

# La organización departamental en la Universidad Nacional del Sur. Una explicación a partir de su fundación

## *The departmental organization at the Universidad Nacional del Sur. An explanation from its foundation*

Por Virginia Inés CORBELLA<sup>1</sup> y Daniela Soledad LLERA<sup>2</sup>

Corbella, V. I. y Llera, D. S. (2024). La organización departamental en la Universidad Nacional del Sur. Una explicación a partir de su fundación. *Revista RAES*, XVI(28), pp. 29-44.

### Resumen

Bahía Blanca a principios del siglo XIX era una de las ciudades más importantes del interior de la provincia de Buenos Aires, Argentina. Hacia fines del siglo XIX el sudoeste bonaerense se integra a los circuitos económicos internacionales. Bahía Blanca queda incorporada al modelo agroexportador que regía la economía argentina, funcionando como centro privilegiado por su ubicación geográfica cercana al puerto más importante del país y por constituir el núcleo de una red ferroviaria en expansión. Otro signo de desarrollo fue el incremento de establecimientos educativos que daban cuenta del progreso de la ciudad, sin embargo, para seguir estudios universitarios los egresados se veían obligados a desplazarse a ciudades como Buenos Aires y La Plata. La solución del problema requería la decisión de crear una universidad nacional en la ciudad. En enero de 1956 mediante un Decreto-Ley del Poder Ejecutivo Nacional se crea la Universidad Nacional del Sur (UNS), bajo una estructura departamental. El objetivo del presente trabajo es indagar y describir los orígenes de la decisión de fundar la UNS con una estructura departamental y los argumentos que se esgrimieron para ello. La metodología utilizada es cualitativa haciendo uso del estudio de caso como método de investigación. La información a analizar se recopila de fuentes secundarias como documentos históricos, normativas, artículos de investigación y libros. A partir de su análisis se elaboran las reflexiones finales que invitan a repensar si el mantenimiento de una estructura interna por departamentos responde o no a las necesidades actuales de la UNS.

**Palabras Clave** Educación superior/Estructura universitaria/ Departamentalización/ Universidad Nacional del Sur/ Modelos de organización universitaria

### Abstract

At the beginning of the 19th century, Bahía Blanca was one of the most important cities in the province of Buenos Aires, Argentina. Towards the end of the 19th century, the southwest of Buenos Aires was incorporated into international economic circuits, Bahía Blanca became part of the agro-export model that governed Argentine economy, functioning as a privileged center due to its geographical location, close to the most important port in

<sup>1</sup> Universidad Nacional del Sur, Argentina / corbella.virginia@uns.edu.ar

<sup>2</sup> Universidad Nacional del Sur, Argentina / daniela.llera@uns.edu.ar

the country, and the fact that it constituted the nucleus of an expanding rail network. Another sign of development was the increase in educational establishments that accounted for the progress of the city. However, graduates were forced to move to cities such as Buenos Aires and La Plata to continue university studies. The solution of the problem required the decision to create a national university in the city. In January 1956, by means of a Decree-Law of the Executive, the National University of the South (UNS) was created, under a departmental structure. The objective of this paper is to investigate and describe the origins of the decision to found the UNS with a departmental structure and the arguments that were put forward to do it. The methodology used is qualitative, and it uses the case study as a research method. The information to be analyzed is collected from secondary sources such as historical documents, regulations, research articles and books. Based on their analysis, final conclusions are drawn that invite us to rethink whether or not continuing with an internal structure by departments responds to the current needs of the UNS.

**Key words** Higher education/ University structure/ Departmentalization/ National University of the South/ University organization models

## I. Introducción<sup>3</sup>

El siglo XX ha sido escenario de procesos de profunda significación social y política para las universidades argentinas. En una primera instancia, la Reforma Universitaria estableció la necesidad de una universidad autónoma, democrática en su estructura de gobierno y fundó un ideal de institución abierta y comprometida con la sociedad. Luego se atravesó un período de autoritarismo que avasalló la autonomía universitaria y debilitó sus capacidades científicas. Las crisis económicas y las permanentes restricciones presupuestarias han deteriorado en algunos casos sus actividades y plantas docentes e infraestructuras.

El objetivo del presente trabajo es indagar y describir los orígenes de la decisión de fundar la Universidad Nacional del Sur (UNS) con una estructura departamental y los argumentos que se esgrimieron para ello. Entendiendo que ya pasaron 67 años desde que se tomó esa decisión, cabe la posibilidad de preguntarse si sigue siendo la mejor estructura para los desafíos actuales o han cambiado alguna de las condiciones que llevaron a que se tome esta elección.

Con el propósito de alcanzar el objetivo de investigación, la metodología utilizada es de carácter cualitativa, tomando como método de análisis al estudio de caso, el cual según Sautu (2005) se caracteriza por estar focalizado en un fenómeno, en una situación particular. A su vez este método se caracteriza por ser descriptivo, haciendo posible mostrar la complejidad del objeto de análisis. La autora plantea que “la cualidad heurística del estudio de caso permite abordar explicaciones en términos de cómo suceden los hechos y por qué” (Sautu, 2005, p.43).

En igual sentido, Macluf et al. (2008) considera que este método es el adecuado si se plantea “una pregunta de investigación donde su forma es del tipo “¿cómo?” y “¿por qué?”, se tiene poco o nulo grado de control sobre el comportamiento real de los objetos/eventos en estudio y su temporalidad es contemporánea” (p.10).

Es por ello que se considera conveniente al estudio de caso como el método de investigación más apropiado, ya que permite entender el contexto en el que se tomaron las decisiones sobre la elección de la estructura departamental para la puesta en funcionamiento de la UNS. Por otra parte, la información a analizar se recopila de fuentes secundarias como documentos históricos, normativas, artículos de investigación y libros.

El presente trabajo propone en un primer momento abordar la organización de la universidad dando cuenta de la complejidad de sus características y especificidades. Luego, se analizan los orígenes de la organización departamental y sus características para luego estudiar y analizar el caso de la UNS, su fundación y la decisión de fundar con una estructura departamental. Finalmente, se proponen una serie de reflexiones finales para repensar si el mantenimiento de una estructura interna por departamentos responde o no a las necesidades actuales de la UNS.

Si bien existe literatura específica sobre las estructuras organizacionales y sus tipologías, hay escasos estudios aplicados a casos específicos de universidades. En futuras investigaciones, el análisis aquí presentado, abre varias posibilidades para explorar y dar cuenta de las decisiones que otras universidades argentinas llevaron a cabo y también para realizar un estudio comparado entre ellas y la trama compleja que de allí se desprende, este último objetivo excede el que se detalla en este artículo.

