



VII COLOQUIO INTERNACIONAL  
SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA  
EN AMÉRICA DEL SUR



**"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"**

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007

**Áreas temática: 1- Poder y Gobernabilidad**

**DECISIONES ESTRATEGICAS EN LA UNIVERSIDAD:  
REFLEXIONES ACERCA DEL VINCULO RACIONALIDAD-PODER**

**Autores:**

- Arana, Marta  
[aranamarta@gmail.com](mailto:aranamarta@gmail.com)

- Foutel, Mariana  
[marianafoutel@yahoo.com.ar](mailto:marianafoutel@yahoo.com.ar)

## **INDICE**

- 1. La gestión y las decisiones estratégicas**
- 2. El mapa de poder en la Universidad: un factor que incrementa la complejidad**
- 3. El desafío: decisiones organizacionalmente racionales**
- 4. Reflexiones finales**
- 5. Bibliografía**

## 1. La gestión en la Universidad y las decisiones estratégicas

Nuestro Estatuto, en forma semejante a otros de Universidades Nacionales plantea, en su artículo 19 que: “ Se entiende por Gestión, la participación de los Miembros de la Comunidad Universitaria en los órganos de gobierno y/o diferentes niveles de conducción de la Universidad.”<sup>1</sup>

La gestión es una actividad de apoyo a las funciones universitarias sustantivas, cuya dinámica deriva de la calidad y ritmo de la toma de decisiones como ejercicio básico de conducción, en la práctica cotidiana de la autonomía universitaria.

Nuestro análisis se centrará en las decisiones estratégicas, no programadas y con bajo nivel de estructuración, no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino también porque resultan un claro emergente del rejuego de fuerzas de poder de cada Universidad en cada ciclo.

Antes de abordar el tema de la racionalidad es necesario definir que se entiende por *decidir*. Según Pavesi <sup>2</sup> es “ ...realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción, entre un conjunto de cursos de acción alternativos.” Como consecuencia, la elección de una alternativa se constituye en el medio para alcanzar un fin.

Desde una mirada del enfoque descriptivo de la Teoría de la Decisión, que consideramos fundamental para reflexionar acerca de las implicancias que presenta decidir en la gestión, analizamos la secuencia de etapas que intervienen en el proceso de la toma de decisiones, incluyendo la dimensión de la acción. Siguiendo a Peter Drucker incluimos las siguientes etapas:

1. Clasificación del problema.
2. Definición del problema.
3. Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema
4. Decidir sobre lo que es «correcto», en lugar de sobre lo que es aceptable, con objeto de cumplir las condiciones de campo. ¿Qué es lo que satisfará totalmente a las condiciones antes de que se consideren los compromisos, adaptaciones y concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable?
5. Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo.
6. Establecer el control (feedback) que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos. <sup>3</sup>

También, para poder reflexionar sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas en la Universidad, resulta indispensable entender su contexto.

“Por "mundo" (o “universo”) se entienden todos los elementos que influyen sobre —y que están influidos por— esa decisión. Se incluye también, por lo tanto, el mismo decidor.

Esto último no es trivial. Se acostumbra dividir el sujeto cognoscitivo del objeto conocido pero el mundo está constituido por los dos, simultáneamente, en permanente interacción, interdependencia y retroalimentación. La visión del mundo

---

<sup>1</sup> Estatuto de la Universidad Nacional de Mar del Plata

<sup>2</sup> PAVESI, Pedro, “La Decisión”, Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA, página 2

<sup>3</sup> DRUCKER, Peter F. “La Decisión eficaz”, La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, página 1.

condiciona el —y depende del— sujeto, de modo que; la separación es cómoda pero puede conducir a importantes errores.”<sup>4</sup>

La precedente afirmación de Pedro Pavesi cobra vital importancia en este análisis. Para arribar a decisiones estratégicas significativas en la Universidad interactúan numerosos grupos, atravesados por múltiples expectativas e intereses que incluso pueden llevarlos a reformularse en términos de sus integrantes a lo largo del mismo proceso.

Por definición la toma de decisiones estratégica evoca un paradigma de complejidad

Los “mundos estratégicos” son mundos rebeldes al decir de Pavesi. Son altamente inciertos porque dependen fundamentalmente del comportamiento de otros. Son difícilmente predecibles. Son mundos abiertos en los que la incertidumbre es alta.

