

Capítulo 2

Enfoques teóricos de la Universidad como organización

El concepto de “organización” en el ámbito universitario

Concepto y funciones de la organización

Nuestra propuesta es que la dimensión organizativa de la educación debe estar en función de lo académico y su estructura debe contribuir a la eficacia de la gestión (*cf.* cap. 3). Toda organización contiene una *estructura organizativa* que le permite moverse con fuerza y agilidad o cuyo movimiento puede ser lento y débil (Morin, 1998; Barnett, 2002). De este modo, las organizaciones educativas se caracterizan por la unión de esfuerzos para conseguir un objetivo común. Para ello es necesario que las personas colaboren y se repartan las funciones. Desde la estructura, una organización se define como:

Un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores. (Morales, 2000, p. 9)

La división del trabajo y la coordinación constituyen la base de la estructura organizativa, los nervios del cuerpo organizativo (p. 13). En ese sentido, Padilla y Del Águila (2002) consideran que: “La estructura organizativa es el esqueleto de la organización” (p. 13), para ellos es importante la estructura como resultado del diseño de una serie de parámetros, para alcanzar los objetivos establecidos en un plan estratégico. Sin embargo,

creen que los estudios y las estructuras organizativas deben cambiar con el paso del tiempo, lo que supone flexibilidad y capacidad de adaptación. Asimismo, Donnelly *et al.* (1994, p. 423) consideran que la estructura de la organización contribuye a la eficacia de su gestión y es un elemento determinante del comportamiento organizativo, pues “representa un sistema estable de relaciones entre los miembros de una organización, constituyéndose en un marco donde se desarrollan los procesos internos de la misma” (Padilla y Del Águila, 2002, p. 3).

Fernández (1999) puntualiza que la adaptación a las exigencias del entorno determinará la estructura organizativa, a lo que se llama isomorfismo institucional. En el campo de las organizaciones de educación superior, De Miguel *et al.* (2001) afirma que “las universidades se pueden definir como instituciones anárquicas y desorganizadas, con fronteras borrosas y modelos volátiles, pero son isomórficas: no hay nada más parecido a una Universidad que otra Universidad (incluso en un país distante)”. Este isomorfismo o adaptación de la organización educativa al entorno, puede conseguirse de tres maneras: mediante *la coerción, el mimetismo y las normas*. Existe isomorfismo coercitivo cuando una organización debe adoptar medidas como consecuencia de las presiones formales o informales ejercidas por otras organizaciones de las que depende (la administración educativa o la inspección); el mimético es el resultado de imitar a las organizaciones con éxito; el normativo se refiere a la aplicación de normas compartidas por diferentes organizaciones.

Una concepción diferente de estructura organizativa es la que utiliza López Yáñez (2002) cuando afirma: “La estructura responde a la etimología original del concepto: *struere* significa, sencillamente, algo construido, algo que se crea para proporcionar sostén y estabilidad a un conjunto de elementos. Hacer estructura es colocar un orden en un conjunto de elementos” (p. 292).

Muy relacionado con la estructura de la organización está el *diseño organizativo*. Mientras que la estructura se refiere a la totalidad de

formas en que una organización fracciona su trabajo en tareas distintas (Mintzberg, 1989) y puede definirse como “la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en distintas tareas, coordinándolas entre sí posteriormente” (Hodge *et al.*, 1998, p. 27), el diseño es un instrumento organizativo con dos significados: como sustantivo describe la apariencia de una organización; o como verbo y entonces se refiere al proceso de establecimiento o cambio en la organización (Robbins, 1996; Padilla y Del Águila, 2002).

El diseño agrega en la estructura otros aspectos como la agrupación y tamaño de las unidades, los sistemas de planificación y control, la formalización, la centralización o descentralización, etc. Kast y Rosenzweig (1987, pp. 241-245), en una de sus definiciones más conocidas de estructura organizativa, incluyen los siguientes elementos: patrón de obligaciones formales (organigrama y puestos de trabajo); forma en que las actividades se asignan a los departamentos o personas (diferenciación); formas en que se coordinan estas actividades o tareas (integración); relaciones de poder, de estatus y jerarquía dentro de la organización (sistemas de autoridad); las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo).

Sobre el diseño organizativo, Bueno Campos (1996) manifiesta que es el proceso que permite definir la estructura de la organización comprometiendo tres aspectos: análisis funcional de las tareas y procesos que se realizan para conseguir los objetivos de la organización, un estudio de la autoridad y niveles de responsabilidad y un proceso de decisión por el que cada miembro realiza unas funciones compatibles con los objetivos individuales y de la organización.

Diferenciación de los conceptos “institución” y “organización”

Con estas aproximaciones al concepto y funciones de la organización, podemos ver que la Universidad a la que nos referimos es una institución y organización social que se distancia de la comprensión de

organizaciones empresariales, cuya característica distintiva es su carácter lucrativo. Así, Castells (1996) hace una diferencia conceptual de este binomio institución-organización, con una incidencia o insistencia en la vocación social de las instituciones: “Por organizaciones entiendo sistemas específicos de recursos que se orientan a la realización de metas específicas. Por instituciones, las organizaciones investidas con la autoridad necesaria para realizar ciertas tareas específicas en nombre del conjunto de la sociedad” (p. 180).

En esta misma línea, Freitag (2004) advierte que las universidades, antes de ser organizaciones, son instituciones, y precisa una diferenciación:

La institución se define por la naturaleza de su finalidad, que está establecida, definida y relacionada sobre el plan global o universal de la sociedad, y participa del desarrollo “expresivo” de los valores con pretensión universal, que son propios del fin que sirve. Esto implica para la institución la exigencia de un reconocimiento colectivo o público de legitimidad (cultural, ideológica, política) y, en el interior de este, la disposición de un margen esencial de autonomía. [...] La organización se define, por el contrario, de forma instrumental: pertenece al orden de la adaptación de los medios con vistas a conseguir un fin u objetivo particular: es, por lo tanto, ella misma quien define sus fronteras, de manera autorreferencial. (p. 32)

Comprendemos que el carácter institucional remite a la prioridad de los fines, mientras que el aspecto organizativo remite a la prioridad de los medios. En el primer caso, es fundamental la vinculación con los fines, los valores que les apoyan, las tradiciones en las que han sido incorporados y la consideración por parte de la institución, de estos fines, valores y tradiciones, en el marco de su reconocimiento colectivo. En el otro, lo fundamental, lo que cuenta antes que nada, es el saber-hacer instrumental y el éxito práctico (la gestión, la planificación, la eficacia, el éxito, etc.). Para Freitag (2004), esta distinción tiende a desaparecer en la medida en que, en las sociedades contemporáneas, el logro (la eficiencia) organizativo se convierte en sí mismo y por sí mismo en la finalidad predominante de un valor justificativo autosuficiente.

