



**ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES  
Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
Organismo de Cooperación y Estudio de la Unión  
de Universidades de América Latina y el Caribe



---

## *XV Asamblea General*

---

25 al 28 octubre del 2016  
en la Ciudad de Medellín Colombia,  
siendo sede la Universidad EAFIT bajo las siguientes:

**Estudio preliminar de la función  
de un decano. Lineamientos  
estratégicos y vínculo con  
el entorno**

# Estudio preliminar de la función de un decano. Lineamientos estratégicos y vínculo con el entorno

## ÁREA TEMÁTICA

Administración

## SUBÁREA

Modelos de dirección estratégica en organizaciones latinoamericanas

## AUTORES

Cecilia Nóbile – Cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar

Julieta Odriozola – Julieta.odriozola@econo.unlp.edu.ar

María Eugenia Bravo - euge\_br@hotmail.com

## INSTITUCIÓN

Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Ciencias Económicas

Instituto de Investigaciones Administrativas

## DOMICILIO

6 N° 777 – (1900)

Teléfono

54 0221 4236769 interno 120

# Estudio preliminar de la función de un decano. Lineamientos estratégicos y vínculo con el entorno

## RESUMEN

Este trabajo se enmarca en el proyecto “Aproximación a la función directiva en instituciones de educación superior. El caso de la UNLP”, aprobado en la convocatoria “Proyectos Promocionales de Investigación y Desarrollo” de la mencionada Casa de Estudios en el año 2014. Por esta razón, se plantea un primer abordaje de las funciones y roles que se han definido formalmente en el Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata, los lineamientos que propone la Universidad y la importancia de la relación con su entorno, de manera tal de contribuir a los siguientes pasos en el proceso de investigación.

El objetivo del presente es indagar sobre la función del directivo de una Institución de Educación Superior, tanto desde una perspectiva formal como de lo que puede percibirse observando sus actividades difundidas públicamente. Se ha tomado como caso de estudio la Universidad Nacional de La Plata y sus Unidades Académicas en busca de la relación entre lineamientos que surgen de niveles superiores y los definidos a nivel de cada facultad.

Asimismo, se explora la relación entre la función del decano y tendencias, factores del contexto, atento a los postulados teóricos que afirman que el rol directivo es en parte definido por lo que sucede en el “afuera”.

Se ha encontrado una estrecha relación entre las definiciones estratégicas de la UNLP y los objetivos de las Unidades Académicas. Se puede afirmar que la importancia que tiene para la UNLP el consolidar el vínculo universidad – sociedad ha influido en las definiciones de las facultades. Sin embargo, son pocas las Unidades Académicas que llegan a plasmar formalmente sus lineamientos estratégicos, así como es escasa la difusión de las actividades desarrolladas.

**Palabras clave:** función directiva, decano, planes y objetivos, UNLP, vinculo universidad - sociedad.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se enmarca en el proyecto “Aproximación a la función directiva en instituciones de educación superior. El caso de la UNLP”, aprobado en la convocatoria “Proyectos Promocionales de Investigación y Desarrollo” de la mencionada Casa de Estudios en el año 2014.

De acuerdo al plan de trabajo planteado en el proyecto, se indagó sobre diferentes enfoques teóricos respecto de la función del directivo de una Institución de Educación Superior. En segundo término, se recurrió a lo que se encuentra previsto formalmente por la UNLP como actividad de todos los decanos. Con el fin de contextualizar este rol, dándole referencias en un lugar y momento concretos se obtuvo información sobre los lineamientos generales que deberían guiar esta función para los próximos años, así como de actividades concretas realizadas por los decanos de las distintas Unidades Académicas.

A partir de las conclusiones preliminares obtenidas a través de esta investigación parcial, se ha podido avanzar con las siguientes etapas del proyecto principalmente con la definición de los instrumentos de relevamiento y el diseño del trabajo de campo.

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo del presente es indagar sobre la función del directivo de una Institución de Educación Superior, tanto desde una perspectiva formal como de lo que puede percibirse observando sus actividades difundidas públicamente. Como objetivos específicos se definió:

- Conocer las funciones básicas de los decanos de las Unidades Académicas de la UNLP.
- Identificar la existencia de lineamientos formales generales (estrategias, políticas, objetivos, metas) que influyan en esas funciones y su relación con las definiciones que realizan las Unidades Académicas.
- Determinar la existencia de influencia del contexto en la definición de las funciones de los decanos.

Se ha tomado como caso de estudio a la Universidad Nacional de La Plata y sus Unidades Académicas, ya que constituye la unidad de análisis del proyecto de investigación mencionado. Para el relevamiento de información se utilizaron fuentes secundarias y se aplicó el análisis de documentos.