*“Para poder adquirir algún conocimiento, debemos inventar esos mundos y luego probar si nuestro invento sirve o no: en el proceso, iremos fortaleciendo nuestra posición. Son los mundos de la maniobra, de la finta, de las danzas rituales y de la prueba y error, que nos permitirán ir adivinando cuáles son las restricciones existentes a fin de reducir su variabilidad y aumentar nuestro conocimiento. Son los mundos de la política en los cuales a través de la negociación, tratamos de conciliar posiciones opuestas, acordar sobre objetivos, fijar límites que siempre pueden ser traicionados u olvidados. Pero también son los mundos de la estrategia. Todos los métodos son buenos para lograr estructurarlos: la negociación, el ocultamiento, el bluff, la mentira y aún la traición, pero la toma de información y la maniobra son los métodos principales.”<sup>5</sup>*

En estos contextos, la máxima aspiración del decididor debe ser reducir esa alta dosis de incertidumbre esencial nutriéndose de información.

## **2. El mapa de poder en la Universidad: un factor que incrementa la complejidad**

La Universidad es una organización donde la complejidad referida en el apartado anterior se incrementa por el atravesamiento de una compleja trama de poder.

En este sentido, Mintzberg sostiene la premisa que el comportamiento de las organizaciones es un juego de poder en el que varios jugadores llamados agentes con influencia buscan el control de las decisiones y acciones que toma la entidad.<sup>6</sup>

Asimismo, se puede afirmar, siguiendo las ideas de Pedro Pavesi, que la influencia se desarrolla a través de la decisión y de la acción.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> PAVESI, Pedro, “Cinco lecturas prácticas sobre el decidir”, Alta Gerencia Tomo I Año I página 17.

<sup>5</sup> PAVESI, Pedro, “Cinco lecturas prácticas sobre el decidir”, página 20.

<sup>6</sup> MINTZBERG, Henry , El Poder de la Organización, 1992, Barcelona, Editorial Ariel

<sup>7</sup> PAVESI, Pedro, “La Decisión”, página 4.

Cabe aclarar que, según Hirschman, los participantes en cualquier sistema tienen básicamente tres opciones:

- Quedarse en el sistema y contribuir a éste en la forma esperada, actitud que Hirschman llama *lealtad*.
- Abandonar la organización, a lo cual Hirschman llama *salida*.
- Quedarse y tratar de cambiar el sistema, a lo cual Hirschman se refiere como *voz*.

Si el participante escoge la opción *voz* se convierte en lo que se ha dado en llamar agente de influencia. Los que optan por la *salida* (como el alumno que se da de baja, el docente que renuncia a su condición de tal o el personal de apoyo que busca trabajo en otra organización) dejan de ser agentes con influencia. Los que eligen la opción de *lealtad*, en lugar de la de *voz*, eligen no participar como agentes activos a la vez que apoyar la estructura de poder existente.

Recurrir a la opción *voz* se define en este contexto como cualquier intento que se haga por promover algún cambio en las prácticas, las políticas y los resultados de la Universidad. Así, para que un agente que decidió hacer oír su “voz” tenga influencia es necesario:

1) alguna fuente o base de poder acompañada de 2) una dedicación enérgica a 3) habilidosos comportamientos políticos cuando sea necesario. Estas son las tres condiciones básicas para el ejercicio del poder.

En palabras de Allison “*el poder es una mezcla difícil de precisar de... habilidad negociadora, y preparación y voluntad para utilizar esta habilidad negociadora*”.<sup>8</sup>

Una primera mirada tendiente a identificar potenciales grupos de agentes con influencia surge de la conformación por claustros y su participación en los órganos de gobierno, tal como lo establece el artículo 53 de la Ley de Educación Superior, supuesto que se mantiene en los proyectos de reforma actualmente en consideración:

