



VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR



"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007

El rol de la autoridad en la universidad dentro del núcleo del ápice estratégico

Mg. Ing. Manuel L. González, manuelgonzalez@fi.mdp.edu.ar
Prof. Teresa H. Codagnone, tcodagno@fi.mdp.edu.ar
Esp.Prof. Ricardo V. Barbano, rbarbano@fi.mdp.edu.ar
Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de Mar del Plata

La universidad y su nuevo paradigma

Hoy no decimos nada nuevo cuando expresamos que la universidad se encuentra en una profunda transformación, consecuencia de los cambios que afectan al medio en el que se encuentra inmersa.

Esta transformación lleva a tener que repensar las misiones y funciones que como organización tiene. Ello conlleva a modificar sus estructuras para adecuarlas a las nuevas funciones y mantener muchas de las ya tradicionales.

Durante mucho tiempo estuvo dirigida su actividad hacia la producción del conocimiento y su derrame a la sociedad mediante la actividad escolástica. La tendencia actual es, sin dejar de realizar lo indicado en el párrafo anterior, actuar en el aprovechamiento creativo del conocimiento. Estos se ven reflejados de diferentes formas que podemos resumir en los siguientes puntos, pese a que el sistema académico es polifacético, difuso y sólido, de allí las diferentes modalidades de cambio:

- 1) Las universidades avanzan con fuerza propia hacia las nuevas áreas de conocimiento percibidas como aceptables y necesarias dentro de los paradigmas generales del

conocimiento académico. Si la institución posee una sólida base de conocimiento la innovación desde abajo es una forma importante de cambio.

- 2) Otro cambio es el promovido por influencias externas a los establecimientos académicos. Los profesores se mantienen al tanto de los eventos externos, funcionan como filtros de la información que llega del exterior, coordinan con otros grupos y vinculan el interior con el exterior.
- 3) Los cambios progresivos son una característica constitutiva de la universidad como organización.
- 4) Si el sistema está sólidamente arraigado, los grupos de base son los participantes de las políticas y reformas.
- 5) Si los poderes y actividades de los sistemas están divididos y dispersos, el cambio es estructural, porque modifica actores y actividades regulares como también tiende a modificar las instancias de decisión que influyen sobre los mismos.
- 6) Una parte del cambio académico es casi imperceptible en un primer momento. La investigación, la enseñanza y el aprendizaje son muy difíciles de ver y evaluar en el momento en que ocurren. Los informes de investigación dan pistas sobre lo sucedido. Pero los libros de textos, exámenes y las calificaciones son ideas parciales de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Así, la innovación, y las reformas son temas ligados al estudio de la estructura. La historia tiene una fuerte influencia en las creencias y en las estructuras contemporáneas, y las condiciones actuales condicionan el cambio futuro.

Este proceso, que más que un cambio de paradigma, es una ampliación del paradigma del compromiso social que tiene la Universidad, significa un gran esfuerzo debido a sus estructuras demasiado rígidas. No todos los elementos del nuevo paradigma de universidad son contrarios a los elementos que caracterizan al antiguo, el nuevo incluye muchos elementos del viejo, pero en un conjunto mayor de posibilidades.

En “Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación”, Burton R. Clark (2000) define a la universidad innovadora, a partir de estudios de casos europeos. Instituciones tradicionales que pasaron de ser esencialmente formadoras de profesionales a ser instituciones modernas con un desarrollo importante en investigación científica y tecnológica y una actitud y práctica innovadora. La esencia de las estrategias de transformación, según este autor, está dada por cinco elementos:

- la dirección central reforzada,

- la periferia de desarrollo extendida , traspasando las fronteras universitarias para unirse con grupos y organizaciones externas mediante definiciones transdisciplinarias de los problemas,
- la diversificación de las fuentes de financiamiento,
- la conversión del personal docente y de los departamentos en dinámicas unidades creativas, y
- la construcción de una cultura innovadora del trabajo que adopte y promueva el cambio.

Se debe tener presente que el cambio debe abarcar tanto la relación con el exterior como con el interior.

Hacia el exterior, el aumento del paradigma le lleva a tener unas nuevas formas de interacción con el medio, es allí donde aparecen acciones nuevas tales como: diferentes formas de asociación con variados tipos de organizaciones y actores, fuentes complementarias de financiamiento, necesidad de demostrar eficiencia ante la sociedad y en un medio competitivo con las herramientas que él impone.

Hacia lo interno deberán reconocerse aspectos como: a) una variedad mayor en el tipo de estudiantes, b) evaluación y acreditación son parte de la vida cotidiana en la universidad actual, c) el planeamiento presupuestario como forma de administración y obtención de mayores recursos. En una organización donde las características de sus actores son tan disímiles y las actividades tan amplias el gerenciamiento que de ello se realice toma importancia superlativa.

