



# XIV COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA

La gestión del conocimiento  
y los nuevos modelos de Universidades

Florianópolis, 3 al 5 de Diciembre de 2014

CIGU2014

## ÁREA TEMÁTICA 4 MODELOS DE ESTRUCTURA, GESTIÓN Y GOBIERNO UNIVERSITARIO

**TÍTULO: APLICACIÓN DE LOS APORTES DE MINTZBERG  
SOBRE CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES AL CASO DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN**

Lic. Héctor Raúl Barthelemy  
[hector.barthelemy@gmail.com](mailto:hector.barthelemy@gmail.com)

Lic. Verónica Gabriela Rodriguez  
[rodriguez.veronica.gabriela@gmail.com](mailto:rodriguez.veronica.gabriela@gmail.com)

## 2- Índice

3- Resumen	3
4- Texto	4
Introducción	4
<i>Objetivos, hipótesis y metodología</i>	4
Desarrollo	6
<i>Respecto al cuadro de interacciones</i>	9
<i>Sobre las partes, mecanismos de coordinación y configuraciones resultantes</i>	11
Conclusiones	14
5- Bibliografía consultada	15

### **3- Resumen**

Nos proponemos con el presente trabajo identificar, dentro de las estructuras organizativas de las universidades nacionales argentinas, las seis partes básicas de la organización que plantean Henry Mintzberg y James Brian Quinn en su libro *El proceso estratégico* (1993: 371), abocándonos en especial a abordar el análisis del caso de la Universidad Nacional de Luján. Allí podremos describir las partes componentes de esta organización, tal cual se las plantea en la mencionada obra y se las describe parcialmente en *La estructuración de las organizaciones* de Henry Mintzberg (1984: 43), centrándonos en el análisis de perspectivas particulares que involucran a los distintos claustros integrantes del gobierno universitario.

Avanzaremos también en estudiar y caracterizar los distintos mecanismos de coordinación que podemos observar en esta institución de educación superior, buscando las interrelaciones existentes entre estos y las partes claves de la organización. A partir de estas relaciones, trataremos de inferir como las mismas determinan una configuración estructural concreta.

Además abriremos, en este proceso, la discusión sobre los parámetros fundamentales y los factores situacionales que afectan el diseño organizacional, como también la opinión y aportes de otros autores en la materia.

Como propósito final del presente trabajo esperamos avanzar en el diagnóstico de las relaciones que sirven de base al gobierno y la gestión universitaria como herramienta para un mayor conocimiento de las relaciones interclaustros, base del cogobierno, y el diseño de nuevas estructuras organizacionales.

**Palabras clave:** Estructura, universidad, configuraciones, gestión, cogobierno, organización.

## 4- Texto

### **Introducción**

A través de este trabajo nos proponemos abordar la temática del diseño estructural en función de los parámetros propuestos desde el análisis que Henry Mintzberg y James Brian Quinn plantean en El proceso estratégico (1993). Llevamos adelante nuestra tarea en miras al proceso de reforma estatutaria al que está abocada la Universidad Nacional de Luján (UNLu) a través de la convocatoria efectuada por su propia Asamblea Universitaria<sup>1</sup> donde se decidió la integración de una Comisión Revisora Permanente del Estatuto, a los efectos de trabajar en la revisión del mismo. En este marco particular que nos toca, entendemos que para el desarrollo de nuevas estructuras organizacionales, en el que seguramente devendrá el mencionado proceso, es fundamental contar con herramientas para un diagnóstico adecuado de cuál es el rol y la participación que cada estamento o claustro integrante en esa institución tiene respecto a las funciones principales que la misma se proponga.

Una aclaración antes de seguir avanzando: el presente, es sólo un extracto de un colectivo más amplio, en el que venimos trabajando dentro del marco de un proyecto de investigación en desarrollo sobre la aplicabilidad de las configuraciones estructurales propuestas por Henry Mintzberg en las instituciones universitarias argentinas.

