



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Estructura académica de las universidades públicas argentinas

Natacha Beltrán

Artículo publicado en Revista de ADENAG  
Número 9, 2019 – ISSN 1853-7367



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual  
4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

**ESTRUCTURA ACADÉMICA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ARGENTINAS**  
**ACADEMIC STRUCTURE OF ARGENTINE PUBLIC UNIVERSITIES**

**Natacha Beltrán** [natachabeltran@hotmail.com](mailto:natachabeltran@hotmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba. Becaria SECyT - UNC

**Artículo científico**

**Resumen**

Mediante un estudio cualitativo, y tomando como fuente de datos los informes de evaluación institucional publicados por la CONEAU, se llevó a cabo un relevamiento de las estructuras académicas de todas las universidades públicas argentinas. Se buscaron elementos en común, pero también se atendieron las particularidades y matices que cada universidad le impone al tipo estructural.

El estudio descriptivo incluye las participaciones de cada modelo estructural dentro del conjunto de universidades, así como también dentro de los subgrupos por antigüedad y tamaño. Esta subdivisión se hizo con la intención de reflejar la influencia que tiene la época en que la IES fue creada, en su estructura organizacional, así como también el impacto del tamaño.

Por otro lado, este estudio también comprende una revisión de los argumentos que se asocian a cada elección estructural. Se atendió especialmente los casos que dan cuenta de un cambio en el modo de organizar las tareas académicas, indagando en los relatos de esos cambios, las tensiones asociadas a ellos y un balance ex post, que en general, las universidades incluyen en el informe de autoevaluación.

**Abstract**

Through a qualitative study and taking as a source of data the institutional evaluation reports published by CONEAU, a survey of the academic structures of all Argentine public universities was carried out. Common elements were sought, but the particularities and nuances that each university imposes on the structural type were also addressed.

The descriptive study includes the shares of each structural model within the group of universities, as well as within the subgroups by seniority and size. This sub-division was made with the intention of reflecting the influence of the time in which the IES was created, on its organizational structure, as well as the impact of size.

On the other hand, this study also includes a review of the arguments associated with each structural choice. Special attention was paid to the cases that show a change in the way of organizing academic tasks, investigating the accounts of these changes, the tensions associated with them and an ex-post balance, which in general, the universities include in the report of self-appraisal.

**Palabras clave:** Universidades públicas. Estructura académica. Facultades. Departamentos. Institutos.

**Keywords:** Public universities. Academic structure. Faculties. Departments. Institutes.

## **Introducción**

La organización del trabajo, en conjunto con las creencias y la autoridad, constituyen los elementos centrales para comprender el comportamiento de los Sistemas de Educación Superior (SES), específicamente, su predisposición al cambio y capacidad de adaptación (Clark, 1991). También existe una aceptación bastante generalizada sobre la idea de que las organizaciones, en búsqueda de legitimidad, tienden a estructurarse de acuerdo con las tendencias isomórficas que operan en el sector (DiMaggio & Powell, 2012). Es por ello que interesa conocer la dirección que adoptan actualmente aquellas fuerzas homogeneizantes en el sistema de ES argentino. Para contribuir a ello, se presenta aquí un análisis descriptivo de la estructura académica de las Instituciones de Educación Superior (IES) argentinas del sector público.

Se entiende por estructura organizacional, los criterios de separación y agrupamiento que prevalecen al interior de cada una de las organizaciones. Las instituciones universitarias operan en tres planos que se influyen mutuamente y condicionan el accionar de la organización: la dimensión académica, la administrativa y la de gobierno. Estas representan estructuras superpuestas que responden a lógicas diversas. (Obeide S. , 2004)

La estructura académica es la que organiza el trabajo que usa como insumo y tiene como producto, el conocimiento; y se ocupa de su generación, divulgación y aplicación. En el campo de la ES, el agrupamiento disciplinar se cruza con el que imponen los establecimientos, generando así una estructura matricial, no exenta de tensiones (Clark, 1991). Es así como se conforman las unidades académicas básicas, tales como departamento, facultades, institutos, entre otros.

Mediante un estudio cualitativo, y tomando como fuente de datos los informes de evaluación institucional publicados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitarias (CONEAU), se llevó a cabo un relevamiento de las estructuras académicas, buscando elementos en común, pero también atendiendo a las particularidades, los matices que cada universidad le impone al tipo estructural.

La delimitación del alcance de este trabajo responde a criterios de uniformidad, debido a que el sector público de la ES argentina comparte creencias y criterios de autoridad en gran medida provenientes de la tradición reformista. Recuérdese que el modelo de Clark (1991) con el que se inicia esta sección, proponía tres elementos que explican la capacidad de los SES para cambiar: la organización del trabajo, las creencias y la autoridad. De este modo, la selección de la población a estudiar permite analizar de modo aislado el efecto del primer elemento de los propuestos por Clark (1991), la organización del trabajo, que sí presenta notables diferencias entre universidades.

Con este trabajo se pretende advertir tendencias a nivel sistema de ES, y brindar señales sobre las fuerzas que operan en el sector. También podría constituir un valioso insumo para vincular la dimensión

estructural con otras variables de interés que se pretenda investigar, por ejemplo, innovación, rendimiento académico, deserción y diversidad, solo para mencionar algunas.

En la siguiente sección se presentará el encuadre teórico que sostiene este estudio. La metodología empleada se describirá en la cuarta parte, mientras que en la quinta se expondrán los resultados. Finalmente, en el título sexto se discutirán las conclusiones.

### **Marco teórico**

Un texto clásico en materia de ES, Clark (1991) propone tres elementos que permiten comprender el perfil y características propios de los SES: la organización del trabajo, las creencias y la autoridad. El primero de ellos, la organización del trabajo se refiere al modo en que se divide el trabajo académico, y es el objeto de análisis de esta investigación. El segundo elemento está conformado por las normas y valores compartidos por los actores que participan de la vida universitaria. Mientras que el último, la autoridad y la distribución del poder en ES, presenta interconexiones y múltiples relaciones de poder, grupos de interés alrededor de las disciplinas y de los establecimientos.

La selección de la población a estudiar (universidades públicas) en este trabajo permite mantener relativamente aislados y estables los dos últimos elementos, debido a una extensamente difundida ideología reformista y órganos colegiados de gobierno. Sin embargo, los criterios para organizar el trabajo, es decir, la estructura organizacional, presenta gran heterogeneidad entre universidades. Al respecto, resulta pertinente la propuesta de Obeide (1998), quien afirma que en las universidades coexisten tres dimensiones: la académica, la administrativa y la de gobierno.