Con las consideraciones anteriores, Benedito (2008) advierte que la interdependencia entre los procesos académicos, organizativos y los gobiernos es esencial, pues en el entramado organizativo de una universidad:

No se debe olvidar que las decisiones sobre las formas de gobierno, de organización y de gestión han de ser siempre instrumentos al servicio de la misión, las finalidades y los objetivos de la Universidad. Los cuales generalmente están suficientemente especificados en las leyes, los estatutos y los planes estratégicos que han de guiar la acción de gobierno. (p. 567)

Refiriéndose a la nueva cultura de la Universidad del siglo XXI, Caramés (2000) entiende también a la Universidad como una institución dentro de la sociedad. Su finalidad es la de formar conciencias que actuarán en nombre de valores de carácter intelectual y moral. De aquí que la Universidad no pueda alejarse de las exigencias de la sociedad ni dejarse absorber por ellas. Refiriéndose concretamente al caso de la universidad europea, manifiesta que esta es una organización que posee dos enfermedades que la están devorando por dentro: la tendencia corporativista alimentada por el culto a los especialistas científicos y los acontecimientos políticos que se han venido desarrollando en las últimas décadas en Europa.

Enfatizando en el aspecto institucional, Pacheco (2008) sostiene que la Universidad ha sido, es y siempre será un anhelo superior de perfeccionamiento humano, y desde determinada época la Universidad es también una institución que tiene como objetivo el desarrollo de la ciencia.

Así, la Universidad es la institución más compleja que existe actualmente, para avanzar en el conocimiento, transmitir el conocimiento de una generación a otra y aplicar ese conocimiento a los problemas de la sociedad. Es, además, una institución que se encarga de la socialización (y maduración) de una buena parte de la juventud, pero se dedica cada vez más a la educación de adultos con programas de formación continua bajo el paradigma de educación para toda la vida y comparte su tarea con múltiples formas de aprendizaje informal. Ya no puede hablarse de “La” universidad como una organización con un solo objetivo, pues se trata de una institución-

organización que en la era de la “complejidad” y de la “supercomplejidad”, tiene muchos objetivos con fronteras borrosas y volátiles (Barnett, 2002; Freitag, 2004). En medio de este contexto, en el siguiente apartado se aborda el tema de la Universidad como una organización compleja.

La Universidad, una organización compleja

Varios autores definen a la Universidad como una organización compleja (Tabash, 1997; Morin, 1998; Villarreal, 2000; De Miguel *et al.*, 2001; Barnett, 2002; Freitag, 2004), donde interactúan un conjunto de personas que comparten una filosofía y una visión acerca de los propósitos institucionales y procuran lograr un conjunto articulado de objetivos. Esta complejidad obliga a las instituciones universitarias a adoptar una estructura determinada a fin de dividir tareas y mejorar la coordinación en cuestiones organizativas y relacionadas con la gestión.

Las instituciones universitarias son organizaciones complejas y cerradas que funcionan con reglas internas peculiares. En esta organización que lleva a cabo muy diversas actividades, interactúan múltiples unidades orgánicas que representan intereses individuales y colectivos heterogéneos. Estas unidades se articulan básicamente en dos grandes estructuras organizativas, una estructura académica y una estructura administrativa, y se rigen por dos grandes criterios de relación organizativa: el colegio y la burocracia (Villarreal, 2000, p. 71).

Las universidades medievales y premodernas (siglo XIX) eran organizaciones cuasifamiliares, autónomas, con un sistema de organización primitivo (Barnett, 2002). Hoy, en el contexto de la Posmodernidad, son cada vez más complejas. La figura del gerente y la organización de la gerencia es central en la Universidad actual. La gestión se especializa tanto que ya no pueden ser catedráticos los que controlen todos los aspectos de la dirección y gestión de las universidades. Los catedráticos van perdiendo poder frente a un nuevo grupo de administradores y gestores “especializados”, pero siguen ocupando el poder rectoral, vicerrectoral, de dirección de departamentos, facultades y centros (De Miguel *et al.*, 2001).

En relación con la complejidad de las universidades para gestionar el cambio, Benedito (2010) señala que la capacidad institucional para gestionar los cambios y la investigación de calidad en los diferentes niveles y responsabilidades está en juego y resalta que la mejora de la Universidad no se manifiesta simplemente con propuestas legislativas, reformas organizativas o implantación de nuevas estructuras. Benedito (2010) hace alusión al tema poniendo de ejemplo algunas reformas organizativas y el modelo de gestión de la Universidad de Barcelona (UB), que en pocos años no ha solucionado nada y más bien ha tenido un gran costo humano, creando más confusiones que soluciones. Si la calidad ha de comportar alguna cosa, eso tiene que activar y desarrollar los cambios culturales más profundos que exigen el avance social y cultural, a más de lo económico y tecnológico. Está claro que sin un profundo cambio de mentalidad y de las prácticas cotidianas, las estructuras derivadas de las nuevas titulaciones, diseños curriculares por competencias, etc., no implicarán un salto de calidad (Benedito, 2010).

Perkins (1973) y Bowen y Shapiro (1998) comentan que la responsabilidad de la Universidad es avanzar en el conocimiento en todos los campos del saber, incluyendo su propio campo, pues ella es, primeramente, una organización y hay pocos estudios como organización compleja. Asimismo, hacen una especie de caracterización de la Universidad como organización compleja:

- La Universidad es un ejemplo de organización flexible, descentralizada, competitiva (incluso meritocrática), que está siempre al borde de la innovación y el progreso. Pero también es un ejemplo de anarquía organizada, o de “organización del desgobierno”.
- Las universidades son organizaciones sin normas; pero muy complejas. Son organizaciones anárquicas y tradicionales, que cada vez dependen más de las leyes del mercado, la competición, y la lucha por los recursos.
- Funcionan bien, pero no queda claro cómo lo hacen. Sus formas de gobierno son poco claras, opacas incluso para las personas que pertenecen a ella.

- Se critica a las universidades por ser instituciones burocratizadas; pero no es cierto. Las decisiones no se suelen tomar en público, ni siquiera se discuten en las reuniones; los acuerdos se suelen hacer antes de las reuniones.
- Las universidades se pueden definir como instituciones anárquicas y desorganizadas, con fronteras borrosas y modelos volátiles, pero son isomórficas.

