

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: EL CASO DEL CONSEJO DE ENSEÑANZA MEDIA Y SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Mesa 21 Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales

Autoras

Lupo, Mariana; Ayudante de docencia categoría: B (Alumna) de la Lic. En Administración; Departamento de Ciencias de la Administración; Universidad Nacional del Sur; marianalupo@live.com.ar

Boland, Lucrecia, (tutora del trabajo); Profesora Adjunta; Departamento de Ciencias de la Administración; Universidad Nacional del Sur; lboland@uns.edu.ar

Ponencia

La comunicación es un término que adquiere relevancia para fines de 1940 cuando los directivos de las organizaciones descubren el valor de comprender a las personas y sus formas de comportarse.

La comunicación permite ligar y unificar las partes de la organización. Es un proceso que consigue que las cosas se hagan y es inherente al funcionamiento de una organización; por lo tanto se vuelve imposible, en todo caso, “no” comunicar; y el problema está en conocer si los actores se comunican bien o mal.

La presente ponencia es un estudio de casos¹ y la unidad de análisis es el Consejo de Enseñanza Media y Superior de la Universidad Nacional del Sur.

El objetivo general es *conocer y describir la política de comunicación adoptada por el Consejo de Escuelas Medias y Superior (CEMS), de la universidad Nacional del Sur* y los objetivos específicos son:

- Describir los objetivos del CEMS.

¹¹ Estudio de casos: este tipo de investigación implica el estudio en profundidad de las características de un fenómeno determinado (en este trabajo, el Consejo de Enseñanza Media y Superior) para facilitar su comprensión. Ver Fassio Adriana, Pascual Liliana, Suárez Francisco, “*Introducción a la metodología de la investigación, aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional*”, Edición Macchi, Buenos Aires, Argentina, Abril 2004. p. 52-53

- Describir la estructura real del CEMS y sus mecanismos de coordinación.
- Identificar y describir canales de comunicación desarrollados por el CEMS orientados a la administración central y a los órganos de gobierno de la UNS.
- Identificar y describir canales de comunicación desarrollados por el CEMS orientados a la comunidad educativa.
- Proponer líneas de acción tendientes a mejorar los canales de comunicación

A continuación se presenta una síntesis los resultados obtenidos en la investigación.

El Consejo de Enseñanza Media y Superior (CEMS) de la Universidad Nacional del Sur (UNS), fue creado en 1979 con la misión de coordinar las actividades de sus escuelas preuniversitarias actualmente: Escuela de Educación General Básica, Escuela Superior de Comercio, Escuela Normal Superior y Escuela de Agricultura y Ganadería, .

La primera expresión formal de las finalidades del CEMS, se expone en el Estatuto de la UNS, art. 83° que dice: El CEMS es el organismo que debe entender en todo asunto relativo a los establecimientos de enseñanza preuniversitaria y de educación superior no universitaria dependiente de la UNS, sin perjuicio de las atribuciones propias del Consejo Superior Universitario² (en adelante CSU)³. Pero es el reglamento de organización del CEMS en su Art. 2° que consagra:

“El Consejo de Enseñanza Media y Superior tiene por *finalidad primordial* velar por la formación integral de los educandos de los establecimientos a cargo de la universidad. Esta formación incluye la correspondiente preparación profesional, la que se llevará a cabo en la forma más eficiente, mediante la aplicación de teorías y métodos pedagógicos modernos, de acuerdo a las necesidades de la época y región en que vivimos.”

A partir de la información obtenida en el trabajo de campo, se observa en principio que el CEMS como órgano consultivo y resolutorio tiene sus objetivos fijados de manera muy general y abstracta. Si bien como se verá al describir seguidamente la forma de operar del consejo, las normas constituyen en algún grado sus pautas de funcionamiento, pero no puede identificarse un desarrollo “del proyecto” que detalle ese plan de acción, esos programas que para Aldo Schlemenson son tan necesarios para hacer realidad la planificación de toda organización.

² El Consejo Superior Universitario ejerce el gobierno directo de la Universidad. Art 49° Estatuto UNS

³ Estatuto de la Universidad Nacional del Sur, sexta parte Art. N° 82 a 86.