Según todo lo indicado, esta modificación en el paradigma no solo requiere de un cambio en las estructuras poco flexibles sino también un cambio de características de los actores que participan en ella y sobre todo y en gran medida sobre aquellos que tienen responsabilidad de gobierno.

Gibbon indica en la pertinencia de la Educación Superior del siglo XXI que: " Esto exige la formación de cuadros de trabajadores del conocimiento, personas especializadas en la configuración de un conocimiento que sea pertinente para una multiplicidad de contextos."

La autoridad en una organización

En el marco de la teoría general de las organizaciones es posible definir el concepto de autoridad como el poder de tomar decisiones que guíen las acciones de los otros. Implica un comportamiento entre miembros de la organización en donde unos dan forma y transmi-

ten decisiones y otros que determinan sus acciones en función de ellas. Por lo tanto es posible afirmar que la autoridad y la forma de ejercerla distingue, en muchos aspectos, el comportamiento de los individuos como participantes de organizaciones y proporciona a las organizaciones su estructura formal.

Debemos considerar que el concepto de autoridad es inherente a la estructura de las organizaciones. No existen organizaciones que funcionen sin alguna clase de jerarquía de autoridad. Dentro de una organización la disposición jerárquica de los miembros que detentan autoridad permite evitar los conflictos de conducción. La jerarquía puede analizarse en función de las personas que se tienen a cargo o en función de aspectos específicos del trabajo de la organización. Esta última es la que mayormente se ajusta al ejercicio de la autoridad en las organizaciones universitarias, destacándose así una autoridad basada en la función más que en la obediencia de los individuos que están subordinados. Cabe considerar tres aspectos que Simon (1964) considera especialmente en el ejercicio de la autoridad: responsabilidad, pericia y coordinación.

La autoridad en la universidad actual

Al analizar la autoridad académica, podemos identificar seis niveles de autoridad:

De la base hacia la cúpula, el **primer nivel**, la principal unidad operativa, es la cátedra y su dependencia con el departamento.

El **segundo nivel** es un conjunto de las unidades y funciones operativas indicadas anteriormente en un establecimiento, denominadas facultades.

El **tercer nivel**, el más visible, es la universidad. Está conformada por el conjunto de estructuras que responden al nivel uno y dos. Sus estructuras están tan entrelazadas que sus respectivos modos de ejercer la autoridad se determinan entre sí. El conjunto de universidades conforman una estructura intermedia que tiene una posición mediadora entre los niveles inferiores y superiores.

En el **cuarto nivel** se ubica la administración académica, como el consejo de rectores.

El **quinto nivel** es el correspondiente al gobierno estatal a través del ministerio y se subordina normalmente al poder ejecutivo o al legislativo.

El último y **sexto nivel** consiste en el gobierno nacional, con sus cuerpos legislativos y oficinas.

Los niveles concentran cierto tipo de problemas, lo que en teoría organizacional se denomina estructura de acceso a problemas. Ante los problemas que se van distribuyendo por niveles, surgen sitios de toma de decisiones calificados como estructuras de decisión. Los

problemas tienden a desplazarse de un nivel a otro en busca de alguien capaz de tomar decisiones. Es allí que ciertos grupos ostentan determinado tipo de autoridad, en función de determinados intereses y contribuyen a la definición de los problemas.

Los niveles albergan ciertas formas de autoridad académica, que se arraigan primordialmente en las disciplinas, establecimientos o los sistemas en su conjunto. Así podemos distinguir distintos tipos de autoridad:

a) Autoridad basada en la disciplina dentro de ella se encuentran distintos aspectos de la autoridad: **la personalista (profesoral), la colegiada, la gremial y la profesional.**

El poder **personalista** ha predominado en los sistemas basados en la cátedra, particularmente cuando la supervisión estatal es demasiado remota para ejercer un control efectivo sobre el trabajo.

La autoridad **colegiada** es la modalidad preferida por los profesores en la conducción de una facultad o universidad. Las reuniones prolongadas de discusión y negociación es la forma predilecta de autogobierno.

En cuanto a la **autoridad gremial** diremos que es una mezcla de las dos anteriores.

La **autoridad profesional** se basa en la competencia técnica, aunque está fundamentada en supuestos criterios universalistas e impersonales.

b) Autoridad basada en el establecimiento, con la autoridad del patronato (institucional) y la autoridad burocrática (institucional)

El **patronazgo** significa supervisión por parte de agentes externos, puede ser considerado como una forma de control público disperso donde diversos sectores se ven representados en la institución.