## II. La Universidad y su Organización

Las universidades se encuentran conformadas por un conjunto de actores sociales que establecen relaciones, con el fin de alcanzar ciertos objetivos claramente determinados, organizados a través de una estructura formal que establece normas, procedimientos y jerarquías, con recursos e instrumentos para alcanzarlos (Claverie, 2013).

---

<sup>3</sup> Trabajo realizado dentro del marco del PGI “Indicadores cuali y cuantitativos en la educación superior”, UNS (24/ZE38).

Además de poseer una estructura formal, Claverie (2013) sostiene que existe una identidad organizacional, la cual ha sido construida socialmente y es restablecida continuamente por el accionar de las personas que se desempeñan dentro de la misma. En el caso de las universidades, esa identidad comprendería el tipo de alumno que se busca formar, cómo se advierte que debe ser el trabajo de profesor, así como también la producción de conocimientos y extensión de los mismos. Estas cuestiones suelen encontrarse detalladas en el estatuto o plan estratégico de las universidades.

Por su parte, las universidades organizan sus objetivos y estructura formal en torno a la producción e intercambio de conocimiento, el cual es su principal recurso, siendo este intangible y cada vez más especializado (Clark, 1991; Claverie, 2013). Es por ello, que las labores académicas exhiben características propias y específicas que moldean a las universidades de cierto modo y les generan problemas particulares de comportamiento y de poder (Clark, 1991).

En la actualidad hay una demanda de parte de diversos actores sociales hacia las instituciones de educación superior por cierta calidad, en el ofrecimiento y generación del conocimiento o técnicas. Se enfrentan a un contexto no solo dinámico sino también competitivo y muy diverso, que exige conocimientos que permitan comprender este ámbito cambiante (Ibarra, 1998; Reynaga Obregón, 2000).

La universidad se distingue por ser compleja y particular en su organización. Esta complejidad está provista por diferentes factores. Por un lado, por la ambigüedad y diversidad de los objetivos que una universidad posee. Generalmente se asume que los objetivos de las universidades son aquellos que se expresan explícitamente en sus estatutos y se refieren a las actividades tradicionales que han desempeñado: enseñanza, investigación y extensión. Estos objetivos implican la formación de profesionales para el mercado de trabajo, la formación de científicos y la producción de conocimiento (García de Fanelli, 2005; Clark, 1991).

Por otro lado, la importante diferenciación horizontal y vertical en su interior posibilita a los académicos a desarrollar sus actividades dentro de una especialidad que se inserta dentro de la universidad como un subsistema, pero a su vez, se vinculan con la estructura disciplinar más amplia, de alcance internacional (o intra nacional) y para intercambiar y producir conocimiento, la cual se organiza con cierta autonomía operativa y posiblemente distinta a la institución de origen del académico.

La universidad como organización está compuesta por varios actores: los docentes, los administrativos no docentes, los estudiantes, los gremios docentes y las organizaciones estudiantiles. Según Krotzsch (1993) el poder en la universidad pública argentina está concentrado en la base (institutos, cátedras, departamentos). Las interacciones y decisiones que ocurren allí, tienen poco control jerárquico a diferencias de otros modelos de sistemas universitarios en donde el poder es identificable.

Al convivir e interactuar diversos actores al interior de la universidad como organización, se presentan múltiples racionalidades, incluso contradictorias (Obeide, 2020). Las mismas, a veces, dificultan el establecimiento de objetivos institucionales primordiales a seguir, anclados en principios y valores usualmente incuestionables.

El comportamiento institucional se explica entonces por la interacción de tres ámbitos diferenciados en su modo de trabajo y racionalidad: el académico, el administrativo y el político o de gobierno. Las distintas circunstancias de trabajo de estos sectores, producidas por las diferencias de objeto y metodologías, pueden ocasionar tensiones que demandan mutuos esfuerzos y negociaciones entre esos ámbitos (Obeide, 2020).

Por último, la intangibilidad de su principal recurso, que es el conocimiento, genera que sea difícil sistematizar la producción y distribución del mismo mediante estructuras racionales (Clark, 1991).

### III. Antecedentes de la organización departamental

Si hablamos de organización departamental tenemos que mencionar que no es una idea nueva en la historia de la educación. Tiene sus antecedentes en el *trivium* y *cuadrivium*<sup>4</sup> al componer disciplinas heterogéneas en unidades armónicas de conocimiento.

La universidad medieval y su organización se concentraron en la tarea de conservar y difundir el conocimiento científico (Ibarra, 1998). Se caracterizó por transmitir y poner el acento en la búsqueda del sentido de la vida del ser humano a partir de lo que habían dicho los grandes maestros, considerando otros aspectos como el sentido de la norma jurídica o el sentido del cuerpo humano y de la salud. Durante dicho periodo, las universidades fueron el medio para integrar el trabajo educativo, la producción de conocimientos y asimismo, ser fuente de subsistencia para los profesores y pensadores que desarrollaban las ciencias.

Las primeras universidades europeas de la edad media fueron creadas bajo un modelo centrado en las profesiones y en el estudio de materias de conocimiento que se concentraban en cuatro facultades: leyes, teología, medicina y filosofía. Esta organización se encontró posteriormente presente en el modelo napoleónico (Dressel y Reichard, 1970, como se citó en Claverie, 2013, p.11).

Esta organización universitaria, nacida en Francia, dispone los saberes en facultades según las profesiones vinculadas a ésta. Las facultades son interdependientes, unas de las otras, buscan producir y reproducir conocimientos y están orientadas hacia la estrecha vinculación con el Estado (Ibarra, 1998; Mastrocola, 2010). La universidad pasa así a formar profesionales que el Estado necesita poniendo el acento en saber hacer.

Para lograr este objetivo, en palabras de Mureddu (1994)

La Universidad Napoleónica dividió las actividades universitarias. Las antiguas Facultades siguieron siendo instancias de administración curricular, integradas por Escuelas Profesionales encargadas de elaborar los currículos de cada profesión. Casi todas las Escuelas se denominaron según aquello que los estudiantes aprendían a hacer en su paso por ellas. Comenzaron a otorgar Licencias para ejercer legítimamente la profesión en la sociedad. Las Escuelas fueron atendidas por profesores, es decir, profesionales habilitados para enseñar, pero no necesariamente maestros (los antiguos Magistri), dedicados a la investigación y al cultivo del saber. Para agrupar a quienes quisieran dedicarse a las labores de investigación científica, se formaron nuevas estructuras, los Institutos, totalmente dedicados al estudio y a la investigación y sólo eventualmente a la docencia. (p. 35).