El CEMS está integrado, según señala el estatuto de la UNS por: un presidente designado por el CSU; los directores de los establecimientos de enseñanza pre-universitaria dependientes de la Universidad, designados por concurso; un docente de cada uno de dichos establecimientos, elegido por el respectivo cuerpo docente y dos profesores de la Universidad designados por el CSU.

Como forma de comunicar la operatoria de Consejo, al inicio de su gestión se pone a disposición de los consejeros el reglamento de funcionamiento del CEMS y el de organización, para que los consejeros tomen conocimiento acabado sobre la actividad que se desarrolla y el procedimiento utilizado.

El consejo discutirá todo asunto de su incumbencia en sesiones ordinarias y extraordinarias, en su caso. Una vez ingresados los temas, éstos se giran a la comisión que entiende en ese trámite. Las comisiones debatirán los asuntos y emitirán dictamen tomando posición respecto de lo que se ha tratado. Los dictámenes se presentarán en las reuniones plenarios, ámbito en el cual volverán a debatirse.

En la primera reunión plenaria del año, se integran las cuatro comisiones estables reglamentadas en el art. 17 de la Res. CEMS-569/88 y que son: Interpretación y Reglamento; Docencia y Concurso; Enseñanza, alumnos y padres y Presupuesto, edificio y equipamientos.

Eventualmente se formarán comisiones ad-hoc⁴ para tratar temas puntuales.

Cada una de las comisiones estará conformada por aquellos consejeros que se muestren interesados en la temática que se trata.

Sin embargo, a la hora de trabajar en el seno de dicho consejo; las tareas a desarrollar se relacionan, en general, con situaciones de alumnos, pedidos de padres, cuestiones disciplinarias, cursos, proyectos, prorrogas de licencias; entre otras. Es decir, en la práctica las funciones que desarrolla el CEMS distan de estar orientadas al cumplimiento de sus objetivos formales vinculados a trabajar para lograr un nivel educativo de excelencia. Comenta un funcionario de la administración: *...siempre nos quedamos en atender casos particulares, solicitudes de excepciones y no vamos a lo más importante, apostar cambios*

⁴ Ad-Hoc: [locución latina](#) que significa literalmente «para esto». . Generalmente se refiere a una solución elaborada específicamente para un problema o fin preciso y, por tanto, no es generalizable ni utilizable para otros propósitos. Se usa para referirse a algo que es adecuado sólo para un determinado fin.

estructurales de las escuelas, cambios de planes de estudio, de regímenes de inasistencia de alumnos...

Resulta de suma importancia que los objetivos y funciones del CEMS sean conocidos por los *miembros*⁵ que conforman el consejo tanto a nivel administrativo, como político; porque dicho conocimiento orientará y comprometerá hacia el posterior cumplimiento de los objetivos.

Según se ha descrito, el medio utilizado por los miembros del CEMS para conocer sus objetivos son, en principio, las reglamentaciones.

Sin embargo, aún cuando los consejeros conocen esta información vinculada a los objetivos y funcionamiento del CEMS, ese conocimiento es limitado y en general, dado el escaso tiempo que dura su mandato, difícilmente alcanzan a interiorizarse de las temáticas que se discuten en el Consejo.

Uno de los problemas es la inasistencia de la mayor parte de los consejeros a las reuniones de comisión y a las reuniones plenarias. Importa destacar al referenciar esta situación que los consejeros representantes docentes deben asistir a las reuniones de comisión en horarios extra laborales⁶, es decir, el tiempo que deben dedicar a trabajar en el CEMS, no es remunerado ni forma parte de su carga horaria. No sucede lo mismo con los consejeros directores de las escuelas para quienes integrar el consejo está dentro de las obligaciones del puesto.

Es importante destacar, que el CEMS como organización depende del CSU para la aprobación de muchas de sus resoluciones. Esto genera, en algunos casos, que a sus miembros no les interese discutir asuntos porque creen que las reglas específicas vienen impuestas desde el órgano de mayor jerarquía cuyas resoluciones deben acatar.

La sensación de que “no está en sus manos la decisión” puede explicar la lentitud para resolver las problemáticas y sobre todo, el poco interés que muestran los miembros del CEMS por trabajar en proyectos más comprometidos.