La Universidad puede ser una organización local, pero dentro de sus muros se mantienen estándares internacionales, y existen redes internacionales numerosas, con profesores y estudiantes extranjeros. Los profesores saben muy bien qué colegas (internacionales o nacionales) son los más prestigiosos dentro de su profesión. Ante la actual magnitud y complejidad de las IES, incrementar el conocimiento sobre su organización es cada vez más importante para el mejor cumplimiento de su misión (Barba y Montaña, 2001; Ibarra, 2001; Barnett, 2002).

En la misma línea de la organización o reorganización de las universidades en la búsqueda de innovación, el tema de la excelencia como organización es uno de los problemas más sentidos en la sociedad actual (De Miguel *et al.*, 2001). Para Barnett (2002), la Universidad como tal se ha mantenido, hasta épocas comparativamente recientes, desprovista en buena medida de características organizativas a gran escala. Ahora, en cambio:

Las universidades se han convertido en organizaciones que intentan gestionar sus recursos, tanto presupuestarios como de personal. Los papeles a desempeñar son más precisos, las responsabilidades más explícitas y las relaciones están más claras. [...] Pero, a pesar de las afirmaciones que se hacen sobre los estilos “planos” de dirección de la Universidad, lo cierto es que aparece una jerarquía en la toma de decisiones. De hecho, surge la idea misma de dirección, con su suposición tácita de que es la propia Universidad la que puede determinar los objetivos. Así la Universidad organizada es la Universidad gestionada. (p. 171)

Considerando los criterios de los diferentes autores y teniendo claro que la organización está en función de la naturaleza de la institución

universitaria y de su gestión, podemos decir que una universidad debe estar bien organizada, pero la organización debe ser bien gestionada, pues no basta constatar que la universidad es una organización compleja, es necesario que en sus procesos llegue a convertirse también una organización aprendiente.

La Universidad como organización aprendiente

El énfasis en el aprendizaje como nueva forma de posicionamiento de los actores involucrados en la práctica de conocer, también es válido para el caso de las propias instituciones académicas (García, 2002). En las circunstancias actuales de cambios acelerados en la sociedad, las organizaciones tienen que responder con mayor rapidez y en este sentido, Watkins y Marsick (1993) afirman que las universidades son organizaciones y deben ser también organizaciones aprendientes. Otros estudiosos del tema (Bolívar, 2000; Gairín, 2000; Hargreaves, 2003) coinciden también en el criterio de la Universidad como una organización que aprende. Entendemos una *organización aprendiente* en los términos que describen el aprendizaje de la organización como comportamiento organizacional:

El cambio del comportamiento de la organización es un proceso colectivo de aprendizaje: la organización no ha aprendido automáticamente cuando han aprendido algo los individuos que están en ella. El aprendizaje individual es condición necesaria, pero no suficiente para el aprendizaje de la organización. (Swieringa y Wierdsma, 1992, p. 33)

Watkins y Marsick (1993) señalan que muchas corporaciones han estado experimentando durante años con diversos enfoques de la organización aprendiente y afirman que estas organizaciones comparten las siguientes características:

- Líderes que modelan la asunción calculada de riesgos y la experimentación.
- Toma descentralizada de decisiones y potenciación del empleado.

- Inventarios de competencias y auditorías de la capacidad de aprendizaje.
- Sistemas para compartir los aprendizajes y utilizarlos en sus operaciones.
- Recompensas y estructuras que favorezcan la iniciativa del empleado.
- Consideración de las consecuencias a largo plazo y del impacto en el trabajo de otros.
- Uso frecuente de equipos de trabajo transfuncionales.
- Oportunidad de aprender de la experiencia a diario.
- Cultura de retroinformación sobre las consecuencias y apertura.

Sin embargo, no todas las organizaciones tienen la capacidad para ser organizaciones aprendientes. Por ello, Senge (1990, pp. 18-25) se plantea si una organización puede tener una discapacidad para el aprendizaje y esta se puede reflejar en algunos departamentos y universidades, así como puede explicar algunas razones de sus crisis. Concretamente, señala una lista de siete limitaciones entre riesgos y conductas deseables:

- Estoy en mi puesto: el orgullo del puesto del protagonista del rol.
- El enemigo está fuera, pero nosotros tenemos la razón.
- La ilusión de hacerse cargo de las cosas: los directivos superiores controlan.
- La fijación de los acontecimientos, en vez de mirar los sistemas en su conjunto.
- Trabajar demasiado deprisa y no ser capaz de ver lo que ocurre más allá de la organización.
- La falsa ilusión del aprendizaje de la experiencia: cuanto más tiempo están las personas ocupando un puesto, menos probable es que sean capaces de resolver sus problemas mediante soluciones innovadoras.
- El mito del equipo directivo, pero la mayoría de las organizaciones lo tienen.

Jarvis (2001, p. 109) señala, sin embargo, que Watkins y Marsick (1993) y Senge (1990) no están necesariamente en desacuerdo con respecto al aprendizaje por la experiencia. Los dos primeros sostienen que

las personas tienen que aprender de la experiencia a diario, evitando la habituación. Mientras que el último (Senge, 1990) menciona que la “falsa ilusión” de la forma de aprendizaje por experiencia, se traduce en habituación y confianza excesiva en sí mismo, por lo que los titulares de un nivel jerárquico terminan convencidos que conocen y tienen todas las respuestas a los problemas.

En la misma idea de las organizaciones que aprenden, Daft (2007) manifiesta que una organización que aprende es aquella que promueve la comunicación y colaboración de manera que todos están involucrados en la identificación y resolución de problemas. Son organizaciones basadas en la igualdad, la información abierta y una cultura que fomenta la adaptabilidad y la participación. Este criterio exige que las organizaciones no solo tengan la capacidad de aprender, han de saber gestionar los cambios en las instituciones educativas.