En el plano académico se realizan las funciones esenciales de la institución: docencia, investigación y extensión. Esta dimensión está integrada por los docentes, investigadores y, en algunos casos, estudiantes. De esta manera, en el plano académico se encuentra:

...personal altamente capacitado que requiere gran autonomía en la planificación, organización y ejecución de su trabajo, que solo admite como legítimos el control de sus pares, y cuya lealtad suele ser mayor para la comunidad científica de su disciplina o las reglas de su profesión que para la institución misma. (Obeide S. , 2004, pág. 1)

Esa autonomía de los profesores que integran el núcleo operativo en el plano académico es posible debido a la alta capacitación y formación que poseen estos individuos; asimismo, es necesaria por la complejidad del trabajo que realizan, lo que torna imposible su racionalización.

En el plano administrativo se desarrollan las tareas de planificación, presupuestación, manejo de recursos (materiales, financieros y humanos) y control, que funcionan como soporte y complemento de la actividad académica. Sus características estructurales difieren del plano académico: “En este caso, [la institución] tiende al modelo burocrático clásico, con jerarquías piramidales y procesos en gran parte

rutinizados, susceptibles de altos niveles de formalización” (Obeide S. , 2004, pág. 1). Las tareas operativas en esta dimensión son simples y repetitivas, con una clara división del trabajo, cargos estrechamente definidos y especializados, tanto verticalmente (en términos de autoridad para tomar decisiones) como horizontalmente (cada agente realiza sólo una fracción del proceso). Estos altos grados de formalización obedecen a las características de las tareas, que requieren estandarización de los procesos, respaldo documental de cada procedimiento, delimitación de las responsabilidades y transparencia.

Finalmente, en el plano de gobierno de la organización se definen la misión y el diseño institucional, la orientación estratégica, los objetivos y las ofertas académicas. Aquí es donde se hacen explícitas las diferentes perspectivas debido a que la universidad es una organización compleja (Martinez Nogueira, 2000): tiene un proyecto abierto, conviven intereses distintos y existen diferentes miradas en torno a cuál debería ser su misión.

El sistema de gobierno de las universidades públicas argentinas, está constituido por autoridades democráticamente elegidas, tanto de carácter unipersonal como los órganos colegiados de carácter pluralista, en los que se encuentran representados los diferentes claustros: docentes, estudiantes, egresados, no docentes. (Obeide S. , 2004, pág. 2)

				Disciplina		Facultad
			Académica		Unidades Académicas	Departamento
				Establecimiento		Instituto
	Organización del trabajo	Dimensiones	Administrativa			
<b>Elementos ES</b>			Gobierno			
	Creencias					
	Autoridad y poder					

**Cuadro N° 1:** Relación entre los enfoques conceptuales adoptados. Fuente: elaboración propia

En este estudio, la mirada se pone en la primera de las dimensiones, la académica, es decir la organización del trabajo que manipula conocimiento. La organización académica de las universidades está fuertemente influenciada por la presencia del conocimiento. Por lo tanto, para comprender su lógica, es necesario considerar las características que tiene el conocimiento moderno. Según Burton Clark (1991): es cada vez más especializado, lo que da lugar a la aparición de una de las figuras típicas de las universidades actuales, el especialista; se produce una progresiva autonomía entre las especialidades y respecto del conocimiento impartido en los niveles educativos anteriores; su descubrimiento es una actividad abierta, difícil de sistematizar mediante estructuras racionales; y es portador de herencias ancestrales que diferencian a unas disciplinas de otras.

Estas características permiten comprender que las actividades básicas de las universidades se dividen y vinculan por especialidad. Los académicos, entonces, se integran alrededor de los conocimientos especializados en unidades que se hallan débilmente acopladas entre sí (Orton & Weick, 1990). Esta forma de reunión es la base de la universidad como institución (Clark, 1991). Weick (1976) se refiere a las Instituciones de Educación Superior (IES) como sistemas débilmente acoplados. El acoplamiento flojo o débil de las universidades se manifiesta en la desconexión, independencia o falta de integración no solo entre las unidades estructurales, sino también entre: intención y acción; administradores y profesores; medios y fines; entre otros.

En términos de capacidad de cambio, representa una ventaja. Al decir de Clark: “El mecanismo fundamental de adaptación de las universidades y los sistemas académicos globales es su capacidad para agregar y desprender campos de conocimiento y sus unidades auxiliares sin perturbar al resto” (Clark, 1991 p. 267)

Otras consecuencias que se derivan de ese acoplamiento flojo (Weick (1976) son:

El acoplamiento flojo implica preservar la identidad y separación de ciertos elementos, y de esa forma permite la permanencia de esas partes de la organización. Esto, en las IES es central debido a la enorme trascendencia que tienen, no solo en materia de certificación de conocimientos, sino también como una institución social que preserva el “saber”. Así, es posible imaginar un programa de investigación que obtiene financiamiento para un período bianual, logra cierta estabilidad, a pesar de las altas, bajas o cambios de categoría de los investigadores que conforman el equipo. Asimismo, ciertas normas que regulan cuestiones centrales del cursado de las carreras, por ejemplo, son independientes de los cambios en la dirección de la institución. De todas maneras, si bien el acoplamiento flojo puede impulsar la permanencia, no es selectivo en lo que perpetúa: tanto tradiciones arcaicas como improvisaciones innovadoras pueden perpetuarse.

Una segunda virtud del acoplamiento flojo es que proporciona un mecanismo de detección sensible, en el sentido en que la percepción es más precisa cuando el medio que percibe un estímulo contiene muchos elementos independientes. En las universidades, especialmente en las grandes, el conocimiento del entorno y la detección de novedades en el ambiente aumentan respecto a sistemas más rígidos. También es esperable que los sistemas débilmente acoplados mantengan mayor diversidad, y por lo tanto se adapten a una gama mucho más amplia de cambios en el ambiente, sin abandonar prácticas valiosas que fueron desarrolladas en el anterior contexto.

Finalmente, el acoplamiento débil deja más espacio disponible para la libre determinación de los actores, mejora su autonomía. Esta mayor discrecionalidad de las unidades o individuos y la preservación de la diversidad constituyen valores muy arraigados en la universidad pública reformista, y se explicitan en principios tales como la libertad de cátedra o la autonomía universitaria. Parece que se ha encontrado en el acoplamiento flojo un mecanismo estructural que permite sostenerlos.

Sin embargo, el acoplamiento flojo o débil encuentra su contracara en la Anarquía Organizada (Cohen, March, & Olsen, 1972) por sus preferencias problemáticas, tecnología poco clara y participación fluida. El modelo de decisión que la caracteriza es el del “Bote de Basura”, como una mezcla desordenada y caótica de problemas, soluciones, y participantes/tomadores de decisión, en tres corrientes independientes, generadas por separado, que fluyen desconectadas entre sí. En la universidad se percibe que cada individuo toma decisiones autónomas. Los profesores deciden qué o cuándo enseñar, los estudiantes deciden qué o cuándo estudiar, las autoridades deciden qué apoyar o cuándo y los recursos son asignados por diversos procesos emergentes, pero sin una referencia explícita a algún objetivo de orden superior. (Obeide S. , 2004)

Retomando el enfoque estructural, los criterios con los cuales se divide y agrupa el trabajo académico son básicamente dos: por establecimiento y por disciplina. El establecimiento reúne a especialistas de diferentes disciplinas (contadores, abogados, pedagogos, matemáticos, historiadores), y es comprensivo en el sentido de que aglutina a especialistas y no especialistas (profesores, estudiantes, administradores). Tiene una localización física, aunque a veces se encuentra dividido en varios edificios. Esta manera de organizarse permite reunir a las distintas especialidades que se requieren para lograr un producto final, ya sea el graduado profesional o el conocimiento interdisciplinario. Esta es la modalidad organizacional más visible.