### ***Objetivos, hipótesis y metodología***

Partimos de la premisa o supuesto que el esquema de análisis o modelo que es vulgarmente conocido como la estructura de Mintzberg es de aplicación a todo tipo de organización, en su configuración correspondiente. Para ello y en principio, nos proponemos identificar y describir las seis partes básicas de la organización sobre este caso, incluso intentaremos abordar el concepto de ideología que los autores proponen, todo ello con la intención de identificar quiénes o qué las componen en la UNLu.

---

<sup>1</sup> Véase la Res. AU N° 002/14 en: <http://resoluciones.unlu.edu.ar/documento.frame.php?cod=52697>

Respecto a las posibles configuraciones en que encajaría nuestro caso de estudio, no podemos soslayar que Mintzberg, en reiteradas oportunidades y en las más diversas obras que se pueden consultar, se refiere sistemáticamente a las universidades, a los profesores que trabajan en ellas, a los distintos sectores que las componen o las tareas que allí se realizan. Es más, al momento de definir la configuración de la organización profesional lo hace pensando en este tipo de instituciones a las que lleva al ejemplo. Cabe aclarar que quizás las universidades en que él piensa al ejemplificar (Mintzberg, 1995/1984: 400), como es el caso concreto de la Universidad Mc Gill en Canadá, y que él bien conoce por ser profesor, seguramente difiere de la que nosotros intentamos analizar en este caso. En función de estas diferencias que no abordaremos específicamente aún, pero que no podemos dejar de tener en cuenta, es que se nos permite no afirmar con ligereza o a priori el que la organización Universidad Nacional de Luján se corresponde con uno de los tipos establecidos por Mintzberg en sus siete configuraciones.

Nuestra aproximación al tema es simplemente exploratoria, no hay diseño de instrumentos de relevamiento de datos más allá de la observación directa y lo que podemos recabar de la documentación que se cita en la bibliografía y la experiencia de nuestro paso por la UNLu a través del tiempo y distintos roles, los que cubren en nuestro caso experiencias desde los cinco estamentos diferenciados que componen la misma. Los autores hemos sido o somos alumnos, graduados, docentes auxiliares, profesor y no docente.

Decidimos trabajar, en particular, sobre textos de Henry Mintzberg, principalmente por la importancia y originalidad en sus planteos acerca de la estructura organizacional y su aporte en cuanto a las partes fundamentales de la organización. Es sumamente interesante en como la particularidad de la organización universitaria argentina, al tener roles marcadamente diferenciados en cuanto a sus distintos tipos de trabajadores (docentes y no docentes), permite la aplicación del modelo y dispara innumerables posibilidades de estudio y análisis al respecto. Obviamente, no nos quedamos aquí y también consultamos otros autores, a los que incluso el autor elegido referencia.

Elaboramos también una herramienta, que no llega a ser un dispositivo de análisis, con la forma de un cuadro de doble entrada que nos permite relacionar dos variables

fundamentales en nuestro estudio. Por un lado, las partes de la organización que se proponen desde las teorías consultadas y por otra parte, los protagonistas del quehacer cotidiano de la UNLu: trabajadores, alumnos y graduados.

Nuestra presentación, igualmente, no deja de ser sólo un estudio de caso que comienza por describir la UNLu en función de las seis partes básicas de la organización (Mintzberg y Quinn, 1993: 371) identificando cada una de ellas, ejemplificando y tratando de delimitarlas en el marco de la organización seleccionada y tratando de evitar generalizaciones que vayan más allá de la misma. Esta etapa ya la hemos llevado a cabo y la damos por superada, sirviéndonos la misma de base para avanzar en los demás objetivos que nos habíamos propuesto.