En las circunstancias educativas actuales, las organizaciones educativas tienen que responder con mayor rapidez de lo que permiten los procedimientos burocráticos. En este sentido, Jarvis (2006) afirma que “la organización aprendiente es la antítesis de la burocracia” (p. 108). La finalidad de responder de manera creativa en condiciones cambiantes obliga a las universidades a configurarse como organizaciones que aprenden:

Para que, en diálogo permanente con su misión e identidad institucional sean capaces de responder creativamente a las condiciones cambiantes, al mismo tiempo, que sepan preservar la necesaria cohesión global y unidad de propósitos, así como el cultivo de la equidad, la autonomía, y la participación. (García, 2002, pp. 111-112)

Insiste García (2002) que, en primer lugar, las instituciones deben tener plena autonomía —política, académica, administrativa— para que puedan gestionarse de forma creativa y pertinente. En segundo lugar, el gobierno universitario debe distribuir poder y funciones. La estructura de gobierno debe crear contextos para el diálogo, la deliberación y la coordinación a través de espacios interactivos y no burocráticos. Una organización del conocimiento debe ser autopoietica, adaptativa y coope-

rativa a la vez que competitiva. Todos estos elementos son importantes en la gestión del cambio y de la participación en las instituciones educativas y como características de las organizaciones que aprenden.

Cambios y reformas en la organización universitaria

La Universidad es una organización con muchos siglos de historia y que en el tiempo se ha ido haciendo cada vez más universal. Barnett (2002) retrata de manera atractiva esta afirmación, poniendo de manifiesto que en el Medioevo todas las ciudades estaban empeñadas en mostrar su catedral y, por tanto, se esforzaban por construirla grande y hermosa, digna de ser exhibida, porque entonces era el espacio del encuentro, de la socialización, a más de su naturaleza religiosa. En una época neoliberal caracterizada por el consumo, todas las ciudades están empeñadas por tener su mejor centro comercial, los nuevos espacios no solo de consumo, sino también de encuentro. Pero en esta misma época caracterizada por la sociedad del conocimiento, todas las ciudades están empeñadas en contar con su Universidad. Ejemplo que explica también el auge en los últimos años de tantas y tantas universidades.

De la capacidad del cambio en las universidades hay criterios de todo tipo. Visiones y voces optimistas afirman que “la Universidad es una de las organizaciones más antiguas y con mayor capacidad de adaptación al cambio” (Piattini y Mengual, 2008). También hay aquellos que consideran que las universidades —junto con su homóloga la Iglesia— son las más lentas y reacias al cambio (Barnett, 2002). Con una comparación parecida, Neave y Van Vught (1994) expresan el peligro de que la Universidad, como la Iglesia, “podrá estar en el mundo, pero no necesariamente pertenecer a él”.

La relación comparativa que hacen Neave y Van Vught (1994) y Barnett (2002), entre la Universidad y la Iglesia, en donde se señala la resistencia al cambio, se debe principalmente porque se trata de instituciones conservadoras. Pero la permanencia y el cambio son admisibles y necesarios en los sistemas educativos y en las instituciones universitarias

(Letelier, 1993). Morin (1998) expresa que el carácter conservador de la Universidad puede ser tanto vital como estéril. La conservación es vital si significa protección y preservación, ya que no puede prepararse un futuro sin saber el pasado y nos hallamos en un siglo en el que existen múltiples y potentes fuerzas de desintegración cultural. Pero la conservación es estéril si es dogmática, inmovilista, rígida y autorreferencial. Están cambiando muchas cosas en la Universidad, aunque la organización se resiste a transformarse, afirman Iglesias *et al.* (2009).

En donde no existe desacuerdo entre todas las voces críticas, es que la Universidad no puede seguir con su mirada anclada en el pasado, con el peligro de naufragar (Freitag, 2004), pues los nuevos tiempos le obligan a mirar al futuro si quiere sobrevivir en esta época de profundas transformaciones. Todo sistema educativo está sometido continuamente a modificaciones que pretenden adecuarlo a las cambiantes necesidades de la sociedad y al ordenamiento político del país, donde se tiene que llevar a la práctica. Las universidades están sujetas a reformas y cambios a niveles conceptuales, estructurales y organizativos, por tanto, también de adaptación y flexibilización en su gestión. Adaptación y renovación tienen que ser una constante de toda la vida y el quehacer universitario, no una novedad. “En los tiempos venideros necesitaremos una renovada Universidad, y una nueva forma de educar en unas estructuras organizativas universitarias distintas, y ello requiere romper con muchas inercias institucionales” (Imbernón, 2008, p. 3).

Se trata de un cambio que implica a todos los niveles del sistema universitario (académicos, de docencia, investigación y vinculación con la sociedad) y, en consecuencia, a sus sistemas organizativos y sus formas de gobierno universitario. Gourley (2012) afirma que la Universidad ha sido, hasta ahora, una de las instituciones más estables y permanentes del mundo. Ha perdurado en diferentes culturas, en diferentes geografías del mundo, en contextos de bonanza y de crisis, ha evolucionado más allá de todas las expectativas posibles... en definitiva, ha sobrevivido. Y explica que la razón es porque:

Han sabido encontrar respuestas a las cuestiones más relevantes del siglo XX: un gran crecimiento demográfico y un mayor respeto por las fuerzas sociales, una gran preocupación por los derechos humanos y el derecho a recibir educación, además de una generalización del acceso a instituciones educativas. (p. 85)

La Universidad está llamada a ser más flexible en sus estructuras organizativas, como en sus ofertas de enseñanzas y de servicios a la colectividad. La gestión política del sistema universitario debe facilitar e incentivar esta flexibilidad, reformando, si fuera preciso, aquellos aspectos de la estructura institucional que puedan resultar excesivamente rígidos e ineficientes para la toma de decisiones de los órganos de gobierno y potenciando las iniciativas de las universidades más innovadoras (Quintanilla, 1996).

Nuestras universidades son instituciones que cuentan con estructuras excesivamente jerarquizadas y burocratizadas, muy lentas en sus cambios y toma de decisiones. La innovación es contraria a la burocracia y al inmovilismo, de hecho, un elemento disuasorio eficaz contra la innovación es la gestión burocrática, que logra que la gente se canse y fatigue y termine por abandonar iniciativas de innovación ante las dificultades burocráticas y los incesantes papeleos. (Barreiro y Zamora, 2011, p. 54)

El cambio en las universidades exige, al mismo tiempo, análisis del cambio organizacional desde la perspectiva de los cambios del entorno y la respuesta de la organización frente a ese ambiente. Ese enfoque analítico brinda pautas no solo para describir los cambios, sino para poder comparar con otras instituciones y países, o para poder juzgar la dirección del cambio. De Vries (2005) define “el cambio organizacional o la innovación como la adopción de una nueva visión” (pp. 11-12). El análisis institucional en las universidades parece ser la única vía para poder saber si un cambio fue una innovación o un paso hacia atrás, porque para De Vries (2005) se pueden hacer cambios en la estructura organizacional, pero eso no necesariamente significa que podamos ver cambios de mejora; se puede cambiar, incluso mejorar, pero no necesariamente innovar.

