

Mohamad, Jorge Alejandro

*Naturaleza y complejidad de la administración
en la Universidad*

Ponencia presentada en:

VI Congreso Argentino de Enseñanza de la Ingeniería (CAEDI), 2008
“Formando al Ingeniero del siglo XXI”

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Mohamad, J. A. Naturaleza y complejidad de la administración en la Universidad [en línea]. En: VI Congreso Argentino de Enseñanza de la Ingeniería; 2008 Sep 17-19; Salta : Universidad Nacional de Salta ; Universidad Católica de Salta ; Consejo Profesional de Agrimensores, Ingenieros y Profesionales Afines.. Disponible en:
<http://www.bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/naturaleza-complejidad-administracion-universidad.pdf>

Naturaleza y complejidad de la administración en la Universidad

Jorge Alejandro Mohamad¹

(1) *Facultad de Ciencias Fisicomatemáticas e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica Argentina*

jorge_mohamad@uca.edu.ar

RESUMEN: El presente trabajo tiene como objetivo presentar algunas características de la naturaleza de la universidad como organización, distinguiéndola de otras organizaciones modernas desde el enfoque de la sociología de las organizaciones. Se repasan los tipos de organizaciones según sus objetivos y su estructura de autoridad y comunicación, estas últimas de acuerdo a la categorización clásica de Max Weber –tradicional, carismática y racional burocrática-. Se analizan también los grupos integrantes de la universidad como organización –profesores, estudiantes, directivos, sociedad y empresas destinatarias de sus egresados-, sus objetivos y las movibilidades que en ella se observan: incorporación, permanencia y egreso. Como caso particular se identifican las notas que dificultan la comparación entre la universidad y otro tipo de organización como es la empresa, clásicamente racional burocrática. Se hace notar la complejidad que significa la administración de la universidad si se la encuadra exclusivamente en el tipo de organización racional burocrática. Teniendo en cuenta las características que se presentan de la institución universitaria, se aplican las funciones de la administración –planeamiento, organización, dirección y control- a la gestión universitaria. Finalmente, se sugiere la aplicación de un modelo sencillo de control de gestión de calidad educativa, de manera análoga a lo que podría ser un Tablero de Comando en una empresa.

PALABRAS CLAVES: organizaciones, universidad, administración.

1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, las sociedades humanas fueron generando instituciones. Este concepto de institución social no es en sí una forma manifiesta de la vida social, sino que más bien es un aspecto no manifiesto de la cultura que rige a las sociedades. La cultura de una sociedad se fundamenta en valores, es decir, modelos culturalmente definidos con los que los miembros de la sociedad miden lo que es bueno para el conjunto, y deseable como guía para el comportamiento en su correspondiente forma de vida social. Estos valores derivan en las creencias, que son aquellos enunciados que las personas aceptan como ciertos y correctos. A partir de los valores y las creencias, la sociedad construye sus normas, que regulan la vida social, y finalmente las personas adoptan un conjunto de usos y costumbres que hacen posible la convivencia humana. Con esta serie de conceptos relacionados, podemos definir a las instituciones como ese conjunto de normas, usos y costumbres, que, basados en unos valores específicos, establecen “lo que debe hacerse” en determinados ámbitos de acción, dándole a las relaciones sociales un carácter de estabilidad, y normando

(de manera formal o informal) a los comportamientos.

Cada una de las instituciones sociales generadas en las distintas sociedades, responden a satisfacer necesidades de esa sociedad en un momento histórico. Así, entre las instituciones más antiguas de la sociedad encontramos a la familia, la religión, la política y la justicia. El trabajo y la economía son instituciones que fueron evolucionando a través de la historia, fundamentalmente relacionadas con el devenir de la tecnología. Y, entre las instituciones más modernas encontramos a los Estados nacionales, la salud y la educación a nivel público.

Si tomamos el caso de la educación, podemos ver con facilidad que algunos de los valores que la sustentan son: satisfacer la necesidad espiritual de todos los hombres en su afán de conocimiento, formar ciudadanos libres con conciencia de igualdad dentro de su sociedad, base para la democracia, generar igualdad de oportunidades para ejercer el derecho a trabajar y crecer económicamente, y contribuir al mejoramiento de la sociedad con vistas al bien común. Con estos valores, la sociedad moderna fue desarrollando una serie de normas, usos y costumbres, tales como la educación primaria y secundaria con

planes, horarios y presupuestos, que todos aceptamos y defendemos con el firme convencimiento de que esto es lo que debe hacerse porque es bueno para toda la sociedad.