Paralelamente, en Alemania se venía gestando el modelo Humboldtiano que proponía la idea de focalizar la formación de los alumnos en la investigación de la ciencia. La característica central de este modelo constituía el funcionamiento integral en un todo orgánico cuya alma residía en el jefe del departamento. Por un lado, los profesores, expertos en las diferentes ciencias, estaban reunidos según sus propias disciplinas en departamentos. Por otro lado, las facultades reunían a los estudiantes, y armaban un currículum para su formación solicitando a los departamentos los profesores que necesite para impartir esa formación académica. El departamento se compone de miembros que realizan investigaciones científicas de acuerdo a sus especialidades y disciplinas. De esta forma se formaban profesionistas, a la vez que se lograba formar científicos y expertos en cada disciplina (Mureddu, 1994; Ibarra, 1998).

A partir de estos dos modelos descriptos, se desprende la idea de la división departamental: del modelo napoleónico toma la integración del trabajo científico y del educativo entre estudiantes y maestros; y del modelo

---

<sup>4</sup> Trivium significa en latín "tres vías o caminos"; agrupaba las disciplinas relacionadas con la elocuencia. Así comprendían los conocimientos de la gramática, retórica y dialéctica. Cuadrivium significa "cuatro caminos"; agrupaba las disciplinas relacionadas con las matemáticas. Comprendía los conocimientos de aritmética, geometría, astronomía y música. Eran las ciencias que los aspirantes a formar parte del clero debían aprender y manejar.

humboldtiano, la forma de organizar a los profesores por disciplinas afines. Ambas características son el punto de partida de la organización universitaria moderna por departamentos (Ibarra, 1998).

Como mencionan Follari y Soms (1981), la idea de departamento como base de organización universitaria surge en Harvard en 1767, aunque lo hace de una forma tímida. En 1824, la misma universidad recomienda que los profesores se dividan en departamentos separados, cada uno compuesto de estudios análogos y con un profesor responsable de la dirección de los estudios. En 1825 adoptó el mismo sistema la Universidad de Vermont, luego Wisconsin en 1848 y Cornell y John Hopkins en 1880. La consolidación definitiva del sistema departamental tuvo lugar, nuevamente en Harvard, hacia 1890. En realidad, la modalidad dominante de las universidades norteamericanas es la de departamentalización de escuelas y no de universidades completas (Follari y Soms, 1981) como podría ser considerada la UNS y otros ejemplos de América Latina.

El sistema de departamentos alcanza su máximo apogeo en el período 1940-50 en Estados Unidos y se extiende a Europa y principalmente a América Latina. Pero en esta última, alcanza su maduración en 1970, en donde se establece el departamento como base de la organización universitaria.

Es precisamente en la década de los setenta cuando se empieza a modificar la orientación profesionalizante en casi todas las universidades latinoamericanas. Antiguas y nuevas universidades, organizadas sobre la base de escuelas y facultades, empiezan a tender hacia la departamentalización. Entre 1971 y 1973 se establecen siete universidades en Argentina en base a departamentos. En Bolivia, la ley universitaria del 2 de junio de 1972 lleva a que el departamento sustituya a la cátedra como unidad fundamental de docencia e investigación. Lo mismo sucede en universidades de Colombia, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Chile, Perú y Venezuela. (Latap, 1978, p. 10, como se citó en Follari y Soms, 1981).

El modelo de organización por departamentos puede asumir distintas modalidades desde la adopción del modelo más puro hasta el modo más sencillo que sólo implicó cambiar los nombres dentro de la organización preexistente. Se produjo una predominancia de modalidades mixtas en las cuales coexisten formas de organización propiamente departamentales con organismos diseñados en las facultades y escuelas. Uno de los motivos por los que se produce esto, es la imposibilidad de responder a diversos problemas académicos con la nueva organización departamental (Follari y Soms, 1981).

La organización por departamentos parece surgir en respuesta a cuestiones que los modelos tradicionales europeos presentaban ciertas dificultades para resolver y como parte de un proceso más amplio de redefinición institucional, en momentos en que Estados Unidos se consolida como nación y paralelamente atraviesa la Revolución Industrial. Mientras en Europa, por aquella época, continúa evolucionando el esquema de facultades y escuelas. En América Latina se mantiene por muchos años el esquema europeo y sólo se incorpora en algunos lugares el sistema departamental, al extenderse la influencia económica, política y tecnológica de Estados Unidos en las décadas que le siguen a la segunda guerra mundial.

En el lapso de 1950 a 1970, las universidades enfrentaron retos históricos sumamente diversos. Las estructuras y formas institucionales que en 1950 resultaban funcionales a las necesidades sociales y económicas, hacia 1970, ante los cambios estructurales y el avance tecnológico, evidenciaban su obsolescencia e ineficacia ante la nueva realidad.

Esta nueva sociedad, comienza a notar que el aparato educativo en su conjunto se muestra retrasado ante el avance acelerado de la ciencia y la tecnología. El conocimiento queda agotado y obsoleto y la educación no alcanza a cubrir las necesidades de formación de los estudiantes para enfrentar los nuevos hechos. También se produce una serie de cambios sociales y económicos tales como: la expansión de la educación superior en términos del crecimiento de la matrícula estudiantil, la expansión y demanda de nuevos conocimientos, nuevas formas de financiamiento de la educación superior, nuevos patrones internacionales de producción, avances tecnológicos (aeroespaciales y de informática) así como sus aplicaciones (Follari y Soms, 1981; Mastrocola, 2010).

En lo que respecta a los fundamentos legales de las universidades donde se ha establecido el sistema departamental, se encuentran argumentos similares que justifican dicha elección referidos a las innovaciones tecnológicas y la necesidad de una estructura apta para difundirlas. En el caso de la fundación de la UNS, los argumentos esgrimidos fueron que la universidad debía ser una nueva institución, que debía proyectarse de acuerdo con criterios modernos que aseguren una mayor eficacia del trabajo docente y de investigación, estableciendo una relación más estrecha entre profesores, alumnos y egresados, y entre la Universidad y las necesidades del medio social en que ésta ha de ejercer su acción. Reconociendo que la UNS se ubica en una ciudad con una relación económico-social histórica y de gran relevancia con su entorno regional.

