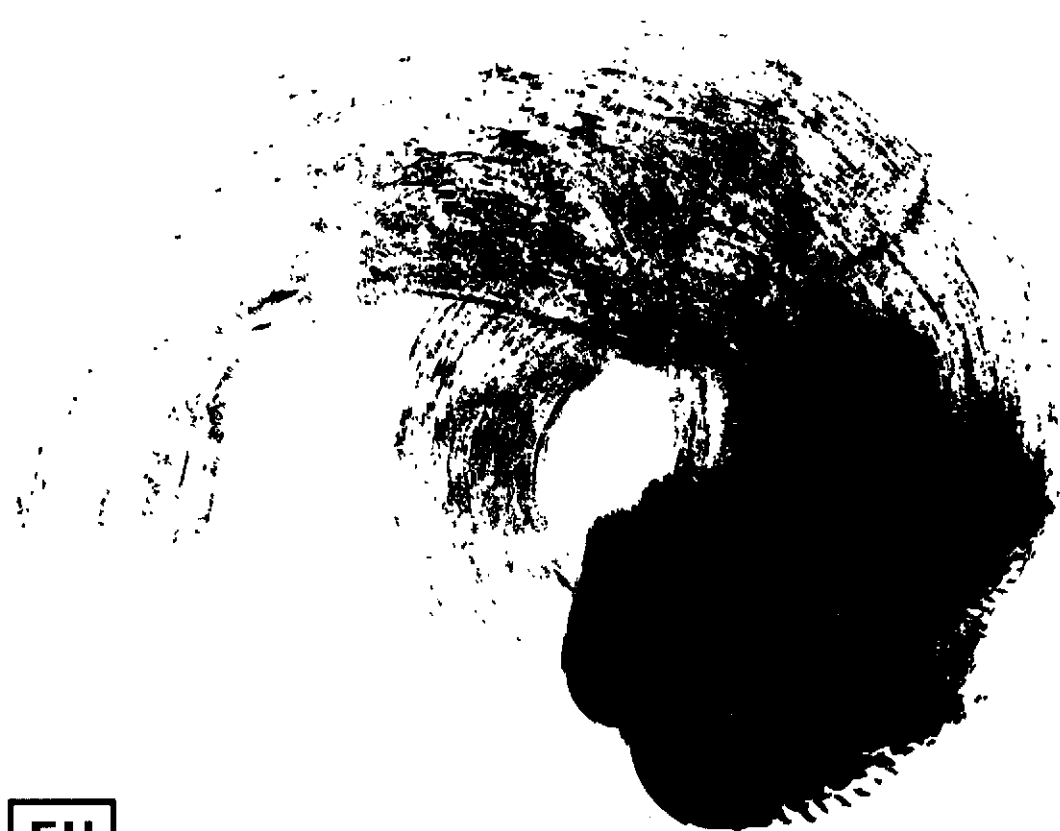


LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA EN LA UNIVERSIDAD

Los desafíos de una gestión compleja

JUAN IGNACIO DOBERTI



criterios para determinar su tamaño. Además, se detallan las diferencias de los planteles docentes de las facultades en términos de sus categorías, dedicaciones, presencia de docentes ad honorem y otros atributos, que en general presentan variaciones significativas.

En el capítulo 4, “Factores explicativos del diseño organizacional”, a partir de información estadística y de los datos recabados en las entrevistas a distintas autoridades, se establece la relación entre las características de las estructuras organizacionales de cada facultad de la UBA y una serie de variables que incluyen la historia, el tamaño, el sistema técnico, el poder, el presupuesto, la actividad de investigación y, en forma diferenciada por su importancia, el contexto. Asimismo, se incluye un factor importante que suele estar oculto en el análisis cuantitativo, constituido por la cultura subyacente de cada unidad académica, la cual suele transmitir legados de comportamiento difíciles de modificar.

La tensión entre fragmentación e integración se desarrolla en el capítulo 5, indagando sobre los vínculos en tres niveles: el rectorado y las unidades académicas, las facultades entre ellas y, por último, los docentes con sus superiores jerárquicos. En todos los casos se analiza la valoración, frecuencia, utilidad y coincidencia de objetivos, profundizándose sobre los motivos que impiden una mayor relación entre las facultades. También se estudian los espacios de discrecionalidad que otorga la normativa a las distintas dependencias y la endogamia en la selección docente, consistente en la preferencia por egresados de la propia universidad o facultad.