## **Desarrollo**

Las configuraciones estructurales que proponen Henry Mintzberg y James Brian Quinn en *El proceso estratégico* (1993: 384-392) son siete. En el caso de una de ellas, la organización profesional, los autores toman como ejemplo de organización a las universidades (1993: 388). Ellos afirman que toda organización es “inducida a diseñarse como una configuración específica” (1993: 385) cuando una de las seis partes básicas ejerce un impulso que la vuelve clave. En esta circunstancia “el mecanismo de coordinación apropiado es fundamental y la forma de descentralización que le delega poder emerge” (1993: 385), existe lo que ellos llaman una “correspondencia fundamental” (1993: 385) entre estos factores. De ahí que para identificar la configuración correspondiente en el caso de la UNLu sea necesario determinar la parte clave, determinar mecanismos de coordinación y observar las formas de centralización o descentralización. Para avanzar sobre este primer objetivo, o sea determinar la parte clave de la misma, debemos observar los impulsos. Henry Mintzberg adscribe a la corriente que estudia a las organizaciones como sistemas de flujos. En el libro *La estructuración de las organizaciones* dedica un capítulo completo a analizar la organización como un sistema de flujos (1995/1984: 61). Imbuidos en esta postura nos propusimos generar un esquema simplificador al analizar las distintas interacciones y el nivel de relacionamiento que alcanzan las partes de la organización propuestas y los miembros componentes de la Universidad Nacional de Luján. Esto nos llevó a la construcción de un cuadro de doble entrada que a continuación explicamos en su

construcción, presentamos con su fundamentación y aplicamos a nuestro análisis y conclusiones.

Las seis partes de la organización en El proceso estratégico (Mintzberg y Quinn, 1993: 371) eran sólo cinco en La estructuración de las organizaciones (Mintzberg, 1995/1984: 44). Nosotros abordamos en el caso de la UNLu el análisis de las seis más recientes, esto es: núcleo operativo, ápice estratégico, línea intermedia, staff de apoyo, tecnoestructura e ideología.

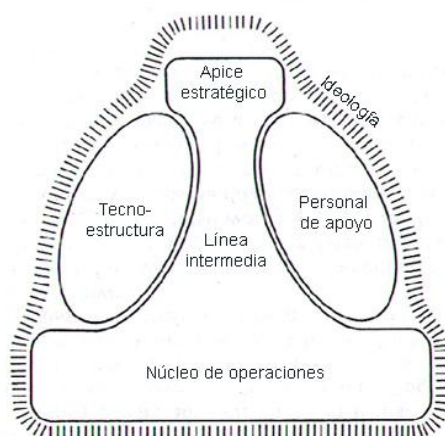


Figura 1. Las seis partes básicas de la organización (Fuente: Mintzberg y Quinn, 1993: 372).

En simultáneo, la Unlu está compuesta de cuatro claustros: docentes, estudiantes, graduados y personal técnico, administrativo y de maestranza según la tercera parte del estatuto (Unlu, 2000). Por lo que fácilmente podemos construir un cuadro de doble entrada que nos servirá de esquema de trabajo y guía para el análisis que nos proponemos.

Al abordar este esquema de análisis estudiamos las interacciones entre los distintos integrantes de la UNLu y las partes de la estructura propuestas por la bibliografía seleccionada para este trabajo, intentando establecer la relevancia de esa relación usando como base documental la estructura formal que surge del diseño estatutario.

Los niveles de interacción se establecen a partir de responder la pregunta acerca de qué aporta o en qué se beneficia cada uno de los grupos de integrantes, en función de las partes de la organización. Forzaremos los distintos niveles para evitar las repeticiones y con el objetivo encubierto de ser un disparador que enriquezca la discusión al respecto.

Parte\Miembro	Docentes	Estudiantes	Graduados	No docentes
<b>Núcleo operativo</b>	Muy Alto	Medio	Muy bajo	Bajo
<b>Ápice estratégico</b>	Muy Alto	Alto	Bajo	Medio
<b>Línea intermedia</b>	Muy Alto	Bajo	<b>Nulo</b>	Muy bajo
<b>Tecnoestructura</b>	Muy Alto	Bajo	<b>Nulo</b>	Muy bajo
<b>Staff de apoyo</b>	<b>Nulo</b>	Bajo	Muy bajo	Muy Alto
<b>Ideología</b>	Alto	Medio	Bajo	Muy Alto

Cuadro 1. Relevancia en las interacciones entre partes y miembros de la organización

(Fuente: Elaboración propia).