Por otra parte, desde el seno del CSU se reclama la falta de participación de los directivos de las escuelas. Siendo actualmente el núcleo de articulación entre ambos consejos la

⁵ Cuando se cita la frase miembros del CEMS; la misma se refiere a consejeros titulares y suplentes, personal administrativo y comunidad educativa; tanto directores, profesores y preceptores.

⁶ Art. 16 de la Res.CU-044/94 por Res.CSU-681/99

presidencia del CEMS que asiste y participa en las reuniones del CSU y en las reuniones de comisión de establecimientos secundarios.

Según el reclamo, son los directores de las escuelas quienes deberían participar más activamente en la esfera universitaria presentando y defendiendo los proyectos de las escuelas.

Desde la perspectiva de las directoras de las escuelas y sobre el argumento planteado en el párrafo anterior se acepta el hecho de que no existe una práctica común de asistir a las reuniones de la universidad y presentar los proyectos; salvo que los mismos sean de gran importancia; como la modificación de un plan de estudios.

Se puede concluir así, que si bien el CEMS alcanza a cumplir mínimamente sus normas de funcionamiento; igualmente encuentra dificultades para orientar sus esfuerzos hacia los objetivos estratégicos de la institución vinculados a una educación de excelencia para sus escuelas.

Se describirá a continuación la estructura del CEMS, a través de las tres dimensiones propuestas por Richard Hall⁷: complejidad, formalización y centralización.

Podría afirmarse que en el CEMS coexisten dos estructuras: la que coordina su funcionamiento administrativo y aquella que se le atribuye por su carácter político.

Estas dos estructuras funcionan en forma superpuesta. Es decir, por un lado el CEMS es un órgano de gobierno; que resuelve a través de debates en comisiones, y por otra parte, sus resoluciones se concretan a través de la estructura administrativa que es la que lleva a cabo las actividades necesarias para cumplir con las resoluciones emanadas de la organización política.

⁷ Hall, Richard H, *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, 6° edición, México, Prentice Hall, 1996, p. 55-91.

Estructura política del CEMS

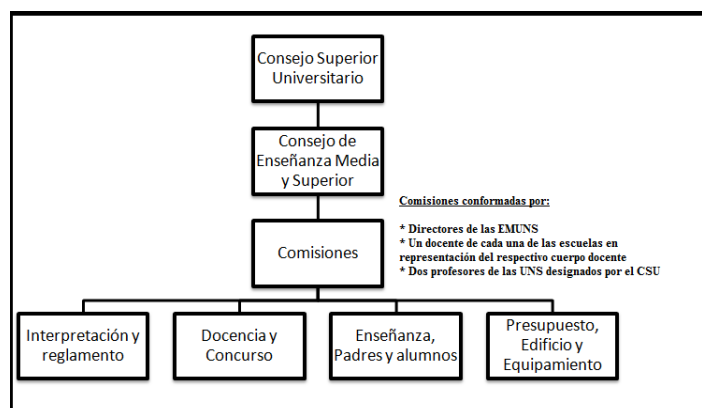


Tabla 1: Organigrama político del CEMS elaborado en función a la información consultada.

De esta relación se deriva *la diferenciación vertical*⁸ según el orden que se indica a continuación de mayor jerarquía a menor:

El CSU que recibe los proyectos de resoluciones que elabora el CEMS y luego de las discutir las en su comisión de establecimientos secundarios aprobará o no los proyectos elevados por el CEMS;

La presidencia del CEMS⁹ desempeña funciones ejecutivas y de representación. Tiene voz en el tratamiento de los asuntos vinculados a su cargo en las reuniones del CSU, pero no tiene voto,

La Secretaría del Consejo Docente asiste a la presidencia en la organización de las sesiones del Consejo; efectúa la convocatoria a los miembros para las reuniones; colabora con la confección del orden del día, está presente en las reuniones, toma nota de los acontecimientos para la posterior elaboración de las actas y de las resoluciones; asiste a los consejeros en el trabajo en comisiones; se encarga de realizar las notificaciones que correspondan, entre otras;

Las comisiones integradas por consejeros titulares y suplentes; que tendrán según el art. 1° a 3° del reglamento de funcionamiento del CEMS (R.CEMS 569/88) diferentes obligaciones;

⁸ Richard Hall desagrega a su vez la complejidad de las estructuras organizacionales en tres variables que son la diferenciación vertical (número de jerarquías); diferenciación horizontal (cantidad de áreas sectores, tareas) y dispersión geográfica (cantidad de lugares físicos diferentes en los que la organización desarrolla sus actividades)

⁹ Resolución CEMS 838/87, Art. 16°.

entre ellas, asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias del CEMS y de las respectivas comisiones.

