

ESTRUCTURACIÓN DE UNIVERSIDADES NACIONALES: ESTUDIO DE SU FORMALIZACIÓN

STRUCTURING OF NATIONAL UNIVERSITIES: STUDY OF ITS FORMALIZATION

Hipólito B. Fink hbfind@gmail.com

Raúl A. Mangia raulmangia@yahoo.com.ar

Pedro I. Velazco pignaciovelazco@gmail.com

Universidad Nacional de Entre Ríos

Artículo Científico

Resumen

El trabajo tiene como fin principal determinar si se encuentran formalizadas las estructuras vigentes de un conjunto de universidades nacionales, definido en función de la presencia de características similares a la Universidad Nacional de Entre Ríos.

Ello requirió caracterizar la estructura real utilizada en cada caso para cotejarla con lo formalizado e identificar diferencias y determinar la dinámica de ajuste a la realidad del contenido de los modelos empleados.

Para la recolección de datos, en facultades con asignaturas del área de administración de cada universidad seleccionada se realizaron encuestas al responsable del sector de recursos humanos, a un gestor político y a un docente del área de administración con experiencia en gestión universitaria, al tiempo que se analizaron las partes pertinentes de sus estatutos.

Se contrastó la información producida con cinco configuraciones descritas por Henry Mintzberg y se concluyó que ninguna se identifica como más representativa de las estructuras de las universidades investigadas, mientras que para facultades y departamentos esa cualidad es de la forma simple; así como que están formalizadas parcialmente y con niveles de actualización dispares.

Los autores, estimulados por su actual intervención en la gestión universitaria, pretenden generar un aporte motivador de interrogantes que constituyan nuevos desafíos.

Abstract

The main purpose of the work is to determine if the current structures of a set of national universities are formalized, defined based on the presence of characteristics like the National University of Entre Ríos.

This required characterizing the real structure used in each case to compare it with the formalized and identify differences and determine the dynamics of adjustment to the reality of the content of the models used.

For data collection, in faculties with subjects from the administration area of each selected university, surveys were carried out on the head of the human resources sector, a political manager and a teacher from the administration area with experience in university management, while analyzed the relevant parts of their statutes.

The information produced was contrasted with five configurations described by Henry Mintzberg and it was concluded that none is identified as more representative of the structures of the universities investigated, while for faculties and departments this quality is of the simple form; as well as that they are partially formalized and with disparate update levels.

The authors, stimulated by their current intervention in university management, intend to generate a motivating contribution of questions that constitute new challenges.

Introducción

La sociedad actual plantea a las universidades nuevos escenarios que incluyen profundas transformaciones en las tecnologías y los procesos relativos a las funciones de docencia, investigación y extensión, todo lo cual impacta en su diseño estructural, que debe ser una base adecuada para afrontar exitosamente tales desafíos, lo que conlleva la necesidad de su formalización para darle precisión y poder socializarlo.

Ahora bien, antes de considerar específicamente el tema de este trabajo, finalizado a mediados de 2011, es menester hacer una referencia al estado del conocimiento sobre el mismo.

Es preciso incursionar en el significado del vocablo organización desde el reconocimiento de que al hablar de estructuración de universidades nacionales nos estamos refiriendo a organizaciones.

Si bien el término organización es polisémico, con varias acepciones en la disciplina administrativa y fuera de ella, en esta ocasión su uso refiere a la construcción social cuya composición y funcionamiento conforman el campo de estudio de aquélla.

En nuestro país, a nivel de las cátedras de administración, según lo que hemos advertido al efectuar análisis bibliográficos y participar regularmente en congresos y otras reuniones con colegas, el concepto atribuido a Jorge Etkin por Santiago Barcos¹ que dice que “las organizaciones son construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizado y reconocido por sus miembros, cuyas tareas están orientadas hacia el logro de ciertos propósitos adoptados por el conjunto y que son culturalmente aceptadas por el medio ambiente en que se desenvuelven” obtendría la aprobación de todas ellas, más allá de los matices y los tonos que distinguen los modos de expresarse de sus integrantes.

Efectuada ya ésta necesaria referencia sobre la idea de organización como objeto de estudio de la administración que está actualmente vigente en la Argentina, hemos de dirigir la atención hacia el concepto de estructura organizacional para expresar que en estos tiempos uno de los más difundidos y aceptados es el enunciado por Henry Mintzberg² quien dice que “la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tare- as y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”.