En relación con la reforma universitaria, Delgado (2003, p. 388) propone cuatro ejes de incidencia del proceso de reforma organizativa:

- *Paradigma y modelo universitario*: porque las universidades como organizaciones destinadas a la producción de conocimiento, así como al desarrollo de estrategias para el estudio de realidades requieren de una revisión profunda de sus paradigmas y modelos institucionales que conforman su marco teleológico. Este eje obliga a revisar la visión y misión.
- *Estructura organizativa y sistema institucional*: que tiene que ver con lo jurídico y orgánico que legitima la institucionalidad y actuaciones de sus miembros (leyes, estatutos, reglamentos).
- *Innovación científica y tecnológica*: aquí se conjugan programas, políticas y líneas de investigación, extensión y difusión científica, humanística y tecnológica con planes y estrategias curriculares de la función docente o de la formación de recursos humanos.
- *Cultura organizacional*: representa la base de los sentimientos que comparten los miembros en cuanto a organización, la forma de hacer las cosas, identidad y compromiso, sistemas y espacios de participación, motivación, estilos y modos de gestión.

Como fases de toda reforma, Delgado (2003) señala: la recontextualización, la reconceptualización, la reoperativización y el reaprendizaje. Finalmente, un aspecto importante a señalar es el tema de la evaluación. Aunque muchas veces es vista como urgente, la evaluación de los resultados finales de las reestructuraciones organizacionales prácticamente nunca es llevada a cabo de manera sistemática y mucho menos comparativamente (Toonen y Raadschelders, 1997). Este planteamiento exige que, frente a los cambios que asuma una institución, son necesarios procesos de monitoreo o de evaluaciones para poder determinar a tiempo si los fines que se persiguen con los cambios están surtiendo efectos.

Los principales modelos organizativos de la Universidad

El modelo de organización burocrática

Este modelo —al igual que el colegial y de mercado (empresarial)— tiene como referencia el modelo triangular de Clark (1983) y algunos autores (Gairín, 2007; Bricall, 2000) lo usan como referencia relacionando como protagonistas del sistema de coordinación universitaria al Estado, los académicos y el mercado.

Dentro del modelo de la organización burocrática se ubican aquellas instituciones universitarias que dependen más de la administración pública, que normativiza su funcionamiento, garantiza la financiación, controla el gasto, nombra a sus responsables o ejerce una estricta supervisión sobre su actuación. Institucionalmente, la Universidad se concibe como un órgano de la administración y su personal se considera como funcionarios públicos, además que los procesos de selección y de promoción están rigurosamente regulados.

La dimensión académica, aunque la Universidad goza de cierta autonomía, es regulada por la administración pública, que expide y determina los contenidos y la validez académica y profesional de los títulos que la Universidad otorga.

Su gestión se rige por las normas de la administración pública: derecho administrativo, intervención financiera, inspección de servicios, etc. Y los órganos colectivos de gobierno tienen un carácter consultivo o son promotores de propuestas, con la posibilidad de decidir cuestiones menores muy ligadas a intereses corporativos (carreras profesionales, reconocimiento de méritos, traslados, distribución de la docencia, etc.). La gestión de estas universidades está condicionada por las relaciones con las autoridades políticas y por las formas de organización interna. Obedece a la división por disciplinas, que determina la estructura de la participación de la comunidad en los órganos de gobierno, la organización de los procesos de decisión, las tareas de enseñanza e investigación y la

concesión de diplomas, títulos o grados que puede expedir la Universidad. A criterio de Bricall (2000), este modelo representa una “universidad de corte tradicional”, basada en la jerarquía de la disciplina, la facultad y el título profesional, una estructura que es denominada DFCT.

Este modelo se caracteriza por su bajo nivel de autonomía, alta presencia de procesos de gestión burocrática y pautas de comportamiento propios de las administraciones públicas. Sus procesos de aplicación y funcionamiento son rígidos y burocratizados, demuestran poca capacidad para responder y adaptarse a los cambios del entorno inmediato, potencian el corporativismo y generan rigidez en los procesos de cambio. La poca flexibilidad de sus estructuras organizativas hace de estas universidades, instituciones burocráticas y lentas para promover los cambios que la sociedad demanda permanentemente y, más aún, en los escenarios nuevos de la sociedad del conocimiento.

El modelo de organización colegial

En este modelo, la Universidad se caracteriza por ser una entidad independiente en la cual el protagonismo está centrado en la comunidad académica. La administración pública apenas interviene en su gestión, si bien garantiza una parte importante de esta, pues la Universidad es reconocida o creada mediante actos públicos: decreto de gobierno, concesión real, ley del parlamento, etc. En este modelo la financiación es esencialmente de carácter público, sin embargo, el rol de la administración es poco intervencionista. Para Peiró (1997), este modelo organizativo posibilita salvaguardar el principio de libertad académica frente a posibles injerencias propias de los poderes políticos de la sociedad.

En cuanto a la dimensión académica, es la Universidad la que decide el contenido de los programas, garantiza la validez académica de sus títulos y negocia con los organismos públicos y asociaciones profesionales su reconocimiento para el ejercicio profesional. Por otra parte, es la misma Universidad la que ejerce toda su capacidad en los procesos de

selección del personal académico. El profesorado es contratado libremente, mediante comisiones de pares que actúan con criterios que respondan a los entornos académicos y de la docencia.

La gestión se rige por normas propias basadas, a menudo, en las tradiciones académicas y en el contrapeso de poderes de los distintos sectores académicos. Los órganos colectivos de gobierno no son consultivos, toman también decisiones ejecutivas, eligen a los órganos unipersonales y realizan funciones de control. La organización interna es de carácter tradicional, basada en las disciplinas académicas, y suele tener poca dependencia de los requerimientos del mercado profesional.

Bricall (2000) afirma que se es una estructura que se ha configurado en la tradición centroeuropea. Tiene como ventaja un elevado nivel de consenso interno, participación de la academia y ejercicio de la autonomía académica. Presenta como rasgos característicos el alto nivel de representación del profesorado y la generalización de procedimientos que hace que las decisiones se tomen por consensos.

En esta estructura, como es obvio, predominan los órganos colectivos con funciones efectivas en el gobierno de la institución frente a los órganos unipersonales, que son meramente representativos. Los órganos colectivos tienen funciones muy bien definidas y son efectivas en el gobierno de la institución.

