

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar>**

JORNADAS REGIONALES ADENAG, BUENOS AIRES 2014

*“Repensando organizaciones sustentables: visión Argentina 2030”*

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales- UNMDP

MAR DEL PLATA 17 Y 18/10/2014

**DISEÑO DE ESTRUCTURA PARA INNOVACIÓN EN LAS  
UNIVERSIDADES**

LUCIANA BARILARO :: lucianabarilaro@hotmail.com

Resumen

El propósito de este trabajo es analizar a la institución universitaria desde la óptica de la administración, describir su particular configuración e intentar realizar aportes acerca de aquellos aspectos a modificar en una propuesta de diseño sustentable que estimule y facilite la interacción necesaria para la innovación.

Palabras clave

Universidad, Innovación, Universidad y Sociedad, Estructura

Eje temático

Diseñando organizaciones sustentables

## **Introducción**

Las instituciones educativas enfrentan grandes desafíos actuales y futuros:

La globalización y su impacto en la circulación de personas, bienes, servicios y capitales entre naciones que generan la internacionalización de los conocimientos en un proceso de integración e interdependencia creciente.

Incorporación de nuevas tecnologías, tanto en las comunicaciones, en los procesos de enseñanza y en el ejercicio profesional, entre otros aspectos.

La necesidad de desarrollo del capital humano potenciando el talento de los docentes y sus conocimientos, habilidades y experiencias que agregan valor al proceso de enseñanza.

La gestión del cambio asumiendo una actitud proactiva para ser protagonistas del debate y liderar los procesos de mejora que requiere una sociedad en constante cambio.

La satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad en cuanto a calidad, innovación, valores éticos, compromiso y sensibilidad.

Desde la perspectiva de considerar a la universidad como organización social pasible de ser administrada, entendiéndolo como la adecuada selección de medios para el cumplimiento de sus fines, en el marco del análisis organizacional y la necesidad de instituciones educativas con estrategias innovadoras se analizará el diseño de la universidad de manera de ofrecer una propuesta de diseño sustentable que estimule y facilite la interacción necesaria para generar nuevos conocimientos. Legítima este intento opiniones de autores como Roberto Vega<sup>1</sup> quien ha realizado numerosos aportes, desde la visión disciplinaria de la administración, para la descripción y caracterización de la universidad y el análisis de su comportamiento.

Partiendo del planteo de Bruton Clark sobre la agenda actual y siguiendo el esquema de diseño de estructuras de Mintzberg se analiza la estructura de las instituciones universitarias tradicionales y se propone un diseño estructural sustentable con una estrategia de innovación en un contexto cambiante que estimule la creatividad y la generación de nuevos conocimientos.

## **Estructura**

Jorge Etkin (2000)<sup>2</sup> plantea “La estructura es un reflejo de la forma en que la organización se propone lograr sus objetivos, los criterios con que se dividen las tareas (por producto, lugar, proceso), quiénes son los responsables, los alcances de sus decisiones (sus competencias) y los recursos asignados a las unidades o sectores.”

Leonardo Schvarstein (2000) plantea el diseño de organizaciones, entendiendo por tal la resolución de las estructuras, los procesos, los sistemas, las normas

---

<sup>1</sup>Vega, Roberto Ismael (1996). La Universidad argentina. ¿Una institución en crisis? *FACES*, 2(2), 93-142. ISSN 0328-4050

<sup>2</sup> ETKIN Jorge (2000), “Política, gobierno y Gerencia” Ed. Prince Hall p.126

y las políticas que soportan el logro de los propósitos de la organización en su conjunto.

Las estructuras de las organizaciones universitarias fueron moldeadas siguiendo el objetivo de la especialización y profundización del conocimiento.