Con la misma idea, pero en forma más breve, Fremont Kast y James Rosenzweig³ la definen como “el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”.

De manera, pues, que la expresión estructura organizacional remite al conjunto de cada uno de los modos por los que en una organización se divide el trabajo y se coordina su ejecución, ergo, se refiere a cómo funciona.

A esta altura de la ilación de nuestro discurrir conceptual es preciso introducirnos en los aspectos informales de las universidades nacionales como acción imprescindible para conocer sus estructuras

¹ Larocca H. y otros. Qué es Administración. Buenos Aires: Macchi; 1998. P. 21.

² Mintzberg H. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo; 1989. P. 6.

³ Kast F. y Rosensweig J. Administración de las organizaciones. 4ª ed. México: McGraw-Hill; 2004. P. 244.

vigentes, y en especial, para identificar divergencias entre lo formal y lo informal, así como progresar en la determinación del grado de ajuste a la realidad de lo formalizado.

Aquí es indispensable encarar la cuestión del significado de las expresiones organización formal y organización informal.

En el primer caso se trata de la organización deseada y planificada y nos animamos a decir, con Ricardo Solana⁴, que “es algo así como un conjunto de prescripciones normativas de cómo deben ser las cosas”.

Por su parte, la organización informal está constituida por la red de relaciones espontáneas que de hecho la definen.

Al llevar esto al tema que nos ocupa se advierte que el efecto de formalizar la estructura integra la organización formal, mientras que en el ámbito de la informal las relaciones fácticas que se dan con motivo de la organización del trabajo conforman la estructura real -por oposición al carácter ideal de la anterior- que es parte de ella. En estos casos, hemos utilizado, para la primera situación, la denominación de estructura formalizada, y para el segundo, la de estructura vigente para destacar su actualidad.

Lo anterior debe entenderse desde una óptica acorde con la certera afirmación de Henry Mintzberg⁵ cuando asevera que “las estructuras formales e informales están estrechamente vinculadas, no pudiéndose apenas distinguir entre ambas en muchas ocasiones”, lo que no por ser evidente es siempre tenido en cuenta.

Según el precitado Jorge Etkin⁶, “la formalización, en un sentido estricto, significa la representación explícita (reglas escritas) de las normas para el ordenamiento de las posiciones y funciones y de los medios que permitan el cumplimiento de las mismas”, lo cual va en “búsqueda de conductas reguladas”.

Vemos que se alude a la representación de la estructura formal de una organización, mediante el empleo de técnicas de modelado específicas, para facilitar la comprensión y la consolidación de aquélla, en este último caso, al contribuir a la fijación de ciertos comportamientos.

En cuanto a los medios para llevar a cabo dicha representación, los principales, según lo reconoce toda la bibliografía actual, son los denominados manuales, entre los que sobresale el de organización, que incluye el organigrama. Pueden mencionarse también, a título ilustrativo y sin pretender agotar una lista cuya conformación depende de las determinaciones que sobre esto se adopten, por razones prácticas, en cada organización, los manuales de funciones y de procedimientos, los diagramas de flujo, los cursogramas y las normas de calidad.

Cabe, a continuación, traer a colación el esquema de diseño estructural, no tradicional pero ya clásico, elaborado por el canadiense Henry Mintzberg⁷, quien ha propuesto originariamente la

⁴ Solana R. Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio. Buenos Aires: Docencia; 1993. P. 31.

⁵ Mintzberg H. La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel; 1984. P. 35.

⁶ Etkin J. Sistemas y estructuras de organización. Buenos Aires: Macchi; 1978. P. 48.

⁷ Mintzberg H. Op. cit. P. 11-22.

distinción de cinco partes en las estructuras de las organizaciones (la cumbre estratégica, la línea media, el núcleo operativo, la tecnoestructura y el elenco de apoyo), lo cual complementa con la idea de cinco flujos o corrientes (de autoridad formal, de actividad regulada, de comunicación informal, de constelaciones de trabajo y de procesos de decisión ad hoc), con lo que ha tratado de brindar un colectivo integrador en la representación de lo formal y de lo informal y de la complejidad del funcionamiento de estos sistemas sociales.