### Breve reseña teórica

#### *Enfoques tradicionales para estudiar el rol directivo*

Muchos autores, entre los que encontramos a Solana (1993), Stoner, Freeman y Gilbert (1996) y Chiavenato (2004), entre otros, retoman el enfoque clásico de la función gerencial como conductor del Proceso Administrativo en general y en particular del proceso de Dirección. Este enfoque enfatiza la responsabilidad de quien administra una organización por el desarrollo de los procesos básicos de Planeamiento, Organización, Coordinación, Dirección y Control y de aquellos que son subyacentes Decisión, Comunicación e Influencia.

En otro sentido, Peter Drucker (1957) plantea un análisis diferente de la función de la gerencia. La gerencia es el órgano específico de la empresa comercial y su primera función es la Realización Económica. Sólo puede justificar su existencia y su autoridad mediante los resultados económicos que produce.

El autor también hace referencia a tres tareas principales que debe desarrollar un gerente: dirección del negocio, la dirección de los gerentes y la dirección del trabajador y del trabajo. Dichas tareas se pueden analizar separadamente, estudiar separadamente, valorar separadamente. En cada una de ellas puede distinguirse una dimensión presente y una futura. Pero en su labor diaria la gerencia no puede separarlas. Tampoco puede separar las decisiones para el presente de las decisiones para el futuro. Cualquier decisión de la gerencia afecta a sus tres tareas y debe tener en cuenta a las tres.

Por otra parte, también plantea que existen cinco operaciones en la tarea de un gerente. Juntas dan por resultado la integración de los recursos en un organismo vivo y creciente. Según él:

- Un gerente, en primer lugar,  **fija objetivos**. Determina cuáles deben ser los objetivos. Determina cuáles deben ser las metas en cada aspecto cubierto por los objetivos. Decide qué hay que hacer para alcanzar estos objetivos. Hace efectivo los objetivos comunicándolos a las personas cuyo desempeño es necesario para alcanzarlos.
- Segundo, un gerente **organiza**. Analiza las actividades, las decisiones y las relaciones que se necesitan. Clasifica el trabajo. Lo divide en actividades posibles de realizar. Luego divide las actividades en tareas posibles de realizar. Agrupa estas unidades y estas tareas en una estructura de organización. Elige la gente necesaria para la dirección de estas unidades y para las tareas a realizar.

- Después un gerente **motiva y comunica**. Crea un equipo con las personas que son responsables de las diversas tareas. Lo hace con las prácticas mediante las cuales dirige. Lo hace con su propia relación con los hombres que dirige. Lo hace mediante incentivos y recompensas al trabajo exitoso. Lo hace mediante su política de ascensos. Y lo hace mediante una comunicación constante, tanto del gerente a su subordinado como del subordinado al gerente.
- El cuarto elemento básico del trabajo del gerente es la tarea de **medición**. El gerente establece unidades de medida, y existen pocos factores que sean tan importantes para el desempeño de la organización y de cada integrante de ella. Se ocupa de que cada integrante de la organización tenga mediciones a su disposición que estén enfocadas en el desempeño de toda la organización y que al mismo tiempo enfoquen el trabajo del individuo y lo ayuden a realizarlo. Analiza el desempeño, lo valora y lo interpreta. Y una vez más, como en todos los demás aspectos de su trabajo, comunica tanto el significado de las mediciones como sus descubrimientos a sus subordinados como a sus superiores.
- Finalmente, un gerente **prepara gente**. Según la manera de la cual dirige hace fácil o difícil para ellos prepararse. Dirige a la gente o la desorienta. Extrae lo que hay en las personas o las paraliza. Fortifica su integridad o las corrompe. Las adiestra para que permanezcan erguidas o las deforma. Todo gerente hace estas cosas cuando dirige, lo sepa o no. Las puede hacer bien o las puede hacer mal. Pero siempre lo hace.

Posteriormente, en otra obra, establece las diferencias entre el manager o gerente tradicional y el gerente más adaptado al nuevo contexto cambiante. Donde enuncia que “...*En los primeros tiempos de la historia de la administración el manager o gerente era la persona “responsable del trabajo de otros”. En su momento esta definición cumplió un propósito útil. Distinguió la función del gerente de la que le correspondía al “propietario”. Puso en claro que la administración era un tipo específico de trabajo que podía analizarse, estudiarse y mejorarse sistemáticamente.*” (Drucker, 1973).

Para ello, posteriormente analiza las diferentes tareas y actividades que deben ser desarrollados para lograr este cometido. Asimismo, el autor enuncia que la definición tradicional concentra la atención en los instrumentos de una tarea más que en la tarea misma. Entendida como tal considera que la definición tradicional es cada vez menos apropiada, y constituye un impedimento para la administración efectiva, la organización efectiva y el auténtico rendimiento.

#### *Enfoque del rol*

Henry Mintzberg (1978) en su libro “La Naturaleza del trabajo directivo” plantea que la mejor manera de describir lo que hacen los directivos es recurriendo al concepto de Rol, definiéndolo *como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado*.