“ARTICULO 53. - Los órganos colegiados de gobierno estarán integrados de acuerdo a lo que determinen los estatutos de cada universidad, los que deberán asegurar: a) Que el claustro docente tenga la mayor representación relativa, que no podrá ser inferior al cincuenta por ciento (50 %) de la totalidad de sus miembros; b) Que los representantes de los estudiantes sean alumnos regulares y tengan aprobado por lo menos el treinta por ciento (30 %) del total de asignaturas de la carrera que cursan; c) Que el personal no docente tenga representación en dichos cuerpos con el alcance que determine cada institución; d) Que los graduados, en caso de ser incorporados a los cuerpos colegiados, puedan elegir y ser elegidos si no tienen relación de dependencia con la institución universitaria. Los decanos o autoridades docentes equivalentes serán miembros natos del Consejo Superior u órgano que cumpla similares funciones. Podrá extenderse la misma consideración a los directores de carrera de carácter electivo que integren los cuerpos académicos, en las instituciones que por su estructura organizativa prevean dichos cargos.”<sup>9</sup>

Frente a muchas decisiones también pueden estructurarse grupos de agentes con influencia, tomando como factor común lo disciplinar y su reflejo en la estructura a través de Facultades o Departamentos.

---

<sup>8</sup> MINTZBERG, Henry Op. Cit

<sup>9</sup> Ley 24.521 LEY DE EDUCACION SUPERIOR

Una consideración particular en este sentido merecen las agrupaciones derivadas de filiaciones político partidarias por el grado de influencia de otras organizaciones en la ya compleja dinámica de decisiones universitarias y por el eventual conflicto de intereses que puede alimentar en los miembros que comparten pertenencia y lealtades.

Estas relaciones de poder se concretan en los condicionamientos de las acciones cotidianas de los individuos, pero las fuentes de este condicionamiento pueden ubicarse en distintos niveles según la amplitud del enfoque utilizado por el observador, su perspectiva. En este sentido es posible hablar de la fuerza que ejerce la organización (poder organizacional), la presión de los grupos sobre sus componentes (fuerzas cohesivas), las relaciones en el grupo (por ejemplo, el liderazgo), los vínculos entre pares de individuos (vínculos personales). Desde una perspectiva más amplia y abarcadora, observando la organización en su entorno, hablamos del poder reconocido y emanado del orden instituido.

Llegado este punto, se considera interesante destacar que nos hemos concentrado en el micropoder, que se refiere al juego de la política derivado de la interacción de individuos y grupos dentro de una organización. Por ejemplo podrían ser los conflictos que giran en torno a la supresión de actividades no sustantivas desarrolladas por la Universidad para hacer frente a la ya habitual restricción presupuestaria.

Esto implica, siguiendo a Bolman y Deal, entender que:

- Las organizaciones son coaliciones de varios individuos y grupos de interés.
- Entre miembros de una coalición existen diferencias perdurables en cuanto a valores, convicciones, información, intereses y percepciones de la realidad.
- Las decisiones más importantes son las relacionadas con la adjudicación de recursos escasos.
- Los recursos escasos y las diferencias perdurables otorgan al conflicto un papel central en la dinámica de las organizaciones, y convierten al poder en el recurso más importante.
- Los objetivos y decisiones surgen del regateo, la negociación y las maniobras para ganar posiciones entre las diferentes partes interesadas

Es importante analizar este tema en vinculación a los procesos de toma de decisiones organizacionales con el fin que se comprenda mejor el papel de los individuos organizados y desorganizados en la formación de conductas. Sugiere Mintzberg, que las estrategias que emergen de un proceso semejante no tienen por qué ser óptimas. Más bien reflejarán los intereses de los grupos más poderosos de la organización, trazando el mapa de la estructura de poder existente.

El *macropoder* se refiere al uso del poder por parte de la organización, en cooperación o conflicto con otras, reflejando el grado de interdependencia entre ella y su entorno. Con la perspectiva del *macropoder*, la vinculación consiste en manejar primero la demanda de estos actores, y segundo en utilizarlos selectivamente en beneficio de la organización. Más allá de las múltiples organizaciones que imponen marco regulatorio, proveen insumos o recursos,

deben destacarse aquí aquellas que originan en los participantes de la Universidad conflictos de roles o lealtades.

Queremos concluir este apartado desde una óptica constructiva, buscando capitalizar la riqueza para crecer que la diversidad aporta, sabiendo que el carácter productor de los vínculos de poder instituye a los conflictos como fuentes generadoras de cambios. Este proceso de confrontación y resolución de intereses contrapuestos es la base de una relación dialógica universal: aquella que se establece entre estabilidad y cambio organizacional y que en un marco ético y de compromiso con los objetivos esenciales de la organización puede constituir un potente motor de desarrollo.