Posteriormente, el prenombrado Henry Mintzberg⁸ ha corregido su plana con el agregado de una parte más a su concepción de la estructura de las organizaciones (la ideología), con lo que las ha llevado a seis.

En cuanto a las tipologías estructurales, por razones prácticas, habremos de usar la que en un primer momento ha presentado ese autor, que tiene cinco configuraciones.

La primera, denominada empresa- rial o simple, generalmente suele ser poco formalizada y de pequeña magnitud, es más apta para actuar en ambientes simples, el poder suele con- centrarse en el nivel superior o cumbre estratégica y por esto su idea fuerza es la dirección.

La segunda, llamada organización mecánica o funcional, es burocrática porque emplea mecanismos de estandarización –en mayor medida, de los procesos– para coordinar el trabajo, es sumamente formalizada, habitualmente alcanza un gran tamaño, es más apropiada para ambientes simples y estables y el poder radica, principal- mente, en la tecnoestructura por ser la que define los instrumentos de normalización con la pretensión de lograr la máxima eficiencia.

La tercera, conocida como organización divisional o diversificada, se muestra como un conjunto de formas funcionales reunidas bajo una conducción común para concentrarlas en un conglomerado de grandes dimensiones y muy formalizado que participa en varios mercados. Se desempeña muy bien en ambientes complejos y estables y el poder se centra en los mandos medios, o línea media, que agrupan los niveles estratégicos de las unidades funcionales que la conforman.

La cuarta, que recibe el nombre de organización ad hoc o matricial, es poco formalizada, alcanza su mejor rendimiento en ambientes complejos y di- dinámicos que reclaman hacer hincapié en el aprendizaje permanente, y el elenco de apoyo tiende a adquirir una importante cuota de poder por efecto de su intervención en la prestación de servicios necesarios para los distintos proyectos que encara la entidad.

Y la quinta y última, conocida como organización profesional, la cual es otra variante de la burocracia en la que, en el núcleo operativo, en lo que hace a la actividad principal de la misma, se requieren conocimientos y habilidades fuertemente especializados propios de personal altamente calificado a través de un considerable período de formación antes de su ingreso. Actúa más eficazmente en contextos complejos y estables, el poder se desplaza en gran parte hacia el sector profesional del área operativa y en ella se exalta la capacitación.

⁸ Mintzberg H., Quinn J., y Voyer J. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Pearson; 1995. P. 159-161.

Acabada esta sintética descripción de modelos estructurales, una vez más recurrimos a Henry Mintzberg⁹, en esta oportunidad para advertir que “cada configuración está idealizada: (es) una simplificación, en realidad una caricatura de la realidad”. Consecuentemente, ninguna estructura real se corresponde exactamente con alguno de los tipos teóricos y en todos los casos se observan características de más de uno de ellos, aunque la mayoría de las veces es posible establecer similitudes o correspondencias suficientes para aplicar la clasificación propuesta.

Ahora pues, dado que nuestro estudio se centra en las estructuras de las universidades nacionales, es preciso analizar los contenidos de esta expresión.

Primeramente, debido a que el carácter de nacional, del que luego nos ocuparemos, nos sitúa inequívocamente en la Argentina, diremos que el concepto de universidad, en este contexto de tiempo y espacio, remite a una organización educativa que desarrolla funciones de docencia, a través de la enseñanza de grado y de posgrado, así como de investigación y de extensión cultural.

Esta idea se plasma en la legislación correspondiente cuando, por ejemplo, se dice de las universidades que “tienen por finalidad la generación y comunicación de conocimientos del más alto nivel en un clima de libertad, justicia y solidaridad, ofreciendo una formación cultural interdisciplinaria dirigida a la integración del saber así como una capacitación científica y profesional específica para las distintas carreras que en ellas se cursen, para beneficio del hombre y de la sociedad a la que pertenecen”¹⁰ y se las obliga a “desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes”¹¹.

Queda esbozada al final de esta cita una característica estructural que la norma erige en esencial para el reconocimiento de una universidad.

Por lo que se refiere a la condición de nacionales de las universidades mencionadas en el encabezado del trabajo, la ley 24.521¹² expresa que “las instituciones universitarias nacionales son personas jurídicas de derecho público, que sólo pueden crearse por ley de la Nación, con previsión del crédito presupuestario correspondiente y en base a un estudio de factibilidad que avale la iniciativa”¹³.