Este autor destaca que cada directivo está situado entre su unidad de organización y el entorno de ésta. El director general dirige su empresa y a la vez observa un entorno compuesto por competidores, proveedores, gobiernos, etc. Es decir, cada uno debe gestionar una organización dentro de un entorno complejo. Para este fin, el responsable se ve obligado a interpretar una serie de roles directivos cuyos requisitos conducen a determinadas características comunes a su labor.

Asimismo, estudió a los gerentes en la práctica, concluyendo que éstos desempeñan 10 roles muy relacionados y agrupados de la siguiente manera: *interpersonales, informativos y de toma de decisiones*. Los **roles interpersonales** están directamente relacionados con el status y la autoridad del directivo, y comprende, en esencia, el desarrollo de las relaciones interpersonales. Los tres roles dentro de este grupo son la figura de *autoridad, de líder y de enlace*. Los **roles informativos**, corresponden a la recepción y transmisión de la información. Dentro de ésta categoría se incluyen tres roles, el del *supervisor*, el de *difusor* y el *vocero*. Por último, los **roles de decisión** giran en torno a la toma de decisiones. Implican, por su parte, la participación del directivo en el proceso de determi-

nación de estrategias, determinación que puede definirse sencillamente como el proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización. Los cuatro roles de decisión son: *empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador*. Cada rol es observable y la descripción de cada uno de ellos hace referencia al conjunto de actividades de la cual deriva, surgiendo alguna de ellas en más de un rol. Es dable destacar también que, si bien cada uno de los roles se describen uno a uno, en realidad no pueden aislarse. El directivo constituye en esencia un sistema input-output en el cual la autoridad y el status impulsan las relaciones interpersonales que aportan información (inputs), que a su vez producen resultados – información y decisiones – (outputs).

Como los gerentes representan estos roles, Mintzberg concluyó que sus actividades consisten en relacionarse con los demás, con la organización en sí misma y con el exterior de la organización. En una obra posterior el mencionado autor, propone en su artículo "*Perfeccionando la función del gerente*" (Mintzberg, 1995) un modelo que procura integrar la función de los gerentes en un entorno de círculos concéntricos. En el centro se encuentra la persona en la función (con sus valores, experiencia, conocimientos, competencias y modelos mentales), el marco de la función (definido a través de su propósito, perspectivas y posiciones) y su agenda; los rodean los roles que desempeñan los gerentes en tres niveles: la gerencia a través de la información, la gerencia a través de la gente y la gerencia mediante la acción, cada una llevada a cabo dentro y fuera de la unidad. De acuerdo a la configuración de estos elementos, surge el estilo gerencial.

#### *Enfoques contemporáneos*

Dentro de la literatura actual se encuentran autores que, sin descartar los aportes de las escuelas clásicas, ahondaron en ciertos aspectos de la función directiva.

Uno de los autores que contribuye a un cambio de enfoque es Peter Senge, quien afirma que "... *Las organizaciones que cobran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.*" (Senge, 1998). Esto da origen a una nueva mirada sobre la dirección de las organizaciones, enfatizándose el desarrollo y dominio de cinco disciplinas, Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento Sistémico.

Por otro lado, también se encuentra el enfoque basado en las Competencias Gerenciales, definidas como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en su labor directiva (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002), las cuales se agrupan en seis grupos: Comunicación; Planeación y Administración; Trabajo en Equipo; Acción estratégica; Conciencia Global; Manejo Personal.

Existen otros enfoques que analizan particularidades del cargo directivo asociados a otro tipo de organizaciones. Un ejemplo es el análisis realizado por Castro y Tomás (2010), el cual se focaliza en las implicancias de que éste sea transitorio, es decir, que un directivo cumple su función por una cantidad de años establecida en las normas de la organización. Este aspecto permite abordar diferentes "fases" o momentos en que las tareas y roles que desempeñados variarán, según cómo evolucione el puesto. De esta manera, los autores distinguen 3 etapas en la labor directiva, en especial en Instituciones de Educación Superior:

- **Etapla Inicial:** Supone la contextualización del profesor en el nuevo rol directivo y se produce a través de tres procesos: 1) la necesidad de conocer el contexto macro y micro institucional; 2) comprender y analizar las dinámicas grupales y personales y; 3) interiorizar el trabajo rutinario y los procesos burocráticos.

- **Etapa de Desarrollo.** Es un período caracterizado por el intensivo desempeño de las funciones que tiene atribuidas el cargo. Las responsabilidades directivas en esta etapa se pueden organizar en dos grandes grupos. El primero, afecta a las funciones de tipo institucional: reuniones y comisiones de representación, la intervención en la resolución de conflictos, la comunicación interna y externa, el cumplimiento de los procesos burocráticos y los procesos de negociación (especialmente en la demanda de recursos). El segundo, engloba la gestión del personal docente aunque también deben intervenir en situaciones vinculadas al personal de administración y servicios.