La **autoridad burocrática** es la más conocida del análisis organizacional y se refiere a una jerarquía formal que delega la autoridad de diversos puestos y codifica la coordinación de dichas unidades.

c) Autoridad basada en el sistema, que incluye la autoridad burocrática (gubernamental), la política y la oligarquía académica

La autoridad en el nivel **gubernamental** es una mezcla de elementos burocráticos, gremiales y políticos que varían de una sociedad a otra. La **autoridad burocrática** de

un funcionario neutral se pondría al servicio de los altos círculos políticos, pero la autoridad burocrática de los cuerpos administrativos se maneja en función de dichos intereses.

La **autoridad política** es la más susceptible de variaciones, pues su fuerza varía de acuerdo con el grado de centralización del dominio gubernamental y en la medida de su monopolio sobre el financiamiento.

Los sistemas pueden estar dirigidos por profesores, ya que pueden transferir el poder oligárquico local hacia el nivel nacional mediante la elección y la negociación de los altos puestos directivos.

A todo lo expuesto hay que agregar un aspecto, como el carisma, que influye en muchos casos sobre el alcance de la autoridad.

La **autoridad carismática** puede aparecer en cualquier sitio, estudiantes, profesores, administradores, políticos o representantes de algún grupo de interés. Se basa en virtudes personales extraordinarias, pero el carisma es circunstancial y la autoridad desaparece cuando se decepcionan los seguidores y se alejan.

El nuevo perfil de la autoridad en la universidad en función del nuevo paradigma

Hasta aquí desarrollamos un análisis de los cambios que se vienen dando en la universidad tanto en su relación con el exterior como con los propios componentes de la organización. Luego planteamos una serie de enunciados sobre la importancia de la autoridad en una organización y esencialmente en la universitaria con sus características tan particulares.

A partir de lo dicho anteriormente nos interesa indagar en el perfil del actor que deba ejercer la autoridad particularmente en el segundo y tercer nivel.

Considerando los tres tipos de autoridad: la basada en la disciplina, la basada en el establecimiento y la basada en el sistema, podríamos decir que en una primera etapa la característica de conducción en la universidad estuvo en la autoridad basada en la disciplina con una fuerte tendencia a la autoridad profesional. Los lentos cambios que en ella se produjeron, mantuvieron la autoridad basada en la disciplina pero con una mayor característica de autoridad colegiada producto de una mayor ingerencia de la autoridad gremial. Sin embargo esa autoridad colegiada llevó a una forma de autoridad burocrática con un predominio de ésta dependiendo del carisma de quien la ejerza.

No se puede dejar de tener presente en particular en muchos países latinoamericanos, etapas no democráticas en la cual la autoridad estuvo restringida a una combinación de autoridad de patronato y política.

Conclusiones

La pregunta actual se refiere a cuál es el tipo de autoridad que se requiere en función de los procesos que afectan a las universidades. A tal efecto, la autoridad debería ser analizada desde dos lugares diferentes: los cuerpos colegiados y las estructuras unipersonales.

En cuanto a los cuerpos colegiados consideramos que es indudable que la autoridad colegiada hoy no solo está centrada en los docentes sino también en otros claustros que pertenecen a la organización universitaria como son los alumnos, los graduados y el personal de administración y servicios.

Es conveniente analizar hasta donde esa autoridad actúa, no tanto en los temas que trata, sino en el alcance de la implementación de los mismos, aspecto que tiene mucha influencia sobre el perfil de autoridad que tengan los cargos unipersonales.

Si los cuerpos colegiados tienen participación en la toma de decisiones y en su implementación, la autoridad unipersonal tendrá pocas posibilidades de lograr una dinámica importante en la institución y ésta dependerá mucho del carisma que ella tenga. Si por el contrario los cuerpos colegiados tienen una participación en el planeamiento y en la fijación de objetivos y actividades, dejando a los cargos unipersonales la ejecución de aquellas, el perfil de los cargos unipersonales deberá ser de autoridad basada en el sistema donde confluyan la autoridad burocrática, política y académica, permitiendo una rápida toma de decisiones en un medio signado por los permanentes cambios.

Bibliografía

- Clark, Burton R. (1983), *El sistema de Educación Superior*, Editorial Patria, México.

- Clark, Burton R. (2000) *Creando universidades innovadores. Estrategias organizacionales para la transformación*, Coordinación de Humanidades de la UNAM, México.
- Simon, Herbert, (1964) *El comportamiento administrativo: estudios de los procesos decisivos en la organización administrativo*, Ed. Aguilar, Valencia.
- Mintzberg, Henry (1984) *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel, Barcelona.