“Algunas décadas atrás, el sociólogo Pierre van den Berghe escribió un ilustrativo libro sobre la educación superior africana en el cual discutía los diferentes “estados” de la universidad. Escribió acerca del profesorado, de los estudiantes y de los miembros intermedios y subordinados de la organización (administradores, personal no académico) “<sup>3</sup>(Altbach, 2001). Siguiendo a Mintzberg (2001)<sup>2</sup> en “Diseño de Organizaciones Eficientes” podemos analizar la estructura de las universidades tradicionales e identificar cinco partes:

- 1- **Ápice estratégico:** “se promueven que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización”<sup>4</sup> abarca a todas las personas que ejercen la dirección de las organizaciones, sea el Decano, Director, Rector, Equipo directivo, Presidente, administradores, etc. Cumple también la función de mediación en los conflictos internos que pudieran sucederse. Las relaciones de la institución con el medio que la rodea se realiza fundamentalmente a través del ápice estratégico.
- 2- **Línea media:** Está formada por los Directores de departamentos o áreas, o responsables de equipos docentes. Su autoridad se encuentra diluida y tienen más bien una función de coordinación y control.
- 3- **Núcleo operativo:** abarca a los docentes e investigadores “En él se produce la mayor parte de las relaciones horizontales (entre alumnos, entre profesores) y verticales (entre profesores y alumnos)” (Santos Guerra, 1997)<sup>5</sup>
- 4- **Staff de apoyo:** son aquellos sectores que no intervienen en forma directa sobre el proceso de enseñanza. Los especialistas de diverso tipo (pedagogos, psicólogos, orientadores, etc.) y áreas de servicio (biblioteca, hemeroteca, comedores estudiantiles, servicios de limpieza, etc.) ofrecen apoyo al núcleo central de la actividad.

---

<sup>3</sup>ALTBACH, P. (2001) Educación Superior Comparada.El conocimiento, la universidad y el desarrollo. Cátedra UNESCO/Universidad de Palermo, España.

<sup>4</sup>MINTZBERG, Henry(2001). "La Estructuración de las Organizaciones". Edit. El Ateneo.

<sup>5</sup> Santos Guerra Miguel “La Luz del Prisma: Para comprender las Organizaciones educativas” Cao. V Ediciones Aljibe (1997) 1º Edición.

- 5- Tecnoestructura: en este nivel encontramos a los especialistas que determinan las normas de actividad en la organización. Establece pautas de coordinación y control y de descentralización del poder de toma de decisiones. Muchas veces la proliferación de normas destinadas a dirigir la acción de los profesores atenta contra la libertad de cátedra.

Estas partes fundamentales de la organización adquieren una dimensión y preponderancia diferente en función a la estrategia a desarrollar por la organización.

### **Burocracia Profesional**

La universidad tradicional se ha desenvuelto en entornos estables pero también complejos. El núcleo operativo formado por el cuerpo docente es la parte más importante de la organización. En ella radica el conocimiento básico y especializado para desarrollar su actividad y a su vez cuenta con libertad en la toma de decisiones para decidir cómo realizar su tarea. En este marco la capacitación del cuerpo académico es un parámetro fundamental que tiene lugar a lo largo de un período de años en una universidad. "Aquí las destrezas y el conocimiento son programados formalmente en el futuro profesional"(Mintzberg, 2001)<sup>6</sup>. Ésta capacitación está dirigida a la internalización de normas que predeterminan lo que debe hacerse y coordinan el trabajo.

Clark (1996)<sup>7</sup> la describe del siguiente modo "el conocimiento es la sustancia básica sobre la cual y con la cual trabajan los integrantes de los sistemas académicos; la enseñanza y la investigación son las actividades centrales enfocadas a la elaboración y manipulación de esta sustancia; estas tareas se dividen en especializaciones autónomas en cuyo seno están estrechamente vinculadas; de esta división del trabajo se deriva un despliegue plano y flojamente acoplado de las unidades operativas; a dicha estructura viene asociado un control difuso; y finalmente, los objetivos son necesariamente ambiguos, pues las formulaciones normativas globales sirven de doctrina legitimadora para los objetivos específicos generados por los sectores operativos." "El conocimiento avanzado moderno tiene varias características distintivas (...) en primer lugar, tiene un carácter especializado, históricamente compuesto de especialidades que se multiplican continuamente"<sup>5</sup>

"Para entender cómo funciona la Burocracia Profesional en su núcleo operativo, es útil imaginarla como un repertorio lleno de programas estándar – en efecto, el grupo de destrezas que el profesional está listo para usar-que son

---

<sup>6</sup> MINTZBERG, Henry (2001). "La Estructuración de las Organizaciones". Edit. El Ateneo.