Desde los criterios de la participación y representatividad de los diversos estamentos y colectivos, su composición resulta altamente heterogénea. Sin embargo, estos criterios no siempre se visibilizan en la efectividad de las decisiones, debido a que son organismos que acogen todo tipo de propuestas en el debate y al momento de tomar decisiones se prolongan excesivamente en el tiempo (Villarreal, 2000). Otra debilidad de este modelo es que luego de la toma de decisiones nadie se hace responsable de las mismas, quedando las responsabilidades muy difuminadas (Michavila y Calvo, 1998).

Mantiene parte del modelo anterior y su estructura DFCT. Este modelo salvaguarda, en principio, la independencia académica frente al poder político o económico, si bien tiene el riesgo de inclinarse excesivamente hacia el inmovilismo y el corporativismo de los profesores en la comunidad universitaria.

La estructura colegiada se asienta y se consolida en el éxito de su gestión y esta va unida al análisis de la calidad de las decisiones y a la evidencia de los resultados esperados. Cuando se convoca a la gente para participar en un proyecto que exige tiempo, trabajo y gran esfuerzo, es importante que este esfuerzo se rentabilice en unos resultados que gratifiquen a las personas que intervienen en su desarrollo. Cuando el líder no ejerce sus funciones de supervisión, el grupo se desintegra y asiste a las reuniones a las que se le convoca prescriptivamente con escepticismo y desgana. El trabajo en equipo implica control para hacerlo gratificante y rentable. (Álvarez y López, 1999, p. 22)

Bricall (2000) afirma que este modelo dificulta la gestión en diversos aspectos: los procesos de decisión se hacen pesados y lentos, los intereses corporativos de los distintos estamentos que participan en los órganos colectivos suelen pesar más que el interés general de la institución, la necesidad de llegar a amplios acuerdos para tomar una decisión conduce a restringir las alternativas posibles, la responsabilidad por las decisiones tomadas se diluye en la “lógica de la situación”, se presta a llenar de contenido político en el proceso respecto a los objetivos, percepciones sobre el papel de la docencia, la investigación y la extensión, intereses de los claustros y compromisos con las realidades locales y sociales. Martínez (2000) dice que este modelo tiene una concreción problemática porque la realidad se distancia de aquel ideal de participación, debido al creciente tamaño de las universidades, de la complejidad institucional. Otros autores rescatan del modelo especialmente la salvaguarda esencial de la libertad académica (Peiró, 1997).

El modelo organizativo empresarial o de mercado

La naturaleza de este modelo está configurada por un elevado grado de autonomía institucional frente a la administración pública. La financiación es predominantemente privada (de carácter lucrativo o no) y la gestión se realiza a través de órganos similares a los consejos de administración (normatizados, en este caso, por el titular). Esto serán estos quienes designen o contraten a los responsables máximos del gobierno de cada Universidad.

Respecto a la dimensión académica, en este modelo, los programas y sus contenidos los decide la Universidad, quien garantiza su validez y negocia con los organismos públicos, otras universidades y asociaciones profesionales, su reconocimiento para el ejercicio profesional, en condiciones muy similares a las del modelo colegiado. Los sistemas de acreditación y de certificación de la calidad o procedimientos similares tienen una gran importancia.

La gestión de la Universidad se lleva a cabo con criterios de gerencia profesional, quedando relegados los órganos colegiados académicos a tareas de consulta. La dirección de la Universidad es la que contrata libremente a los profesores, apoyándose o no en asesoramiento académico interno o externo. La estructura organizativa y de funcionamiento es de carácter matricial y flexible, con gran capacidad de adaptación a los cambios del entorno social y científico.

Es la propuesta más compatible con el predominio de las universidades de titularidad privada, dependientes de empresas o fundaciones, y que se gestionan con criterios profesionales. También algunas universidades públicas americanas tienen este modelo.

Las variaciones del modelo son amplias y dependen del carácter lucrativo o no de la institución, de la orientación académica o profesional, de su vinculación a entidades sociales, religiosas, empresas o científicas, y de la implementación que hayan tenido las técnicas de gestión orientadas

a la calidad. Este modelo proporciona una gran capacidad de adaptación a los cambios.

Varios son los autores que considerando que las variables autonomía, mercado y Universidad han hecho referencia a estos esquemas (Peiró, 1997; Michavila y Calvo, 1998; Oroval y Rodríguez, 2000; Casanova, 1999). Esto no significa que los sistemas organizativos universitarios se ajusten de manera exclusiva a uno de estos modelos. Todas comparten estas dimensiones, si bien en cada una se acentuará un aspecto u otro de esa triangulación, que repercuten en la calidad y la gestión.

Bricall (2000) dice que “el paso de la denominada Universidad colegial a una Universidad según la lógica propia de una organización de servicios es una prueba de su capacidad de adaptación y de supervivencia” (p. 209) a los nuevos contextos de la sociedad dentro de la cual se desarrolla y presta sus servicios.

El modelo de organización universitaria profesional

El referente de este modelo es el sistema universitario anglosajón, que busca profesionalizar el sistema de gobierno y de gestión de la institución universitaria. La característica de este modelo es que muchos de los directores y responsables de los cargos directivos universitarios son contratados en un mercado amplio de gestores universitarios.

En este modelo organizativo sobresalen los criterios de eficacia, eficiencia, calidad técnica, etc. Por lo tanto, los órganos unipersonales tienden a ser más importantes y tienen mayor capacidad de decisión en el gobierno institucional.

Aunque este modelo supera muchas limitaciones del modelo colegial, en un contexto tan complejo como el universitario, estos gestores profesionales no solo deben hacer frente a las cuestiones propiamente directivas, para Pérez y Rodríguez (2001), las universidades son organizaciones que tienen que responder a las demandas del entorno,

a situaciones financieras, políticas exigentes de selección y evaluación del profesorado, exigencias propias de los estudiantes, exigencias de investigación y de financiación.

El modelo de organización universitaria mixta

Desde el criterio de Bricall (2000), los modelos de organización colegial y profesional están dando paso a formas mixtas de organización. Esto quiere decir que en este modelo se combinan elementos de los otros modelos, configurando una hibridación organizativa. Es decir, estas organizaciones pueden configurarse con elementos de la organización universitaria colegial y profesional.