- **Etapa Final.** Denominada también de salida, es seguramente la que ocupa un periodo más breve de las tres que se identifica. Se refiere al periodo de tiempo que va desde que el directivo decide no presentarse a la reelección hasta el momento en que se convoca la reunión para la nueva elección. En la etapa final se identifican tres secuencias diferenciadas. La primera es la de preparación para la salida. Implica el cierre de los proyectos en curso y la preparación de la memoria final. Las iniciativas y las nuevas propuestas se paralizan ante la inminencia del relevo. La segunda es la que se vincula al procedimiento legal del relevo. La preparación de nuevas candidaturas, el proceso administrativo establecido por los estatutos universitarios y las elecciones son otra secuencia importante. La tercera secuencia es la denominada propiamente de salida.

### *La función directiva moldeada por la estructura*

En un reciente trabajo (Nóbile, Gauna Dominguez, 2015) se indagó sobre ciertas particularidades del funcionamiento de este tipo de organizaciones, denominadas por Mintzberg (1992) burocracias profesionales, debido a la propia fusión entre el modelo burocrático y la labor profesional.

Uno de los aspectos que destaca es que este tipo de organizaciones podría ser representada como una pirámide invertida, donde los profesionales se ubicarían en la cumbre y los gerentes están en la base, asistiéndolos para que desarrollen su labor (Mintzberg, Op. cit)). Esto parece desdibujar la figura del administrador, quitándole todo poder para la toma de decisiones. Sin embargo, si bien no puede controlar a los profesionales directamente, el directivo retiene poder a través del ejercicio de ciertos roles fundamentales.

- Resuelve conflictos en la estructura: el proceso de encasillamiento, propio de las burocracias profesionales, origina conflictos de tipo jurisdiccional o de incumbencia profesional. También pueden surgir rispideces entre las jerarquías paralelas.
- Interactúan con diferentes actores del entorno: se espera que el directivo proteja la autonomía de los profesionales y a su vez logre el apoyo (tanto financiero como moral) de agentes externos.

El directivo se transforma así en un actor principal para estas organizaciones, encargado de volver efectiva la administración, aspecto del que no desea ocuparse el trabajador profesional.

Es importante destacar, a manera de conclusión, dos aspectos que resultan fundamentales para los objetivos del trabajo. En primer lugar, es evidente la evolución en el análisis de la función directiva desde una mirada interna, centrada en las funciones y tareas asociadas al cumplimiento de objetivos de eficiencia y conducción del personal, hacia un enfoque más general, con énfasis en el vínculo organización – entorno. En segundo lugar, la función directiva en universidades y facultades comparte algunos aspectos funcionales básicos con las empresas, pero supone una serie de características distintivas por tratarse de cargos electivos y transitorios.

### **Acercamiento a la función directiva de un decano. El caso de la UNLP**

La descripción de las funciones y responsabilidades de un decano, desde una perspectiva formal, puede obtenerse del Estatuto de la UNLP, donde se definen, por un lado, aspectos básicos del cargo, como duración, edad mínima y la obligatoriedad de haber sido profesor de la Unidad Académica correspondiente. Asimismo, establece las funciones básicas que debe cumplir, las cuales pueden sintetizarse de la siguiente manera:

### **Respecto del Gobierno de la Facultad:**

- Convocar y presidir al Consejo Directivo<sup>1</sup> de la facultad y ejecutar sus resoluciones.
- Planificar y organizar las comisiones del Consejo Directivo y proponerlas para su aprobación.
- Dictar disposiciones sobre el gobierno interior pedagógico, disciplinario y administrativo de su facultad, de acuerdo con las Ordenanzas y Reglamentaciones vigentes.
- Planificar y organizar las Secretarías de la facultad.

### **Respecto de la relación facultad – entorno:**

- Representar oficialmente a la facultad en todos los actos y comunicados de la misma.
- Informar por escrito al Presidente de la universidad, cada 2 meses, de la marcha del Consejo Directivo y enviar los documentos oficiales, que deban publicarse en el “Boletín de la Universidad”.

### **Respecto del funcionamiento de la Unidad Académica:**

- Expedir, conjuntamente con el Presidente de la universidad, los diplomas de títulos habilitantes universitarios y grados académicos. Autorizar el ingreso, permiso y certificados de examen, con sujeción a las Ordenanzas del Consejo Superior y del Consejo Directivo.
- Supervisar el cumplimiento de las tareas docentes. Nombrar por concurso o por antecedentes y remover o reubicar a los empleados de la facultad.
- Acordar licencias a los docentes y empleados de la facultad, acorde con el régimen de licencias de la universidad.
- Proponer al Consejo Directivo las designaciones del personal docente interino y contratado.

Las funciones que se le atribuyen, de carácter formal, parecen estar asociadas principalmente con tres aspectos, el gobierno de la Facultad, ciertos vínculos con el contexto y el funcionamiento de la Unidad Académica, el cual no está descripto acabadamente. Las mismas tienen que ver con las responsabilidades básicas e indelegables que tiene el decano como responsable de la conducción.