La disciplina, en cambio, se caracteriza por organizarse a partir de un campo de conocimiento y no se limita a un sistema nacional, sino que se extiende a nivel internacional. El trabajo de los académicos se organiza en torno al campo disciplinar (químicos con químicos, biólogos con biólogos, etc.), lo que favorece el desarrollo de la especialidad por el contacto e intercambio entre profesionales pertenecientes a la misma disciplina. Al consolidarse todo el conocimiento y las habilidades referidas a áreas específicas, se promueve la profundidad del conocimiento, algo muy valioso para el avance de la ciencia. También se propician la capacitación de los académicos y el control mutuo, así como la posibilidad de compartir información y desarrollos científicos.

Como sostiene Clark (1991), la organización disciplinar es primordial en la ES. Una muestra de ello consiste en que, al ofrecerle a un especialista cambiar de establecimiento o de disciplina, seguramente optará por cambiar de establecimiento. Con este argumento, el autor propone que la disciplina es la fuerza dominante en la vida laboral de los académicos.

También es necesario reconocer que esta doble agrupación y, por lo tanto, doble autoridad, genera tensiones. Las disciplinas presionan a las instituciones en defensa de la erudición y, en ocasiones, de la investigación, mientras que los establecimientos presionan a las disciplinas para que se ocupen de los estudiantes y, a veces, para que entablen contactos con otros campos.



Disciplinas e instituciones convergen en las unidades académicas: la facultad, el departamento y el instituto (Toribio, 1999). Estas unidades académicas u operativas son, simultáneamente, parte de la disciplina y parte del establecimiento, lo que les otorga una gran fortaleza.

En este sentido, los dos modelos clásicos y polares son las facultades y los departamentos. El modelo tradicional adoptado por las universidades en Latinoamérica y Europa es el de facultades. En él, las actividades se agrupan en torno a los resultados: los egresados de cada carrera. En este caso, la docencia está en manos de cátedras que tienen a su cargo el dictado de las diferentes asignaturas que el estudiante debe aprobar para obtener el título. Todas las materias funcionan dentro del ámbito de la facultad, que diseña, actualiza y reformula la propuesta curricular. Las aulas, bibliotecas y laboratorios están bajo la órbita de cada facultad.

El alumno ingresa a la universidad por la facultad y muy posiblemente nunca se relacione con los alumnos de otras carreras ajenas a su unidad académica. Los profesores pertenecen a la planta de personal de la facultad y su contacto puede ser nulo con los alumnos de otras unidades académicas. Las actividades de investigación y extensión se desarrollan dentro de los límites de la facultad, dificultando o evitando las vinculaciones entre docentes-investigadores de una misma o distinta disciplina, que pertenezcan a diferentes ámbitos dentro de la universidad (Obeide S. F., 1998, pág. 3).

Por otra parte, el departamento es una estructura relativamente nueva que surgió durante el siglo XVIII en Estados Unidos. En éste, las responsabilidades y el poder se distribuyen entre varios profesores del máximo rango académico (Toribio, 1999); además, la organización departamental está basada los medios necesarios para la formación (disciplinas) (Obeide, 1998). Asimismo, los departamentos están compuestos por un equipo de docentes que tienen afinidad disciplinar y prestan servicio a las carreras a través del dictado de las materias de su especialidad. Los departamentos se caracterizan por disponer del monopolio sobre las tareas de docencia, investigación y extensión de un campo particular del conocimiento (Toribio, 1999).

Desde una perspectiva estructural clásica, es posible vincular el modelo de organización por facultades, con la estructura divisional, en tanto las actividades académicas se dividen y agrupan, en torno a los resultados: los egresados o profesionales. Mientras que la estructura departamental se encuadra en el denominado agrupamiento funcional, que reúne especialidades. Oloriz (2005) lo expresa del siguiente modo: "Estas bases de agrupamiento organizacional se ven claramente reflejadas en las Universidades en la estructuración por departamentos, funcional, o la estructuración por facultades, según mercado" (p 22).

En Latinoamérica, si bien se adoptó el modelo de facultades y cátedras, a partir de la década de los cincuenta se comenzó a impulsar la organización de tipo departamental, que fue adoptada por algunas universidades innovadoras. Sin embargo, también dio origen a críticas que pusieron de manifiesto las dificultades que presentaba su incorporación por parte de las universidades de la región. (Toribio, 1999)

En un trabajo realizado sobre universidades mexicanas, se advierte sobre las dificultades para implementar una estructura departamental. “Pese a las potencialidades que parece tener el modelo departamental, la puesta en operación de esta estrategia de organización se ha enfrentado a un sinnúmero de obstáculos...” (Obregón, 2010, pág. 4). También se advierte sobre supuestas fortalezas del modelo que, en la práctica no se verificaron.

“Lo que es sabido, a juzgar por sus diferentes organigramas, es que un elemento constitutivo básico del modelo departamental, como lo era el uso eficiente de los recursos —por lo menos en el ámbito administrativo—, no sólo no se pudo implementar, sino al contrario, los puestos administrativos se vieron incrementados, v. gr. en la Universidad de Guadalajara”. (Obregón, 2010, pág. 4)

Follari y Soms, (1981) propusieron una serie de cuestionamientos al modelo departamental en base a la experiencia de las universidades latinoamericanas que lo adoptaron porque, según su análisis, se le asignaron propiedades que realmente no tiene. En base a su mirada crítica, estos autores afirman que el modelo departamental posee las siguientes características:

- Aunque permite mayor flexibilidad en el uso del personal académico, la rotación de los docentes por diferentes cursos puede llevar a la improvisación.

- Favorece la profundización en el área disciplinaria respectiva, pero atenta contra la unidad del conocimiento.

- Implica una descentralización del poder en la institución, pero su capacidad de funcionamiento es más restringida que la de una facultad.

- Puede llevar a un aislamiento de los académicos en el interior de su disciplina.

- Debilita la unidad de las carreras.

- Evita duplicaciones administrativas, pero favorece una concentración de tareas poco recomendable a nivel del rectorado.

- Alienta la investigación disciplinar, pero obstaculiza la investigación curricular.

- Puede dar lugar a un doble mando: jefes de departamento por un lado y jefes de carrera por el otro.

- Los estudiantes no siempre logran resolver sus problemas, porque ellos pertenecen a las carreras.