Otro factor decisivo en varios países de Latinoamérica fue la aparición en los sesenta de regímenes de corte democrático que habilitaron una amplia discusión y revisión institucional, propiciaron la modernización de la enseñanza y la renovación del sistema educativo, dentro de los márgenes de proyectos de desarrollo económico caracterizados por el impulso al crecimiento industrial y la incorporación de tecnologías modernas en todos los sectores productivos. La educación, en sus diferentes niveles, llegó a considerarse como una inversión social necesaria para la concreción de los objetivos políticos y económicos, y por tal motivo fue priorizada en los respectivos presupuestos y programas de gobierno.

En este sentido, a nivel nacional “el número de universidades públicas se había incrementado de manera sustancial por última vez entre fines de los años sesenta y principios de los setenta, en el marco del llamado Plan Taquini” (Buchbinder y Marquina, 2008, p.52). Este plan otorgaba al ámbito educativo de nivel superior mayor flexibilidad y vinculación con el sector productivo, a su vez, impulsó la creación de los “institutos universitarios”, los cuales se diferenciaban de las universidades dado a que evocaban su actividad a un área del saber (Buchbinder y Marquina, 2008). Asimismo, este Plan poseía el objetivo explícito de descentralizar las universidades al mismo tiempo que impulsaba la creación de nuevas instituciones educativas de nivel superior universitario en diferentes puntos geográficos del país. Sin embargo, su objetivo implícito se centró en la despolitización de las instituciones de altos estudios durante el gobierno de facto (Lis, 2016).

Por su parte, Follari y Soms (1981) consideran que:

La nueva situación de la década de los setenta, caracterizada por la implantación de gobiernos dictatoriales en varios de estos países, llegó a traducirse en la reimplantación del sistema de facultades, en la presunción de que el sistema departamental podría favorecer impugnaciones ideológicas a tal modo de gobierno.

Esto no autoriza a pensar que los departamentos auspician una conciencia crítica, pero sí a reafirmar en qué medida el sistema de facultades se liga a las formas más tradicionales y autoritarias de entender la educación. Asimismo, el sistema de departamentos propiciaría una distribución menos monolítica del poder en la universidad (p.3).

En Argentina, luego del Plan Taquini, la expansión de las instituciones de nivel superior, se produjeron durante la década de los '90 y 2000. Conforme lo que plantea Toribio (1999) se pueden apreciar diferentes casos de universidades que han adoptado una estructura diferente a la tradicional (facultades), dependiendo del contexto político, social y normativo. Se presenta una distinción entre las universidades que han adoptado una forma pura de departamentalización y/o combinada con escuelas o institutos.

Durante la década de los '90 se crearon las siguientes universidades: Universidad Nacional de Quilmes (UNQui), la Universidad de San Martín (UNSAM), la Universidad de General Sarmiento (UNGS), la Universidad de Tres de Febrero (UNTREF), la Universidad de Lanús (UNLa), la Universidad de Villa Mercedes (UNVM) y la Universidad de las Artes (UNA).

En la década del 2000, las universidades creadas fueron: la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA), la Universidad Nacional del Oeste, la Universidad Nacional de Moreno, la Universidad Nacional de Arturo Jauretche (UNAJ), la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPaz), la Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV), la Universidad Nacional de Chilecito (UNdC) y la Universidad Nacional del Chaco Austral

(UNCAus). Por su parte las universidades que fueron nacionalizadas y se departamentalizaron son la Universidad de la Rioja (UNLaR) y la Universidad de la Patagonia Austral (UNPA).

#### IV. Características del modelo de departamentalización.

La concepción teórica del departamento como unidad básica de organización está expresada en distintas definiciones. Follari y Soms (1981) recuperan dos de ellas, la propuesta por Kay Andersen y otra por Darcy Ribeiro.

Andersen (1968) define al departamento como una “unidad básica del *College*” que alberga a una comunidad de académicos, relativamente autónoma y que es responsable de la docencia y la investigación en un campo especializado del saber” (Zamanillo, 1980, p. 35).

Asimismo, Ribeiro plantea de manera similar que el departamento es un lugar físico donde cada agrupación de docentes que pertenecen a una especialidad, presta servicios a toda la universidad, reuniendo para tal fin todos los recursos destinados a docencia, investigación y servicios auxiliares (Ribeiro, 1970).

Es decir, que el departamento es una unidad docente y administrativa que se organiza en torno a un área del saber, definida de acuerdo a los desarrollos científicos aceptados convencionalmente. El trabajo universitario es sostenido por estas unidades, que, a su vez, también determinan las actividades tanto de docencia, investigación y extensión.

La adopción por parte de las universidades de una estructura departamental, como forma alternativa a las facultades, ha generado diversas discusiones acerca de las ventajas y desventajas que ésta presenta dependiendo de los objetivos educacionales que se persiguen. Respecto de las ventajas, Ibarra (1998) sostiene que éstas se argumentan a partir de la expectativa de que la calidad de la educación va a mejorar sustancialmente, debido a que los profesionales tienen la posibilidad de especializarse en disciplinas específicas. El docente adquiere más experiencia y dominio sobre su materia, además de una capacitación continua y con tiempo disponible para conocer los últimos aportes, no sólo de su área científica sino también acerca de la pedagogía y práctica docente (Ibarra, 1998).

Autores como Ibarra (1998) y Claverie (2013), recuperan ciertas características de la organización departamental, entre las cuales se pueden mencionar:

- Permite flexibilidad y por ende una optimización de los recursos. Se evitan duplicaciones a nivel administrativo. Los departamentos al ocuparse de los aspectos netamente académicos. Las funciones administrativas o de servicios son responsabilidad de la estructura orgánica que representa a la institución toda; de esta manera, logran optimizar recursos sobre todo humanos.
- Cada departamento se encuentra a cargo de un director, y a su vez, cada carrera está dirigida por un director de carrera. Cada departamento está constituido por “áreas disciplinares”, las cuales poseen un director de área. Como resultado, la autoridad es distribuida y las decisiones se discuten entre todos los miembros del departamento.
- Favorece la descentralización del poder en la institución. Varios departamentos influyen sobre una misma carrera, por lo que ésta no se constituye en propiedad de nadie, es decir que los alumnos a lo largo de su carrera cursan materias pertenecientes a distintos departamentos.
- Puede tenderse a un aislamiento a nivel del poder relativo de cada departamento. Así como también en el intercambio de actividades académicas entre ellos.
- El departamento es la unidad básica operativa. El plantel docente se conforma a partir de concursos desarrollando su carrera docente e investigativa dentro del departamento.
- Se favorece la investigación ya que los académicos están en contacto permanente con sus pares de la misma área.