El conjunto actual de las universidades nacionales, según información obrante en la página que tiene en la Internet la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación¹⁴, está conformado por cuarenta y seis de estas entidades, de las cuales sólo algo menos del sesenta por ciento –veintisiete, para ser más precisos- reúnen las condiciones para estar incluidas en el objeto del trabajo.

⁹ Mintzberg H., Ahlstrand B. y Lampel J. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Granica; 2007. P. 391.

¹⁰ Ver el Artículo 27, de la ley 24.521, de Educación Superior.

¹¹ Ídem.

¹² Ver el Artículo 26 de la ley 24.521, de Educación Superior.

¹³ Ver el Artículo 48 de la precitada ley.

¹⁴ En: http://www.me.gov.ar/spu/Servicios/Autoridades_Universitarias/autoridades_universitarias.html. Consulta efectuada el 28/07/11.

El carácter público de tales universidades tiene implicancias significativas en la definición de sus objetivos y funciones, a los que debería subordinarse su diseño estructural.

Sobre esto es eficazmente ilustrativo lo apuntado por Miguel Rojas Mix¹⁵ cuando con admirable concisión expone que “el hecho de regirse por el interés nacional y no por el privado, es una diferencia esencial de la universidad pública con la privada”.

Hay entonces una serie de valores comunes y de obligatorio respeto para todas las universidades nacionales, que son las que nos interesan para esta investigación, y un reconocimiento, el de la autonomía y la autarquía, que les da ciertas facultades especiales con sus equivalentes responsabilidades, todo lo cual tiene una incidencia directa en sus estructuras.

Concebimos, con Juan Godoy¹⁶, a la autonomía institucional “como garantía otorgada constitucionalmente a determinadas instituciones, para darse sus propias normas de organización y derivadas y regirse por ellas, elegir sus autoridades, darse su administración y poseer su régimen económico financiero, conforme a un marco general y superior” y a la autarquía como “la facultad de ciertos entes para darse su propia administración de acuerdo a normativa de organización y autoridades, que reciben desde afuera”.

Por otra parte, la situación presente, caracterizada por la aparición de mixturas estructurales y por cambios sustanciales en las variables del entorno del sistema educativo que no son expectativas sino fenómenos actuales cuyo impacto se profundizará en el porvenir, a lo que no son ajenos la globalización y el vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación, conforma un estado de cosas que no ha hecho más que acentuarse persistentemente desde que Ana García de Fanelli¹⁷, hace más de una década, expresara que “las universidades buscan soluciones para adaptar sus estructuras y procesos de administración académica a fin de asegurar su continuidad frente a este nuevo medio.”

En lo que se refiere a estos reclamos de adecuaciones, es pertinente precisar que aun cuando en toda configuración estructural hay una determinada vocación de perdurabilidad, esto de ningún modo debe confundirse con invariabilidad, dicho de otra manera, con palabras de Jorge Volpentesta¹⁸, ella “puede ser modificada cuando las necesidades de la organización así lo requieran” puesto que “esa característica de estabilidad no es sinónimo de eternización del *status quo*”.

Habida cuenta de lo expresado hasta aquí en cuanto al estado del conocimiento sobre el tema planteado para la investigación, categorizada como un estudio, exploratorio, no experimental y transversal, se han formulado las siguientes hipótesis:

¹⁵ Rojas Mix M. Alma Mater. La universidad latinoamericana: perspectivas y compromisos para el siglo XXI. Concepción del Uruguay: EDUNER; 2008. P. 13.

¹⁶ Godoy J. La autonomía universitaria en ja- que. Su necesaria reparación desde una perspectiva constitucional. Concepción del Uruguay: EDUNER; 2001. P. 87.

¹⁷ García de Fanelli A. Gestión de universidades públicas. La experiencia internacional. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación - Secretaría de Políticas Universitarias; 1998. P. 12.

¹⁸ Volpentesta J. Organizaciones, procedimientos y estructuras. 2ª ed. Buenos Aires: Osmar Buyatti Librería Editorial; 2007. P. 320.