En el capítulo 6 se pone el foco en la tensión entre la inercia y el cambio, tanto tomando a la universidad en su conjunto como a cada facultad en forma separada. Se exponen los obstáculos que enfrentan las propuestas de modificaciones, analizando especialmente el rol de los actores sociales intervinientes. Además, se enfatiza el espacio, en general limitado, para variar las estructuras organizacionales, condicionadas por la presencia dominante de la figura de la “cátedra” y por una cultura arraigada que incide en el margen de maniobra de las autoridades. En tercer término, se apunta a delimitar la dependencia de la historia como condicionante de la inercia o el cambio (path dependency).

En el capítulo 7, “Síntesis y conclusiones”, se resumen los aspectos más relevantes del libro y se destacan los hallazgos más importantes, integrando los desarrollos teóricos con el análisis de los datos. Luego, en el “Anexo metodológico”, se presentan los listados de autoridades entrevistadas y los cuestionarios utilizados.

La Universidad: particularidades de esta organización

En este capítulo se desarrollan los aspectos conceptuales que caracterizan a la universidad frente a otro tipo de organizaciones, detallando los principales componentes de la actividad académica y las tensiones en materia de “integración-fragmentación” que surgen entre la autoridad central y las distintas unidades. Asimismo, se exponen los factores condicionantes de las estructuras y se culmina con el modelo para el análisis de datos.

1.1. Los aspectos distintivos de la universidad

Las peculiaridades de la universidad con respecto a otras organizaciones, desde un punto de vista económico, se vinculan con el carácter inmaterial de los bienes producidos, la naturaleza altruista de sus fines, los efectos positivos hacia el resto de la sociedad, la generación de múltiples productos y la simultaneidad en la demanda como consumo e inversión, puesto que se cursan estudios superiores tanto para obtener una profesión como por el disfrute propio del aprendizaje.

La pluralidad de objetivos de la universidad no se reduce a la maximización de ganancias típica de la empresa privada • a la mera maximización del bienestar general que plantean los modelos económicos reduccionistas para las agencias estatales, incluyendo en sus objetivos a la enseñanza, la investigación, la extensión y la producción de bienes sociales. Esta última finalidad se entiende como la formación de líderes políticos y empresariales, la formación de ciudadanos con mayor cultura, la promoción de la

distribución del ingreso y la movilidad social, la construcción de un polo de desarrollo económico local y la preservación y difusión de valores culturales (García de Fanelli, 2005).

En lo concerniente a la “gestión universitaria”, hay tres aspectos que hacen a su mayor complejidad (Martínez Nogueira, 2000). El primero, que adquiere especial énfasis en las universidades nacionales de la Argentina, se refiere a la combinación de restricciones externas y discrecionalidades internas, debido a las precisas normativas y dependencia del financiamiento estatal que limitan el funcionamiento pero, simultáneamente, la autonomía otorga cierta discrecionalidad a partir de libertades específicas como la elección de autoridades o la sanción de normas internas. El segundo aspecto que debe considerarse es la dificultad para medir impactos en la actividad de investigación y, más aún, en la enseñanza, por lo cual para estimarlos, debe acudirse a inferencias como medidas de aproximación. Por último, el tercer aspecto se refiere a la dificultad o imposibilidad de utilizar instrumentos pensados para organizaciones con fines de lucro, estructuras tradicionales, escasa participación de sus actores y objetivos claramente definidos, ya que no puede dejar de contemplarse el marco diferente y la existencia de estructuras con escaso poder jerárquico y gran importancia del reconocimiento de los pares.

Estas características diferenciales hacen que una percepción externa que no las contemple y solo capte una realidad superficial a través de la documentación oficial no comprenda los verdaderos funcionamientos y las motivaciones subyacentes, que suelen pasar desapercibidos al observador poco familiarizado en las prácticas y lógicas de poder.

La distribución del poder en la universidad, con una gran concentración en la base de su pirámide, ha llevado a denominarla como una institución de “base pesada”, en la cual los trabajadores del núcleo de operaciones tienen una elevada independencia y sus superiores jerárquicos pueden ejercer un poder muy limitado, a veces convalidando las acciones de los subordinados. Esto, sumado a la especialización de los conocimientos que genera y transmite, produce serias dificultades de coordinación, por lo cual también fue caracterizada como una “anarquía organizada” (Cohen y March, 1974) y como una institución “débilmente acoplada” (Weick, 1976).