Específicamente en el caso de los docentes unificamos ambos claustros: profesores y auxiliares en esta sola definición.

Hagamos una breve disquisición aclaratoria sobre los auxiliares de docencia en particular y por qué centramos nuestro análisis sobre los miembros que forman parte de las plantas de personal universitario, en sus dos principales formas, docentes y no docentes. Tenemos que aclarar que en el caso de los primeros se dividen en distintas categorías, las que a su vez se agrupan en Profesores y Auxiliares de docencia. Mintzberg usa ambos tipos de trabajadores (profesores y personal de apoyo) para ejemplificar dentro de sus distintos libros y no hace mención alguna al caso de los auxiliares de docencia. Aunque en este último caso, si no lo consideráramos como parte del núcleo operativo y los pensáramos como personal de apoyo caerían nuevamente dentro del núcleo por la segunda parte de la definición del mismo (Mintzberg, 1995/1984: 49). Por lo tanto más allá de algunos matices asumimos que los auxiliares hacen tareas que por definición son docentes y que por asimilación se pueden asignar dentro del núcleo operacional a la par de los profesores.

Otra cuestión tiene que ver con el aferrarnos a la categorización de integrantes que propone la UNLu a través de la formalidad de su estatuto. Podría haber perfectamente una quinta columna o más en nuestro cuadro, más allá de los docentes, estudiantes, graduados y no docentes.

Esta categoría «otros», podría incluir a más miembros de la comunidad extrauniversidad que forma parte de sus imprecisos límites. El Estado Nacional a través del gobierno nacional, los ministerios y secretarías correspondientes, bien podrían tener roles en los



flujos de interacción que intentamos representar en nuestro cuadro. Las asociaciones de representación gremial de los trabajadores a nivel particular o a nivel de federación, los centros y asociaciones de estudiantes y graduados, colegios profesionales, también podrían tener su lugar. La comunidad local, los vecinos, las familias que proveen a sus integrantes, las universidades y otras instituciones educativas del entorno, como así también los supraorganismos en los que la universidad tiene representación y cuyas decisiones pueden influir en cómo se llevan adelante las tareas en la organización, como es el caso del CIN, acuerdos paritarios a nivel nacional, entre otros.

Un apartado sobre la definición de estructura que nos ha propuesto Mintzberg. Para él “la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (1995/1984: 26). Esta postura ha sido guía fundamental en el camino de nuestro análisis.

### ***Respecto al cuadro de interacciones***

Las 24 posibles combinaciones que hemos analizado entre partes e integrantes de la UNLu, nos llevaron fácilmente a observar dos grandes nudos de coincidencia entre los trabajadores docentes y el núcleo de operaciones, y el personal de apoyo respecto a los trabajadores no docentes. Ambos, a través de sus representantes y junto a los representantes de los otros claustros, participan y aportan también en distintas medidas en las otras partes de la organización, pero en ninguno de los cuadrantes analizados se alcanzan tales niveles de correspondencia exclusiva como en los dos mencionados. Las otras relaciones son más difusas. En ningún otro caso un claustro alcanza tal grado de correspondencia exclusiva con una parte de nuestra organización como en estos. Esta primera conclusión coincide con las posturas teóricas o de modelo, revisadas y sostenidas en este trabajo. Son amplias nuestras conclusiones, pero como ya hemos adelantado no adentraremos en más detalles de los necesarios a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Un apartado especial se merece, sin embargo, la ideología. La ideología es la parte fundamental última en ser incorporada por Mintzberg a las partes básicas de la organización, las que pasaron a ser seis. La ideología, para Mintzberg, significa:

“cultura bien sustentada o firme” (Mintzberg y Quinn, 1993: 372). Esta “abarca las tradiciones y creencias de una organización e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura” (Mintzberg y Quinn, 1993: 372).