- ✓ Las universidades nacionales no cuentan con estructuras plenamente formalizadas.
- ✓ En los casos en los que las universidades nacionales tienen formalizados sectores o aspectos de la estructura, los textos y las representaciones correspondientes están desactualizados.
- ✓ Los diseños de las formalizaciones estructurales de las universidades nacionales se inspiran en configuraciones teóricas diferentes de las que se tienen en cuenta para la conformación de sus estructuras reales.

La necesidad de administrar diversos proyectos educativos lleva a las universidades nacionales a evolucionar hacia formas adhocráticas.

Objetivos

General

Determinar si se encuentran formalizadas las estructuras vigentes de las universidades nacionales incluidas en el conjunto sujeto a estudio.

Específicos:

- ✓ Relevar las estructuras vigentes de dichas universidades nacionales.
- ✓ Relevar las estructuras formalizadas de esas universidades nacionales.
- ✓ Determinar la dinámica de actualización de la formalización de las estructuras de esas universidades nacionales.
- ✓ Identificar desvíos entre las estructuras formalizadas y vigentes de las universidades nacionales consideradas.
- ✓ Identificar qué tipo de configuración teórica es más representativa de cada estructura vigente de las universidades nacionales relevadas.
- ✓ Identificar qué tipo de configuración teórica es más representativa de cada estructura formalizada de las universidades nacionales relevadas.

Metodología

El proceso de delimitación cualitativa de la población analizada concluyó con la determinación de un universo de investigación conformado por las universidades nacionales de la Argentina, según el concepto de ellas expuesto en el desarrollo del marco teórico, surgidas formalmente a partir de mil novecientos setenta, cuya matrícula para las carreras de grado no supera los cincuenta mil alumnos y que centran sus actividades académicas en la educación presencial.

Esto surgió de considerar la incidencia de factores de contingencia, en este caso la edad, el tamaño y el sistema técnico utilizado en el núcleo operativo, en el modo de diseñar la estructura, lo cual se hizo con el propósito de delimitar una población con características similares a la de la Universidad Nacional

de Entre Ríos para potenciar la utilidad de los resultados del trabajo para la institución universitaria cuya comunidad integramos.

Sobre el corte referido a la edad, se lo situó en el inicio de la década en la que fue fundada la universidad de la que somos parte, por lo dicho en el párrafo precedente, no obstante, coincidimos con Henry Mintzberg¹⁹ en cuanto a que “la estructura refleja la época en que se fundó el sector”, esto es, que las universidades incluidas en el análisis han sido creadas a partir de la reiteración de los rasgos principales de las que ya existían para entonces.

En lo que atañe al tamaño, se entendió que las casas de altos estudios con más de cincuenta mil alumnos en sus carreras de grado tienen una problemática muy distinta de las demás, por lo que se desestimó su inclusión en los alcances de este estudio.

Además, se ha dejado de lado a las universidades dedicadas predominantemente a la educación virtual debido a que se entendió que esta modalidad de enseñanza se encuentra aún en estado embrionario en nuestro país, por lo que un estudio que la abarcara debería analizar, a la vez, experiencias que están ocurriendo en otros puntos del planeta.

En cuanto al aspecto cuantitativo, la factibilidad de relevar y analizar las estructuras incluidas en la población así definida nos eximió de recurrir al sistema de muestreo en esta oportunidad.

Luego de cumplida esa etapa, como consecuencia del análisis de los estatutos, se determinó limitar la remisión de las encuestas a las facultades y departamentos que cuentan con carreras de ciencias económicas. Tal decisión se sustentó en que dichas unidades académicas tienen importantes vínculos institucionales con la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos y por ende, un compromiso mayor para atender las solicitudes de información derivadas de la implementación del proyecto y además en que en ellas se dictan asignaturas del ámbito disciplinar de la administración, lo que facilitaría la obtención de respuestas de docentes de esa área con experiencia en gestión universitaria.

Por otra parte, en cuanto a la tipificación adoptada para categorizar la materia de estudio, en un todo de acuerdo con lo manifestado por Emilio Díez, Francisca Martín y Rafael Periañez²⁰, cuando declaran que “poco a poco, las ideas de Mintzberg han ido ganando terreno pues hoy ya es reconocido por casi todos que es la única construcción sólida y completa que existe para entender la estructura de las organizaciones”, hemos recurrido a la primera propuesta efectuada por este prestigioso autor canadiense que contempla cinco modelos de configuraciones estructurales²¹ e igual número de partes

¹⁹ Mintzberg H. Op. cit. En nota (5). P. 267.