En cuanto a la *diferenciación horizontal*¹⁰ además de las distintas funciones descriptas para cada uno de los órganos al hacer referencia a las jerarquías, se puede decir que los miembros representantes del CEMS participan asistiendo a reuniones en las diferentes comisiones, y eventualmente en alguna reunión en la sede de la UNS.

En cuanto a la *dispersión geográfica*¹¹, las actividades del área administrativa y política del consejo se desarrollan en el edificio de Zapiola 537 de la localidad de Bahía Blanca y eventualmente en el edificio sede de rectorado que se encuentra en una zona cercana. Sin embargo, otras de las actividades educativas son desarrolladas en el ámbito de las Escuelas de Comercio, Normal Superior, Primaria e Inicial, en calle 11 de Abril 445, y un porcentaje más pequeño, en dependencias de la Escuela de Agricultura, Av. Cabrera al 3500, Bahía Blanca.

La estructura política del CEMS tiene un *alto grado de formalización*. Si bien se dan en los hechos, acuerdos que se realizan a través de lo que H. Mintzberg¹² denomina “adaptación mutua”, todos los actos del consejo y de sus miembros deben respetar la reglamentación vigente. Las actividades en el CEMS se realizan a través de la “normalización de procesos”, en términos del autor. Existen normas que determinan las funciones y atribuciones de los consejeros; las funciones y atribuciones del presidente; normas que establecen las formalidades de las sesiones del consejo: orden del día, el contenido de las actas de reuniones; incumbencias de las comisiones, su forma de constitución; formas para presentar los proyectos. La coordinación del trabajo se resuelve mayormente de acuerdo con lo que dictaminen las resoluciones del CEMS, sin perjuicio de lo que establezca el CSU.

Con respecto a la *centralización* en el estatuto de la universidad, se indica que el consejo de escuelas medias es un “organismo”, pero no se hace mención de su grado de autonomía.

En el marco de la estructura de la universidad, el Consejo de Enseñanza Media depende del Consejo Superior Universitario según se ha mostrado en la anterior estructura. Sin embargo, según la reglamentación vigente, la presidencia del CEMS es ocupada por una persona designada por el CSU a propuesta de rectorado. De hecho el presidente del CEMS es un funcionario de rectorado, equiparable a una secretaria más.

¹⁰ Ver cita nº 8

¹¹ Ver cita nº 8

¹² Mintzberg, Henry, “La estructuración de las organizaciones”, Buenos Aires, Ariel, 1998, p. 27-31

La vinculación directa entre el consejo de escuelas medias y la universidad es a través de la presidencia y normalmente las reuniones que se desarrollan en el ámbito de rectorado se dan entre rector, vicerrectora y presidente del CEMS.

Desde la perspectiva de las actuales autoridades de la universidad hay decisiones que hoy toma el CSU que deberían ser resueltas en el ámbito del CEMS. Existe la intención de ir encaminando esa situación hacia una mayor autonomía. La idea sería que al CSU, llegaran sólo problemáticas que trasciendan el ámbito del CEMS; decisiones en las que se encuentren involucrados otros estamentos de la UNS como pueden ser aquellas vinculadas a temas de tipo reglamentario o financiero por ejemplo, pero no cuestiones específicas de las escuelas.