- Se privilegian las carreras que pertenecen a los departamentos. Las que están más distribuidas en diferentes departamentos reciben menor atención, lo cual es contradictorio con los principios del modelo.

Esta crítica al modelo departamental *puro* pretende poner de manifiesto que su adopción como forma de reemplazo de la estructura de facultades puede conducir a nuevos problemas si no se toman ciertos recaudos.

Durand (1997), por su parte, advierte que la estructura departamental presenta dificultades de coordinación entre los académicos por efecto de la especialización, falta de responsabilidad de algunos académicos (favorecida, a su vez, por su gran autonomía) e inflexibilidad para la innovación, ya que no

permite el trabajo en equipos interdisciplinarios. Por otro lado, en un reciente estudio elaborado para el análisis de la reestructuración de una universidad pública colombiana, se puntualiza en las numerosas dificultades asociadas al modelo de facultades (Gómez, 2017)

“...la carencia de proyectos educativos de facultad, la falta de interacción de los programas en lo concerniente a la integración de las funciones misionales y la ausencia de trabajo inter y transdisciplinario entre docentes y estudiantes. En el trasfondo de esta situación organizacional subyace la concepción desde el medioevo de la organización universitaria por facultades, en razón a las afinidades epistemológicas de las disciplinas del conocimiento, en las que se enmarcan las profesiones según los objetos de estudio, de éstas o de aquéllas.” (Gómez, 2017, pág. 88)

Una tercera alternativa estructural es la de la organización por institutos. La tradición asocia esta denominación a unidades centradas en la investigación. Por lo tanto, adoptarla como esquema organizacional para la universidad implica dividir y agrupar el trabajo académico en torno a “problemas” que se pretende atender, es poner en el centro de las preocupaciones la resolución de problemas. En este sentido, la estructura por institutos responde al criterio divisional, en tanto se organiza alrededor de los resultados. Así lo entiende la Universidad Nacional de General Sarmiento, cuando afirma: “En la UNGS el Instituto fue concebido como un ámbito en el que se articulan la formación, la investigación y los servicios profesionales a la comunidad en función de los temas que asumen.” (CONEAU, 2010)

Sin embargo, es necesario advertir que la adopción de este tipo de estructura académica en las universidades argentinas, se llevó a cabo con notables diferencias. En algunos casos, el criterio coincide con la lógica del párrafo anterior, pero en otros, los institutos son de perfil pedagógico, tienen a su cargo las carreras, lo que los asimila a las facultades. La UNVM es uno de esos casos.

En un estudio de hace dos décadas Toribio (1999) identificaba una tendencia en el SES argentino, de migrar hacia modelos departamentales o por institutos, específicamente las universidades nacionales de mayor tradición (UBA y UNC) habían adoptado decisiones institucionales tendientes a revisar su estructura de facultades.

Lo último podría constituir una pista a cerca de los motivos subyacentes que llevan a la institución a adoptar una u otra estructura. El momento fundacional de una organización, es un período de particular influencia por parte del ambiente, en su configuración. El contexto social, político e institucional que caracteriza a la etapa de creación de cualquier organización tiene un gran impacto en las decisiones referidas a la estructura y el diseño organizacional. En ese sentido, Burton Clark (1991) afirma que resulta útil diferenciar si se trata de un cambio que ocurre durante el período de surgimiento de una institución o si se trata de un sistema educativo cuyos patrones organizacionales ya están relativamente establecidos.

Específicamente en el SES, algunos académicos han identificado ciclos de expansión (la década del 70, la del 90 y los dos gobiernos de CFK) entre otros de estabilidad. (Chiroleu, 2018). Asimismo, otros autores se refieren a las oleadas (Mollis, 2007), fases, olas o períodos (Suasnábar & Rovelli, 2011)

(Suasnabar, 2011). En la Tabla n°1 se presentan los distintos cortes o períodos considerados por los estudios tomados como antecedentes y el criterio adoptado aquí.

Etapas de este trabajo	Períodos considerados por cada trabajo y etapa a la que se aproxima				
	Ciclos de expansión (Chiroleau, 2018)	Oleadas de creación (Mollis, 2007)	Olas de creación (Suasnabar, 2011)	Fases / períodos (Suasnabar y Rovelli, 2011)	Ciclos de expansión (Suasnabar y Rovelli, 2016)
Hasta 1959	Hasta 1968	Hasta 1956			
De 1960 a 1980	De 1969 a 1981	De 1957 a 1970 De 1971 a 1990	1960 a 1964 1970 a 1974	Década del 70	Décadas de los 60 y 70
De 1981 a 2000	De 1989 a 1999	De 1991 a 2007	Década del 90	Década del 90	
De 2001 a 2015	De 2007 a 2015			De 2007 a 2011	De 2001 a 2016

**Tabla N°1:** Etapas de creación de universidades Fuente: elaboración propia

Para este trabajo se toman cuatro etapas de creación de universidades. Una extensa primera fase de conformación del sistema y de establecimiento de las primeras universidades, las tradicionales, que llega hasta fines de los años 50. Luego, la segunda etapa que incluye las décadas de los 60 y 70, en el cual se fundan numerosos establecimientos “insertos en un proyecto de descentralización de la oferta y su radicación en capitales de provincia. Paralelamente se autoriza el funcionamiento de universidades privadas y entre 1960 y 1981 se crean 20 instituciones, de las cuales 10 son católicas” (Chiroleu, 2018). La tercera etapa que incluye las décadas de los 80 y 90, comprende la etapa de normalización, recuperación democrática y revitalización institucional del gobierno del Dr. Raúl Alfonsín y la ola de creaciones del gobierno del Dr. Carlos Menem, en la cual la oferta de instituciones privadas se duplica.

En estos dos grandes períodos, los nuevos proyectos institucionales incluyeron estructuras académicas innovadoras, novedosas para la época, con la intención de dotarlas de un mayor dinamismo.

“Al contrastar la expansión universitaria de los años setenta con la de los noventa, ...Luego, en ambos períodos fueron dominantes las ideas de difundir una estructura organizativa horizontal, de tipo departamental (en oposición a la cultura de facultades y cátedras más extendida en el país) y de vincular estrechamente a la universidad con su entorno.” (Suasnábar & Rovelli, 2011)

La cuarta etapa coincide con el nuevo siglo y los gobiernos kirchneristas, aunque la ola de expansión del sistema se produce durante los dos gobiernos de Cristina Fernandez (Chiroleu, 2018) (Suasnábar & Rovelli, 2011). En esta etapa predomina el crecimiento del sector público. Al caracterizar este período, Chiroleu es crítica al señalar:

“Los nuevos establecimientos no son fruto de una planificación de carácter nacional basada en la oferta y demanda institucional y de carreras existente en cada provincia o región sino que responde a los reclamos de líderes o caudillos de los partidos mayoritarios o presiones corporativas que buscan por esta vía ampliar sus propias bases de legitimación.” (Chiroleu, 2018)

Este recorrido permite vislumbrar la influencia que ejerce el contexto institucional del período en que la institución nace, en la conformación de la estructura y las prácticas organizacionales. Esa respuesta a las señales del entorno, no necesariamente obedece a criterios racionales de adaptación y desempeño, sino que se explica como una búsqueda de legitimidad (DiMaggio & Powell, 2012), replicando las formas de las instituciones más reconocidas, u oponiéndose a ellas cuando el contexto las cuestiona.