Dentro de la educación, en este trabajo nos ocuparemos de la institución universidad, que si bien tiene sus orígenes en la Edad Media, es a partir de la moderna sociedad industrial cuando adquiere la forma con que la conocemos en nuestros días. En el caso particular de las Escuelas o Facultades de Ingeniería, no hay dudas que son instituciones fruto de la denominada Revolución Industrial.

Ahora bien, la forma en que las instituciones se manifiestan es a través de los grupos, las comunidades, las asociaciones y las organizaciones. En la sociedad moderna, son las organizaciones las que tomaron el protagonismo para materializar a las instituciones. Estas organizaciones, típicamente, están conformadas por las personas y los recursos materiales que manifiestan la existencia de las instituciones.

2 ORGANIZACIÓN MODERNA

La modernidad en la sociedad industrial se caracteriza por el principio de racionalidad, que básicamente consiste en “aplicar los medios necesarios en relación con los fines que se busca lograr”. Este principio requiere de la definición de fines u objetivos claros, y del cálculo, mediante el empleo de las matemáticas, para determinar correctamente la cantidad de medios necesarios. Es en sí mismo un principio de eficiencia.

Con este principio, surgen las organizaciones modernas, a las que podemos definir como una asociación de personas que tiene unos objetivos determinados y que funciona según unas normas y reglas predeterminadas, no de un modo espontáneo. Son formaciones sociales complejas, concientes de sus fines y racionalmente constituidas. Estas organizaciones materializan a instituciones, así las instituciones de la economía y el trabajo se materializan en la organización empresa, la religión se formaliza en la organización Iglesia, la política en las organizaciones del Estado y la Administración Pública, la salud pública en la organización hospital, la defensa nacional en las Fuerzas Armadas, la seguridad y la justicia en la organización prisión y la educación en las organizaciones escuela y universidad. Como elementos básicos de todas estas organizaciones podemos identificar a sus objetivos y su estructura, entendiendo como esta última a sus formas de autoridad y comunicación. Conjugando objetivos y estructura podremos clasificar a los distintos tipos de organizaciones. En nuestro

estudio nos interesará, fundamentalmente, analizar a la organización universidad y, a modo de comparación, identificando correspondencias y diferencias, a la organización empresa.

Comenzaremos haciendo referencia al concepto de objetivos de una organización. Podemos entender como objetivo a aquello que realmente guía a la toma de decisiones. Teniendo en cuenta esta definición, se distinguen tres categorías de organizaciones (Mayntz, 1996). En la primera categoría encontramos a las organizaciones cuyos objetivos están restringidos a mantener la coexistencia entre sus integrantes, sus acciones y sus contactos. En este tipo de organización encuadramos a las asociaciones sociales y deportivas. Su estructura es generalmente democrática con elección de sus dirigentes, decisiones tomadas en común y pertenencia voluntaria. En la segunda categoría ubicamos a las organizaciones que buscan actuar con estándares establecidos y de una forma determinada sobre el grupo de personas que son admitidas en la organización transitoriamente, por períodos de mayor o menor extensión. Si en esta categoría encuadramos a las escuelas, universidades, hospitales y prisiones, observamos que a su vez se subdividen en cuanto a la incorporación voluntaria o forzada de los integrantes transitorios de la organización. En ambos casos, igualmente, identificamos a dos grupos de miembros de la organización: el grupo que actúa –nivel superior-, generalmente constituido por personal estable y calificado, y el grupo sobre el cual se actúa –nivel inferior-, aquel cuya permanencia es transitoria. Entre ambos grupos no se registra movilidad, aunque en el caso particular de las universidades, la incorporación de los miembros del nivel superior proviene del grupo de nivel inferior, son los estudiantes quienes se incorporarán como profesores una vez alcanzado su grado académico. En estas organizaciones se observa una estructura predominantemente racional burocrática en la cual los miembros del nivel superior desarrollan una determinada profesión para la cual debieron ser capacitados y lograr cierto entrenamiento, y su incorporación es siempre voluntaria. En una tercera categoría vamos a incluir a las organizaciones cuyo objetivo está centrado en obtener ciertos logros o resultados de sus acciones, hacia fuera de la organización. A estas vamos a subdividirlas en tres grupos: en el primero, encontramos a aquellas organizaciones en las que los miembros se identifican con valores por los cuales no requieren una remuneración, ejemplo de este grupo son las asociaciones benéficas y los partidos políticos. En el segundo aparecen las