Algunos factores adicionales que contribuyen a dotar de una gran complejidad a la gestión de las universidades son el tamaño elevado de muchas instituciones, las dificultades para normalizar sus tareas, la importancia de la autoridad informal y del juego político, la presencia de un núcleo operativo

muy calificado, la existencia de costos conjuntos y de fines múltiples, las dificultades de evaluación (por fuera de revisión de los pares), el establecimiento de proyectos abiertos y la existencia de múltiples instancias de poder legítimo más allá de la máxima autoridad. Todos estos factores hacen que la coordinación sea dificultosa, con un poder importante ubicado en el núcleo de operaciones y diferente del modelo de la burocracia weberiana (Martínez Nogueira, 2000). En este sentido, se observa que las regulaciones, en buena medida, se derivan de los grupos profesionales y no de las jerarquías de la organización. Además, el trabajo académico en la universidad se organiza de un modo que por un lado responde parcialmente al modelo burocrático (división del trabajo, régimen jerárquico) pero, por otro, no lo hace (en general no hay una supervisión directa de las actividades docentes ni reglas detalladas de medición del desempeño de los profesores).

La enorme diversidad que cabe dentro de la universidad hace que no sea parangonable con las diferentes áreas, sectores o unidades de negocios de la típica empresa privada con fines de lucro u otra entidad estatal. En términos del personal involucrado, se indica la existencia de una “profesión fragmentada” (Clark, 1983), en la cual la adscripción a la disciplina es mayor que al establecimiento y, por lo tanto, se dificulta la cohesión en la organización.¹ Asimismo, la autoridad se encuentra diversificada entre el docente individual, el cuerpo docente colegiado, el directivo del establecimiento, los órganos colegiados y el funcionario ministerial. El mayor poder ubicado en la base de la estructura y la presencia de otras tensiones (como las facultades versus el rectorado, o las facultades profesionalistas versus las de investigación), más la presencia de múltiples instancias de decisiones colegiadas y de relaciones jerárquicas en las que el poder se ejerce débilmente sobre los subordinados, generan una mayor necesidad de acuerdos para la toma de decisiones. Es por esto que resulta necesario, en el análisis de las universidades, alejarse de la clásica visión administrativa de la distribución de funciones y autoridad según el organigrama y, en cambio, centrarse en los mecanismos de negociación y pujas por el poder.

Las características de la universidad hacen a esta institución reactiva al cambio, dada la capacidad de los grupos de intereses para bloquear

1. En Marquina (2009) se señala que “los académicos de Argentina comparten con los países considerados una marcada referencia hacia la disciplina de pertenencia, aunque se diferencian de la mayoría por considerar a la institución en segundo lugar, antes que el departamento”. La estructura de cátedras y facultades podría contribuir a esta percepción.

transformaciones no deseadas, ya sean estas motivadas por imposición externa o por importación voluntaria de algunos de sus miembros. La experiencia comparada muestra que los cambios suelen ocurrir como consecuencia de las falencias para responder a demandas internas o externas y que, en general, las modificaciones se dan en nuevas instituciones o en partes que se agregan a las existentes con anterioridad (nuevas carreras, departamentos, facultades o posgrados), más que en la totalidad de las organizaciones antiguas.

La universidad tiene un fuerte comportamiento inercial que le permite ser una de las organizaciones sociales más antiguas pero, en simultáneo, cuenta con la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios y sobrevivir. Esta combinación de cambio e inercia, rutina y ruptura, se da en buena medida como efecto de la coexistencia de un núcleo duro de gran persistencia con creaciones de estructuras específicas para hacer frente a las demandas del entorno sin afectar a la organización global, como por ejemplo oficinas especiales de posgrado.