- Se pueden crear carreras nuevas sin modificar la planta existente de personal docente, generando esto procesos sencillos y económicos
- El conocimiento aparece dividido en diferentes departamentos, lo que lleva a que los académicos se especialicen en un campo del conocimiento: la disciplina. En este sentido, cada asignatura está impartida por docentes que se especializan en ella.
- Se puede ofrecer un solo curso al que asistan alumnos de carreras distintas, lo que podría producir un enriquecimiento mutuo de experiencias entre ellos. Y así se evita la multiplicación de los mismos cursos en diferentes carreras.
- El alumno puede optar dentro de ciertas opciones, los cursos que desea tomar para completar su plan de carrera, este sistema se denomina de materias créditos.

Lo enunciado hasta acá puede ser interpretado desde diversos puntos de vista. Hay que tener presente que las características mencionadas no convierten al modelo por departamentos en bueno o malo, sino que hay que evaluarlo en función de determinados fines y objetivos que posee la universidad en sus estatutos y que esta estructura es sólo un medio para lograrlos. El modelo es valioso en la medida que se explicita qué se requiere de una determinada institución y se advierta que haya coincidencia con los aspectos que el modelo favorece.

## V. Universidad Nacional del Sur: sus orígenes y la elección de su estructura organizacional

Como mencionan Weinberg (1982) en los “Documentos para la historia de la Universidad Nacional del Sur”, Bahía Blanca a principio de siglo XIX era la ciudad más importante del interior de la provincia de Buenos Aires, sólo la aventajaban Avellaneda y La Plata. Hacia fines del siglo XIX el sudoeste bonaerense se integra definitivamente a los circuitos económicos internacionales y Bahía Blanca conjuntamente con su región queda incorporada al modelo agroexportador que regía la economía argentina de aquel momento (venta de carnes y cereales a los países europeos, principalmente Inglaterra, quienes a su vez proveían al mercado interno de productos manufacturados). Es en este contexto que la ciudad comienza a funcionar como centro privilegiado por su provechosa ubicación geográfica cercana al área portuaria más importante del país y, a su vez, por constituir el núcleo de una red ferroviaria en expansión (Cernadas de Bulnes et al., 2006). La ciudad, por su estrecha relación económico-social con su entorno regional, se convirtió a partir de entonces en un centro comercial, financiero, industrial y de servicios.

El progreso de la enseñanza primaria expresado en el crecimiento de escuelas primarias es otro signo de este desarrollo y progreso en la ciudad. Sin embargo, para seguir estudios universitarios los egresados se veían obligados a desplazarse a Buenos Aires y La Plata. La solución del problema requería de las autoridades nacionales la decisión de crear una universidad, sin embargo, fueron presentados distintos proyectos a lo largo de tres décadas hasta la definitiva instalación en 1946 del Instituto Tecnológico del Sur (Weinberg, 1982).

En 1940 una institución local, el Museo Social (filial del de Buenos Aires) tomó a su cargo, con un criterio práctico, la realización del pensamiento inspirador de aquellos proyectos. Luego de varios proyectos, dicho museo decidió crear la Universidad del Sur como organización privada, solventada por contribuciones privadas cuyos objetivos versaban en la difusión de la cultura, la investigación científica y la formación profesional y técnica atendiendo a las necesidades del entorno local y de la región, sobre todo en lo concerniente al aspecto económico. Se impuso un ambicioso lema donde se consideraba a esta universidad no como una Universidad más sino una Universidad Nueva (Weinberg, 1982).

Al cabo de casi dos años los organizadores advirtieron que, más allá de los subsidios ocasionales, era inevitable y necesario el apoyo del Estado. Por tal motivo, esta entidad privada sin fines de lucro debería incorporarse tarde o temprano a una Universidad Nacional si es que no alcanzaba ella misma a ser la base de una nueva Universidad

Nacional. Es así que en el año 1941 la Universidad del Sur comenzó a gestionar ante la Universidad Nacional de La Plata el establecimiento en Bahía Blanca de una Facultad de Ciencias Aplicadas, dependiendo de esa casa de altos estudios, que absorbería a la Universidad local. Las tramitaciones fueron oídas con interés por las autoridades platenses, que enviaron a Bahía Blanca dos comisiones para formar criterio acerca de la acción solicitada. De esos informes es que surge la fundación del Instituto Tecnológico del Sur (vinculado orgánicamente a la Universidad Nacional de La Plata) con una orientación que debería ser profesional, científica y cultural, orientado hacia las necesidades regionales y sin reiterar las carreras liberales tradicionales. Se establecieron los planes de estudios correspondientes a cuatro especialidades: química, ingeniería, agronomía y ganadería. Sin embargo, los sucesos políticos derivados de la asunción de un gobierno de facto en el país afectaron también la vida de los claustros universitarios, generando el alejamiento de las autoridades de la Universidad platense, tan identificadas con la iniciativa en gestión. Nuevamente se frustra la posibilidad de la tan esperada resolución del establecimiento del Instituto en Bahía Blanca (Weinberg, 1982).

Había que esperar hasta el 20 de febrero de 1948 para que se efectivice la instalación del Instituto. Quien asume el cargo de Rector interino es el doctor López Francés, quien se encargará de la organización del nuevo instituto (Guido, 1948). Contemplando los intereses del sur de la Provincia de Buenos Aires y de la Patagonia, la Universidad de La Plata le fijó un reglamento donde definió como sus finalidades primordiales la investigación científica y la formación profesional y técnica dentro del campo de las disciplinas tecnológicas y las ciencias aplicadas al comercio, la industria y la producción agropecuaria.

Desde 1946, con el ascenso del peronismo, la comunidad académica quedó dividida en dos sectores contrapuestos. Sus diferencias no eran en torno al perfil o funciones de la universidad o proyectos académicos, sino más bien a cuestiones de política nacional y partidaria. Estas discrepancias iban a marcar la vida universitaria de varias generaciones (Buchbinder, 2005). Estas cuestiones políticas, sobre todo desde 1952, absorbieron las energías de los sucesivos rectores e interventores del Instituto lo que determinó un creciente deterioro en las actividades académicas que casi se circunscribieron a nombramientos, licencias y renunciaciones.