Sin embargo, esta designación de funciones es atemporal y hasta estática, ya que está plasmada en un documento formal, que tiene por fin brindar información relevante y válida de manera permanente (a excepción que se cambie el mismo documento, en este caso el Estatuto). Observando la realidad de un directivo de cualquier tipo de organización, podría afirmarse que las tareas que desarrollan tienden a adaptarse a ciertas circunstancias o condiciones particulares que caracterizan a la Institución y su entorno, en un momento determinado, tal como mencionan algunos autores como Mintzberg, (Op. Cit.) y Castro y Tomas (Op. Cit). De acuerdo a ello, la UNLP brinda lineamientos estratégicos que moldean o deberían guiar las funciones del decano de cada unidad académica que la conforma o, al menos, contribuir a la confección de su agenda. En el Plan Estratégico 2014 – 2018 de la UNLP se encuentran detalladas 6 líneas estratégicas, incluyendo los resultados buscados y los Planes y Programas que contribuirán a cumplir los mismos. El detalle de este documento puede verse en el cuadro N° 1 del Anexo.

En primer lugar, al tratarse de un documento alineado con el Estatuto de la UNLP, todas las líneas estratégicas se enmarcan en el mismo, tanto en cuanto al fin Institucional de crear, preservar y transmitir la cultura universal como en las funciones básicas asociadas con la enseñanza, la investigación y la extensión universitaria.

A excepción de la estrategia N° 6 que es de carácter principalmente interno, todas las estrategias resaltan, de manera diferenciada, la importancia del vínculo universidad – sociedad.

---

<sup>1</sup> El Consejo Directivo es el órgano máximo de gobierno de una facultad de la UNLP, integrado por 16 miembros: 7 profesores, 1 jefe de trabajos prácticos, 2 ayudantes diplomados o graduados, 5 estudiantes y un representante no docente.

Aquellas estrategias relacionadas con la enseñanza, priorizan la calidad, la igualdad de oportunidades, la equidad social y la atención a temas relevantes de la sociedad. Respecto de la investigación se enfatiza la generación de conocimientos con su respectiva aplicación en pos de resolver problemáticas reales. Finalmente, si bien la extensión universitaria implica desde lo conceptual una relación con sectores específicos de la población, se destaca su importancia en el desarrollo social y cultural, en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

### **Análisis de unidades académicas**

De las 17 unidades académicas que tiene la UNLP sólo de 4 existen planes estratégicos públicos, por lo que se expone la información hallada de éstas. Las que cuentan con esta herramienta de gestión son:

- Facultad de Ciencias Económicas
- Facultad de Informática
- Facultad de Ingeniería
- Facultad de Trabajo Social

A partir de la información publicada sobre planificación estratégica, se relevó de cada Unidad Académica los lineamientos y objetivos estratégicos para el período 2014-2018 -exceptuando la Facultad de Ingeniería cuya planificación aborda el período 2012-2016- y se los vinculó con las estrategias de la universidad presentadas anteriormente, con el fin de poder determinar la correlación existente, así como el foco en el que ponen la gestión los decanos de las mismas.

De lo analizado surge que todas las unidades académicas que realizan y publican planificación estratégica presentan los lineamientos, objetivos y acciones alineadas con las estrategias de la universidad. Si bien el agrupamiento de estrategias presenta ciertas variaciones que tienen que ver con la estructura y cultura de cada facultad, los ejes de acción para el período de gestión 2014-2018 están íntimamente vinculados.

Particularmente podemos observar que en la Facultad de Informática tienen mayor peso las estrategias de enseñanza de pregrado, grado y posgrado, investigación y transferencia, relaciones institucionales y administración y gestión. No se ha detectado ningún lineamiento alineados con la estrategia de arte y cultura. En el caso de la Facultad de Trabajo Social vemos que los lineamientos preponderantes son aquellos relacionados con la enseñanza de pregrado, grado y posgrado, extensión universitaria y relaciones universitarias, observándose mayor énfasis hacia el contexto.

La Facultad de Ingeniería expone su Plan de una manera diferente a la hallada en las otras Unidades Académicas, resumiendo sus lineamientos en 3 ejes: Mejoramiento de indicadores Académicos, Aporte de la Universidad al desarrollo territorial sostenible e Internacionalización de la Ingeniería argentina. Si bien el primer eje es netamente interno (asociado a retención de estudiantes, acortar la duración de la carrera, etc.) los otros dos abordan aspectos asociados al vínculo de la disciplina con el contexto, tanto nacional como internacional.

En el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas los lineamientos están ordenados por Secretarías y, dentro de cada una, se desarrollan objetivos que responden a los lineamientos de la UNLP. De esta manera, existe un equilibrio entre aspectos internos y externos, aunque en cada uno se destaca la necesidad de comunicación y difusión de las actividades tanto hacia adentro como hacia actores o agentes externos a la Unidad Académica.