<sup>7</sup> CLARK, Burton (1996) El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. Nueva Imagen, México. Introducción, Cap. 1 y 2

aplicadas a situaciones predeterminadas, llamadas contingencias también estandarizadas.” (Mintzberg,2001)<sup>8</sup>

Esta normalización de las destrezas impide la búsqueda de nuevas respuestas llevando a la organización a eliminar todo intento de innovación posible. Además “La naturaleza misma de la profesión académica está siendo alterada en muchos países. Con la excepción de algunos países latinoamericanos, la dedicación exclusiva y el cargo de planta siempre ha caracterizado a la mayor parte de los profesores universitarios. Esto está cambiando rápidamente;” (Altbach, 2001)<sup>9</sup>.

La formulación de estrategia, entendida como un norte o una guía que oriente las decisiones, en este tipo de organizaciones pierde mucho significado. Dada la autonomía de cada profesional y la proximidad con su usuario, resulta difícil dirigirlo. Una “propiedad fundamental de las sustancias académicas es su autonomía creciente, un continuo distanciamiento de las especialidades entre sí y respecto del conocimiento general” (Clark, 1996)<sup>5</sup>

Si consideramos que el núcleo de operaciones de estas organizaciones es integrado por docentes e investigadores que usan procedimientos difíciles de aprender, y sin embargo, bien definidos. Esto significa un ambiente que es a la vez:

- complejo, como para requerir extensos programas de capacitación formal, y
- estable, para permitir normalizar estas destrezas

Pero podemos pensar que esta última característica del ambiente es más bien una consecuencia y no una causa, en el sentido que la organización “desea” que su ambiente sea estable y por ello ofrece destrezas normalizadas. Si aceptara el desafío de un ambiente dinámico debería deshacerse de su preciada normalización y sumergirse en la búsqueda de nuevas destrezas.

Es por ello que la estructura burocrática tradicional impide la innovación en las organizaciones.

### **Hacia un Diseño orgánico**

Estrategia: Innovación.

Clark (1996)<sup>10</sup>, dentro de su conceptualización de elementos esenciales para el diseño de la universidad innovadora, la define como “autodefinición innovadora:una visión ambiciosa” “el descubrimiento del conocimiento es una actividad abierta. Es un compromiso con lo desconocido, con lo incierto, y

---

<sup>8</sup>MINTZBERG, Henry(2001). "La Estructuración de las Organizaciones". Edit. El Ateneo.

<sup>9</sup>ALTBACH, P. (2001) Educación Superior Comparada.El conocimiento, la universidad y el desarrollo. Cátedra UNESCO/Universidad de Palermo, España.

<sup>10</sup>CLARK, Burton (1996) El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. Nueva Imagen, México. Introducción, Cap. 1 y 2.

como tal, es difícil de sistematizar mediante las estructuras organizacionales normales erigidas aparentemente como medios racionales para alcanzar fines conocidos y definidos.”

Además contextualiza los desafíos del entorno “La tasa de cambios en aspectos clave del entorno social de las universidades aumenta en forma sostenida; por ejemplo, en el sector de servicios de la economía. El sector de la educación superior en sí está sujeto a un ataque sistemático por parte del crecimiento del conocimiento, aunado a los consiguientes cambios repentinos en las asignaturas que antes resalté, así como a la necesidad de acomodar nuevos tipos de estudiantes y relaciones cambiantes con los mercados de trabajo, características de la educación superior moderna que he subsumido en el concepto de crecimiento reactivo. Finalmente, parece haber pocas dudas de que la situación de las universidades individuales en el complejo de la educación superior se vuelve cada vez más competitiva dentro de los sistemas nacionales y especialmente más allá de las líneas nacionales. Las universidades, parece ser, deberán hacerse más rápidas y capaces, mediante una organización premeditada, de explotar más eficazmente lo que ya saben hacer y explorar nuevos proyectos que podrían serles útiles.” (Clark, 1998)<sup>11</sup>

“Innovar significa romper con los esquemas establecidos.” (Mintzberg, 2001)<sup>12</sup> y define a la Adhocracia como el diseño más apropiado para facilitar la innovación.