Otro elemento que incide en la elección estructural es el tamaño. Si se considera la estructura por facultades como un esquema divisional (Obeide S. F., 1998), es comprensible que las IES más pequeñas la encuentren inadecuada en tanto no tienen la suficiente escala para justificar una estructura de este tipo, donde se duplican las funciones, replicándolas en cada unidad académica, por ejemplo, las áreas de extensión, bibliotecas, o servicios estudiantiles.

### **Metodología**

Este trabajo se desarrolló mediante un estudio documental de los Informes de Evaluación Institucional publicados por CONEAU, de todas las universidades públicas argentinas. Para la investigación se utilizó el software de análisis de datos cualitativos Atlas.ti. De ese modo, se relevaron y analizaron las estructuras académicas de las IES del país, de acuerdo con lo informado en las evaluaciones externas. En los doce casos en que dicha evaluación no existe o no está disponible, la información se recogió de los portales institucionales de cada universidad.

El estudio descriptivo incluye las participaciones de cada modelo estructural dentro del conjunto de universidades, así como también dentro de los subgrupos por etapa de creación y tamaño. Esta subdivisión se hizo con la intención de reflejar la influencia que tiene la época en que la IES es creada, en su estructura organizacional y el impacto del tamaño.

Operacionalmente se categorizó como universidades grandes las que superan los 50.000 estudiantes, medianas las que tienen entre 10.000 y 50.000 alumnos, y pequeñas las que no superan los 10.000 matriculados. Este criterio se corresponde con el utilizado por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) en su “Síntesis de Información Estadística Universitaria 2013-2014” (Argentina, 2014). Para la variable antigüedad, se consideraron las etapas de creación de la institución agrupadas en cuatro épocas: hasta 1959, entre 1960 y 1980, entre 1981 y 2000, y desde 2001 a hoy.

Por otro lado, este estudio también comprende una revisión de los argumentos que se asocian a cada elección estructural. Se atendió especialmente los casos que dan cuenta de un cambio en el modo

de organizar las tareas académicas, indagando en los relatos de esos cambios, las tensiones asociadas a ellos y un balance ex post, que en general se incluye en el informe de auto-evaluación.

### **Resultados y Discusión**

Una primera consideración que se puede hacer a partir del estudio es la multiplicidad de significados que se le atribuyen al término “Estructura” en el ámbito universitario. En algunos casos se refiere a los órganos de gobierno, en otros a la organización de la tarea académica, mientras que en otro hace alusión a la infraestructura edilicia y organización geográfica. Esto remite al solapamiento de las dimensiones académica, administrativa y de gobierno. Lo notable es que cada institución optó por referir a alguna de ellas, en ninguno de los casos estudiados, el análisis se refiere al conjunto de esas tres dimensiones, mucho menos a sus vínculos.

Al mismo tiempo, también resulta notable como las instituciones incluyen los efectos de la estructura en la organización informal y las pautas culturales, signando las pertenencias institucionales. De ese modo, las universidades reconocen la dimensión del impacto que tiene la organización del trabajo académico. Así se expresa en la evaluación de la Universidad Nacional de Luján:

Los Departamentos no sólo son unidades organizativas de la actividad académica, sino ámbitos en los que se cristalizan visiones propias respecto al funcionamiento y al deber ser de la Universidad, con dinámicas que difieren significativamente. Constituyen "subculturas", con códigos e interpretaciones propias del pasado y del presente de la institución y con perspectivas sobre las formas en que se manifiesta la lealtad institucional, los aportes y las gratificaciones. Poseen comportamientos diferentes en lo referido a captación de recursos externos y a las acciones de extensión”. (CONEAU, 1998, pág. 15)

Si bien Clark (1991) proponía tres elementos para entender los SES: organización del trabajo, autoridad y valores, ellos funcionan interrelacionados. En esta expresión se describe el impacto de la estructura en las subculturas institucionales, pero también, en numerosas oportunidades, las instituciones refieren a la interferencia cultural en el adecuado funcionamiento de la estructura. Los criterios de autoridad y poder que se corresponden con el plano de gobierno, también tienen una relación dialéctica con la estructura. Por ejemplo, la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, al identificar algunas falencias de la estructura, remarca:

“Toda esta situación va acompañada por un cuestionamiento respecto de la legitimidad académica de algunos de los cargos señalados (especialmente, la dirección departamental). Esta inquietud por parte del claustro docente tiene una dimensión importante, según se relevó en numerosas entrevistas y según se analiza en el Informe de Autoevaluación”. (CONEAU, 2002)

El tercer elemento destacado que surge del trabajo es el hecho de que el modelo por facultades no está tan difundido como se supone, solo la mitad de las instituciones están organizadas de esta forma. Tal

como se muestra en la Tabla n°2, el 23% de las IES adoptaron un modelo departamental, cerca del 10% institutos y otro tanto, estructuras híbridas.

Es necesario aclarar también que las universidades organizadas por el esquema de facultades, en general lo combinan con unidades de coordinación transversal, como la Universidad Nacional de La Pampa, que: “Como apoyo a las actividades académicas, especialmente docencia, cuenta con un Departamento de Pedagogía Universitaria (DPU) que atiende la formación en áreas específicas de conocimiento y realiza asesoramiento pedagógico-didáctico.” (CONEAU, 2006, pág. 19)

Asimismo, en varias instituciones, los institutos que coexisten con otros tipos de unidades académicas (modelos híbridos) han surgido como resultado de la integración de la universidad con entidades locales. Tal es el caso de la Universidad Nacional de Cuyo, con los Institutos: Balseiro, Instituto de Ciencias Básicas, Instituto Tecnológico Universitario (IYU) y el Instituto de Seguridad Pública (IUSP). O la Universidad Nacional de General San Martín, que afirma: “La distinción entre Escuelas e Institutos no es fácil de establecer conceptualmente. Es notorio que los primeros Institutos se crearon por convenio con las instituciones de investigación de la zona...con una identidad institucional singular...” (CONEAU, 2014, pág. 34).