organizaciones cuyos objetivos se identifican con los intereses personales de los miembros, los ejemplos más característicos son las cooperativas y los sindicatos. Por último, en el tercer grupo ubicamos a las organizaciones cuyos miembros están integrados a la misma porque su participación y cooperación con los objetivos de la organización les proporciona una remuneración económica. En este grupo encontramos a las agencias de la administración pública y a las empresas, en las cuales la mayoría de los integrantes pertenecen a la organización no tanto por el hecho de adherir a los objetivos de los bienes y servicios que en ella se producen, sino porque esta pertenencia es el modo de generar sus ingresos personales. En cuanto a la estructura de esta categoría de organizaciones, podemos decir que si bien las del primer y segundo grupo poseen características de modelo democrático, en las del tercer grupo la estructura es básicamente racional burocrática, con una autoridad jerarquizada desde arriba hacia abajo.

A continuación, vamos a referirnos a la estructura de autoridad en las organizaciones de acuerdo con la clasificación clásica de Max Weber.

Para Max Weber el nivel de la autoridad, o dominación, consiste básicamente en la probabilidad de que las directivas y las órdenes impartidas por quien ejerce dicha autoridad, sean acatadas y obedecidas por el grupo de personas a quienes se dirigen. Esta probabilidad debe suponer también, un mínimo de voluntad de obediencia y acatamiento por parte del grupo dirigido. En general, se trata de una relación entre puestos y funciones en la organización y no de poder o influencia personal (Weber, 1999).

Con este fin Max Weber propone tres tipos de autoridad, o dominación, legítimas; podemos agregar que cada tipo de autoridad se relacionará con un tipo de organización y le dará sus propias notas características.

En el primer tipo se nos presenta a la autoridad legal racional, que se relaciona con la organización racional burocrática moderna. Esta se basa en la confianza en la legalidad de lo ordenado según estatutos y en los derechos delegados por estas mismas ordenanzas para ejercer la autoridad legalmente establecida, se trata de un tipo de autoridad impersonal. El segundo tipo de autoridad es la denominada de carácter tradicional. Aquí el fundamento se encuentra en la creencia cotidiana de las tradiciones que rigen desde el pasado y de la legitimidad que esas tradiciones otorgan a determinadas personas para ejercer la autoridad. Son ejemplos de autoridad tradicional, las monarquías a nivel político, la paternidad y la maternidad a nivel familiar y la autoridad que

ejerce un maestro o profesor entre sus alumnos. El tercer tipo es el de la autoridad carismática, y esta encuentra su base de legitimidad en las dotes extraordinarias que posee la persona que ejerce la autoridad. Se trata de líderes con un extraordinario grado de ejemplaridad y virtud que les vale el reconocimiento por parte de quienes obedecen. Este tipo es básicamente de carácter emotivo. En esta categoría encontramos como ejemplos a los iniciadores de movimientos religiosos y políticos, fundadores de empresas y también a los maestros capaces de formar discípulos en distintas disciplinas académicas del conocimiento.

Max Weber recalca que esta categorización se trata de tipos ideales y que por lo tanto no suelen encontrarse en estado puro en la realidad. Esta aclaración es importante, porque si bien las organizaciones modernas se pueden encuadrar en la categoría de racional burocráticas con autoridad de tipo legal, en la realidad siempre se encuentran notas características de autoridad tradicional –los fundadores después de haber pasado la etapa inicial y, con posterioridad, sus herederos-, y también de tipo carismático –los fundadores en los comienzos de la organización y todos aquellos dirigentes a quienes, por sus virtudes, se le reconozca un carisma especial que le otorga autoridad-.