Etkin (2000)<sup>13</sup> menciona modelos de estructura que “son posiciones o visiones distintas en cuanto a la naturaleza de una organización, el comportamiento esperado de sus miembros, el rol de la tecnología y la influencia de los factores ambientales”. El modelo orgánico es el que consideramos más apropiado para dinamizar en la búsqueda de innovación ya que no busca formalizar ni definir por anticipado, sino aprovechar las capacidades y el potencial humano para alcanzar objetivos cambiantes.

La innovación requiere una estructura que permita el trabajo en grupos interdisciplinarios con diferentes especialistas trabajando alrededor de proyectos novedosos. Clark (1996)<sup>14</sup> lo describe como un segundo elemento “en un núcleo administrativo fortalecido y mejor integrado; un grupo central o un pequeño conjunto de grupos centrales “. Se requiere una estructura orgánica con poca normalización y grandes requerimientos de coordinación horizontal.

---

<sup>11</sup> CLARK, Burton (1998) “Crecimiento sustantivo y organización innovadora: nuevas categorías para la investigación en educación superior”, en Revista Perfiles Educativos Nro. 81, CESU-UNAM, México.

<sup>12</sup> MINTZBERG, Henry (2001). "La Estructuración de las Organizaciones". Edit. El Ateneo.

<sup>13</sup> ETKIN Jorge (2000), “Política, gobierno y Gerencia” Ed. Prince Hall p.126

<sup>14</sup> CLARK, Burton (1996) El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. Nueva Imagen, México. Introducción, Cap. 1 y 2

Este tipo de estructuras posee expertos profesionales cuyos conocimientos han sido altamente desarrollados en programas de capacitación, con poder para la toma de decisiones configurando equipos de trabajo con expertos de las unidades de apoyo. Pero con la gran diferencia que estos equipos tratan a los conocimientos existentes como base sobre las que producir nuevos.

Tradicionalmente "en la universidad existe una amplia dispersión del poder. Una importante fuente de poder reside en los poseedores del conocimiento y realizadores de la investigación: el cuerpo académico. La autoridad del conocimiento es una parte fundamental del sistema y no descansa exclusivamente en la jerarquía (...) esto por lo general origina una estructura de autoridad dinámica e informalmente definida."(Kast y Rosenzweig, 1979)<sup>15</sup>. En este diseño hay una distribución pareja del poder de toma de decisiones hacia todas las partes de acuerdo con la naturaleza de las distintas decisiones a tomarse. Nadie monopoliza el poder de innovar.

La coordinación suele ser un punto crítico en este tipo de estructuras, ya que no puede confiar en ninguna forma de estandarización, por ello se recurre a mecanismos que faciliten la comunicación, a través de puestos de enlace entre equipos, reuniones periódicas, etc.

Otro de los puntos conflictivos suele ser el hecho de que esta estructura ignora el principio de unidad de mando al configurar equipos heterogéneos, es así que dirimir en los conflictos de autoridad es una de las tareas que el ápice estratégico debe desarrollar internamente. El ápice deberá ser quien establezca las relaciones con el entorno y garantice la provisión de los fondos. Clark(1996)<sup>11</sup> lo define como el tercer elemento a la base de financiamiento y como cuarto y quinto elemento esta necesidad de nuevas relaciones con el entorno y el esfuerzo empresarial como caracterización actitudinal.

La antigüedad y el tamaño de las organizaciones tienden a transformar las estructuras en burocráticas, por lo que deberá procurarse organizar estructuras pequeñas, para evitar la acumulación de reglas y normas para la coordinación y el control.

## **Conclusión**

La estructura de las organizaciones, para ser eficiente y efectiva, debe responder a una definición de su estrategia. La caracterización de un ambiente dinámico por parte de las organizaciones puede considerarse desde dos actitudes organizacionales:

---

<sup>15</sup> KAST, F y ROSENZWEIG J. (1979) "Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas". Edit. Mc Graw Hill.



- Pasiva: donde frente a un contexto impredecible la organización responde a las demandas del ambiente
- Activa: donde es la propia organización que impulsa la generación de nuevos conocimientos

La concepción de un diseño de estructura orgánica, descentralizada, agrupada en base a equipos interdisciplinarios resulta apropiada para organizaciones en busca de innovación.