²⁰ Díez de Castro E., Martín Jiménez F. y Periañez Cristóbal R. (coord.). Estructurar las organizaciones. Madrid: Editorial Síntesis S.A; 1995. P. 7.

²¹ Estructura simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

fundamentales²² y de sistemas de flujos o corrientes²³ identificables en las organizaciones, así como ocho parámetros de diseño²⁴ y cuatro factores de contingencia²⁵.

Incidió en gran medida en esta decisión -más allá de que el propio Mintzberg ha incorporado luego dos tipos más de estructuras a su clasificación hasta llegar a siete-, el pensamiento de que por ser la misma ya muy conocida se facilitarían la tarea de quienes serían encuestados y entrevistados, en pos de que sus respuestas se dieran con conocimiento de la terminología empleada en las preguntas, todo ello sin mengua de la necesaria variedad de posibilidades que debe tener toda tipología para ser útil como medio de análisis. Por otra parte, se entiende que la exclusión de algunas configuraciones -la ideológica y la misionera- no afecta el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Tampoco ha sido ajena esta determinación a la formulación de detalladas y precisas pautas descriptivas de cada modelo de estructura, directamente relacionadas con las dimensiones antes mencionadas, por parte del autor precitado, lo que ha constituido un valioso elemento a partir del cual afrontar el desafío de la construcción de la encuesta.

Por otra parte, en cuanto a la toma de datos, para ello se emplearon técnicas de análisis documental -para interpretar instrumentos normativos y modelos referidos a la temática del trabajo- y de realización de encuestas -que consideraban las funciones de docencia, investigación y extensión, aplicadas, en cada unidad académica, al responsable del sector de recursos humanos, a un gestor político y a un docente del área de administración con conocimiento de gestión universitaria-, al tiempo que se planeó llevar a cabo entrevistas que no se pudieron concretar por efecto del importante retraso con el que se recibió la mayor parte de las respuestas de las encuestas, lo que no dejó tiempo suficiente para seleccionar a quiénes se entrevistaría, elaborar el cronograma, diseñar las guías y llevarlas a cabo.

Resultados

En lo que incumbe a los objetivos que nos propusimos al comienzo de la investigación, empezaremos por el principal o general.

El reto que allí se planteaba era: determinar si se encuentran formalizadas las estructuras vigentes de las universidades nacionales incluidas en el conjunto sujeto a estudio.

Según surge de las respuestas recibidas a la encuesta realizada, observamos que, en la mayoría de los casos, las estructuras vigentes se encuentran parcialmente formalizadas, a través del empleo, en distintos grados, de los instrumentos técnicos que suelen utilizarse para ese fin.

Más precisamente, al traducir esa información en términos porcentuales, se ve que el uso de dichos elementos para formalizar estructuras varía según el siguiente detalle:

²² Cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo.

²³ Autoridad formal, actividades reguladas, comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc.

²⁴ Especialización, formalización del comportamiento, preparación y adoctrinamiento, agrupación de unidades, tamaño de la unidad, sistemas de planificación y control, dispositivos de enlace y descentralización horizontal y vertical.

²⁵ Edad y tamaño de la organización, sistema técnico, entorno y poder.

- ✓ Organigramas: 65%
- ✓ Manuales de funciones: 50%
- ✓ Diagramas de flujo: 26%
- ✓ Manuales de procedimiento: 65%
- ✓ Cursogramas: 35%

En este sentido, hay que tener en claro que desde la teoría de la administración no se puede indicar el grado de formalización óptimo de una estructura para una organización determinada. En cada situación ello depende de los rasgos que la identifican y, en especial, de los aspectos que la conducción considera críticos y que deben ser formalizados para someterlos a un proceso de regulación y control.

Ya en el plano del análisis de lo sucedido en cuanto a los objetivos específicos, recordamos que el primero de ellos requería: relevar las estructuras vigentes de dichas universidades nacionales –las mencionadas en el general–.