Empecemos por definir la ideología como algo “intangible, pero real, sobre y por encima de los componentes concretos de la organización” (Mintzberg y Quinn, 1993: 395). Si es intangible, tendremos dificultad en determinar a sus protagonistas, como hemos intentado con cierto éxito con las otras partes de la organización. . La respuesta nos resulta fácil: la ideología la componen todos los integrantes de la organización, en el más amplio de los sentidos, ya no los alumnos y los graduados a través de sus representantes, ya no con límites bien marcados acerca de lo que es organización y lo que es contexto. Todos los que participan del colectivo UNLu tienen una cultura, aportan una cultura y perciben una cultura. Pero esta será probablemente diferente en función de la experiencia vivencial y los sectores a los que uno se sume o donde participe. La ideología “es un sistema rico en valores y creencias acerca de una organización, la cual comparte sus miembros y es lo que la distingue de otras organizaciones” (Mintzberg y Quinn, 1993: 395). Aquí dice que la ideología se comparte entre sus miembros, si una organización muestra distintos sistemas de valores y creencias, no compartirá la misma ideología en todos sus miembros, por lo que aparecerá más de un sistema cultural contrapuesto. Pero seguramente algunos serán mejor que otros en lograr la sinergia que propone Mintzberg (1993: 395) al integrar “objetivos individualistas y organizacionales”.

La preponderancia de la ideología, como parte dominante de la organización, se articula con un mecanismo de coordinación que Mintzberg aborda como novedad en El proceso estratégico (1993: 375). Este mecanismo es la estandarización de las normas y establece que la organización se normaliza a través de que los integrantes “comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho” (Mintzberg y Quinn, 1993: 375).

No todos los claustros comparten o perciben la misma cultura, los alumnos, los docentes y los graduados tendrán mayor interacción en la misma cultura, la cultura para los no docentes estará más imbuida de lo local.

Mintzberg relaciona el principio o inicio de una ideología organizacional con factores personalistas derivados del liderazgo. Nos dice: “las raíces de una ideología se plantan cuando un grupo de individuos concurren alrededor de un líder y, a través de un sentido visionario, fundan una organización vigorosa, o bien fortalecen una ya existente” (Mintzberg y Quinn, 1993: 395). Además nos propone que “la ideología existente se ve reforzada cuando en la organización ingresan nuevos miembros y se identifican con sus escalas de valores” (Mintzberg y Quinn, 1993: 395).

Es imposible que la ideología sea una parte dominante de la organización cuando está fracturada y existe libre ingreso y egreso de actores, como es el caso de los estudiantes, graduados y otros. Tampoco mientras sus trabajadores ingresen por criterios particulares, diferenciales y de definición sectorial. Por lo menos la UNLu tiene media docena de bocas de ingreso distintas y muy bien diferenciadas para comenzar a trabajar allí.

Presentamos aquí una representación gráfica de como vemos a la ideología en el caso de la UNLu.

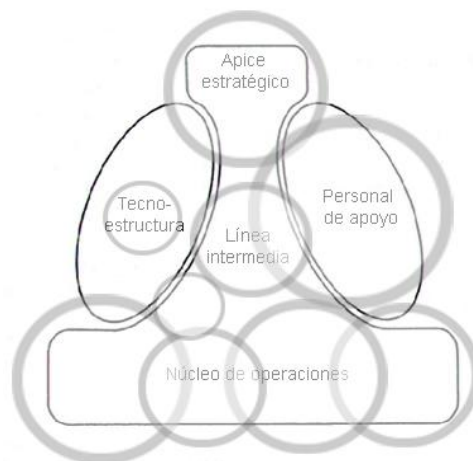


Figura 3. La ideología en la UNLu (Fuente: Elaboración propia)