Modelo estructural predominante	Cantidad de instituciones	Porcentaje
Facultades	24	51%
Departamentos	11	23%
Institutos	4	9%
Escuelas	2	4%
Sedes	1	2%
Hibrido	5	11%
Total	47	100%

**Tabla N°2:** Cantidad de IES y porcentaje según modelo estructural predominante. Fuente: elaboración propia.

Al mismo tiempo, del análisis de los informes publicados por CONEAU, pero basados en gran medida en las propias autoevaluaciones, resulta manifiesto el cambio de sentido que adquieren los argumentos para sostener la estructura organizacional, dependiendo de si se trata de facultades u otros modelos estructurales. En general, si adoptan modelos departamentales, por institutos o escuelas, las instituciones ofrecen un análisis profundo y, mayormente favorable del mismo. Mientras que las universidades divididas por facultades parecen no necesitar esa discusión, o si la tienen, es muy crítica. Por ejemplo, en el documento de la UNC se afirma:

La relativa autonomía de gestión de que dispone cada Facultad ... ha generado en la UNC ciertos síntomas de anomia que ...es relatada en términos peyorativos, calificando a la UNC como “Confederación de Facultades” ... en todo caso se trata de su denuncia en el sentido de la ausencia de modelo

organizacional. La “confederación” sería aquí el eufemismo para designar la imposibilidad de plasmar en la actividad académica cotidiana, algún rasgo de la unidad institucional prevista normativamente. Resulta sintomático al respecto, el organigrama ... el que no establece relación gráfica alguna entre las Facultades y la Universidad, ni de las Facultades entre sí. (CONEAU, 2005, pág. 24)

También la Universidad Nacional de Salta plantea una lectura negativa: “... se profundiza la desconexión al interior de cada facultad y entre facultades, con la consiguiente incapacidad para economizar esfuerzos en los proyectos académicos. De esta manera resulta una matriz fragmentaria que refuerza la tendencia hacia la compartimentalización ...” (CONEAU, 2000, pág. 17). Eso se repite en la Universidad Nacional de La Plata y San Luis.

De estas expresiones resulta notable la asociación que muestran entre: acoplamiento débil (Weick, 1976; Orton & Weick, 1990) o falta de integración, con la anomia, la carencia de dinamismo. Esto va a contramano de las virtudes que Weick (1976) atribuía a las IES como sistemas débilmente acoplados, como entidades que responden sensiblemente a cambios en el ambiente. A pesar de la creciente especialización del conocimiento (Clark, 1991), las propias universidades reconocen la necesidad de integrar campos disciplinares para trabajar en problemáticas que son complejas. El modelo de organización por facultades es identificado por las instituciones como un obstáculo para ello.

Por otro lado, las instituciones que se estructuran en departamentos abundan en elogios. Algunos de los argumentos más repetidos hacen referencia a una mejor coordinación y eficiencia en el uso de los recursos. Tal es el caso de la Universidad Nacional de La Matanza que afirma:

“...dicha organización tiene como objetivo simplificar la estructura horizontal y compleja del sistema tradicional de facultades y cátedras, apuntando a favorecer la coordinación y mejorar la eficiencia, maximizando el uso de los medios disponibles y evitando la superposición de funciones y áreas.” (CONEAU, 2016)

Estas mismas virtudes también son atribuidas a los departamentos por la Universidad Nacional de La Rioja, y se corresponden con las de la estructura funcional, que se caracteriza por un uso eficiente de los recursos.

Otros casos destacan el potencial de los departamentos para la integración disciplinar. Por ejemplo, la Universidad Nacional de Quilmes afirma:

“La organización departamental constituye un rasgo distintivo de esta Universidad en relación con las estructuras académicas que dominan la tradición de las universidades nacionales, basada en Facultades y Cátedras y es valorada por la comunidad académica de la UNQ en cuanto a su potencialidad para la flexibilidad curricular y la integración interdisciplinar.” (CONEAU, 2009, pág. 14)

La flexibilidad curricular es una virtud de las estructuras departamentales, anunciada por Follari y Soms (1981). Sin embargo, estas expresiones plantean el interrogante sobre el potencial de la estructura departamental para la interdisciplinariedad, en tanto, cada departamento agrupa especialistas de una



disciplina. De acuerdo con lo expuesto por Follari y Soms (1981) y Durand (2002), lo esperable del agrupamiento en torno al campo disciplinar, es que éste se profundice, especialice y diferencie del resto, tal como sucede con las funciones de una estructura funcional (Daft, 2007). Así se abre la inquietud sobre si lo que está generando esa interdisciplinariedad son elementos de gestión, más que estructurales.

La contracara de lo anterior son los casos en que se expresan dificultades para implementar el modelo departamental, como La Universidad Nacional de Lanús:

“La dinámica de las carreras ejerce una fuerza aglutinante de los recursos lo suficientemente fuerte como para dificultar la transversalidad de los contenidos y la acción interdisciplinaria, como así también la integración con las actividades de investigación y cooperación en el seno de los departamentos. ... Uno de los aspectos a monitorear en forma permanente, o bien a atender de forma particular (según el caso) es la integración y consolidación de los Departamentos, según las señalizaciones constantes que se han hecho del problema, y la falta de construcción de sus propias “agendas” en investigación, cooperación, etc.” (CONEAU, 2005, pág. 17)

También existen algunos problemas en la gestión de las estructuras departamentales. Como es el caso de la Universidad de la Patagonia San Juan Bosco, que tiene una estructura híbrida que combina sedes con departamentos. Allí se evidencia cierta incomodidad con respecto a la forma en que se implementa la estructura departamental, con solo dos unidades, dentro de las cuales conviven disciplinas muy diversas. Esto, sumado a la duplicación de cargos académicos, llevan a la universidad a cuestionarla.

Con relación a los institutos, las valoraciones son muy similares a las de la estructura departamental. Por caso, la Universidad Arturo Jauretche que valora su organización por institutos afirmando: “es su fortaleza, su “marca de identidad”, que se trata de una organización más vertical que favorece la coordinación y mejora la eficiencia, al maximizar el uso de los medios disponibles, evitando superposición de funciones y áreas” (CONEAU, 2017, pág. 30).

Sin embargo, también existen miradas críticas sobre la aplicación del modelo de institutos. La Universidad Nacional de San Martín manifiesta:

Conviene advertir algunos problemas dignos de consideración en esta modalidad organizativa. Uno de ellos, es que no siempre existen directores de las carreras de grado dependientes de las unidades académicas. De este modo, la atención de las carreras puede resentirse (...) y puede quedar sujeta a márgenes importantes de falta de coordinación. (CONEAU, 2014, pág. 34)

Lo que se puede identificar allí, por parte de estas nuevas estructuras, es un cierto descuido de un problema complejo, como es la formación de graduados. Esa tradicional misión universitaria coexiste con la del desarrollo científico, disputándose prioridad en el esfuerzo coordinador.