De un total de veintisiete, hemos relevado, hasta el vencimiento del último plazo que nos fijamos para procesar la información, las estructuras de once. Además, luego de ello, hemos recibido la información correspondiente a otra casa de altos estudios.

El enunciado del segundo objetivo específico rezaba: relevar las estructuras formalizadas de dichas universidades nacionales –aquí también se trataba de las mencionadas en el general–.

Con igual salvedad que en el caso anterior, en lo concerniente a la cantidad de universidades relevadas, y en función de la consideración de los instrumentos técnicos más utilizados –organigramas y manuales de procedimientos–, puesto que su empleo indica un importante grado de formalización, se llegó a esta cuantificación porcentual por función:

- ✓ Administrativa: 63%
- ✓ Docencia: 29%
- ✓ Investigación: 33%
- ✓ Extensión: 25%

En el texto del tercer objetivo específico se pedía: determinar la dinámica de actualización de la formalización de las estructuras de esas universidades nacionales.

Con respecto a ello, como situaciones extremas, se aprecia, por un lado, que la estructura de la función administrativa es la más formalizada, por medio de organigramas, en un 63% de los casos, con un porcentaje de actualización del 80%, mientras que, en el otro confín, las restantes funciones están formalizadas, a través de cursogramas, sólo en un 17% de los casos, con un porcentual de actualización del 75%.

Además, con relación a las modificaciones en la estructura llevadas a cabo, por sectores, observamos que la última se sitúa, medida en intervalos de tiempo que contemplan los casos extremos, para cada función, de la siguiente forma:

- ✓ Administrativa: [1990-2009]
- ✓ Docencia: [1990-2011]
- ✓ Investigación: [1974-2011]
- ✓ Extensión: [1990-2011]

Lo anterior revela una amplia variedad de realidades en cuanto a la dinámica de actualización de la formalización de las estructuras de las universidades.

En la formulación del cuarto objetivo específico se solicitaba: identificar desvíos entre las estructuras formalizadas y vigentes de las universidades nacionales consideradas.

A partir de la información recabada por medio de las encuestas, se identifican desvíos de ese tipo, cuya magnitud varía según los instrumentos de formalización empleados. A continuación, se exponen las situaciones límites:

- ✓ Organigramas: para la función administrativa el nivel de formalización llega a un 63% de los casos, con un grado de desactualización del 33% de éstos; a la vez que para la función extensión los porcentajes son, respectivamente, del 58% y del 50%.

- ✓ Cursogramas: para la función administrativa el nivel de formalización llega a un 33% de los casos, con un grado de desactualización del 0%; a la vez que para las restantes los porcentajes son, respectivamente, del 17% y del 25%.

En la declaración del quinto y último objetivo específico se interesaba: identificar qué tipo de configuración teórica es más representativa de cada estructura vigente de las universidades nacionales relevadas.

La información recabada permite advertir que el modelo de configuración más representativo de las mismas es la forma divisional, para las universidades, en tanto que para las facultades y departamentos es la estructura simple.

Conclusiones

Surgen de la confrontación de las hipótesis oportunamente elaboradas con los resultados obtenidos por efecto de las tareas de recolección de datos y producción de información por medio de su procesamiento.

La primera de ellas expresaba: las universidades nacionales no cuentan con estructuras plenamente formalizadas.

En lo que a ella atañe, la hemos confirmado, al detectar que dichas entidades no utilizan cabalmente los instrumentos técnicos aptos para formalizar sus estructuras, de lo cual se da noticia detallada más arriba, al hablar del grado de alcance de los objetivos.

Al pasar a la consideración de la segunda hipótesis, recordamos que decía: en los casos en los que las universidades nacionales tienen formalizados sectores o aspectos de la estructura, los textos y las representaciones correspondientes están desactualizados.

Con relación a esa afirmación, se destaca que la encuesta efectuada evidencia que aun cuando el 63% de las once universidades desde las que se recibieron respuestas al cuestionario correspondiente tiene formalizada, con organigramas, la estructura de la función administrativa, que es la más avanzada en ese aspecto, sólo el 67% de ellos está actualizado, por lo cual aquella presunción ha sido parcialmente avalada por la realidad.

En cuanto a la tercera hipótesis, allí se sostenía que: los diseños de las formalizaciones estructurales de las universidades nacionales se inspiran en configuraciones teóricas diferentes de las que se tienen en cuenta para la conformación de sus estructuras reales.