### ***Sobre las partes, mecanismos de coordinación y configuraciones resultantes***

Analizadas las partes y qué o quienes las integrarían en el caso de la UNLu, debemos hacer un apartado sobre los mecanismos de coordinación. La adaptación mutua, la supervisión directa y la estandarización en sus cuatro variantes (Mintzberg y Quinn, 1993: 373) están presentes, en mayor o menor medida, en el cómo se llevan adelante las

tareas de la Universidad, como lo están presentes en casi todas las organizaciones. La adaptación mutua y la supervisión directa son la base de cualquier trabajo organizado y en ellas está el origen de toda estructura. Por tratarse la Unlu de una organización grande, con tendencia a burocratizarse, debería preponderar la estandarización de procesos, pero sabemos que eso es cada vez menos común en las nuevas formas de trabajo impactadas fuertemente por la tecnología. La estandarización por resultados predomina en las intervenciones tecnocráticas que hemos identificado como provenientes del exterior y pueden aparecer a través de las discusiones más diversas, como por ejemplo las acreditaciones de carrera o la distribución presupuestaria, donde se exigen indicadores de resultados, desde cuantos metros de mesada cuenta un laboratorio, cuantos ejemplares tiene una biblioteca, hasta cuantos egresados provee una carrera. La estandarización de las habilidades tiene una fuerte presencia, como debe ser en una organización de tipo profesional como la nuestra, pero también afirmamos que existe un importante componente de estandarización por normas, provenientes no todas de la misma ideología, ya que consideramos que la UNLu posee una cultura que podría ser caracterizada como fracturada.

Revisando nuestras hipótesis, no podemos fácilmente determinar cuál es la parte preponderante o clave de la estructura de la UNLu, hay más de un claustro que genera fuerzas impulsoras en busca de un nuevo equilibrio en este momento y los mismos no se pueden identificar, enteramente, con parte alguna de la organización. Supongamos que los no docentes son dueños absolutos del staff de apoyo y este se vuelve la parte clave de la organización, entonces el mecanismo de coordinación que debería predominar sería la adaptación mutua y la universidad dejaría de ser una organización impulsada hacia la profesionalización y se transformaría en una adhocracia de estructura orgánica (Mintzberg y Quinn, 1993: 373). Este tipo de organización requiere de expertos altamente capacitados y altamente especializados que en estructuras flexibles trabajen por proyectos. El servicio de limpieza, el departamento de rendiciones o los bibliotecarios de la Universidad difícilmente puedan seguir formando parte de un personal de apoyo que tome el rol central de la organización, si lo puede hacer la dirección de sistemas si avanzamos hacia una universidad que centre su servicio educativo en estrategias que adopten o se sustenten en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Si somos una organización profesional, tal cual la describe Mintzberg al tomar el ejemplo de la Universidad Mc Gill (1995/1984: 400), tenemos justificada la necesidad de un gran staff de apoyo, coincidencia bastante interesante con lo que se puede observar en la UNLu. Interesante es también la justificación que nos da al respecto: “dado el elevado coste de los profesionales, tiene sentido apoyarlos en todo lo posible, ayudarlos y hacer que otros realicen cualquier trabajo rutinario que se preste a la formalización” (Mintzberg, 1995/1984: 400). Esta afirmación es importantísima a la luz que, desde el punto de vista presupuestario y de escalas salariales vigentes, nos podemos abocar a discutir el tema de los costes largamente. Por otro lado, realmente debemos replantearnos algunas afirmaciones previas y revisar si los docentes auxiliares, menos profesionalizados y menos remunerados, no son los que terminan haciendo tareas de apoyo y pasan a engrosar junto con los no docentes el personal que realiza trabajos rutinarios.