La distribución del poder entre los académicos y las autoridades ejecutivas de la universidad (rector, decanos, etcétera) presenta la paradoja de que, a diferencia de otras organizaciones, en la universidad los especialistas están en la línea jerárquica del trabajo docente, mientras que los administradores están en los servicios de apoyo. La falta de poder efectivo de los rectores y autoridades superiores ejecutivas de las universidades es un hecho reportado sistemáticamente en diferentes contextos.² Esto ha llevado a desarrollar instrumentos (también observados en el caso argentino) que permitieran dotarles de mayor poder ligando financiamientos adicionales con compromisos institucionales de cumplimiento de proyectos acordados con las autoridades.³ De este modo, las autoridades ministeriales y las propias autoridades universitarias, a través de compromisos explícitos y el incentivo de fondos extras, intentan paliar las dificultades para ejercer el poder.

2. En A. Goodall (2010) se describe esta situación enfatizando el menor poder de las autoridades superiores en Europa en comparación con lo observado en los Estados Unidos de América, donde este incluso es bastante reducido.

3. En el caso argentino se ha observado en los 90 el uso de convenios del Ministerio de Educación con las Universidades Nacionales para alinear los objetivos de estas con las acciones del primero y para dotar de mayor poder a las autoridades ante el compromiso con un actor externo. Posteriormente se ha utilizado la figura del "Contrato-Programa", que es un instrumento que involucra en mayor forma a la universidad al obligarla a un ejercicio de planificación de sus futuras actividades y, tal como indica García de Fanelli (2008), "fortalece la capacidad institucional de las autoridades del Rectorado".

Sin embargo, más allá de la existencia de estos mecanismos, el ejercicio de la autoridad resulta más dificultoso en la universidad que en otras organizaciones porque, en virtud de la autonomía, es muy complejo desde el exterior alterar la dinámica interna de las instituciones. Además, en virtud de la libertad de cátedra, es muy arduo para las autoridades de las propias casas de altos estudios afectar el funcionamiento del núcleo operativo. Si bien la autonomía universitaria tiene sus límites (aunque permite elegir el personal de conducción, establecer normas y determinar la política de recursos humanos) y la libertad de cátedra se supone un reaseguro al libre pensamiento pero no un permiso para actuar en forma discrecional o arbitraria, la coexistencia de ambas atribuciones redundante en un ejercicio de la autoridad y en mecanismos de coordinación muy diferentes a la típica organización estatal o privada.

En el análisis organizacional se enfatiza la complementariedad de distintas metáforas o imágenes para interpretar una organización y lograr su mejor comprensión. La naturaleza compleja, ambigua y a veces paradójica de las organizaciones obliga a utilizar diferentes teorías (metáforas) para el análisis crítico, diseño y acción sobre las instituciones. Dos aplicaciones de este concepto a la universidad fueron realizadas por Durand (1997) y Martínez Nogueira (2000). En el primer caso, para explicar el funcionamiento de la universidad, se utilizan las siguientes imágenes:

- *Colegial*, caracterizada por el consenso en la toma de decisiones, la democracia en una jerarquía limitada apoyada en la antigüedad, experiencia y capacidad, y la existencia de una herencia e ideales compartidos. En otros términos, se remite a la figura de la "comunidad de maestros" en contraposición a la empresa competitiva.
- *Profesional*, asociada al largo período de formación y entrenamiento, la socialización de normas y conductas, la prestación de servicios directos al cliente, la autonomía laboral y el respeto a códigos determinados por los propios profesionales. Esta organización profesional comparte con la colegial el basamento en comités y mecanismos participativos de toma de decisión.
- *Política*, descrita principalmente por el conflicto de poder en el que participan distintos grupos en equilibrios inestables.
- *Burocrática*, a partir de la existencia de una división del trabajo, la asignación de responsabilidades y la fijación de procedimientos.
- *Empresaria*, determinada por la actitud proactiva y adaptativa ante un entorno cambiante y por la necesidad de coordinar diferentes sectores.

Las tendencias más modernas hacia la determinación de centros de costos que funcionen como unidades de negocios, hacia la evaluación institucional y hacia el cumplimiento de las demandas del mercado, propenden a justificar esta visión.

- *De la construcción subjetiva*, representada por la percepción de sus participantes a partir de las visiones e intereses de las personas y grupos más que de la totalidad de la institución. Esta metáfora enfatiza la ambigüedad e incertidumbre de la institución y, en su estructura, muestra la imprecisión y superposición de poder entre comités y puestos directivos o entre equipos asesores del rectorado y la línea jerárquica.
- *Cibernética*, que considera a la organización como un cerebro flexible y creativo ante nuevas situaciones, con una capacidad de autocorrección a través de las múltiples unidades que la conforman.