Estructura administrativa del CEMS

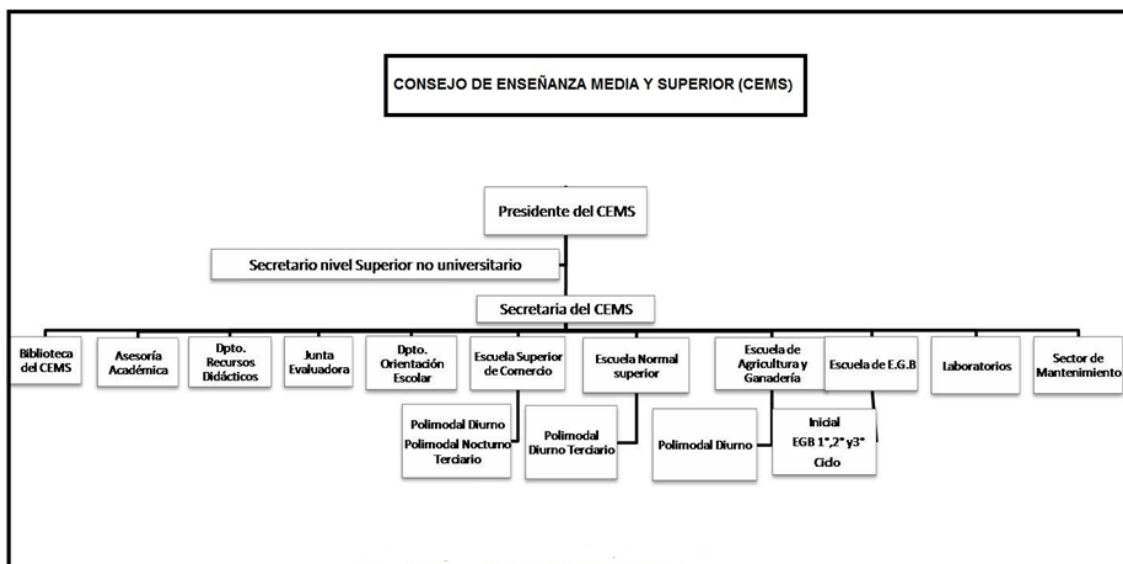


Tabla 2: Organigrama administrativo del CEMS extraído del "proyecto para la optimización de la gestión administrativa de las EMUNS", elaborado por el Sr. Víctor Raúl Loyola

Asociada a la estructura política se encuentra un área administrativa conformada por personal no docente. Según el Art. 48° del Decreto 366/2006 el agrupamiento administrativo incluirá al personal que desempeñe funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros agrupamientos.

Dicho agrupamiento comprenderá tres (3) tramos, de acuerdo con la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establece, con un total de siete (7) categorías.

Es así que, la secretaría administrativa del CEMS centraliza y coordina la actividad de las restantes secretarías de las escuelas: Secretaría Escuela Superior de Comercio, Secretaría Escuela de Agricultura y Ganadería, Secretaría Escuela Normal Superior, Secretaría Escuela EGB.

De las respectivas secretarías de las escuelas y del CEMS se desprenden cargos ocupados por personal no docente. Estos cargos se encuentran a un nivel jerárquico inferior y desarrollan las tareas de los tramos del agrupamiento administrativo.

Al describir la *diferenciación horizontal* deben tenerse presente todos los centros de apoyo a las escuelas medias como son las bibliotecas, departamento de recursos didácticos, departamento de orientación escolar, asesoría académica, junta evaluadora de antecedentes y laboratorios, todos estos sectores están atendidos mayoritariamente por personal no docente que desarrolla tareas administrativas

Respecto a la *formalización*, la estructura administrativa sirve de apoyo a la estructura política del CEMS, en este sentido, valen las mismas consideraciones en relación a la formalización ya que cada trabajo debe realizarse siguiendo procesos previamente establecidos, en términos de Mintzberg el trabajo se coordina a través de la “normalización de procesos”. La estructura administrativa del CEMS, al igual que la estructura política es altamente formalizada.

Respecto a la *centralización* de la estructura: la Universidad Nacional del Sur se caracteriza por tener una estructura que descentraliza la función académica, dando significativa autonomía a los departamentos y entre ellos el CEMS para entre otras cosas, la elección de sus docentes. Sin embargo, en cuanto a la actividad administrativa, la misma se encuentra centralizada por dicho órgano; como consecuencia de las designaciones hacerse en el ámbito de la administración central.

Es así que revisando tanto la estructura política como la administrativa de la organización bajo estudio se pone de relieve que la centralización a nivel de la estructura política surge como dimensión relevante en la problemática que la afecta. Esto puede apreciarse a partir de la sensación de los miembros de la organización de que nada se resuelve en el ámbito del CEMS sino que las decisiones de peso se toma en los órganos de gobierno de la UNS.

Se pregunta Henry Mintzberg¹³ ¿Por qué motivos centraliza o descentraliza su estructura una organización?

