidencia del CEMS, representantes del CSU en el CEMS y miembros de la comisión de establecimientos secundarios de CSU. También sería interesante regularizar la asistencia de la presidencia del CEMS a las reuniones a las que asisten, conjuntamente con el rector, las otras secretarías. Esto podría dar lugar a una integración del CEMS no sólo con rectorado y CSU sino con la universidad en su conjunto, en el marco de la cual podría constituirse en un órgano más conocido y por lo tanto respetado e incluido por la comunidad de la UNS.

Bibliografía

- Álvarez Fernandez, M. (1.996): *Los Estilos de Dirección y sus consecuencias: bases para su configuración como estrategia de intervención*, en AAVV: Manual de organización de instituciones educativas, Madrid, Editorial Escuela Española, p 328.
- Boland, Lucrecia y otras, *Funciones de la Administración Teoría y Práctica*, EdiUNS, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, 2008.
- Enríquez, E. (2.002): Extractos de las notas al Seminario de Doctorado en la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA en el año 2.000, circulación autorizada por el autor p. 5 a 7.
- Estatuto de la Universidad Nacional del Sur.
- Etzioni A. (1.972): *Organizaciones Modernas*, México, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.p. 8 a 23.
- Exp – 1992/1194 Cudap: EXP-834:001992/1994 Título: Electoral Docentes CEMS.
- Exp. 240/1996: Normalizar el funcionamiento del CEMS
- Gibson y otros. *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. MC Graw Hill Mexico, 2006.
- Guiot, J(1985): *Organizaciones Sociales y Comportamiento*. Barcelona,Editorial Herder p 8.
- Hall, R. (1.996): *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*, México, Prentice Hall, p. 55 a 81 y p. 139 – 40
- Hall, Richard H., *ORGANIZACIONES, Estructuras, Procesos y Resultados*, Prentice Hall, México, 1996.
- Jornadas Interuniversitarias sobre Enseñanza Media realizadas en la ciudad de Bahía Blanca entre el 6 y el 12 de noviembre de 1960.
- Reglamento de funcionamiento del Consejo de Enseñanza Media y Superior, RCEMS 569/88.
- Resolución CSU 266/97 Reglamento de Concurso para la Cobertura de Cargos Directivos de los Establecimientos Dependientes del Consejo de Escuelas Medias y Superior. Anexo I artículos 1,4,5;Anexo II artículo 1; Anexo III artículos 1 a 3.
- Schlemenson, A. (1.999): *Análisis organizacional y empresa unipersonal*, Buenos Aires, Editorial Paidós p.38 a 47.

- Schlemenson, A. (2002): *Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor*. Buenos Aires, Editorial Paidós p 50/5.
- Suarez, Francisco, Problemas Socio-organizacionales

RESUMEN

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

El CEMS deberá de acuerdo con el art. 83 del Estatuto de la UNS: a) proyectar y proponer los reglamentos generales de organización y funcionamiento, sus planes de estudio y su régimen disciplinario, los que deberán ser aprobados por el Consejo Superior Universitario y b) presentar anualmente al Consejo Superior Universitario un informe sobre la tarea realizada y el plan de trabajo para el año siguiente.

El CEMS estará integrado, según señala el mencionado documento por: un presidente designado por el Consejo Superior Universitario; los directores de los establecimientos de enseñanza pre-universitaria dependientes de la Universidad, designados por concurso; un docente de cada uno de dichos establecimientos, elegido por sus pares y dos profesores de la Universidad designados por el Consejo Superior Universitario.

No obstante estar incluido como un organismo miembro, reconocido y regulado en alguna medida por el Estatuto de la UNS, desde la perspectiva de la comunidad universitaria, específicamente docentes y miembros de la comunidad y de los órganos de gobierno vinculados principalmente a los estudios superiores, el CEMS es un espacio al que tradicionalmente no se ha logrado entender. Por su parte, desde la perspectiva de la comunidad de las escuelas medias, el CEMS es un órgano que representa a la universidad y a sus órganos de gobierno y no a las escuelas pre-universitarias y de educación no universitaria.

Esta situación que se ha mantenido en el tiempo, ha generado desconfianza entre uno y otro sector, falta de comunicación y como consecuencia malestar y situaciones conflictivas que se reflejan en forma permanente en el seno del propio CEMS. Esto a su vez obstaculiza el funcionamiento del Consejo como organismo que debe facilitar la vida cotidiana en el ámbito de las escuelas medias de la UNS (EMUNS)

¿Cuáles son las razones de esta realidad?; ¿Será que nadie conoce muy bien cuáles son las funciones del CEMS, sus objetivos, atribuciones y

competencias?; ¿Será su estructura adecuada?; ¿Será que a los distintos perfiles de cada una de las escuelas representadas en el CEMS les resulta difícil coexistir y ser administradas a través de un mismo órgano?

Como parte de un proyecto de investigación más ambicioso cuyo objetivo general es lograr una aproximación a los motivos de esta situación, este trabajo se propone, a partir de la consulta bibliográfica, y el relevamiento de documentación, ensayar algunas respuestas a estos interrogantes a fin de elaborar un diagnóstico de la organización bajo estudio. En este sentido se ha pensado reflexionar sobre las causas del malestar en esta organización a través de conceptos vinculados a la administración tales como: estructura, conflicto, procesos directivos y comunicacionales por considerar que poseen amplia capacidad explicativa de los estilos de vida y las formas de comportamiento que se desarrollan en las escuelas y sobre el proceso educativo en su conjunto. En ese marco se ha considerado importante la comunicación de este trabajo que consta de tres apartados: el primero en el que se desarrollan algunas dimensiones para pensar la organización CEMS; el segundo en el que se realiza un recorrido conceptual, tratando de desmenuzar la problemática de la perpetuación de los directivos en sus cargos, aspecto citado por la comunidad educativa como debilidad en el diagnóstico institucional. En una tercera sección se presenta la evolución de los requisitos para ser consejero representante docente en el CEMS. En el cuarto y último apartado y a modo de reflexiones y conclusiones finales, se vinculan características identificadas en el CEMS con las causales del conflicto en las organizaciones.