Sobre este asunto es preciso admitir que la información producida no es suficiente para emitir un juicio que confirme nuestro supuesto inicial, ni que lo descarte; aunque cabe tener presente lo oportunamente consignado en cuanto a que no se pudieron aplicar todas las técnicas de acopio de datos previstas.

En lo que compete a la cuarta y última hipótesis, su texto era: la necesidad de administrar diversos proyectos educativos lleva a las universidades nacionales a evolucionar hacia formas adhocráticas.

Es claro que la suposición precedente no ha sido confirmada ya que en la mayoría de las respuestas se considera que las estructuras son simples, a lo que se suma que del análisis de los estatutos no aparece un tipo de diseño especialmente preferido.

Acabada esta parte, de imprescindible inclusión, se insertan algunas apreciaciones que entendemos son sustanciosas para los interesados en el tema.

Con elevada frecuencia, diferentes encuestados tienen miradas distintas, a veces, directamente contrapuestas, para una misma realidad, lo cual se considera sintomático del posicionamiento desde diversos paradigmas, o modelos mentales, muy relacionados con la actividad que desarrollan, según los cargos que ocupan, y por ende, disímiles.

Asimismo, no se nos escapa que la propia y particular estructura de una organización limita, con mayor o menor intensidad en cada caso, el modo de percibir la realidad, y consecuentemente, de reaccionar ante ese fenómeno, pero también es verdad que determinadas condiciones subsisten de todas maneras como, por ejemplo, el requerimiento de ciertas habilidades para la docencia.

Además, cuando las divergencias se ubican entre personas que cumplen roles equivalentes -o por lo menos muy similares- o entre quienes laboran en una misma universidad, es lícito inferir que una de las causas de ello sería la potencial necesidad de una formación más profunda y sólida en materia de estructuras organizacionales, y específicamente, en lo que hace a un mejor dominio del esquema conceptual de Henry Mintzberg, lo cual, de lograrse, permitiría la realización de una lectura de la realidad

a partir de un estándar comprendido por todos. De confirmarse esta carencia, se estaría ante un problema para el cual habría que elaborar una pronta y eficaz respuesta; y esto nos lleva a pensar en futuros desarrollos en la presente línea de investigación.

Todos estos retos nos impactan y nos instan a asumirlos y dar continuidad a esta incursión en la investigación sobre las estructuras orgánicas de las universidades, para progresar en nuestra formación y de brindar aportes útiles para la disciplina administrativa y para quienes la aplican cotidianamente al participar en la conducción de universidades, sin aspirar a la utopía de dar por acabado lo concerniente a ningún tema, pues, como magistralmente lo sintetizara José Ortega y Gasset: “la ciencia es todo aquello sobre lo cual siempre cabe discusión”.

Bibliografía

- DÍEZ DE CASTRO E., Martín Jiménez F. y Periañez Cristóbal R. (coord.). Estructurar las organizaciones. Madrid: Editorial Síntesis S.A; 1995.
- ETKIN J. Sistemas y estructuras de organización. Buenos Aires: Macchi; 1978.
- GARCÍA DE FANELLI A. Gestión de universidades públicas. La experiencia internacional. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación – Secretaría de Políticas Universitarias; 1998.
- GODOY J. La autonomía universitaria en jaque. Su necesaria reparación desde una perspectiva constitucional. Concepción del Uruguay: EDUNER; 2001.
- KAST F. Y ROSENSWEIG J. Administración de las organizaciones. 4ª ed. México: McGraw-Hill; 2004.
- MINTZBERG H. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo; 1989.
- MINTZBERG H. La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel; 1984.
- MINTZBERG H., Ahlstrand B. y Lampel J. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Granica; 2007.
- MINTZBERG H., Quinn J., y Voyer J. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Pearson; 1995.
- ROJAS MIX M. Alma Mater. La universidad latinoamericana: perspectivas y compromisos para el siglo XXI. Concepción del Uruguay: EDUNER; 2008.
- SOLANA R. Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio. Buenos Aires: Docencia; 1993.
- VOLPENTESTA J. Organizaciones, procedimientos y estructuras. 2ª ed. Buenos Aires: Osmar Buyatti Librería Editorial; 2007.