Decíamos que las organizaciones modernas poseen una estructura de base racional burocrática, ya que en su mayoría se rigen por estatutos y ordenanzas que hacen que los cargos se ejerzan de manera impersonal, por personas profesionalmente capacitadas que toman sus decisiones obedeciendo a dichas ordenanzas. Por lo tanto no debemos dejar de notar que, al haber personas que finalmente toman las decisiones, junto con el ejercicio de la autoridad racional legal, también vamos a encontrar notas de carácter tradicional y, en muchos casos, también de tipo carismático. Negar esta realidad y pensar que las organizaciones deben administrarse exclusivamente de forma racional burocrática con autoridad legal sería un grave error de concepto que puede conducir a la pérdida de la identidad propia de la organización, que siempre estará dada por sus miembros. Siempre es posible que algún miembro de la organización se niegue a obedecer ciertas normas estatuidas, pero que sí acepte su cumplimiento cuando la norma procede de una persona que, a su creencia, posee la autoridad suficiente como para dictarla.

3 LA ORGANIZACIÓN UNIVERSIDAD

Hasta aquí hemos hecho una presentación de las notas características de una organización moderna

desde el punto de vista de la sociología de las organizaciones.

En este punto vamos a aplicar las notas vistas a la organización universitaria. En primer lugar vamos a tratar de categorizar a la universidad de acuerdo con sus objetivos organizacionales. Si tomamos como referencia de marco teórico a la clasificación hecha por Mayntz y presentada en el punto 2, podemos comenzar ubicando a la universidad en la categoría de las organizaciones que buscan actuar con estándares establecidos y de una forma determinada sobre el grupo de personas que son admitidas en la organización transitoriamente, por períodos de mayor o menor extensión. Identificamos claramente a los dos grupos que requiere esta categoría: los profesores (incluimos en este grupo a los directivos académicos) que son quienes actúan y los estudiantes que conforman el grupo sobre el cual se actúa. Ahora bien, encuadrar a la universidad en esta categoría es de alguna forma restringir la trascendencia que tiene la universidad hacia el entorno social. La educación de los jóvenes y su formación académica y profesional, la investigación y la extensión son fines de la universidad que se transfieren a la sociedad. Esta dimensión nos puede conducir a incluir, también, a la universidad en la categoría de organización cuyo objetivo está centrado en obtener ciertos logros o resultados de sus acciones, hacia fuera de la organización. Y, como el grupo principal de los miembros –el claustro de profesores– también busca en la actividad docente una forma de retribución económica que les permita vivir de esta actividad profesionalmente, a la universidad se la puede incluir dentro del denominado tercer grupo, aquel formado por las organizaciones cuyos miembros están integrados a la misma porque su participación y cooperación con los objetivos de la organización les proporciona una remuneración económica. Si recordamos que dentro de este grupo se ubicaban a las empresas, haciendo una simplificación podríamos identificar a la universidad como si esta fuera una empresa. Simplificación muy común en nuestros días, que incluso ha llegado e instalarse en los mismos ambientes académicos universitarios. Si bien podemos entender a la universidad como una organización que brinda servicios educativos y académicos, debemos dejar en claro que de ninguna manera se la puede asociar con una empresa, que constituye otro tipo de organización con sus fines propios.

En toda empresa siempre existe una transferencia hacia uno o varios clientes, es decir, la figura del cliente como actor es fundamental porque es la que le da su razón de ser a la empresa.

Por el contrario en la universidad no es posible identificar a la figura de un cliente. Erróneamente se ha tratado, en los últimos tiempos de asociar la actuación de los estudiantes como si fueran los “clientes” que reciben un servicio educativo equivalente a una mercancía que se llevan durante una transferencia formalizada en el aula y en las evaluaciones.

Vamos a pasar a analizar en primer lugar a los grupos de actores que intervienen en la universidad, y en segundo lugar a los procesos que se llevan a cabo por estos grupos y sus formas de autoridad, buscando entender la naturaleza de esta organización, y así tratar de mostrar las diferencias que existen entre la universidad y la empresa.

En la organización universidad se observan claramente dos grupos de integrantes: los profesores y los estudiantes, entre quienes se producen los procesos de enseñanza y aprendizaje. La misma dinámica de una organización moderna requiere una estructura de gestión que estará compuesta por los directivos y el personal administrativo. Si asumimos que los directivos son también profesores que ocupan los cargos de manera rotativa, nos resta el personal administrativo que conforma el grupo de apoyo a los procesos de gestión académica.