Con el derrocamiento de Juan Domingo Perón por la “Revolución libertadora” de 1955 y el establecimiento de un gobierno provisional, se puso fin virtualmente a la existencia del Instituto Tecnológico del Sur ya que el nuevo gobierno nacional se propuso erigir una universidad en su reemplazo, se abrió así una nueva etapa en la vida nacional con repercusiones para el escenario universitario bahiense. En octubre de 1955 se formó una comisión local con el fin de promover una campaña popular “pro Universidad del Sur”. Ésta estaba integrada por representantes de distintos sectores de la comunidad (Colegio de abogados, Corporación del comercio e Industria, Federación Universitaria del Sur –FUS-, Asociación Ganadera, Asociación Intercooperativas, CGT, Mesa Regional pro Bahía Blanca y su zona, entre otros) que querían aprovechar el momento político para ejercer presión a favor del establecimiento de una universidad estatal en la ciudad (Cernadas de Bulnes et al., 2006).

La Universidad Nacional del Sur se crea por Decreto-Ley del Poder Ejecutivo Nacional el 5 de enero de 1956 sobre la base del Instituto Tecnológico del Sur (Decreto ley n°154, 1956). En el propio decreto de creación de la Universidad Nacional del Sur se reconoce al Instituto Tecnológico del Sur “una meritoria labor docente, destacándose por su especialización en materias de carácter técnico y económico vinculadas a las necesidades del vasto sur argentino, sin descuidar las exigencias de una cultura general” (Decreto ley n°154, 1956), lamentando que esa tarea se hubiera visto resentida por condicionamientos políticos imprevistos.

El interventor organizador designado en la Universidad Nacional del Sur, el profesor Vicente Fatone (notable filósofo argentino) se hizo cargo de la misma en enero de 1956. Fatone debía, por una parte, asegurar una fácil transición de las estructuras del ex Instituto a los objetivos de la nueva Universidad y, por otra, crear nuevas estructuras acordes con esos objetivos. A su vez, sostuvo que la función de la Universidad no debía ceñirse solamente a la formación de técnicos profesionales ya que se convertiría en simple transmisora de conocimientos;

sino que debía ser primordialmente una institución promotora de cultura, cuya acción contribuyera al acrecentamiento del saber y a la solución de los problemas de la sociedad que le había dado origen; y que debía constituir un organismo abierto que actuara continuamente sobre el medio y reciba de él incitación y estímulo. Estas teorizaciones de Fatone iban acompañadas de la acción práctica inmediata. Orientó a la Universidad hacia la labor creadora y la impregnó de un hondo contenido humanista.

El interventor dispuso organizar la Universidad sobre las bases del Instituto Tecnológico del Sur, tomando en consideración los tres institutos de investigación que lo conformaban (el Tecnológico, de Economía y de Humanidades) consagrados al estudio de problemáticas sociales, económicas, técnicas y profesionales propias de la región, y a su vez se dispuso a estructurar la universidad en departamentos de investigación de las disciplinas de mayor relevancia (Decreto Ley n° 154, 1956, art 5). Esta estructura permitía unificar la enseñanza de disciplinas afines dando una mayor cohesión y eficacia a la actividad docente. Esta casa de altos estudios fue la primera en Argentina en adoptar el sistema departamental, de larga experiencia en otros países. De este modo, se puso efectivamente en vigencia el viejo lema de 1940: “No es una Universidad más sino una Universidad nueva”.

Una vez terminada su gestión, Fatone dejó estructurada la UNS en sus aspectos básicos. Casi todas las resoluciones rectorales elaboradas por él contribuyeron a establecer la orientación moderna, científica, humanística y regional de la universidad. Su gestión se desarrolló hasta julio de 1957.

Durante la década del '60, Bahía Blanca vio complementado su perfil socioeconómico tradicional, con la inauguración del aeropuerto y el crecimiento de las empresas de carácter industrial. Eran tiempos de ascenso social. En este sentido, los estudios universitarios habían sido y eran un canal fundamental de movilidad ascendente, por la prosperidad económica tanto individual como de la ciudad. En este contexto la UNS se consolidaba como la institución educativa y cultural más importante de la región, acomodándose al medio y comprometiéndose con las demandas y necesidades de la localidad y la zona (Cernada de Bulnes et al., 2006).

## **VI. La departamentalización: una posibilidad para alcanzar los objetivos de ayer y de hoy**

En el artículo 5° del Estatuto de la U.N.S se establece:

La Universidad Nacional del Sur adopta como base de su organización académica y administrativa la estructura departamental. Esta tiene por objeto proporcionar una orientación sistemática a las actividades docentes y de investigación mediante el agrupamiento de disciplinas afines y la comunicación entre los docentes y alumnos de distintas carreras, brindando de esta manera una mayor cohesión a la estructura universitaria y tendiendo a lograr economías de esfuerzos y de medios materiales (Universidad Nacional del Sur, 2008, art. 5°, p. 1).

Se considera que esta estructura es fundamental para la enseñanza universitaria y para el mejor desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión. Asimismo, la UNS es referenciada y ubicada dentro de las universidades del país que implementaron la organización por departamentos, como aquella que la conserva en su forma más pura (Ransan, 2013; Gómez 2021). Es la única que cuenta con numerosos departamentos cuya denominación hace referencia a la disciplina a la cual comprende y, en algunos casos, poseen institutos destinados a la investigación.

Tal como se ha hecho mención, en sus inicios la universidad estaba conformada sobre la base del Instituto Tecnológico del Sur y tres institutos de investigación. Permitiendo crear departamentos de investigación científica de las disciplinas consideradas fundamentales en esa época. Actualmente, la UNS está organizada en 17 departamentos, de los cuales algunos de ellos poseen sus propios Institutos de doble dependencia UNS-CONICET: Agronomía, Biología, Bioquímica y Farmacia (Instituto de Ciencias Biológicas y Biomédicas del Sur (INBIOSUR)),

Ciencias de la Administración, Ciencias de la Salud, Ciencias e Ingeniería de Computación (Instituto en Ciencias e Ingeniería de la Computación), Derecho, Economía (Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur (IIESS)), Física (Instituto de Física del Sur (IFISUR)), Geografía y Turismo, Geología (Instituto Geológico del Sur (INGEOSUR)), Humanidades, Ingeniería (Instituto de Mecánica Aplicada), Ingeniería Eléctrica y de Computadoras (Instituto de Investigaciones en Ingeniería Eléctrica "Alfredo Desages" (IIIE)), Ingeniería Química (Instituto de Electroquímica y Corrosión), Matemática (Instituto de Matemática Bahía Blanca (INMABB)), Química (Instituto de Química del sur (INQUISUR) y Ciencias de la Educación, este último creado el 5 de noviembre de 2020<sup>5</sup>.