Todas estas imágenes tienen limitaciones porque ninguna capta la totalidad de las variables de la universidad, pero pueden ser útiles para entender distintas características, sectores o situaciones.

En Martínez Nogueira (2000) se exponen, en referencia a la gestión universitaria, las imágenes o enfoques teóricos de la organización colegial, burocratizada de manera parcial, política, fracturada, invertida y fiduciaria. Las tres primeras son similares a algunas de las ya descritas, pero las restantes agregan nuevas percepciones. Estas se caracterizan del siguiente modo:

- *Fracturada*, debido a la enorme diferenciación interna entre disciplinas, carreras, cátedras, departamentos, institutos, etcétera. Esta variación dificulta la unidad y la coherencia, llevando a procesos de negociación entre actores con intereses divergentes y evitando un diseño integral de la organización. En consecuencia, la diversidad sería la marca distintiva de la universidad, obligando a mecanismos de coordinación múltiples, a menudo a través de organismos colegiados.
- *Invertida*, puesto que las actividades fundamentales, la creación y transmisión del conocimiento, están en manos de los docentes e investigadores que se encuentran en la base de la estructura, dejando al vértice de la pirámide de conducción y administración institucional con un poder mucho menor al usual en las estructuras jerárquicas convencionales. Al estar los conocimientos y las prácticas en manos del sector operativo (los docentes), se considera que es una organización de

“base pesada”, en la que se requiere de un gran consenso y legitimidad para lograr cambios.

- *Fiduciaria*, atento a que existen intercambios basados en la confianza pero sin certezas. En este sentido, se contratan docentes e investigadores para que impartan enseñanza y generen conocimiento, pero no existe una relación directa entre la calidad de los investigadores y la formación ofrecida, debiéndose recurrir a credenciales, reputaciones o juicios de pares como medidas aproximadas del nivel de la instrucción a brindar. En consecuencia, ante la incertidumbre en la relación entre insumos y productos, la fe constituye un elemento central en esta institución.

Un factor adicional que distingue a la universidad de otras organizaciones es una cultura propia que impregna su funcionamiento más allá de los aspectos explícitos como los organigramas o los manuales de procedimientos. En este sentido, la “construcción de una leyenda o saga institucional” (Clark, 1983) resulta esencial ante un producto intangible como el conocimiento, tendiendo los valores culturales al aislamiento en las disciplinas profesionales tradicionales, como la medicina y el derecho, y siendo más permeables a las influencias externas las disciplinas más nuevas asociadas a profesiones como la sociología, la educación o el trabajo social.

A las particularidades mencionadas sobre la universidad, se han sumado en las últimas décadas algunos factores que le otorgan una mayor complejidad, derivados de la masificación, la amplitud de la oferta académica, la incorporación de nuevas actividades de investigación y extensión, la participación en actividades empresarias y de consultoría, la aparición de un creciente número de instituciones y la mayor regulación por parte del estado. En términos de gestión, esto ha conducido a la emergencia de nuevos expertos en planificación, evaluación, ejecución y organización universitaria, a los efectos de responder a un entorno más complejo. La estructura de gestión tradicional de la universidad, restringida generalmente a un área académica y otra administrativa, ha ido diversificándose a medida que se complejizaban sus funciones, generando una estructura organizacional más grande, profesionalizada y horizontalmente diferenciada.

Asimismo, se observa la incorporación de nuevos profesionales de la gestión o “gerentes universitarios” a partir de la introducción en los últimos años de técnicas de gestión destinadas a incrementar la eficiencia, en general implementando experiencias surgidas en el sector privado, tales como los

planes de “calidad total”, la “planificación estratégica”, la “gerencia por objetivos” o el enfoque del “nuevo gerenciamiento público” (García de Fanelli, 2005).