Siguiendo al autor, la centralización es el medio más preciso para coordinar la toma de decisiones en la organización. Un individuo, único cerebro, toma todas las decisiones poniéndolas a continuación en práctica mediante la supervisión directa.

Se han propuesto otros motivos para la centralización de las estructuras, siendo uno de los más conocidos el afán de poder, sin embargo la mayoría corresponden a la necesidad de coordinación.

Según Mintzberg otra de las razones que producen centralización en las estructuras, es que los jefes creen que sus subordinados tienen conocimientos limitados y suponen que ellos mismos podrían hacerlo mejor. Sin embargo esto lleva a que los altos directivos tengan que soportar demasiada información lográndose a un proceso de decisión más pobre.

Por su parte, las estructuras descentralizadas, permiten a las organizaciones reaccionar frente a diferentes situaciones que provengan del entorno que la amenacen. Además, constituye una manera motivar a las personas creativas e inteligentes; es decir la organización puede atraerlas y retenerlas utilizando entre otras cosas la posibilidad de que ellos mismos sean conscientes y se enfrenten a situaciones que requieran de la toma de decisiones.

Otro de los objetivos de esta ponencia se vincula a los canales de comunicación que utiliza el CEMS. Los mismos varían conforme el mensaje a transmitir y sus destinatarios.

En principio y teniendo en cuenta los canales a nivel formal que desde el CEMS se utilizan hacia la administración central y los órganos de gobierno de la UNS se tiene a disposición el “Boletín Oficial” de la UNS. En el año 1986 en virtud del art. 2º del Código Civil; se decide crear en el ámbito de la Universidad Nacional del Sur el “Boletín Oficial” con el fin de dar adecuada publicidad a los actos de los órganos de gobierno de dicho organismo (Res.CSU 265/86). El Boletín Oficial, según establece la resolución, tendrá por lo menos una periodicidad quincenal y será la Dirección General Boletín oficial y Digesto Administrativo de la UNS, la dependencia encargada de su elaboración y publicación.

¹³ Mintzberg, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, Editorial Ariel, Barcelona 2002. p 221 -222.

Además el CEMS tiene a disposición el “Pregón Universitario” que intenta sintetizar la actualidad cotidiana de la UNS y sus dependencias.

Sin embargo, de acuerdo con lo que surge de la investigación, el principal canal de comunicación en dirección ascendente, es decir desde el CEMS y el ámbito de las escuelas hacia las autoridades de la UNS, es la presidencia. En este sentido el titular del CEMS es considerado un funcionario más de rectorado y asiste a las reuniones semanales con el rector y demás secretarios a fin de dar a conocer la situación de las escuelas y de participar en la elaboración de políticas vinculadas a las mismas.

Por otra parte, la presidencia participa en las reuniones de la comisión de establecimientos secundarios del CSU, comisión que analiza los proyectos que eleva el CEMS al CSU.

En segundo lugar y considerando los canales de comunicación que desde el CEMS se utilizan hacia la comunidad educativa se encuentran: El Reglamento de Organización; y Reglamento de funcionamiento del CEMS a través de los cuales se ha intentado transmitir a los consejeros la forma de organizarse y cómo es su funcionamiento. Es decir, transmitir el funcionamiento básico del órgano para que al asistir a las reuniones los consejeros estén en condiciones de plantear las problemáticas siguiendo las formas preestablecidas.

Además, previo a cada reunión del CEMS, la secretaría del consejo envía a las escuelas, copias del orden del día, de dictámenes de comisiones y de actas de las reuniones para que éstos sean difundidos en lugar visible (sala de profesores)

Luego, las reuniones ordinarias y extraordinarias en su caso, son el espacio en el que se genera el principal caudal de información que luego se distribuirá en las EMUNS. La presidencia comunica a consejeros (directivos, representantes docentes, representantes del CSU) todos los temas ingresados al CEMS desde rectorado, desde las escuelas, desde las comisiones, entre otros. A partir de allí, serán los consejeros quienes circularizarán lo actuado en el CEMS hacia sus representados. Esto lo harán a través del canal que consideren adecuado.

No obstante, luego de cada reunión se confeccionan las pertinentes resoluciones que se notifican a las áreas involucradas.