### **La función del decano en las redes sociales y diarios locales**

Para obtener un primer acercamiento de las actividades que desempeña un decano se relevó información en medios periodísticos y en redes sociales asociada a eventos o tareas desempeñadas por los mismos. El

análisis sobre la información publicada en las redes sociales y diarios de mayor circulación de la ciudad se hizo para 6 facultades, seleccionadas según su tamaño<sup>2</sup>, para mantener la representatividad de la muestra. Las mismas son las siguientes:

- Astronómicas y Geofísicas
- Bellas Artes
- Económicas
- Ingeniería
- Informática
- Trabajo Social

Se analizó la información publicada en los diferentes medios y redes sociales que posee cada una de las unidades académicas y/o sus decanos, desde junio de 2014, debido a que durante el mes de mayo del mismo año se realizaron los cambios de gestión en las unidades académicas de la UNLP. El detalle de los medios relevados en cada Unidad Académica puede verse en el cuadro N° 2 del Anexo.

A partir de la información obtenida, se realizó una comparación indicando por un lado la correspondencia o no con los ejes del Plan Estratégico y el tipo de información difundida sobre la actividad de los decanos.

En cuanto a la actividad difundida a través de las redes sociales por parte de los decanos, puede observarse que, en la mayoría de los casos, se destaca la participación de los mismos en eventos que tienen que ver con el cumplimiento de sus funciones como representantes de las unidades académicas y estando los mismos alineados con los ejes y objetivos planteados en el plan estratégico de la UNLP.

El Eje que más noticias recaba es el N° 1 de Enseñanza de Pregrado, Grado y Posgrado, ya que todas las Facultades publican periódicamente novedades respecto de ese tema. El Eje N° 4 en el que menos noticias se encuentran es el asociado a Arte y Cultura, siendo las Facultades de Bellas Artes y Trabajo Social las que enfatizan el mismo. Por otro lado, estas mismas Facultades sumadas a Informática, no registran novedades respecto del Eje N° 2 de Investigación y Transferencia.

De todas formas, cabe destacar que la frecuencia de uso de las redes sociales y los medios para referir a la actividad de los decanos, es, en la mayoría de los casos analizados, baja. De las facultades analizadas la que mayor uso hace de las redes sociales es la de Ciencias Económicas.

## **CONCLUSIONES PRELIMINARES**

Del análisis de la información relevada surgen conclusiones interesantes referidas a diferentes aspectos asociados a los objetivos definidos.

En primer lugar, respecto a los dos primeros objetivos, se ha obtenido una definición formal de la función del decano, tanto en lo definido en el Estatuto como en los Planes Estratégicos, los que contienen lineamientos y objetivos que guían su accionar.

Es importante destacar, en relación al tercer objetivo, que el vínculo universidad – sociedad se ha convertido en un propósito central de la Universidad, sobrepasando lo que originalmente constituía uno de sus fines. Esto es observable en la definición de los lineamientos estratégicos, donde la mayoría, estén asociados a la enseñanza o a la investigación, prioriza el aporte a la sociedad.

Por otro lado, respecto de la relación del Plan Estratégico general con el de las Unidades Académicas estudiadas, puede observarse una alta coincidencia, sin dejar de considerar la preponderancia de alguno de los

---

<sup>2</sup> El tamaño se midió según cantidad de alumnos, cantidad de carreras y cantidad de docentes de cada Facultad.

lineamientos sobre otros en función de las características propias de cada Facultad. Esto parece demostrar que los lineamientos estratégicos de la UNLP constituyen un buen marco para los objetivos de cada Unidad Académica, en términos generales.

¿Lo que se publica tiene relación con lo que figura en planes o documentos formales con la definición de objetivos? La respuesta, en esta instancia parece ser que sí, que los eventos y actividades que se difunden públicamente coinciden con metas u objetivos planteados desde los documentos formales, en aquellos casos que tal documentación existe. En aquellas Unidades Académicas donde no se ha publicado el Plan Estratégico o algún lineamiento, este interrogante ha quedado abierto. Cabría preguntarse si las actividades en las que aparece públicamente el decano están vinculadas con aquello que él mismo prioriza o valora. Una de las conclusiones preliminares a la que se ha arribado es que parte de la agenda de un decano está definida por el plan estratégico diseñado para su unidad académica para el período de gestión, en función de las líneas de acción que se priorizan y de los objetivos que se plantean. Esto conlleva entonces que el vínculo de la Unidad Académica con el contexto ocupa un lugar preponderante en esta agenda, al menos para los decanos que han impulsado la definición y difusión de planes estratégicos.

Por otro lado, debe destacarse que son pocas las Unidades Académicas que hacen uso frecuente de medios públicos para mostrar las actividades donde participa el decano, ya sea sitios web o redes sociales.