En síntesis, las características específicas de la universidad hacen que no pueda tratarse a esta organización con los parámetros comunes a otras instituciones. Esto no quiere decir que no puedan utilizarse los instrumentos administrativos y los dispositivos analíticos generales, sino que inevitablemente deben contemplarse las siguientes particularidades:

1. Los bienes generados son múltiples, intangibles y meritorios.
2. La medición de sus productos, resultados e impactos resulta muy dificultosa.
3. La distribución del poder y la coordinación de acciones son inusuales, dando lugar a imágenes (“base pesada”, “anarquía organizada” y “organización débilmente acoplada”) que reflejan su singularidad.
4. El tamaño y la diversidad complejizan el ejercicio de la autoridad, que se encuentra especialmente diversificada.
5. El juego político, la autoridad informal, la importancia de la cultura organizacional y la existencia de proyectos abiertos quitan linealidad al funcionamiento de la organización.
6. El aumento de los actores involucrados hace que la administración universitaria sea cada vez más compleja.

La estructura en la Universidad

La estructura de las organizaciones ha sido estudiada en profundidad por Mintzberg (1984), desarrollando un dispositivo analítico aplicable al caso de las universidades e, incluso, ejemplificando con este tipo de organizaciones para ilustrar los casos de mayor complejidad. Este autor desarrolla una tipología basada en los mecanismos de coordinación y descentralización que establece cinco configuraciones: la simple, la burocracia maquinal, la burocracia profesional, la divisional y la adhocracia.⁴

4. La estructura simple se corresponde con organizaciones nuevas, pequeñas y que pueden ser conducidas por una persona por su escasa complejidad. La burocracia maquinal se observa en instituciones grandes, antiguas, reguladoras y de entornos estables, con rutinas altamente formalizadas, normalización de los procesos y descentralización limitada. Las grandes agencias estatales suelen ser ejemplos de esta configuración. La burocracia profesional puede notarse en organizaciones de diferentes tamaños y antigüedad, y si bien presenta la formalización de una burocracia, esta

La universidad es un tipo de organización que por sus características se asocia a la estructura correspondiente a la burocracia profesional, debido a tres factores: la normalización de las habilidades de sus docentes, la preeminencia del núcleo de operaciones y la descentralización vertical y horizontal muy marcada.

El primer factor, la normalización de las habilidades de los docentes e investigadores (mediante requisitos de idoneidad por títulos o concursos), sustituye a la normalización de los procesos o productos y se realiza sin una supervisión directa, en parte por la dificultad de medir un servicio complejo, especializado e intangible, y en parte por la decisión de respetar la libertad de cátedra y la autonomía académica. El segundo factor, la preeminencia del núcleo de operaciones, que se constituye en la parte fundamental de la organización, genera una pirámide invertida y un poder muy diluido en las autoridades (de “goteo hacia arriba”), analistas,⁵ la línea media y el staff de apoyo. El tercer factor, la descentralización vertical y horizontal en general muy marcada, en especial en las instituciones estatales, implica un sistema de toma de decisiones atomizado en múltiples sectores y actores, con una cadena de mandos más compleja y un sistema de conducción más colegiado.

La universidad se encuadra dentro de la configuración de la burocracia profesional⁶ (conjuntamente con los hospitales), ya que sus profesionales

es muy particular porque su sector operativo ejerce un poder muy alto, otorgándose un espacio para la discrecionalidad e, incluso, el autogobierno. La mayor diversidad interna se produce en esta estructura, puesto que la mayor descentralización otorga un margen más amplio para adoptar características propias a cada unidad. En este sentido, la interacción con los estudiantes suele ser distinta en los diferentes cursos y exige una adaptación diferente en cada caso, debiendo otorgarse a los docentes un margen de autonomía superior al de otras actividades. Como contrapartida, y para asegurar que las tareas se hagan correctamente, los trabajadores deben pasar un período formativo de varios años y, a posteriori, una etapa de preparación práctica supervisada por sus pares en la cual se incorporan hábitos y conocimientos del colectivo profesional específico. La forma divisional corresponde a instituciones grandes, antiguas, con mercados diversificados y a menudo geográficamente descentralizados. Por último, la adhocracia es una estructura que se adapta a las organizaciones jóvenes, pequeñas, con sistemas técnicos sofisticados, que permite actuar a grupos chicos sin formalización, facilitando el desarrollo de proyectos en entornos dinámicos.

5. Mintzberg (1984) indica que “en la Universidad McGill, por ejemplo, una institución de 17.000 estudiantes y 1.200 profesores, las únicas unidades que pude identificar como tecnocráticas fueron dos pequeños departamentos encargados de finanzas y presupuestación, un reducido despacho de planificación y un centro para desarrollar las actividades pedagógicas del profesorado (sumergidos estos dos últimos en una difícil lucha por su aceptación)”.

6. El autor también menciona la forma divisional, típica de las grandes empresas privadas, para el caso de “multiversidades” (instituciones de educación superior con sedes múltiples geográficamente dispersas como la Universidad de California).

trabajan con relativa independencia de sus colegas, pero en estrecho contacto con su clientela, los estudiantes. La existencia de normas lleva a incluir esta configuración dentro de la burocracia, pero a diferencia de la maquina, las reglas no surgen de la jerarquía sino del colectivo profesional.

Otra característica de la burocracia profesional es la visión "colegial" de pares en el ejercicio de la función y la presencia difundida de instancias de deliberación (consejos a diferentes niveles). En el caso específico de la universidad, se observa una tensión entre el tiempo dedicado a la gestión y el dedicado a la actualización profesional y a la investigación,⁷ yendo el primero en detrimento del segundo. Además, en las casas de altos estudios, el poder sobre los pares puede ser ejercido en forma sostenible solo en la medida en que estos valoren y legitimen una autoridad que consideran que los representa. En este sentido, la burocracia profesional, con sus características de democracia y autonomía, otorga a los docentes la ventaja de pertenecer a una organización pero, en simultáneo, pueden trabajar a su modo, limitados únicamente por las normas establecidas por su profesión.

La configuración estructural de la burocracia profesional en su aplicación al caso universitario muestra algunos inconvenientes, especialmente en materia de coordinación entre los profesionales, de control de los miembros incompetentes, de inflexibilidad, de falta de innovación y de escaso compromiso con la organización. Sobre este último punto (Mintzberg, 1984: 418) indica:

A diferencia de las burocracias maquinales, las burocracias profesionales no son entidades integradas, sino colecciones de individuos que se reúnen para aprovechar recursos y servicios de apoyo comunes, pero que por lo demás prefieren que se los deje en paz [...] La libertad de acción estimula a muchos para que se desentiendan de las necesidades de la organización. Los profesionales de estas estructuras no suelen considerarse como parte de un equipo. Para muchos, la organización es prácticamente casual, un lugar cómodo para poner en práctica sus habilidades. Son leales

7. Es por ello que en el marco del Consejo Interuniversitario Nacional se planteó que para los antecedentes docentes y de investigación debían incorporarse los años en el ejercicio de cargos de autoridades superiores, porque de modo contrario estos cargos atentarían contra el desarrollo de la carrera profesional.

a su profesión y no al lugar donde la ejercen. Pero la organización también necesita cierta lealtad, para que sus estrategias reciban apoyo, para formar comités administrativos y para hacer frente a conflictos con la asociación profesional. La cooperación es esencial para el funcionamiento de la estructura administrativa; no obstante, los profesionales se resisten a ella tajantemente. No soportan tener que asistir a reuniones de curriculum; simplemente, no tienen deseo alguno de depender el uno del otro, tal vez porque ya se conocen demasiado.

Una estructura que otorga a sus miembros un grado tal de autonomía como el descrito tiende a motorizar exigencias de rendición de cuentas del entorno, que observa una situación anómala frente a lo observado en la mayoría de las organizaciones, en las que la evaluación del desempeño o las penalidades hacia los comportamientos considerados negativos son más fáciles de aplicar. Sin embargo, la imposición de mecanismos de control o la demanda de rendiciones de cuentas que parten de afuera de la institución y no son legitimados por ella no pueden aplicarse de manera mecánica porque sus miembros buscan bloquearlos o convertirlos en procedimientos formales sin correlato con las prácticas o situaciones reales.⁸

1.2. La estructura académica

La organización académica comprende una serie de cuestiones y actividades vinculadas con la enseñanza entre las que se destacan la determinación de la estructura orgánica, la distribución de cursos y el manejo del personal docente.

Con respecto al primer aspecto, la descripción de la estructura organizativa consiste en dar cuenta de las áreas de responsabilidad dentro de la organización, la autoridad en esas áreas y las relaciones de coordinación y articulación. Tomando la definición de Hintze (1999: 7), puede decirse que:

8. Esta situación ha sido reportada en evaluaciones de desempeño en la Universidad de Buenos Aires y en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que derivaron en el incumplimiento o el acatamiento fingido de estas exigencias, calificando siempre óptimamente a los subordinados.