### **3. El desafío en la Universidad: decisiones organizacionalmente racionales**

Como planteáramos en un apartado precedente, nuestra adhesión al enfoque descriptivo de la Teoría de la decisión, nos conduce a una mirada psico-social del decisor, que abarca a las creencias y preferencias de las personas tal como son y no como deberían ser.

En este orden de ideas, la *racionalidad* da cuenta del sistema de argumentos, desde los cuales a nivel individual y grupal, damos fundamento a la elección de una determinada alternativa.

Boulding establece que la *racionalidad* es un atributo que destaca la permanencia, estabilidad, el sostenimiento en la búsqueda de un objetivo.

Según Simon la *racionalidad* se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo a un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.

El término "*racional*" puede volverse complejo. Se plantea si se deben también incluir dentro de él los procesos inconscientes y los no deliberados. Simon plantea que quizás la única manera de evitar o aclarar esta complejidad sea utilizar el término conjuntamente con los adverbios apropiados, es decir: nombrar a una decisión como "*objetivamente racional*" si es en realidad el comportamiento correcto para maximizar unos valores dados en una situación dada. Es "*subjetivamente racional*" si maximiza la consecuencia relativa al conocimiento real del sujeto. Es "*conscientemente racional*" en la medida en que el ajuste de los medios a los fines haya sido realizado deliberadamente. Una decisión es "*organizativamente racional*" si se orienta hacia las finalidades de la organización; y por último es "*personalmente racional*" si se orienta hacia las finalidades del individuo.

La *racionalidad objetiva* implicaría que el sujeto actuante adecuara todo su comportamiento a un modelo integrado por la visión a la decisión de:

- las alternativas de comportamiento,
- la consideración del complejo total de consecuencias que seguirá a cada elección,
- y la elección de una entre toda la serie de alternativas.

Este tipo de *racionalidad* sería un cuadro idealizado donde el comportamiento real no alcanza la *racionalidad objetiva* por lo menos de tres maneras:

- La *racionalidad* exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección. En realidad el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario.
- En segundo lugar, dado que estas consecuencias pertenecen al futuro solo es posible anticipar de manera imperfecta los valores que tomaran.
- Y por último, la *racionalidad* exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos en cambio en el comportamiento real solo se nos ocurren unas pocas de estas posibles alternativas.

Todas éstas constituyen lo que se llama comúnmente limitaciones a la *racionalidad*.<sup>10</sup>

Orfelio G. León, desde otro enfoque, también bucea en los límites a la *racionalidad*. Hogarth entiende a *la racionalidad limitada* a través de cinco elementos que la definen: a) la percepción selectiva, que depende principalmente de nuestros valores e intereses personales; b) el procesamiento secuencial, ya que generalmente se hace una combinación mental de informaciones para obtener una solución; c) una habilidad de computación limitada, esto significa que nuestra capacidad para realizar operaciones mentales es limitada; d) memoria limitada, no tenemos la suficiente capacidad ni la posibilidad de reproducir a largo plazo los hechos pasados con exactitud; e) por último la adaptación, ya que al resolver un problema nos volvemos muy dependientes de las características de la tarea.

La *racionalidad* es definida por Etkin y Schvarstein<sup>11</sup> como “...conformidad de las cosas con la razón, y la razón alude a orden y método, a la justicia y rectitud en las operaciones. Dicha justicia es definida por un individuo dentro de un marco social, lo cual significa que la racionalidad posee un carácter eminentemente subjetivo y existe en el ámbito psicosocial. Desde esta perspectiva, será irracional para un individuo todo aquello que no pertenezca al dominio de su propia racionalidad. La irracionalidad implica entonces la presencia de alguien que asigna el carácter de irracional a la conducta de otro, por no coincidir con sus propios patrones de racionalidad.”

Por último, nos gustaría hacer referencia a la Universidad, pensando en los dominios que rigen en las organizaciones y los enlaces que existen entre ellos. En especial nombrar al dominio de los propósitos, siendo el común denominador la búsqueda de *racionalidad*.

La existencia de objetivos contradictorios en el dominio de los propósitos resultantes de la multiplicidad de necesidades y deseos de las personas que componen la Universidad, como su abordaje y resolución, pertenecen al dominio de las relaciones. Y es allí, donde se produce el enlace entre estos dos dominios mediante el articulador que es el concepto de rol. Es decir, que en la organización, muchas de las alternativas y en consecuencia las decisiones que se toman dependen del la adjudicación de roles que la Universidad le otorgo a cada participante.