Nos preguntamos también si podemos sostener que tenemos, en el caso de la UNLu, una organización con un ápice estratégico y una línea media sobredimensionada. No estamos, claramente, ante la Universidad Mc Gill y el sistema político de gobierno imperante por ley en una Universidad pública argentina nos diferencia. Existe un amplio desarrollo de los órganos de gobierno y cuerpos colegiados con varias estructuras de ellos dependientes, pero la organización empresarial dominada por su ápice estratégico dista mucho de la complejidad que presenta una estructura como la UNLu. Quizás en ese sentido, mucho de lo que creemos ápice estratégico termine siendo proliferación de las líneas medias y transformen de esta manera a la UNLu en una organización diversificada. En un gran sentido lo es, si pensamos en que la lógica de funcionamiento de sus actividades centrales está bajo el ámbito de supervisión y dirección de la línea media, a través de los departamentos académicos. Una organización se divisionaliza o departamentaliza, como en nuestro caso, porque sus líneas de productos son diversificadas (Mintzberg y Quinn, 1993: 388). Es esto a lo que obliga en cierto modo la definición propia de institución universitaria que propone nuestro marco jurídico<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> La Ley de Educación Superior, en el artículo 27°, establece: Las instituciones que responden a la denominación de "Universidad" deben desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines orgánicamente estructuradas.

Respecto a la organización diversificada, que bien podría ser la UNLu y a la que le corresponde la estandarización de la producción o los resultados. Algo, esto último, a lo que, ya hemos mencionado, se nos somete cada vez más desde el contexto. Se diversifican “las organizaciones más grandes y maduras, las que han agotado todas las oportunidades o se encuentran aburridas en sus mercados tradicionales” (Mintzberg y Quinn, 1993: 388), es ahí cuando reemplazan “sus unidades funcionales por otras que estén basadas en el mercado, una por cada distinta línea de producto” (Mintzberg y Quinn, 1993: 388). Es por eso que en toda discusión o propuesta acerca de la estructura académica de la UNLu, que circule, se verá más hablar de la proliferación de departamentos y carreras que de la fusión o desaparición de los mismos.

Le hemos dicho que no a varias configuraciones para nuestra universidad bajo estudio. No es organización empresarial ni organización máquina, por lo tanto el trabajo no se regula, ni por supervisión directa, ni por estandarización de procesos, aunque en pequeños espacios y recortes de la misma se puede ver mucho de esto. No es una organización innovadora y debería cambiar aún mucho para serlo, igualmente la participación y el poder del personal de apoyo es creciente. No es una organización misionaria, en el sentido que no podemos identificar una sola ideología o alguna claramente predominante en la organización. La clásica visión de la organización profesional muestra limitaciones en su aplicación, fundamentalmente en la lógica de la estandarización de las habilidades, la que no necesariamente se ajusta a lo que debería pasar desde el punto de vista de la teoría. Nos atrae la visión de la UNLu como una organización diversificada y puede ser que mucho del funcionamiento real de la misma, esté yendo por ese lado. Son estas últimas tres configuraciones: diversificada, profesional y misionaria las que más elementos nos dan para el análisis, análisis que se queda corto en este trabajo y de alguna manera debemos dar por terminado. Por suerte, en El proceso estratégico (1993: 391) Mintzberg y Quinn nos agregan una séptima configuración, la de la organización política, en donde no predomina nada y que por default podría ser el modelo de configuración para aplicar en nuestro caso: la UNLu.

## **Conclusiones**

Sobre lo logrado. Hemos comprendido la complejidad de llevar al extremo de la rigurosidad en la aplicación práctica a un modelo o esquema de trabajo que intenta

explicar cómo se estructuran las organizaciones. Para Mintzberg queda claro que las Universidades son organizaciones que asumen una configuración de tipo profesional. Particularmente, hemos reflexionado sobre la realidad del diseño estructural formal planteado en la UNLu y en debate circunstancial por una coyuntural modificación estatutaria que afectará, sin lugar a dudas, la proyección futura de la institución y la sustentabilidad de la misma como organización.