Veamos las características del grupo de profesores. Aquí nos encontramos con personas altamente capacitadas profesionalmente, que se incorporan voluntariamente a la organización habiendo pasado por procesos de selección diversos acorde a las ordenanzas de cada universidad, que desarrollan una carrera académica mediante la cual van siendo promovidos y en cuyas manos la universidad deposita el proceso de actuar sobre los estudiantes para lograr sus objetivos. Dentro de las actividades de los profesores también se asignan tareas de investigación y de extensión. Estas notas requieren del profesor un alto grado de autonomía e iniciativa, y una confianza por parte de la universidad en su fidelidad a la misión y al ideario. Por lo tanto, en el cumplimiento de su tarea es recomendable que la autoridad ejercida no se ajuste estrictamente al tipo legal burocrático, sino que las virtudes y la experiencia le otorguen al profesor un carisma que trascienda entre los estudiantes el reconocimiento de esa autoridad que debe ejercer.

Pasemos a los estudiantes. Si bien este es el grupo sobre el cual se actúa para lograr los objetivos de la universidad, no es un grupo meramente pasivo. La participación de los estudiantes, ya sea desde la más elemental como la de las clases y trabajos prácticos hasta las que devienen de una gestión participativa, pasando por las incorporaciones a

los equipos de investigación y las tareas de extensión, es fundamental tanto para los procesos propios de la universidad como para lograr el objetivo de formación que la universidad asume para con ellos. Observamos que esta exigencia de participación de los estudiantes los diferencia claramente del rol de cliente, ya que el estudiante es un miembro activo de la comunidad universitaria, cuyo interés está íntimamente asociado a los objetivos de la universidad y no es de ninguna manera un agente externo como suelen ser los clientes en las empresas.

Teniendo en cuenta la trascendencia de la universidad al entorno social, aparece otro grupo de actores formado por las empresas que incorporan a los egresados a sus planteles de profesionales. Aquí nuevamente suele aparecer la figura del cliente, en cuanto es frecuente suponer que la universidad debe dar respuesta a ciertos requerimientos inmediatos de formación de profesionales. Si bien es lógico reconocer la necesidad de diálogo y colaboración permanente entre la universidad y el entorno empresario, más aún en carreras técnicas y profesionales cuyos graduados desarrollarán la mayor parte de su actividad laboral en él –tal es el caso de carreras como las ingenierías- la mayor responsabilidad de la universidad es con sus propios estudiantes. En este aspecto la formación que se transfiere a los estudiantes mediante los planes de estudio debe orientarse a un sólido bagaje de conocimientos que le faciliten al graduado mantener un nivel de actualización continua mediante estudios de posgrado y otras formas de capacitación. En este aspecto es de gran importancia la formación científica básica, muchas veces no valorada en su justa medida por algunas empresas, pero que constituye uno de los mayores compromisos de la universidad con sus estudiantes. Por otro lado, la relación de la universidad con el medio productivo encuentra una oportunidad invaluable en las transferencias de su producción de investigación, las actividades de extensión y la formación de posgrado.

Pasemos ahora a analizar los procesos. El principal proceso en la universidad es el de transformación del candidato a estudiante que ingresa, en un graduado profesional sólidamente formado en las ciencias y la técnica y cuya calidad humana haya sido también mejorada. Para lograr esta transformación nos valemos del proceso de enseñanza y aprendizaje que se lleva a cabo en el aula entre los profesores y los alumnos. Cabe destacar en este punto que esta transferencia no puede agotarse en los conocimientos técnicos y científicos, sino que se debe tener en cuenta el gran objetivo de universidad como institución en cuanto a buscar la mejora y la superación de los