Además se utiliza la página Web de la UNS donde el CEMS tiene un espacio e informa respecto a autoridades del consejo; sobre biblioteca; digesto de antecedentes históricos; temático de resoluciones del CEMS; reglamentos de los diferentes departamentos que conforman las escuelas; entre otros.

También se utiliza el correo electrónico para informar a los consejeros: día y hora de las reuniones ordinarias; se envían órdenes del día y dictámenes de comisiones y algún otro contenido que sea de interés para la comunidad educativa.

El Pregón de las EMUNS, boletín informativo sobre proyectos, experiencias y actividades docentes/estudiantiles, es otro de los canales formales utilizados por el CEMS.

El teléfono es un dispositivo muy utilizado para requerir y/o enviar información en el ámbito del CEMS y sus escuelas dependientes, y para con la administración central y sus órganos de gobierno.

A nivel de trámites administrativos que circulan horizontalmente entre el CEMS y la administración central de la UNS, se utilizan el sistema COMDOC II para registrar transferencias de documentación. Y para trámites como altas, bajas, inasistencias del personal se utiliza el sistema SIU-PAMPA.

Estos sistemas dan certeza a los trámites involucrados al emitir comprobantes de toda gestión realizada.

El quinto y último objetivo establecía la posibilidad de presentar propuestas de mejora a las diferentes problemáticas detectadas.

Surge de la investigación realizada que, si bien existen canales de comunicación entre el CEMS y la administración central y los órganos de gobierno de la UNS, la comunicación entre estos dos subsistemas tiene aspectos a mejorar.

Según la información relevada existen algunas barreras que obstaculizan la fluidez de la comunicación, entre ellas: ideas preconcebidas, clima organizacional de desconfianza, falta de credibilidad y sobre todo de falta de escucha. También se han detectado barreras vinculadas a precariedad de dispositivos electrónicos.

Uno de los problemas que se detectaron es la falta de interés por parte de los docentes por representar a sus pares en el CEMS y, una vez nombrados, su inasistencia a los plenarios y a las reuniones de comisiones. Para resolver esta situación quizás se podría pensar en alguna forma de bonificación para con los representantes como por ejemplo a través del otorgamiento de licencia para asistir a las reuniones.

Para mejorar la comunicación entre el CEMS y el CSU la propuesta sería promover la articulación entre los dos consejos a través de una mayor participación tanto de directivos de las escuelas como de los otros consejeros, en las reuniones de la comisión de establecimientos

secundarios. En este sentido, quizás los representantes del CSU en el CEMS deberían ser los mismos consejeros (del CSU) miembros de la comisión de establecimientos secundarios.

Tal vez la idea de centralizar en un solo canal: la presidencia, la comunicación con los órganos de gobierno de la UNS esté pensada como una forma de agilizar los trámites. Sin embargo, esta forma resta a otros representantes la posibilidad de participación trayendo aparejada desmotivación, desconfianza y falta de identificación con lo que se comunica.

Otro de los problemas aquí detectados surge de la comunicación entre representantes y representados (envío y recepción de información).

Respecto a esta realidad, según surge de la información obtenida, el CEMS y cada una de las escuelas, no cuentan con una base de datos actualizada de contacto con sus docentes.

Para mejorar esta situación una de las recomendaciones sería promover entre los docentes de las escuelas el uso del correo electrónico institucional de la UNS. Esto, además de mejorar la forma de llegar con la información quizá tendría el impacto adicional de generar en los docentes sentimiento de pertenencia y por lo tanto mayor compromiso con la institución.

Si bien dicho canal no es de los más ricos porque no permite retroalimentación espontánea, ni asegura que el mismo sea leído; si asegura que la llegada sea masiva. Para asegurar la lectura del correo, se podría confeccionar en el mismo, la opción de confirmación de lectura de los mensajes enviados.

Para finalizar, una propuesta que se considera fundamental es mantener actualizada la información correspondiente al CEMS en la página Web de la UNS. Incorporando no solo información sobre autoridades y reglamentación de funcionamiento sino también la información que surge de cada uno de los plenarios: orden del día; comunicaciones de presidencia; dictámenes de comisiones; resoluciones y demás información de interés de la comunidad educativa.