Por otro lado, en los casos de instituciones que atravesaron cambios estructurales, como la Universidad Nacional de Santiago del Estero y la Universidad Nacional de Río Cuarto, que nacieron departamentalizadas y luego abandonaron ese modelo adoptando el de facultades, hay una visión crítica

hacia el mismo. En esos casos hay una aparente “evolución” hacia modelos más maduros, como el de facultades. Aunque luego se expresa cierta nostalgia o arrepentimiento, tal como se manifiesta en el informe de Evaluación Externa de la Universidad Nacional de Santiago del Estero:

“Hubo tres momentos claves en la historia institucional de esta joven Universidad...Un segundo momento es el del abandono de la estructura departamental e implantación de la estructura por facultades... Es inevitable que las distintas formas organizativas vividas sean comparadas entre sí. En especial, la estructura departamental suele traerse a colación cada vez que se reflexiona sobre la producción académica actual. Esa nostalgia se expresa, a veces, en la forma de arrepentimiento.” (CONEAU, 1998, pág. 20 y 21)

Esto último invita a replantearse si los modelos estructurales estarían reflejando las distintas etapas del ciclo de vida de las instituciones, atendiendo a los desafíos propios de cada fase de su propia evolución, tales como la construcción de una identidad organizacional, la incorporación de más funciones y disciplinas, y el crecimiento de la matrícula que genera tensiones en la estructura. O si se trata de una conducta mimética por parte de las universidades, primero adoptando “la forma que está de moda”, y luego migrando hacia los modelos más propios de las grandes y tradicionales instituciones argentinas.

En este mismo sentido, resulta notable la asociación entre modelo estructural y época de creación de la universidad, también con su tamaño. Esa relación se muestra en las Tablas n°3 y n°4.

Época de creación	Universidades	Facultades	Departamentos	Institutos	Escuelas	Sedes	Hibrido
Hasta 1959	9	7	1	0	0	0	1
De 1960 a 1980	17	16	1	0	0	0	0
De 1981 a 2000	10	1	5	2	0	0	2
De 2001 a hoy	11	0	4	2	2	1	2
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Tabla N°3. Cantidad de universidades según estructura académica y antigüedad. Fuente: elaboración propia

Tamaño	Universidades	Facultades	Departamentos	Institutos	Escuelas	Sedes	Hibrido
Grandes	6	6	0	0	0	0	0
Medianas	26	17	7	0	0	0	2
Chicas	15	1	4	4	2	1	3
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Tabla N°4. Cantidad de universidades según estructura académica y tamaño. Fuente: elaboración propia.

Las IES más antiguas, aquellas creadas antes de 1980, son veintiséis. Solo dos<sup>1</sup> de ellas tienen estructuras diferentes a las de facultades: Luján y Universidad Nacional del Sur. Mientras que entre las que fueron creadas a partir de 1981, solo una está organizada por facultades. Esto tiene una raíz isomórfica, con fuerzas miméticas presionando hacia la departamentalización, especialmente si se tiene en cuenta, como ya se ha dicho, que las universidades son más sensibles a esas presiones en sus períodos iniciales, y una vez institucionalizadas, son resistentes al cambio.

Una relación parecida se advierte al comparar la estructura con el tamaño. Todas las universidades grandes (más de 50.000 estudiantes) están organizadas por facultades. En contraste, ninguna de las pequeñas (menos de 5.000 estudiantes), excepto La Pampa, tiene este modelo.

Por otro lado, las IES de reciente creación y menor tamaño, en cambio, son más diversas en términos estructurales, aunque parecen sufrir presiones para migrar a modelos más tradicionales.

Esto podría deberse a un mejor ajuste entre universidades chicas y departamentos, por un lado, y universidades grandes y facultades, por el otro. Esa correspondencia es simétrica a la que vincula el mayor tamaño organizacional con las estructuras divisionales, lo que se entiende como una búsqueda por reducir la complejidad, descentralizando y fragmentando.

Sin embargo, es necesario considerar que hay un doble impacto de estas dos variables (tamaño y época de creación), en tanto las universidades más grandes, son al mismo tiempo, las más antiguas. Por lo cual, la relación tamaño-estructura, también podría explicarse en función de las fuerzas isomórficas durante su nacimiento, tal como se planteaba unos párrafos más arriba.

## **Conclusiones**

Este relevamiento da cuenta de un panorama complejo en el intento por describir el Sistema de Educación Superior público argentino. Si bien, los modelos estructurales para la organización del trabajo académico se limitan a una gama estrecha de opciones –facultades, departamentos, institutos, escuelas, híbridos-, los matices sutiles con que se presentan esos modelos merecen un análisis más comprensivo.

Así es como, a partir del análisis cualitativo de los discursos y valoraciones incluidos en los informes de evaluación institucional, las estructuras por facultades aparecen asociadas a problemas de coordinación e ineficiencias por duplicación de esfuerzos. Se las asocia con la falta de iniciativas y fragmentación institucional.

Los institutos en cambio son identificados por las universidades, como canales para favorecer la interdisciplinariedad y el abordaje de problemas complejos. Aunque encuentran dificultades para cumplir con la misión más tradicional de la ES, la formación de graduados.

---

<sup>1</sup> La UNCu, si bien tiene un modelo híbrido, combina Facultades con Institutos.

Los departamentos también son valorados por el potencial integrador, basado en la centralización de las decisiones y la gestión.

Al mismo tiempo, resulta notable la asociación entre modelo estructural y dos factores: el tamaño (medido por la cantidad de alumnos), y la antigüedad de la universidad. Los resultados dan cuenta de una fuerte preferencia de las IES grandes y antiguas por el modelo de facultades, mientras que las instituciones más jóvenes y pequeñas se inclinan por los institutos o departamentos.

Queda planteada la incógnita sobre los motivos que llevan a las IES a cambiar sus estructuras académicas, y verificar si efectivamente, estos cambios responden a una lógica de evolución que se inicia con modelos departamentales o institutos y, como resultado de su maduración, migra al modelo de facultades, es decir, si se trata de presiones isomórficas tendientes a homogeneizar las estructuras organizacionales del sector universitario. O también podría explicarse esa relación como un mejor ajuste de la estructura departamental a organizaciones pequeñas, y el de facultades a universidades de mayor tamaño. Esto último resulta coherente si se consideran las características de las estructuras funcionales (departamentos) y las divisionales (facultades).

En futuras investigaciones se podría ahondar en las circunstancias que llevaron a las universidades que cambiaron su estructura a tomar esa decisión. También se podría enfocar en los obstáculos que interfirieron en las decisiones institucionales de cambio estructural y su implementación.

### **Referencias bibliográficas**

- Argentina. (2014). *Síntesis de Información Estadísticas Universitarias Argentina 2013-2014*. .  
Departamento de información universitaria.
- Chiroleu, A. (2018). Chiroleu, A. (2018). Democratización e inclusión en la universidad argentina: sus alcances durante los gobiernos Kirchner (2003-2015). *Educação em Revista*, 34. *Educação em Revista*, 34.
- Clark, B. (1991). *El sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica*.  
Azapotalco. México: Editorial Nueva Imágen - Universidad Autónoma Metropolitana.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.
- CONEAU. (1998). *Informe Final de la Evaluación Externa de la Universidad Nacional de Santiago del Estero*.
- CONEAU. (1998). *Informe final de la Evaluación Externa de la Universidad Nacional de Luján*.
- CONEAU. (2000). *Informe Final de la Evaluación Externa de la UNiversidad Nacional de Salta*.
- CONEAU. (2002). *Informe Final de la Evaluación Externa de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral*.
- CONEAU. (2005). *Informe Final de la Evaluación Externa de la Unievrsidad Nacional de Córdoba*.