estudiantes como personas humanas. En este proceso hay dos flujos de comunicación que circulan de forma continua: el flujo desde el profesor hacia los alumnos y el flujo desde los alumnos hacia el profesor. Este proceso de enseñanza y aprendizaje traspasa el aula en la participación que los estudiantes tienen en los proyectos de investigación y extensión, en los que más importante que las competencias técnicas o científicas que los estudiantes adquieran son las competencias de desarrollo de una conducta y una personalidad como profesional. Hay un proceso que es característico de la universidad y que no se manifiesta con las mismas características en ninguna otra organización, que es el constituido por los sistemas de evaluación de los estudiantes por parte de los profesores. Exámenes, trabajos prácticos, presentaciones de proyectos, trabajos finales y tesis, son todas actividades que requieren una estrecha relación entre profesores y estudiantes para lograr resultados óptimos. Son experiencias en las que se ponen a prueba la idoneidad tanto de los estudiantes como, en muchos casos, de los mismos profesores, y que requieren de una base sólida en cuanto a las relaciones de autoridad. Nuevamente, encontramos en esta otra nota, una diferencia entre la universidad y la empresa. Ya que si en la empresa el proveedor trata de satisfacer las necesidades del cliente, y el cliente busca el producto o servicio que se adapte a sus necesidades en las mejores condiciones de transacción; los procesos de evaluación constituirían un ejemplo contrario, en el cual los estudiantes deben esforzarse por alcanzar unos estándares fijados y son evaluados por los profesores sin su participación, y a los que se deben adaptar y acatar.

Como procesos auxiliares encontramos a los distintos procesos administrativos que facilitan el proceso central de formación del futuro profesional. En la medida en que los procesos administrativos, que son auxiliares y no esenciales, dificulten el proceso de transferencia de conocimientos y formación de los estudiantes, habrá que reformularlos para que se adapten a su objetivo contribuyente.

Es en este punto de los procesos en el cual la universidad cumple con la transferencia al entorno social y económico de sus graduados, sus producciones de investigación y su transferencia de extensión.

4 ADMINISTRACIÓN EN LA UNIVERSIDAD: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN

Fuimos presentando algunas notas características

de la universidad como organización con lo cual se ha tratado de poner de manifiesto su naturaleza. En este punto se analizarán las funciones tradicionales de la administración – planificación, organización, dirección y control- y su aplicación a la gestión universitaria, tratando de evidenciar la complejidad de su administración en base a su propia naturaleza. Finalmente se propondrá un modelo sencillo de control de gestión que se adapta a la naturaleza de la universidad en función de lo expuesto en este trabajo.

Si bien la universidad puede clasificarse como una organización racional moderna que adecua sus medios y los orienta hacia los fines propuestos en base a cálculos, regida por estatutos y ordenanzas que hacen impersonal su gestión; por tratarse de dirigir grupos de personas con características particulares como son los profesores y los estudiantes, no puede basar su administración exclusivamente en un modelo legal burocrático. Esta combinación de arreglos a objetivos entre, las organizaciones que buscan actuar con estándares establecidos y de una forma determinada sobre el grupo de personas que son admitidas transitoriamente, y las organizaciones cuyo objetivo está centrado en obtener ciertos logros o resultados de sus acciones hacia fuera de la organización y cuyos miembros están integrados a la misma porque su participación y cooperación con los objetivos de la organización les proporciona una remuneración económica, sumada a las características particularmente especiales de sus dos grandes grupos de miembros: profesores y estudiantes, nos ponen en evidencia la complejidad que significa la administración universitaria.

Repasemos las funciones de la administración para ver sus características en la universidad, teniendo en cuenta que estas funciones serán cumplidas por todos los integrantes del grupo de profesores. Si bien aquellos profesores que ocupen los cargos directivos tendrán una mayor responsabilidad instrumental en la administración, también los profesores que no ocupen cargos directivos tendrán la responsabilidad de ejercer estas funciones de administración en los procesos de enseñanza y aprendizaje y en los de investigación y extensión.

Planificación: Es quizás, la función que con más claridad se evidencia su aplicación. Esta consiste básicamente, en definir metas y proponer los medios para alcanzarlas. Se da comienzo estableciendo la dirección general para el desarrollo futuro de la universidad y sus unidades académicas y, se continua identificando y

comprometiendo los recursos para el logro de las metas establecidas. Así como en las empresas el paso inicial para el planeamiento es la definición de la visión y la misión de la organización, en la universidad debemos hablar de definir el propio ideario (Pérez Alfaro, 2000). El ideario de una organización universitaria expresa las características que se le quieren dar para desarrollar la tarea académica y es propio de instituciones culturales, educativas y de formación de personas en general. A partir del ideario, la universidad formula su proyecto educativo institucional, el cual debe ser lo suficientemente dinámico como para dar origen a los distintos planes que conformarán el proyecto curricular. Estos pueden ser: los planes de estudio de las carreras de grado y posgrado, el plan de investigación y el plan de extensión y transferencia con el medio.