La organización departamental original fue ampliándose con la creación de departamentos y carreras de acuerdo a la realidad económica, social y política que atravesó Bahía Blanca y la región. Siempre sosteniendo la intención de formar a los estudiantes en profesionales capacitados y éticamente responsables, comprometidos con la sociedad y su desarrollo sustentable, priorizando la gratuidad y la equidad en el acceso a la enseñanza (Plan Estratégico, 2013, p.23). Intentando ser una universidad moderna y acompañar los cambios que trajo la globalización y las nuevas tecnologías en los últimos tiempos.

La Ley N° 24.521/95 sobre Educación Superior, en su artículo 3° establece que:

La educación superior tiene por finalidad proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas, y desarrollar las actitudes y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones de la República y a la vigencia del orden democrático (Ley N° 24.521, 1995, art. 3°, p. 2).

En concordancia con dicha ley, el estatuto de la UNS en sus principios y fines en el Artículo 2° establece objetivos y funciones semejantes cuando menciona que: "La Universidad tiene como fin la formación integral de sus miembros, capacitándolos para el ejercicio de las actividades científicas y profesionales, e inculcándoles el respeto a las normas e instituciones de la Constitución Nacional" (Universidad Nacional del Sur, 2008, art. 2°, p. 1). Paralelamente menciona en su Artículo 3 que "Para lograr dicho fin debe ser una institución abierta a las exigencias de su tiempo y de su medio y propender a la conservación, transmisión y acrecentamiento del patrimonio cultural." (Universidad Nacional del Sur, 2008, art. 3°, p. 1). Y retoma en su Artículo 12 acerca de las funciones de docencia e investigación que "La docencia y la investigación se ejercerán orientadas hacia una dinámica armonía entre la búsqueda de la verdad y su transmisión, desarrollando la investigación y la enseñanza científica y técnica, pura y aplicada, asumiendo los problemas nacionales y regionales." (Universidad Nacional del Sur, 2008, art. 12°, p. 2).

Por otro lado, en el contexto social y político que se estaba viviendo, la UNS surge como un campo (Bourdieu, 1997), espacio social creado en torno a la valoración de determinados hechos sociales, a partir de la apropiación y producción de un capital común y a través de una lucha por esa apropiación, por parte de quienes se movilizaban para lograr estos objetivos (Colegio de abogados, Corporación del comercio e Industria, Federación Universitaria del Sur –FUS–, Asociación Ganadera, Asociación Intercooperativas, Confederación General del Trabajo –CGT–, Mesa Regional pro Bahía Blanca y su zona fundadores, profesores y alumnos, entre otros). Este campo se desarrolla a la vez como un campo de fuerzas y de luchas: de fuerzas ya que se impone todo el capital simbólico y cultural, y de luchas porque esos mismos agentes se enfrentan, con medios y fines diferentes, según la posición que ocupan dentro del campo, contribuyendo a conservar o transformar sus estructuras.

---

<sup>5</sup> El departamento de Ciencias de la Educación, fue creado bajo la resolución de la Asamblea Universitaria AU-09/20. Expte. -3241/15.

La elección por el modelo departamental, se ve reflejada en la tradición selectiva (Williams, 1980) por la que optan los sujetos encargados de la organización de la UNS, que nunca es arbitraria. De allí que, la universidad como institución educativa se encuentra implicada en relaciones de poder en las que se ponen en juego la legitimidad de determinadas prácticas, formas de conocimiento y versiones específicas del presente, pasado y futuro. En relación a lo anterior, se considera que desde sus inicios la UNS, ha sido resultado de una lucha de representación (Chartier, 1990), donde se han puesto en tensión los intereses de diversos grupos de poder (arriba mencionados) que ante la situación política por la cual atravesaba el país pretendían aprovechar ese momento para impulsar la iniciativa de una universidad nacional, donde lógicamente estuvieran plasmados sus intereses políticos y económicos.

Frente a estos ideales de universidad nueva, cabe plantearse si luego de 67 años la UNS ha avanzado en el cumplimiento y mejoramiento del desarrollo de los mismos y si se ha ocupado por fortalecer su impronta innovadora. Si se han dado continuidades o rupturas en su estructura organizacional inicial y la actual. A raíz del análisis realizado pareciera que se presentan continuidades y las razones esgrimidas para elegir dicha estructura se han sostenido en el tiempo.

## VII. Reflexiones

Partiendo de la idea de que la universidad posee complejidades y características propias, que posee una identidad construida socialmente que se crea y recrea a través del accionar de las personas que pertenecen a la misma (Claverie, 2013; Clark, 1991), se trata de indagar y describir la organización por departamentos de la UNS a partir de lo expresado en sus estatutos y resoluciones, desde el momento en que se proyecta su fundación.

A partir del estudio de caso realizado se encuentra evidencia de que el funcionamiento de la estructura departamental en la UNS, condice con los argumentos expresados en las propuestas fundacionales de los actores sociales originarios. Se observan en la práctica y funcionamiento de la universidad las ventajas de la departamentalización tales como: flexibilidad y optimización en el uso de recursos humanos y económicos, se evita la duplicación de trabajo a nivel administrativo, cada departamento tiene un director decano que gestiona las áreas disciplinares de las carreras que lo conforman junto a un consejo departamental y director de área, por lo que el poder y autoridad está distribuido entre los miembros de la comunidad universitaria favoreciendo la descentralización del poder en la institución aunque puede tender un nivel de poder relativo diferente entre los departamentos.

Los departamentos conforman la unidad básica operativa y el plantel docente que lo conforma ingresa al mismo rindiendo concursos y desarrollando su carrera docente e investigativa dentro de este. Asimismo, se favorece la investigación y el intercambio académico ya que están en contacto permanente con sus pares de la misma área y entre departamentos. Por su parte, los alumnos logran generar un sentido de pertenencia al departamento y a la carrera profesional que eligieron.

La trayectoria de la UNS ha sido reconocida en varias ocasiones y una vez más, ha logrado ser parte de un ranking mundial, el "Webometrics Ranking of World Universities", Este es el único ranking desarrollado por un organismo académico y científico (el Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España), en lugar de una empresa o consultora. Según el mismo, la UNS ocupa el séptimo lugar a nivel país, mientras que a nivel latinoamericano está en el puesto 104, y en el 2035 a nivel mundial. El Webometrics lista más de 31.000 instituciones, lo que coloca a esta casa en el 5% más destacado del globo.

El desafío actual es diseñar nuevas formas de vinculación con la sociedad, contribuir a alcanzar los objetivos de calidad para la comunidad universitaria, equidad, competitividad e innovación permanente, sin dejar de lado el ejercicio de su función crítica. Para ello, la universidad tendría que evaluar y adecuar sus estructuras y modos de

funcionamiento. La gestión universitaria es un elemento fundamental para responder a los retos y demandas actuales por parte de la sociedad.