Ha quedado pendiente averiguar si estas actividades van cambiando o se enfatizan algunas de acuerdo con la fase del período de gestión que transita el decano, cuestión que se analizará más adelante, a partir del seguimiento en el tiempo de las actividades que se publiquen con posterioridad.

Finalmente, y como insumo del proyecto referido, se ha podido obtener una aproximación valiosa para la elaboración de los instrumentos de relevamiento a utilizarse en el trabajo de campo, lo que constituye la siguiente etapa del proyecto de investigación que da marco al presente trabajo, quedando definidos ciertos interrogantes que formarán parte de las entrevistas:

- ¿Resulta útil y apropiado el uso de un Plan Estratégico para una universidad / Facultad? ¿Moldea la confección de la agenda del decano?
- ¿Cómo influyen las tendencias o acontecimientos externos a la Universidad en la definición de objetivos? ¿Cuánto influye lo definido por la Universidad en las Facultades?
- ¿Surgen conflictos entre intereses/objetivos internos con lo definido por la Universidad?

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CASTRO, D. y TOMÁS, M. (2010) *El desempeño de la dirección en la universidad: el caso de decanos y directores de departamento*, Revista Educación XX1, UNED, pp. 217-239.
- CHIAVENATO, I. (2004), "Introducción a la teoría general de la Administración", Ed. Mc Graw Hill, México.
- DRUCKER, P. (1957) "La Gerencia de Empresas", Ed. Sudamericana, Bs As.
- DRUCKER, P. (1973) "La Gerencia (Tareas, responsabilidades y prácticas)", El Ateneo, Buenos Aires.
- HELLRIEGEL, D., JACKSON S. y SLOCUM, J. (2002), "Administración: un enfoque basado en competencias", Ed. Thompson Learning, Bogotá.
- MINTZBERG, H. (1995), *Perfeccionando la Función del Gerente*. Revista Alta Gerencia, Año IV Tomo VII.
- MINTZBERG, H. (1978), "La Naturaleza del Trabajo Directivo", Ed. Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1992) "Diseño de organizaciones eficientes", Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- NÓBILE, C. y GAUNA DOMINGUEZ, C., "Modelo burocrática y organización profesional. Reflexiones sobre la función del directivo ante las disfunciones", trabajo ganador del Premio Kazilari, XXXI congreso Nacional de ADENAG, Villa María, 21 y 22 de mayo de 2015.
- SENGE, P. (1998), "La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente", Ed. Granica, Barcelona.
- STONER, J., FREEMAN, R. y GILBERT, D. (1996), "Administración", Ed. Prentice-Hall, México.

## **SITIOS WEB CONSULTADOS**

Facultad de Ciencias Económicas  
Facultad de Astronomía y Geofísica  
Facultad de Bellas Artes  
Facultad de Ingeniería  
Facultad de Informática  
Facultad de Trabajo Social  
Diario El Día  
Facebook y Twiter oficiales

## ANEXOS

**Cuadro 1. Lineamientos estratégicos del Plan 2014 – 2018 de la UNLP**

Estrategia	Objetivo	Producto
1- Enseñanza de pregrado, grado y posgrado	Responder a la demanda de la sociedad por educación superior, promoviendo la equidad social, custodiando la igualdad de oportunidades y mejorando la calidad de la oferta pública.	Formación universitaria generalizada.
2- Investigación y transferencia	Apoyar y estimular la investigación y creación científica, tecnológica y artística, preservando su calidad y transfiriendo los conocimientos generados por ella para el bienestar de la sociedad.	Nuevos conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos. Recursos humanos de calidad formados. Difusión nacional e internacional de la producción científica, tecnológica y artística de la UNLP. Desarrollos e innovaciones tecnológicas y culturales para los emprendimientos orientados a mejorar la calidad de vida de las personas. Generación de patentes y registros de propiedad intelectual a nombre de la UNLP.
3- Extensión universitaria	Promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población, la reconstrucción del tejido social, el desarrollo sustentable y el fortalecimiento de la identidad cultural.	Acciones de extensión universitaria a la sociedad y sus instituciones
4- Arte y Cultura	Alcanzar un nivel de definición ontológica y académica del arte y la cultura promoviendo la utilidad social y formativa del conocimiento. Generar un acceso más equitativo y democrático a los bienes culturales simbólicos extendiendo sus alcances a toda la comunidad.	Investigación, producción, difusión, promoción y apoyo de nuevos conocimientos vinculados y dirigidos al arte y la cultura, la universidad y la industria, incidiendo en el desarrollo social.
5- Relaciones institucionales	Incentivar las vinculaciones con los Estados y sus organizaciones gubernamentales, las empresas, los sectores sociales y las Universidades, promoviendo la internacionalización de la Universidad Nacional de La Plata.	La UNLP participando e integrada plenamente en los temas prioritarios de la comunidad – incluido el sistema universitario –, en el ámbito regional, nacional y mundial.
6- Administración y gestión	La modernización continua de la administración y la gestión permanente para sustentar con calidad y eficiencia las transformaciones de la Universidad Nacional de La Plata	Gestión institucional, administrativa y edilicia eficiente y eficaz.