Organización: Es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita ejecutar los planes y cumplir con las metas buscando la mejor coordinación entre las personas. En el caso de la organización universitaria la clave pasará por la correcta definición de los departamentos académicos y las direcciones de las carreras de grado y posgrado. Se deberá buscar el necesario grado de descentralización y delegación de autoridad en los directores de departamentos y carreras para no restringir las iniciativas que surjan de la participación entre profesores y estudiantes sobre las cuales ya nos hemos referido. Habrá que evitar un exceso de burocratización en los procesos, incorporando notas de lo que se denomina estructura de tipo orgánica –flexibilidad e interdependencia entre las tareas de docencia, investigación y extensión entre los profesores y los departamentos, toma de decisiones con estilo participativo y fluidez en las comunicaciones en todas direcciones-.

Dirección: Volvemos a mencionar en este punto que la dirección en la universidad está fundamentalmente en el grupo de profesores, que es el que actúa sobre el de los estudiantes para formarlos científica y profesionalmente, ya sea ejerciendo efectivamente los cargos directivos o bien desde la tarea de enseñanza y aprendizaje en el aula, la investigación y la extensión. Si bien en la universidad prevalece un estilo de dirección basado en la autoridad legal, debido a las notas de complejidad enunciadas en puntos anteriores, es necesario respetar la cuota de autoridad tradicional y es de suma importancia fomentar notas de liderazgo carismático en la medida en que la educación se transmite por la vivencia de valores y esto depende de la ejemplaridad y virtud del grupo de profesores. En este punto debemos

recalcar que el exceso de burocratización racional en este tipo de organización suele conducir a esquemas que podríamos denominar de “proletarización” de la actividad docente, con consecuencias inversas a las buscadas para cumplir con la naturaleza de la universidad. El estilo de dirección adoptado en una organización influye en el comportamiento de los miembros tanto en el cumplimiento de sus roles como en sus actitudes (Mayntz, 1996).

Control: Es la función que debe garantizar que las decisiones tomadas, las acciones efectuadas y los resultados obtenidos sean congruentes con los planes establecidos. Los estilos de control también estarán en concordancia con los estilos con que se diseñó la organización y con los estilos de dirección. Así podremos encontrarnos con sistemas de control que sean más o menos burocráticos, y que sean más o menos orgánicos. Con lo que siempre se debe contar es con un conjunto de estándares sobre los cuales se aplicará el sistema de control de gestión que se haya seleccionado. Los estándares son el conjunto de criterios sobre los cuales se evaluarán los atributos definidos en la etapa de planificación. Estos estándares pueden ser cualitativos y cuantitativos. Una forma de traducir los estándares y establecer parámetros de medición en cuanto al nivel de su cumplimiento, es empleando los indicadores que deben ser lo más cuantitativos posible. En este punto, al hablar de sistemas de control de gestión universitaria, es justo hacer mención a los sistemas de evaluación institucional y acreditación de carreras de grado y posgrado llevados a cabo por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), organismo autónomo, eminentemente técnico cuya actuación se aplica a todo el sistema universitario argentino, sin distinción entre gestión pública y privada. Para el caso particular de las carreras de grado de ingeniería, existen estándares bien detallados en las correspondientes resoluciones del Ministerio de Educación, los cuales forman los criterios uniformes de evaluación por parte de la CONEAU. Estos estándares contemplan cinco dimensiones: contexto institucional, plan de estudios y formación, cuerpo académico, alumnos y graduados, e infraestructura y equipamiento.

Vamos a finalizar la exposición de este trabajo presentando un modelo de control de gestión, de forma análoga al conocido como Cuadro de Comando desarrollado por los autores Kaplan y Norton para el caso de las empresas (Kaplan & Norton, 2002). En el modelo de Kaplan y Norton se proponen cuatro perspectivas en una relación de causa-efecto entre ellas. Estas son:

Perspectiva Económica-Financiera: La empresa debe ser rentable.

Perspectiva del Cliente: Para que la empresa sea rentable, es necesario satisfacer a los clientes.