Desde la perspectiva de Pedró (2004) parece ser que en Europa se van observando pautas o elementos de organización más o menos homogéneos. Según De Miguel *et al.* (2001), los sistemas organizativos tienden hacia un cierto isomorfismo institucional, explicable por la globalización de la sociedad y que tiene manifestaciones en la movilidad e intercambio estudiantil y de profesores.

Una característica de estos modelos de organización mixta es que los órganos colegiados tienden hacia un papel preferentemente consultivo y de control de algunos órganos unipersonales. En cuanto a la gestión dado que comparte elementos de la organización profesional, las características son contar con gestores profesionales en las diferentes áreas de la gestión administrativa universitaria.

La organización universitaria vertical

Los siguientes modelos (vertical, matricial, convencional moderna y tecnópolis), en cambio, los sistematizamos de Solé y Coll (2000), quienes elaboran su tipología desde otras categorías clasificatorias, distintas a las de Clark (1983).

A la Universidad vertical se la identifica también como Universidad tradicional. Su diseño organizativo es el de una falsa burocracia profesional. En la práctica funciona como una burocracia productiva donde la flecha de la jerarquía va de arriba a abajo. En las universidades públicas que aún tienen un diseño vertical, la burocracia profesional incumbe a unos pocos.

Académicamente, las titulaciones estaban dadas por la suma de unidades, llamada cátedra, en donde cada cátedra es responsable de una asignatura o de un grupo reducido de ellas. La investigación es también fruto del trabajo individual o de grupos reducidos. En este modelo de organización vertical, el objeto es asegurar una secuencia lineal de asignaturas, su impartición en las aulas (aula y libro son importantes para el aprendizaje) y el título. Facultades y escuelas pueden atender a sus funciones aisladamente, sin coordinación. Una facultad o escuela corresponde a un título.

La gestión de esta Universidad resultaba sencilla y la mayoría del *staff* se compone de servicios de conserjería y administración. Los profesores con dedicación completa se dedican a impartir docencia la mayor parte de su tiempo y a menudo a la gestión del establecimiento donde estaban ubicados. Los profesores a tiempo parcial tienen una implicación modesta con relación a la institución y son la mayoría.

Las universidades verticales, que funcionan desde la burocracia profesional, basan su relación con la sociedad por la buena voluntad de alguno de sus profesores y por el eventual interés de alguno de sus directivos docentes mientras este goza de la confianza de sus colegas. La relación con el entorno es anecdótica, de hecho, la mayoría de los profesores no han salido de la sociedad para entrar en la Universidad. Para otros se trata de su empresa. La Universidad es su lugar de trabajo, o complementario, o mecánico. En este tipo de universidades la relación con el entorno se ha de realizar desde la autoridad y, por tanto, desde una unidad creada al efecto. La unidad de relación: a) puede recoger y administrar las iniciativas de los pocos profesores que individualmente han decidido organizar su

vida laboral-profesional desde su despacho en la facultad o escuela y b) debe proponer iniciativas de relación.

La organización universitaria matricial

Desde una perspectiva más general y amplia del concepto de la organización matricial, Gibson *et al.* (2011) manifiestan que esta “busca maximizar los puntos fuertes y minimizar los débiles de las bases tanto funcionales como de producto” (p. 394). Se resaltan, al mismo tiempo, algunas características, que igualmente son aplicables a la organización universitaria:

- Las organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado al sobreponer una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación sobre una estructura vertical.
- La existencia de un sistema de autoridad doble es una característica muy propia de la organización matricial.
- Las organizaciones matriciales se encuentran en organizaciones que necesitan responder a cambios rápidos en dos o más entornos, que afronten niveles de incertidumbre que supongan altos requerimientos de procesamiento de información, y que tengan que trabajar recursos financieros y humanos limitados.
- Facilita el aprovechamiento del *staff* y equipo altamente especializados. Cada unidad o proyecto/resultados puede compartir el recurso especializado con otras unidades, en lugar de suplicarlo para proporcionar una cobertura independiente a cada una.

A diferencia de la Universidad vertical, la Universidad matricial dispone de departamentos que son el hogar natural de sus profesores (Solé y Coll, 2000). Las cátedras se muestran insuficientes con relación a la función docente por la aparición de multiplicidad de materias dentro de la misma área y especialmente frente a la función investigadora.

Desde la perspectiva de Bricall (2000):

El modelo matricial es en principio más flexible y eficiente que el tradicional, en la medida en que permite una organización más racional de los recursos humanos y facilita la adaptación de la oferta de las enseñanzas universitarias a los cambios en la demanda social, organizando más ágilmente nuevos cursos y nuevos perfiles académicos adoptados por las exigencias de nuevos perfiles profesionales. (p. 215)

Las titulaciones, que ocupan la verticalidad en el diseño organizativo, son las responsables de la gestión de los planes de estudio, mientras que los departamentos se hacen responsables de la investigación. La Universidad detenta, todavía, el monopolio de la investigación y la docencia. Las titulaciones amplían sus especializaciones, se precisan nuevos diseños dentro de la verticalidad para responder a la riqueza de la demanda en cuanto a titulaciones. Se profesionaliza la función de docencia-investigación. Se generaliza la aparición de grupos de investigación en los departamentos. El aula es todavía un lugar importante, pero para el profesor y algunos alumnos, también lo es el laboratorio, el despacho y los centros de tutorías académicas.

En la gestión aparecen los primeros conflictos de intereses entre los profesores en función del grado de asunción de la nueva profesionalidad. La distinción de profesor a tiempo completo y de profesor asociado se mide no por las horas de clase ni por su permanencia en el centro, sino por su compromiso con la investigación y su contribución a los fines de la Universidad. La Universidad matricial es el ejemplo de la burocracia profesional en busca de un lugar en la sociedad. Profesores y alumnos demandan nuevos servicios como una exigencia a su labor docente e investigadora.

La estructura organizativa de las universidades matriciales es de un gran interés por su autonomía y su enfoque “paraasambleario” que las caracteriza. La organización matricial favorece un modelo de gestión más profesional que colegial, si bien permite desarrollar algunos de los aspectos más positivos del modelo colegial (Bricall, 2000). Al carecer de un *staff* potente, la relación con el entorno se realiza a partir de los centros de

investigación de los departamentos e institutos. La Universidad matricial necesita un centro de transferencia de tecnología y está preocupada por su administración. Para la demanda social, la centralidad de la Universidad matricial dispone de una lista de profesores y de laboratorios a los cuales puede transmitir las demandas de la sociedad —de sus agentes— pero no puede darles los necesarios servicios ni ejercer el seguimiento o el control.