Nos queda trabajo pendiente. Debemos profundizar en quienes integran específicamente las partes de la estructura en nuestra organización, trabajo difícil de agotar y cerrar sin más discusión. Falta mucho por definir aún en el caso de la UNLu. Podemos también llevar este esquema de análisis a la realidad de otras Universidades públicas argentinas, y luego desde allí llegar al contexto más general donde aparecen las universidades e instituciones de educación superior de gestión privada. Habiendo recorrido las universidades argentinas en sus distintas particularidades, faltaría sacar nuestras conclusiones del contexto nacional y ver la posibilidad de aplicarlo sobre universidades de otros países y regiones.

## **5- Bibliografía consultada**

- Enciclopedia Hispánica (1995-1996): *Encyclopaedia Britannica*. Publishers INC., Kentucky.
- Ley de Educación Superior, Ley N° 24.521 (1995), en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>
- Mintzberg Henry y Quinn James (1993): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mintzberg Henry (1995/1984): *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel, Barcelona.
- Ortega y Gasset, José (1930): *Misión de la Universidad*. Revista de Occidente.
- Universidad Nacional de Luján, (2000): *Estatuto de la Universidad Nacional de Luján*, Res. Asamblea Universitaria N° 006/00, disponible en: <http://resoluciones.unlu.edu.ar/documento.frame.php?cod=4416>

### **Héctor Barthelemy:**

Licenciado en Administración y ha terminado de cursar una Maestría en Gestión Empresaria, en la UNLu, además de una Especialización en Planeamiento Estratégico en University of Iowa - UNLu.

Es Profesor, por concurso, ha sido Profesor Titular y con carácter Extraordinario en universidades públicas y privadas, tanto en grado como en posgrado y otros niveles de la enseñanza, en distintos lugares del país. Ha sido jurado e integrante de tribunales en concursos ordinarios y director de tesis, pasantes y becarios. Es partícipe en el diseño académico y conducción de diversas carreras, en grado y posgrado. Es autor de programas y contenidos académicos, elaborando material bibliográfico para las asignaturas en que se ha desempeñado.

Es investigador categorizado y responsable de actividades de investigación y extensión. Ha estado involucrado en innumerables eventos académicos nacionales e internacionales, como participante y organizador, ha sido disertante y expositor, ha recibido becas, distinciones y premios. Ha presentado trabajos que han sido publicados. Actualmente es secretario de facultad en la UNLu. Tiene larga experiencia en la gestión pública, principalmente en el ámbito universitario. Ha sido asesor y analista organizacional.

Es miembro partícipe e integra diversas asociaciones de tipo profesional. Durante su carrera ha viajado por gran parte del país y, en el extranjero, ha estado residiendo en Brasil, Centroamérica, Europa y Estados Unidos. Hoy tiene 41 años, es casado y padre de dos hijos.

### **Verónica Gabriela Rodríguez**

Licenciada en Administración, graduada de la Universidad Nacional de Luján (UNLu). Actualmente es estudiante de la Maestría en Gestión Universitaria en la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP). Docente investigador categorizado. Se desempeña en la UNLu como Docente auxiliar ordinario del Departamento de Ciencias Básicas, Docente interino del Departamento de Ciencias Sociales y Directora de Compras y Suministros de la Institución. Ha participado en proyectos de investigación y ponencias sobre prácticas de lectura y escritura en los alumnos ingresantes. Ha sido coordinadora académica del Programa de Apoyo del último año del nivel medio para la articulación con el nivel superior. Ha sido coordinadora administrativa de varios proyectos institucionales: Unidesarrollo, Voluntariado Universitario, PROMEI, PMI, FOMECA, RIU.

Ha participado en representación de los claustros de estudiantes y docentes auxiliares en la Asamblea Universitaria, en Comisiones Asesoras Permanentes del Consejo Superior y de los Departamentos Académicos de Ciencias Sociales y Ciencias Básicas y en Comisiones del Plan de estudios de la carrera de Licenciatura en Administración.

Es casada y madre de dos hijos.