“en un futuro las universidades organizadas eficazmente pueden ser lugares de imaginación instruida, donde el conocimiento sobre cómo reorganizar mejor el conocimiento lleve a mejores usos del mismo.”<sup>16</sup> (Clark, 1998).

De la definición estratégica que adopten las organizaciones universitarias dependerá la estructura adapten para el logro de sus objetivos. Pero definitivamente la falta de adecuación de las estructuras impedirá el desarrollo de estrategias tendientes a la innovación.

---

<sup>16</sup> CLARK, Burton (1998) “Crecimiento sustantivo y organización innovadora: nuevas categorías para la investigación en educación superior”, en Revista Perfiles Educativos Nro. 81, CESU-UNAM, México.

## Bibliografía:

ALTBACH, P. (2001) **Educación Superior Comparada.El conocimiento, la universidad y el desarrollo**. Cátedra UNESCO/Universidad de Palermo, España.

BECHER, Tony (1993) "Las disciplinas y la identidad de los académicos", en Revista **Pensamiento Universitario** Nro. 1 (noviembre), Bs. As. [http://rapes.unsl.edu.ar/Publicaciones-Investigacion-Estudios-Educacion-Superior/Revista\\_Pensamiento/Revista-A1-Nro1.pdf](http://rapes.unsl.edu.ar/Publicaciones-Investigacion-Estudios-Educacion-Superior/Revista_Pensamiento/Revista-A1-Nro1.pdf)

BOURDIEU, P. (1994) "El campo científico", en **Redes - Revista de estudios sociales de la ciencia** Nro. 2, Centro de Estudios e Investigaciones, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal. <http://es.scribd.com/doc/6891749/BOURDIEUEl-campo-cientifico>

CLARK, Burton (1996) **El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica**. Nueva Imagen, México. Introducción, Cap. 1 y 2.

CLARK, Burton (1998) "Crecimiento sustantivo y organización innovadora: nuevas categorías para la investigación en educación superior", en **Revista Perfiles Educativos** Nro. 81, CESU-UNAM, México.

COX, C. (1993) "Políticas de educación superior. Categorías para su análisis", en Courard, H. (edit.) **Políticas comparadas de Educación Superior en América Latina**. FLACSO, Santiago de Chile.

ETKIN Jorge (2000), "Política, gobierno y Gerencia" Ed. Prince Hall

KAST, F y ROSENZWEIG J. (1979) "Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas". Edit. Mc Graw Hill.

KROTSCH, P. y SUASNÁBAR, C. (2002) "Los estudios sobre la Educación Superior: una reflexión entorno a la existencia y posibilidades de construcción de un campo", **Revista Pensamiento Universitario** Nro. 10, Bs. As. <http://rapes.unsl.edu.ar/Publicaciones-Investigacion-Estudios-Educacion-Superior/Publicaciones-Investigacion-Estudios.htm>

MINTZBERG, Henry. (2001) "La Estructuración de las Organizaciones". Edit. ElAteneo.

PEREYRA, Miguel (1990) "La comparación, una empresa razonada de análisis. Por otros usos de la comparación", en **Revista de Educación** Número

Extraordinario. (Los usos de la comparación en Ciencias Sociales y en Educación) CIDE. Madrid.

<http://www.educacion.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre1990/re199003.pdf?documentId=0901e72b81369088>

SCHRIEWER, Jurgen (1900) “Comparación y explicación en el análisis de los sistemas educativos”, **Revista de Educación** Número Extraordinario. (Los usos de la comparación en Ciencias Sociales y en Educación) CIDE Madrid.

<http://www.educacion.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre1990/re199003.pdf?documentId=0901e72b81369088>

SCHVASTEIN Leonardo (2000) “Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas” Ed. Paidós

VEGA, Roberto Ismael (1996). La Universidad argentina. ¿Una institución en crisis? *FACES*, 2(2), 93-142. ISSN 0328-4050

[http://nulan.mdp.edu.ar/view/creators/Vega=3ARoberto\\_Ismael=3A=3A.html](http://nulan.mdp.edu.ar/view/creators/Vega=3ARoberto_Ismael=3A=3A.html)