- CONEAU. (2005). *Informe Final de la Evaluación Externa Universidad Nacional de Lanús*.
- CONEAU. (2006). *Informe Final de la Evaluación Externa de la UNiversidad Nacional de La Pampa*.
- CONEAU. (2009). *Informe Final de la Evaluación Externa de la UNiversidad Nacional de Quilmes*.
- CONEAU. (2010). *Informe Final de la Evaluación Externa de la Universidad Nacional General Sarmiento*.
- CONEAU. (2014). *Informe Final de la Evaluación Externa de la Universidad Nacional de General San Martín*.
- CONEAU. (2016). *Informe Final de la Evaluación Externa de la Universidad Nacional de La Matanza*.
- CONEAU. (2017). *Informe Final de Evaluación la Externa de la Universidad Nacional Arturo Jauretche*.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. . Editorial México.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48.
- Durand, J. (2002). Problemática de la dirección de los departamentos académicos: algunos estudios relevantes. *II Encuentro Nacional La Universidad como Objeto de Investigación*. Buenos Aires: Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires.
- Follari, R. &. (1981). Crítica al modelo teórico de la departamentalización. *Revista de la Educación Superior*, 10(1), 37.
- Gómez, C. A. (2017). Construcción de facultad: la estructura en función del conocimiento y la ruptura de territorialidades hacia la inter y la transdisciplinariedad. . *Tendencias*, 18(2), 86-102.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1986). Organization and environment: managing differentiation and integration. *Harvard Business School Classics*.
- Martinez Nogueira, R. (. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU*. Buenos Aires.
- Mollis, M. (2007). La educación superior en Argentina: balance de una década. . *Revista de la educación superior*, 36(142), 69-85.
- Obeide, S. (2004). Gestión universitaria. *IV Encuentro Nacional y I Latinoamericano "La Universidad como objeto de investigación"* .
- Obeide, S. F. (1998). Reorganización académica de la Universidad Nacional de Córdoba: elementos conceptuales para el debate. . *Revista Administración Pública & Sociedad*. N° 11.
- Obregón, S. R. (2010). La departamentalización: una reflexión.
- Oloriz, M. G. (2005). *Análisis de la estructura académica de la Universidad Nacional de Luján*. Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review*, 15(2), 203-223.

- Suasnabar, C. (2011). Políticas y reformas de la universidad argentina desde el retorno a la democracia: tendencias históricas de cambio y movimiento pendular de las políticas públicas. . *Pensamiento Jurídico*, (31), 87-103., (31), 87-103.
- Suasnabar, C., & Rovelli, L. (2011). Políticas universitarias en Argentina: entre los legados modernizadores y la búsqueda de una nueva agenda. . *Innovación Educativa*, 11(57).
- Toribio, D. E. (1999). *La evaluación de la estructura académica*. Buenos Aires.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No.1.1-19.

**ANEXO 1:** Estudiantes de carreras de grado y pregrado en el año 2012. Fuente: elaboración propia.

<b>Universidad</b>	<b>Estructura</b>	<b>Fecha de creación</b>	<b>Estudiantes 1</b>
Universidad de Buenos Aires	Facultades	12/08/1821	328.361
Universidad Nacional Arturo Jauretche	Institutos	29/12/2009	5.392
Universidad Nacional de Avellaneda	Departamentos	07/12/2009	3.807
Universidad Nacional de Catamarca	Facultades	12/09/1972	11.927
Universidad Nacional de Chilecito	Escuelas	27/11/2003	5.940
Universidad Nacional de Córdoba	Facultades	19/6/1613	107.542
Universidad Nacional de Cuyo	Hibrido	21/03/1939	31.755
Universidad Nacional de Entre Ríos	Facultades	10/05/1973	13.615
Universidad Nacional de Formosa	Facultades	28/09/1988	11.407
Universidad Nacional de General San Martín	Hibrido	10/06/1992	12.782
Universidad Nacional de General Sarmiento	Institutos	20/05/1992	7.042
Universidad Nacional de José Clemente Paz	Departamentos	02/12/2009	3.090
Universidad Nacional de Jujuy	Facultades	13/11/1973	14.478
Universidad Nacional de la Matanza	Departamentos	29/09/1989	34.662
Universidad Nacional de la Pampa	Facultades	12/04/1973	9.227
Universidad Nacional de la Patagonia Austral	Hibrido	23/12/1994	7.185
Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco	Facultades	25/02/1980	13.212
Universidad Nacional de la Plata	Facultades	12/08/1905	111.577
Universidad Nacional de la Rioja	Departamentos	05/01/1994	32.119
Universidad Nacional de Lanús	Departamentos	07/06/1995	12.520
Universidad Nacional de Lomas de Zamora	Facultades	13/10/1972	34.107
Universidad Nacional de Luján	Departamentos	20/12/1972	17.242
Universidad Nacional de Mar del Plata	Facultades	30/09/1975	22.840
Universidad Nacional de Misiones	Facultades	16/04/1973	20.333
Universidad Nacional de Moreno	Departamentos	2010	2.212
Universidad Nacional de Quilmes	Departamentos	29/09/1989	21.461
Universidad Nacional de Río Cuarto	Facultades	01/05/1971	15.427
Universidad Nacional de Río Negro	Sedes	19/12/2007	5.987
Universidad Nacional de Rosario	Facultades	29/11/1968	74.726
Universidad Nacional de Salta	Facultades	11/05/1972	25.783
Universidad Nacional de San Juan	Facultades	10/05/1973	20.346

Universidad Nacional de San Luis	Facultades	10/05/1973	13.102
Universidad Nacional de Santiago del Estero	Facultades	16/05/1973	16.199
Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antartida e Islas del Atlantico Sur	Institutos	2009	s/d
Universidad Nacional de Tres de Febrero	Departamentos	07/06/1995	12.208
Universidad Nacional de Tucumán	Facultades	1921	61.632
Universidad Nacional de Villa María	Institutos	05/04/1995	6.043
Universidad Nacional de Villa Mercedes	Escuelas	11/11/2009	s/d
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires	Facultades	09/10/1974	13.130
Universidad Nacional del Chaco Austral	Departamentos	26/12/2007	2.995
Universidad Nacional del Comahue	Facultades	15/07/1971	28.477
Universidad Nacional del Litoral	Facultades	17/10/1919	43.236
Universidad Nacional del Nordeste	Facultades	16/12/1956	49.454
Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires	Hibrido	16/12/2002	6.203
Universidad Nacional del Oeste	Hibrido	03/12/2009	1.433
Universidad Nacional del Sur	Departamentos	05/01/1956	19.476
Universidad Tecnológica Nacional	Facultades	14/10/1959	83.090