Perspectiva de los Procesos Internos: Para tener clientes satisfechos se hace necesario contar con procesos internos estandarizados que aseguren los resultados de calidad.

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo del Personal: Para lograr buenos procesos internos, es requisito contar con personal capacitado y motivado en una cultura de valores de la empresa.

En base a este modelo de control de gestión, se podrían desarrollar modelos análogos que se adapten a la naturaleza y características de la organización universitaria, ver por ejemplo el propuesto por Pérez Alfaro (Pérez Alfaro, 2000). En este trabajo vamos a proponer un modelo de gestión que puede ser aplicado a una unidad académica que dicte carreras de grado y posgrado, tal como es el caso de las facultades de ingeniería.

Proponemos definir cuatro dimensiones, o perspectivas, sobre las que cada organización universitaria establecerá sus metas y sus indicadores para evaluar su cumplimiento. Las dimensiones propuestas son:

Dimensión de la Calidad Académica: Se entiende que el punto de referencia debe desplazarse, con respecto al modelo de gestión de una empresa, desde la perspectiva económica hacia la perspectiva de la calidad académica. Es esta dimensión la que debe ser la consecuencia del resto de la gestión. En esta dimensión se incluirán, entre otros, los planes de estudio, y los planes de investigación y extensión, el rendimiento académico de los estudiantes y el logro del perfil y alcances profesionales de los egresados.

Dimensión de la Conducción y el Desarrollo Docente: Para lograr los objetivos de la dimensión calidad académica, es fundamental contar con el plantel docente adecuado en cantidad y calidad, con experiencia y capacidad para desarrollar las tareas de enseñanza, investigación y extensión. En esta dimensión incluiremos a los estándares para asegurar la selección, incorporación y desarrollo del grupo de profesores que aseguren a la organización universitaria la calidad académica deseada. Esta dimensión se complementa también con lo que podríamos llamar el correcto “compromiso” de los profesores con el ideario propio de la institución.

Dimensión de los Procesos Académicos-Administrativos: La transferencia de conocimientos y la formación de los estudiantes es un proceso que lleva su tiempo de maduración. Entendemos por procesos académicos-administrativos a las tareas de apoyo a la docencia y la investigación que se llevan a cabo por el personal administrativo bajo la dirección del cuerpo directivo. Son algunos de estos procesos los establecidos en las ordenanzas y los reglamentos internos: la selección y los nombramientos de los docentes, la incorporación de los estudiantes, los registros de exámenes, y hasta la adecuada asignación de aulas y laboratorios, entre otros.

Dimensión de la Gestión Económica: Como la organización universitaria se trata de una realidad que debe materializarse y crecer de manera sostenida, la dimensión económica debe orientar a la dirección de la unidad académica a realizar una gestión responsable en cuanto a la asignación de los recursos monetarios, tanto si se trata de gestión pública como si fuera de gestión privada, ya que en todos los casos son recursos económicos que provienen de la misma sociedad y hacia la cual se debe rendir cuentas de lo actuado. Es de resaltar en esta dimensión la confección y la gestión de los presupuestos y el manejo de los gastos y las inversiones asegurando la disponibilidad de fondos a lo largo de los ejercicios contables que no pongan en riesgo la continuidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

5 CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se presentaron las notas que caracterizan a la universidad como una organización moderna, con particularidades propias que la distinguen de otras organizaciones como pueden ser las empresas. Se identificó también lo que puede considerarse la naturaleza y complejidad de la organización universitaria en base a sus objetivos y a los grupos de personas que la componen: los profesores y los estudiantes, y se hizo notar las dificultades que supondría una gestión exclusivamente de tipo racional burocrática. Finalmente se analizaron las funciones de administración, proponiéndose un modelo sencillo que puede aplicarse para el control de gestión de una unidad académica.

6 REFERENCIAS

- Kaplan, R.S. & D.P. Norton, *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- Mayntz, R., *Sociología de la organización*, Alianza Editorial, Madrid, 1996.
- Pérez Alfaro, A., *Control de Gestión y tablero de comando. Del diagnóstico a la acción. Su aplicación en la pyme, el negocio electrónico, el Estado y la educación*, Depalma, Buenos Aires, 2000.
- Weber, M., *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999.