---

<sup>10</sup> SIMON, Herbert. El Comportamiento Administrativo, Valencia 2ª Edición, Editorial Aguilar, capítulos 4 y 5.

<sup>11</sup> ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo , *Identidad de las organizaciones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós, páginas 188 y 189.

La multiplicidad de objetivos y la heterogeneidad de quienes tomamos decisiones en las universidades generan superposición y coexistencia en una misma organización de distintas racionalidades. Esta realidad se manifiesta cuando frente al debate en torno a decisiones estratégicas, cada actor relevante manifiesta su *racionalidad* con respecto a la situación planteada, dificultando el encuentro con la opción *organizacionalmente racional*.

Ante la necesidad de resolución de situaciones concretas, estas múltiples racionalidades, que provienen de individuos que a su vez pertenecen a distintos claustros, roles y disciplinas, que tienen una génesis psicosocial diferente, se ponen en interacción. Para lograr que surja un curso de acción que pueda implementarse, se impone la *racionalidad dominante*. Esto se torna muchas veces dificultoso frente al ejercicio de poder que se realiza y la fragmentación que vivimos muchas universidades.

La imposición de una *racionalidad dominante* por sobre otras racionalidades (individuales y grupales) constituye un acto político esencial porque permite a los integrantes de una organización percibir la localización, magnitud y dirección del poder. El ejercicio legítimo del mismo permite integrar las divergencias individuales.

#### **4. Reflexiones finales**

Etkin afirma que las decisiones se refieren a ciertas condiciones de *racionalidad* no sólo implica que deben orientarse hacia los objetivos aceptados. También significa que los individuos deben ser “razonables” al apreciar la realidad y plantear los cursos de acción posibles.

La *racionalidad* exige a quien son responsables de la conducción detectar problemas y tomar decisiones, actuar con fundamentos aceptables, no sólo intuitivos o impulsivos. Ser razonable también significa actuar pensando en las necesidades de la organización, en sus capacidades y posibilidades.

La falta de consideración e integración de los factores sociales y emocionales con los elementos normativamente racionales en los procesos de decisión es una fuente de dilemas para la conducción. Otro de los problemas de la *racionalidad* son los efectos indirectos y no controlables de las decisiones estratégicas. Es decir, las consecuencias no deseables (pero reales) que una estrategia tiene fuera de su área de aplicación.

Los miembros de una gestión, en una universidad, enfrentan presiones muy fuertes del contexto que los obligan a razonar en términos de costos o productividad de los factores, no quedando muchas veces tiempo ni capacidad para considerar la compleja trama de imágenes y creencias que están en la base de los comportamientos y que permiten arribar a saludables consensos,

El dinámico mapa de poder que caracteriza a nuestras universidades explica los vaivenes en la *racionalidad dominante* que es la que permite pasar de las ideas y el discurso a la acción y concreción de proyectos que, en general, buscan alternativas académicas de superación, en fuerte compromiso con el medio regional en que cada institución esté inserta.

#### **5. Bibliografía**

## **Libros**

- ETKIN, Jorge. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. 2003, México, Editorial Oxford University Press.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo , *Identidad de las organizaciones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- LEON, Orfelio G. *Tomar decisiones difíciles*. 2001, Madrid, Editorial Mc Graw Hill.
- MATURANA, Humberto. *Transformación en la Convivencia*, 1999, Santiago de Chile, Dolmen ensayos.
- MINTZBERG, Henry , *El Poder de la Organización*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel
- SIMON, Herbert. *El Comportamiento Administrativo*, Valencia 2ª Edición, Editorial Aguilar.

## **Artículos**

- DRUCKER, Peter F. "La Decisión eficaz", *La Toma de Decisiones*, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
- PAVESI, Pedro, "Cinco lecturas prácticas sobre el decidir", *Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31.*
- PAVESI, Pedro, "La Decisión", *Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.*

## **Normativa**

- Ley 24.521 LEY DE EDUCACION SUPERIOR
- LINEAMIENTOS PARA UNA REFORMA PARA LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR DOCUMENTO BASE ELABORADO POR LA COMISION DESIGNADA POR EL CIN.
- ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA