

PP3: Desarrollo e implementación de proyectos.

Clase N°1: La complejidad de la organización universitaria. Factores estructurales, culturales y políticos a considerar en la implementación de proyectos.

Prof. Brian Fuksman

Características de cualquier organización

```
graph TD; A[Características de cualquier organización] --> B[Coordinación]; A --> C[Objetivos comunes]; A --> D[División del trabajo]; A --> E[Integración];
```

Coordinación

Las organizaciones implican un esfuerzo coordinado de las actividades desarrolladas por personas. (No existen organizaciones de una sola persona)

Se coordinan las actividades (no las personas). Cada persona realiza múltiples actividades en su vida y no todas importan para la organización.

Objetivos comunes

Las personas que participan en una organización deben compartir relativamente unos objetivos comunes.

División del trabajo

Considerando la complejidad de algunas tareas, la división del trabajo permite que las personas se especialicen aumentando las posibilidades de cumplir los objetivos comunes de la organización.

Integración

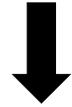
Cuando las personas en una organización hacen cosas diferentes, se necesita una función integradora que se asegure que todos los elementos persiguen los mismos objetivos comunes.

La forma más común de integración es la jerarquía de autoridad.

Algunas perspectivas para analizar la organización universitaria

PERSPECTIVA ESTRUCTURAL

Análisis del sistema de relaciones ordenadas a diversos fines. Supone el estudio de las funciones, división del trabajo, la coordinación y niveles de autoridad



Rasgos específicos de la organización universitaria:

- **Ambigüedad de los fines** organizacionales.
- Coexistencia de una **burocracia profesional** y una **burocracia mecanicista** (verticalista y con unidad de mando)
- **Múltiples niveles de autoridad:** (cátedra/departamento/carrera/facultad/universidad/organismos de coordinación/Estado)
- **Descentralización vertical y horizontal**, especialmente en las universidades estatales, que implica un sistema de toma de decisiones atomizado y con un sistema de conducción con mayores grados de colegialidad. (Clark, 1991). “**Sistema de base pesada**”

(Claverie, 2012)

PERSPECTIVA CULTURAL

Analiza la cultura organizacional y los sistemas de creencias y valores de los múltiples actores que integran la organización

Múltiples fuentes y tipos de culturas

- A. Cultura de la disciplina** que supone una determinada tradición cognitiva, categorías de pensamiento, códigos de comportamiento y un lenguaje en común;
- B. Cultura del cuerpo administrativo:** vinculado a los intereses de la burocracia administrativa.
- C. Cultura del establecimiento** que moviliza lealtades entre los miembros para permanecer en la universidad donde trabajan cuyo grado estará determinado por el nivel de integración organizacional fundada en símbolos relativamente compartidos o la antigüedad de la organización en la medida en que la mayor historicidad tiende a generar leyendas institucionales unificadoras;
- D. Cultura de la profesión académica** que constituye un orden menos cohesionado que procura integrar a miembros pertenecientes a distintas disciplinas, pero que comparten intereses comunes ligados a la producción y transmisión del conocimiento y, también, comparten derechos como la libertad de enseñanza o de investigación;
- E. Cultura del sistema** desde una escala sistémica existen tradiciones nacionales donde prevalecen determinadas creencias que se institucionalizan y regulan el comportamiento de los actores como pueden ser creencias sobre el acceso irrestricto o limitado, sobre los modelos de currículum universitario, entre otras.

PERSPECTIVA POLÍTICA

Analiza la distribución del poder y las formas que adquiere el liderazgo y la participación de los distintos actores universitarios.

El campo de poder como categoría analítica

Los miembros de la organización compiten por acceder y conservar bienes materiales y simbólicos (Bourdieu, 1984)

En el caso de los profesores, la posición de cada sujeto en el campo de poder guarda relación con la posesión de diversos tipos de *capital cultural* siendo los más destacados:

Capital cultural instituido, que refiere a las titulaciones académicas que otorgan legitimidad;

Capital de poder universitario, que se relaciona con el lugar formal de autoridad que ocupa un determinado sujeto en la jerarquía organizacional;

Capital de poder científico, vinculado a la participación del académico en instituciones científicas nacionales o extranjeras;

Capital de prestigio científico, que guarda relación con el reconocimiento del académico mediante el logro de distinciones y premios científicos, entre otros

La política partidaria como elemento distintivo de las universidades públicas argentinas

La universidad es una organización regida bajo el “principio jerárquico” (no existe igualdad de voluntades, sino que el claustro docente tiene la mayor representación política relativa)

Principios **organizadores** de las universidades nacionales argentinas (Camou, 2008)



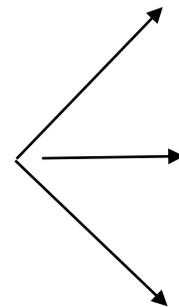
Principios **legitimadores** del gobierno de las universidades nacionales argentinas (Atairo y Camou, 2011)

- **Académico – Científico- Técnico y Profesional:** vinculado a la formación de profesionales y la producción de conocimiento.
- **Responsabilidad social:** en tanto institución pública, sus actividades deben guardar pertinencia y relación con las demandas de la sociedad.
- **Democrático:** vinculado con la participación de los claustros universitarios en el gobierno de la institución y la deliberación colectiva como mecanismo de toma de decisiones.
- **Burocrático:** relativo a la gestión universitaria

- **Colegialidad:** que se manifiesta en el cogobierno universitario.
- **Autonomía universitaria.**

Existe una **tensión entre la lógica democrática** (que demanda igualdad política, deliberación colectiva y el voto de la mayoría) y la **lógica académica** (que supone una división del trabajo docente conforme a un orden jerárquico y meritocrático)

El estudio de las relaciones y de poder y la distribución de autoridad puede ser analizada desde tres dimensiones relacionadas y de mutua influencia (Nosiglia, 2011)



Hacia el interior de la Universidad.

Relación entre la Universidad y el resto del sistema de educación superior en general y de las otras universidades en particular

Relación entre la Universidad y el Estado

Aportes de Mintzberg: Las partes básicas de la organización:

Ápice estratégico definen los objetivos y supervisan funcionamiento org.

Tecno-Estructura

Son los analistas que asesoran y realizan estudios

Línea media

Son los encargados de supervisar e implementar las decisiones estratégicas que toma el ápice estratégico.

Staff de apoyo

Brindan apoyo a la organización fuera del flujo de operaciones básicas.

Núcleo operativo

Desempeñan el trabajo básico de la organización vinculadas con la producción de bienes o prestación de servicios.

Características de las burocracias profesionales: La universidad como burocracia profesional

Premiencia del núcleo de operativo,

- académicos que desarrollan las funciones de enseñanza, investigación y extensión, lo cual genera una pirámide invertida y un poder muy diluido.

Estandarización de las habilidades:

- Se normalizan los requisitos de idoneidad para ejercer la docencia (títulos, concursos).
- Se fundamenta en la dificultad de medir un objeto complejo e intangible como es el conocimiento y la decisión de respetar la libertad de cátedra.
- Tienden a tener una estructura más democrática y coordinada .

Descentralización vertical y horizontal

- Las decisiones de índole académico o administrativo son resueltas por múltiples actores que se ubican en distintos niveles de autoridad.
- La estructura es plana con una línea intermedia angosta, una tecnoestructura reducida y personal de apoyo muy capacitado

CONSIGNA

Redactar un texto (de hasta 2 carillas) identificando diversos factores a tener en cuenta al momento de implementar su proyecto. Evaluar en qué medida cada factor puede facilitar o dificultar el éxito de su proyecto.

Pensar un factor de cada tipo (estructural, cultural y político)