Fuente: Plan Estratégico 2014 – 2018 – UNLP.

**Cuadro 2. Medios consultados por facultad**

Unidades académicas	Web UNLP	Web facultad	Facebook facultad <sup>3</sup>	Twitter facultad	Twitter decano	Diario El Día
Astronomía y Geofísica	-	X	X	-	-	X
Bellas Artes	X	X	X	-	-	X
Económicas	X	X	X	X	X	X
Ingeniería	-	X	-	-	X	-
Informática	X	X	X	X	-	X
Trabajo Social	X	X	X	-	-	-

<sup>3</sup> Se descartó el análisis de los facebook personales de los decanos, debido a que quienes lo poseen tienen la información configurada con privacidad y/o lo utilizan con fines personales y no académicos.

**Cuadro 3. Actividades publicadas según ejes estratégicos**

Ejes de difusión	Ast. y Geof.	Bellas Artes	Económicas	Informática	Ingeniería	Trabajo Social
ESTRATEGIA 1- Enseñanza de pregrado, grado y posgrado	-Entrega de diplomas -Entrega de becas para estudiantes -Inauguración de Jornadas y eventos académicos -Modificación del plan de estudios	-Inauguración de Jornadas y eventos académicos	-Entrega de diplomas -Inauguración de Jornadas y eventos académicos	-Bienvenida a ingresantes -Entrega de diplomas -Modificación de plan de estudios -Charlas sobre inserción laboral de las carreras	-Inauguración de Jornada y eventos académicos -Actos por años de existencia de ciertas carreras -Cambio de metodología en la carrera de grado -Incentivos a los alumnos para recibirse -Otorgamiento de pasantías para los alumnos.	-Entrega de diplomas -Modificación del plan de estudios -Inauguración de un nuevo Módulo -Inauguración de Jornada y eventos académicos
ESTRATEGIA 2- Investigación y transferencia	-Firma de convenios para investigación y transferencia -Apertura formal de inicio de proy de investigación	--	-Firma de convenios para investigación y transferencia -Apertura formal de inicio de proy de investigación	--	-Presentación de resultados de proyectos de investigación -Reconocimiento a investigadores	--
Ejes de difusión	Ast. y Geof.	Bellas Artes	Económicas	Informática	Ingeniería	Trabajo Social
ESTRATEGIA 3- Extensión universitaria	-Apertura formal de proyecto de extensión	-Participación de estudiantes y graduados en un proyecto de extensión	-Apertura formal de proyecto de extensión -Cierre y entrega de certificados de proyectos de extensión	--	-Presentación de resultados de proyectos de extensión -Entrevista sobre proyectos de extensión -Entrega donaciones para apoyo a PyMES -Participación en actividades agrícolas	-Firma de proy de extensión -Apertura formal de proyectos de extensión -Presentación formal de la revista de la Facultad -Participación en distintos proyectos de extensión
ESTRATEGIA 4- Arte y Cultura	--	-Apertura de espectáculo musical -Inauguración de una muestra de arte	-Firma de Acuerdos	--	--	-Disertante trabajo conjunto con otras Instit. -Participación en una charla sobre Género -Apertura formal de Jornada de Género y Div. Sex.
Ejes de difusión	Ast. y Geof.	Bellas Artes	Económicas	Informática	Ingeniería	Trabajo Social
ESTRATEGIA 5- Relaciones institucionales	-Recibimiento de especialistas destacados del exterior	-Participación en competencia internacional -Firma de convenio con dos Instituciones	-Convenio con otras Instituciones -Firma de convenio de cooperación -Convenio Académico Internacional	--	-Convenio con otras instituciones -Reunión con Y-TEC -Concede notas a medios sobre los proyectos que se están realizando -Otorgamiento de pasantías para los alumnos -Convenio con transporte de la Nación	-Presentación de la revista en otros Centros -Presentación formal de un taller -Participación en una charla sobre Género -Disertante en trabajo conjunto con otras Instituciones -Integrante de paneles de distintos temas -Participación en otorgamiento de título de Doctor Honoris Causa
Ejes de difusión	Ast. y Geof.	Bellas Artes	Económicas	Informática	Ingeniería	Trabajo Social
ESTRATEGIA 6- Administración y gestión	--	-Construcción y finalización de un nuevo Auditorio	--	--	-Nueva metodología de control de asistencia	-Participación en el acto de cierre académico
Otros	-Apoyo político a candidatos electorales	-Apoyo político a candidatos electorales	--	--	-Apoyo político a candidatos electorales	-Apoyo político a candidatos electorales