La organización universitaria convencional moderna

El diseño organizativo de la UCM atiende a lo que Mintzberg (1984) llamaría “burocracia profesional mixta”. La UCM es el resultado de las exigencias de servicios por parte de los profesores en la Universidad matricial, es la suma de esta y de los servicios exigidos principalmente por los profesores y, parcialmente, por los alumnos. La UCM se diferencia de la matricial por la aparición de una organización paralela en forma de burocracia maquina o productiva. Esta burocracia maquina o productiva paralela la conforman todos los servicios puestos a disposición de la propia Universidad, pero bajo la jerarquía política-administrativa de la centralidad.

Los departamentos crecen y sus necesidades son mayores que las de las cátedras. La docencia se hace más compleja. La UCM precisa de servicios más allá de la conserjería y el orden burocrático. El proceso de profesionalización de los procesos requiere más servicios y más efectivos.

La gestión administrativa y técnica de la UCM se profesionaliza. A un claro diseño de burocracia profesional que rige en la función de docencia y de investigación, se le añade una burocracia maquina con su tecnoestructura que garantiza los servicios. Las estandarizaciones posibles en la oferta de servicios docentes e investigadores empiezan a ser contemplados por la tecnoestructura del *staff* (burocracia maquina) como campos propicios de acción para mejorar la gestión de la Universidad. Aparece el conflicto entre docentes y técnicos.

En su relación con el entorno los departamentos —en su tarea investigadora— pueden relacionarse con el entorno territorial y la ad-

ministración de la relación —la agencia de transferencia— y el sistema de evaluación interna puede propiciarlo y dirigirlo. La administración central puede organizar la relación con los “media”, puede construir el lobby y puede por fin entrar en la evaluación de los resultados.

En el paso de la Universidad matricial a la UCM asistimos a dos cambios organizativos importantes: la multiplicación de los servicios exigidos y pertinentes, y la inevitable concreción del papel de la burocracia maquina en la función global de la Universidad.

En la convencional moderna las aulas son tan importantes como los laboratorios. Los profesores exigen servicios profesionalizados para poder realizar sus funciones y los alumnos requieren servicios complementarios a la docencia (salas de estudios, reprografía, etc.) y relacionados con su vida de estudiantes (residencias, comedores, deportes, etc.). (Solé y Coll, 2000, p. 318)

La organización de universidad tecnópolis

Al diseño organizativo de la UCM se le añaden tres nuevos elementos, que la convierte en tecnópolis:

- *Las organizaciones a menudo con personalidad jurídica propia.* Estas organizaciones independientes son percibidas como necesarias para cubrir nuevas demandas sociales tales como la formación continuada, centros de ensayos, homologaciones, centros mixtos con empresas u organismos públicos relativos a formación o difusión.
- *Las unidades horizontales,* necesarias para garantizar enseñanzas horizontales o cumplir con objetivos que la organización matricial no puede resolver.
- *Las células de crecimiento endógeno,* que no son otra cosa que organizaciones de investigación y servicios que surgen de la Universidad por la propia iniciativa de sus miembros. Dentro de la propia Universidad aparece una nueva figura: los profesores *intrapreneurs* o emprendedores. Se trata de profesores con iniciativa, que

son capaces de llenar laboratorios con sus contratos y de liderar grupos de investigación y crear organizaciones autofinanciadas. Además, a la gestión convencional se le debe añadir la gestión de los nuevos servicios requeridos, ampliando los complementarios de la UCM, como tiendas editoriales, residencias, etc.

La nueva Universidad tecnópolis se distribuye en el espacio como en un parque tecnológico donde se pueden encontrar las diferentes funciones desde la puramente urbana, pasando por la productiva y de producción, hasta la de investigación y docencia.

Físicamente, aparece como un Silicon Valley reducido. Se configura en un diseño abierto donde a las aulas se van desde los laboratorios y otras unidades (institutos, centros, espacios horizontales, etc.). “El aula pierde su monopolio y pasa a ser un gran complemento de la función docente. La necesidad de ‘demostrar’ el valor añadido del aula es obvia. Al profesor convencional se le discute su aportación” (Solé y Coll, 2000, p. 319). El hogar universitario del alumno es la organización tecnopolitana, que bien administrada puede añadir más valor que el discurso ordenado. Se multiplican los recursos docentes y aparece el “proyecto” como el eje de la enseñanza. La optatividad se convierte en necesaria para garantizar los itinerarios de los alumnos que tienen criterio para escoger. Los componentes semipresenciales, a distancia, los servicios basados en las TIC, etc., cuestionan a la UCM como respuesta a las necesidades educativas y más aún a la Universidad vertical o matricial.

Por otra parte, la función de la investigación pasa a tener naturaleza diversa no solo en la dialéctica individual-grupal, sino bajo un punto de vista organizativo, como resultado de la dinámica interna de la oferta y de las exigencias del entorno social (demanda). Las unidades autónomas —total o parcialmente— se multiplican y exigen respuesta organizativa a sus necesidades. La investigación se permeabiliza con la del entorno. La función de la investigación se ha formalizado en el sistema productivo, sus efectivos han aumentado exponencialmente y la relación se hace inevitable. La respuesta al sistema da señales que producen los

planes de investigación emanados de la administración, pero en todo caso, la dependencia existe y precisa de una adaptación organizativa a la financiación. La investigación organizada marca la ubicación de los profesores en la Universidad y la multiplicidad de agentes y unidades de acogida marca la ubicación de los alumnos de los diferentes ciclos (Solé y Coll, 2000, p. 320).

Con el desarrollo de las TIC, las instituciones que se distancian de los esquemas tradicionales de Universidad respondiendo a un nuevo tipo de organización, son precisamente las “universidades a distancia”, cuya oferta académica y las actividades de gestión están configuradas en red y son realizadas a través del campus virtual. No son desconocidos el caso inglés de la Open University y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) en el contexto español. En el ámbito latinoamericano, muy conocida es la Universidad Virtual de Monterrey y en nuestras geografías ecuatorianas está la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL).

Las diferentes tipologías o experiencias señaladas aportan una panorámica general sobre la diversidad de modelos o flexibilidad de formas organizativas que caracterizan la vida de las IES. Esta diversidad organizativa, para Michavila (2008) y Benedito (2008), es buena, pues la uniformidad no tiene ningún beneficio *per se* y, junto con la diversidad, la Universidad necesita estructuras organizativas más flexibles, que permitan a cada institución incorporar sus peculiaridades.