En consecuencia, podría pensarse que, aun conservando una de las estructuras departamentales más puras a nivel nacional, la UNS ha trabajado y continúa trabajando en pos de alcanzar los fines planteados en el artículo 2° y 3° de su estatuto, los cuales hacen referencia a la formación integral de sus miembros, propiciar su capacitación en vista del ejercicio de la profesión y de las actividades científicas como así también, lograr atender a las exigencias de su tiempo y su medio con el propósito de conservar, transmitir y acrecentar el patrimonio cultural.

## Referencias bibliográficas

Andersen, K. J. (1968). Ambivalent department. *Educational Record*, 49 (2), 206-213.

Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Editorial Anagrama.

Buchbinder, P. (2005). *Historia de las Universidades Argentinas*. Sudamericana.

Buchbinder, P., y Marquina, M. (2008). *Masividad, heterogeneidad y fragmentación: el sistema universitario argentino: 1983-2007*. Univ. Nacional de General Sarmiento y Biblioteca Nacional de Buenos Aires.

Cernadas De Bulnes, M. (2006) *Universidad Nacional del Sur, 1956-2006*. Ediuns.

Chartier, R. (1990). La historia cultural redefinida: prácticas, representaciones, apropiaciones. *Punto de vista*, 13(39), 43-48.

Clark, B. R. (1991). *El sistema de educación superior: una visión comparativa de la organización académica*. Editorial Nueva Imagen/Universidad Autónoma Metropolitana–Azapozalco.

Claverie, J. (2013). La universidad como organización: tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión. *Gestión y Gerencia*, 7(1), 4-27.

Decreto ley n°154 de 1956. Poder Ejecutivo Nacional disponiendo la creación de la Universidad Nacional del Sur. 5 de enero de 1956. [https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto\\_ley-154-1956-194850/texto](https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto_ley-154-1956-194850/texto)

Follari, R., & Soms, E. (1981). Crítica al modelo teórico de la departamentalización. *Revista de la Educación Superior*, 10(1), 37.

García De Fanelli, A. M. (2005). *Universidad, organización e incentivos. Desafíos de la política de financiamiento frente a la complejidad institucional*. Miño y Dávila. Fundación OSDE

Gómez, A. (2021). La elección de la organización departamental en la Universidad Nacional de Luján. Una explicación desde su historia (1969-1979). *Red Sociales, Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 8(1), 70-84.

Guido, M. (1948). Proyecto de creación de la universidad nacional de la costa sur. A. *YGOBONE, Instituto Tecnológico del Sur. El Ateneo*, 177-187.

Ibarra, A. M. (1998). La departamentalización, contexto y concepto. *Revista Electrónica Sinéctica*, (12), 1-15.

Krotsch, P. (1993). La universidad argentina en transición: ¿Del Estado al mercado? *Revista Sociedad*, 3, 5-29.

Ley 24.521 de 1995. Ley de Educación Superior. 7 de agosto de 1995.

Lis, D. (2016). Creación de las universidades privadas en Argentina. En Gutiérrez, R. (2016) *Universidades problemáticas presentes*. (45-67). Ediuns

Macluf, J. E., Beltrán, L. A. D., y González, L. G. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales. *Ciencia administrativa*, (1).

Mastrocola, M. R. (2010). *Aportes para la búsqueda de modelos de organización académica flexibles*.

Mureddu, C. (1994). Educación y Universidad. *Revista de Estudios ITAM*, (39-40), 21-48.  
[http://estudios.itam.mx/sites/default/files/estudiositammx/files/039/039\\_040.pdf](http://estudios.itam.mx/sites/default/files/estudiositammx/files/039/039_040.pdf)

Obeide, S. (2020). Nuevos roles, nuevas identidades: ¿El nacimiento de un nuevo sector en las universidades públicas Argentinas?. *Integración y Conocimiento*, 9(1), 101-112.

Reynaga Obregón, S. (2010). La departamentalización: una reflexión. *Quaderns digital*.  
[http://quadernsdigitals.net/datos\\_web/hemeroteca/r\\_24/nr\\_285/a\\_3685/3685.htm](http://quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_24/nr_285/a_3685/3685.htm)

Ransan, M. (2013). *Análisis de la estructura funcional y de gobierno de la Universidad Nacional de Luján* (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Luján). REDIUNLu. <https://ri.unlu.edu.ar/xmlui/handle/rediunlu/1052>

Resolución de Asamblea Universitaria N° 09/20. Expte 3241/15.  
[https://servicios.uns.edu.ar/boletin/consulta/items\\_frame.asp?item\\_html=..\RESOLUCI\AU9A20.HTM&oper=B](https://servicios.uns.edu.ar/boletin/consulta/items_frame.asp?item_html=..\RESOLUCI\AU9A20.HTM&oper=B)

Ribeiro, D. (1970). *Propuestas: acerca de la renovación*. Universidad Central de Venezuela, Comisión de Autoestudio y Planeamiento.

Sautu, R. (2005). *Todo es Teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Ediciones Lumiere.

Toribio, D. (1999). *La evaluación de la estructura académica*. CONEAU.

Universidad Nacional del Sur (7 de febrero de 2022). *La UNS certifica su posición destacada entre las universidades argentinas*.  
<https://www.uns.edu.ar/noticias/2022/6068#:~:text=A%20nivel%20latinoamericano%20la%20UNS,contexto%20universitario%20nacional%20y%20global>

Universidad Nacional del Sur. (2008). Primera parte: Principios y Fines. En *Texto Ordenado Estatuto de la Universidad Nacional del Sur*. (p. 1, art. 5°). UNS

Universidad Nacional del Sur (s/f). *Estatuto de la Universidad Nacional del Sur*.  
[https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc\\_nd/docs/estatuto\\_uns.pdf](https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/estatuto_uns.pdf)

Universidad Nacional del Sur. (2013). *Plan Estratégico*  
[https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc\\_nd/docs/material/C182-M68.pdf](https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C182-M68.pdf).

Weinberg, F. (1982). *Documentos para la historia de la universidad nacional del sur*. Publitek S.R.L.

Williams, R. (1980). *Marxismo y Literatura*. Ediciones Península.

Zamanillo, E. (1980). La organización departamental en las instituciones de educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 9(3), 35

**Fecha de recepción:** 11-07-2023

**Fecha de aceptación:** 14-11-2023