Otro tema que surge en las entrevistas es que en el ámbito del propio CEMS las comunicaciones se dificultan; para resolver esto, entre las ideas que se recogieron de los propios actores involucrados se esbozó la posibilidad de desarrollar periódicamente jornadas de capacitación en habilidades comunicacionales en las personas. Es decir que los miembros intenten aprender cómo comunicar, cómo enviar y recibir información, qué canales utilizar en cada caso en particular y por sobre todo aprender a trabajar en equipo.

Cabe resaltar que en la mayoría de las propuestas elaboradas para mejorar la comunicación en la organización, se incluyeron a los diferentes actores que conforman tanto al CEMS, como al CSU, como a sus escuelas. Esto es porque las instituciones están compuestas por seres humanos donde cada uno tiene valores personales pero sobre los cuales deberían reconocer en conjunto que: “... *comunicar es, ejercer la calidad de ser humano, es expresarse, es interactuar y relacionarse, es proyectarse, es abrirse al mundo*”

Bibliografía

Banchieri, Lucía. Trabajo Final de grado de la Licenciatura en Administración “*El cuadro de mando integral una herramienta para mejorar la gestión. Caso: Obra Social de la Universidad Nacional del Sur*”; Universidad Nacional del Sur, Argentina, 2007.

Boland, Lucrecia. Tesis de Magister en Administración, “*El impacto de la ley federal de educación en escuelas de educación general básica de la localidad de Bahía Blanca*”, Universidad Nacional del Sur, Argentina, 2007.

Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y. y Banchieri, L., *Funciones de la Administración. Teoría y Práctica*, 2º edición, EdiUns, Bahía Blanca 2008.

Boland, Lucrecia (2009), “Una mirada exploratoria a la problemática del CEMS (UNS)”, III Congreso Internacional de Educación, Universidad Nacional del Litoral,

Carro Fernanda, Yismano Yanina, Stancatti M. Jesus (2009), “*Consejo de Enseñanza Media y Superior (CEMS) de la Universidad Nacional del Sur: “Análisis preliminar de sus objetivos formales y grado de efectivización*”. Presentado ante el IX Congreso Internacional de Administración: “Talento, Imaginación y Valores”. La gestión y las personas en tiempos difíciles. XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO).

Carro Fernanda , Stancatti M. Jesus, (2009)“*Análisis estructural del Consejo de Enseñanza Media y Superior de la Universidad Nacional del Sur*”. Presentado ante el IV Congreso Interoceánico de estudios latinoamericanos, X Seminario Argentino Chileno y IV Seminario Cono Sur de Ciencias Sociales, humanidades y Relaciones internacionales: “La Travesía de la Libertad ante el Bicentenario”.

Caruso, Marcelo y Dussel, Inés, *De Sarmiento a Los Simpsons. Cinco conceptos para pensar la educación contemporánea*, Kapeluz, Buenos Aires, 1996.

De Zuani, Elio R., *Introducción a la administración de las organizaciones*, Salta, Editorial Maktub, 2003.

Etzioni ; *Organizaciones modernas*, México, Editorial: Prentice Hall, 1972.

Fassio Adriana, Pascual Liliana, Suárez Francisco, “*Introducción a la metodología de la investigación, aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional*”, Edición Macchi, Buenos Aires, Argentina, Abril 2004.

Hall, Richard H, *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, 6° edición, Prentice Hall, México 1996,

Krieger Mario, *Sociología de las organizaciones*, Pearson Education, Buenos Aires 2001

Las Heras, José María, *Estado Eficiente*, 1° edición, Buyatti, Buenos Aires 2004.

Mintzberg, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, Editorial: Ariel, Barcelona 2002.

Schlemenson, Aldo, *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos*, Paidós, Buenos Aires 1998

Sitios Web:

www.uns.edu.ar

<http://www.rppnet.com.ar/comunicacion-indoor.htm>

<http://www.cin.edu.ar/>

Otras fuentes:

Resolución R-838/87, “*Reglamento de Organización del CEMS*”

Resolución CSU N° 156/87, “*Fines y objetivos de las escuelas medias*”

Resolución CEMS-569/88, “*Reglamento de funcionamiento del CEMS*”

Estatuto de la Universidad Nacional del Sur,

Decreto 366/2006 , “*Convenio colectivo de trabajo para el sector no docente de las Universidades Nacionales*”

Resolución 830/01.