

## La organización académica en la universidad. Los desafíos de una gestión compleja

Gonzalo Javier Villagra

**Autor:** Juan Ignacio Doberti . Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Eudeba (2017) 232 págs.

El libro la “*La organización académica en la universidad. Los desafíos de una gestión compleja*” de Juan Ignacio Do-

berti es una obra profunda que aborda los desafíos de la gestión de las universidades modernas y su estructura organizativa. El autor toma como caso de estudio a la Universidad de Buenos Aires (UBA), principalmente por su vasto conocimiento de esta, habiendo cumplido el rol de docente en cursos de grado y posgrado en ella. Publicado en el año 2018 por la Editorial Universitaria de Buenos Aires, este trabajo busca comprender y mejorar la gestión académica universitaria en un contexto de creciente complejidad, aceleración del cambio, diversidad de demandas sociales y expectativas de las partes interesadas. El autor, con un enfoque académico riguroso, analiza la estructura y sus procesos, las características del plantel docente y la administración de los cursos en la gestión universitaria.

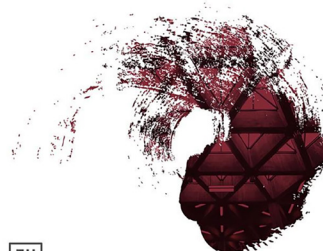
La obra de Juan Ignacio Doberti está estructurada en varios capítulos que guían al lector a través de un análisis profundo de la administración universitaria argentina. En primer lugar, realiza un desarrollo teórico sobre los aspectos que considera más importantes para describir a la universidad, y elabora un análisis de la estructura académica y sus factores causales.

Posteriormente, Doberti incursiona en el estudio de caso del sistema universitario argentino, y particularmente de la UBA, abarcando su historia, el marco legal y los principales indicadores de educación superior. A continuación, brinda un análisis detallado de la estructura organizativa de la mencionada universidad, exponiendo como se distribuyen las responsabilidades y jerarquías en las distintas facultades, departamentos y unidades administrativas, y cómo esta distribución influye en la eficiencia y eficacia

### LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA EN LA UNIVERSIDAD

Los desafíos de una gestión compleja

JUAN IGNACIO DOBERTI



EU  
DE  
BA

Gonzalo Javier Villagra

[gonzaloj.villagra@gmail.com](mailto:gonzaloj.villagra@gmail.com)

[orcid.org/0009-0002-8176-7272](https://orcid.org/0009-0002-8176-7272)

Departamento de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de La Matanza

ARGENTINA

### COMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Villagra, G. J. (2024). La organización académica en la universidad. Los desafíos de una gestión compleja. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 33(2), 75-78  
<https://doi.org/10.30972/rfce.3327904>



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas  
ISSN 1668-6357 (formato impreso) ISSN  
1668-6365 (formato digital) por Facultad de  
Ciencias Económicas Universidad Nacional  
del Nordeste (UNNE) Argentina se distribuye  
bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución – No Comercial – Sin Obra  
Derivada 4.0 Internacional.

de la institución. Un aspecto importante de este análisis es la identificación de desafíos y amenazas que enfrenta la UBA en términos de gobierno corporativo, gestión de los recursos humanos y financiamiento.

El autor también explora las dinámicas de poder, tanto formales como informales, y la toma de decisiones dentro de la universidad. Utilizando un enfoque sociológico, Doberti describe cómo se crean y operan las redes de influencia entre las distintas partes interesadas del entorno universitario, incluyendo a los administradores, académicos y estudiantes. Este análisis revela los conflictos y tensiones que pueden surgir en el funcionamiento de la universidad; sin embargo, también pueden ser fuentes de innovación mejorando convirtiéndose, en tensiones creativas.

Un aspecto crucial que se trata es la relación entre la estructura interna de la universidad, su cultura y el entorno externo. Doberti nos explica cómo los factores contextuales como cambios en las demandas sociales, políticas gubernamentales y los nuevos desarrollos tecnológicos influyen significativamente en la ordenación y funcionamiento de las universidades. Es menester, destacar que las estructuras académicas no son siempre el resultado de un diseño racional o planificado, que suelen surgir como respuestas a estas influencias del exterior. Este enfoque es esencial para comprender por qué ciertas decisiones administrativas pueden parecer improvisadas o desorganizadas, reflejando la necesidad de adaptarse rápidamente a un contexto en constante cambio. La capacidad de una universidad para responder eficazmente a estas presiones externas es vista como un indicador de resiliencia, creatividad e innovación, elementos fundamentales para la sostenibilidad de cualquier tipo de organización en el largo plazo.

Un tema recurrente dentro de la obra es la necesidad de una mayor colaboración entre las diferentes unidades de la universidad. El autor expone que la falta de comunicación, coordinación y la fragmentación entre las distintas facultades y departamentos puede obstaculizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la implementación de políticas efectivas. Posteriormente, Doberti realiza un análisis sobre la inercia y el cambio, y cómo las distintas partes interesadas universitarias bloquean estos procesos. Para abordar estos problemas, el autor propone una serie de recomendaciones, como la promoción de una cultura organizacional que favorezca la cooperación y las sinergias. Es importante recordar que las universidades son organizaciones compuestas por personas, por lo que la organización cambia constantemente, y estos cambios pueden generar un impacto, positivo o negativo.

Por último, Doberti reflexiona sobre el futuro de la gestión universitaria en un contexto complejo y en constante cambio. Destaca la importancia de la innovación y la flexibilidad en la gestión académica para construir aprendizaje, así como el requisito umbral de que las instituciones se adapten a las necesidades y nuevas demandas de la sociedad y del entorno incierto.

‘La organización académica en la universidad, los desafíos de una gestión compleja’ presenta una visión integral y profunda de la gestión universitaria. Basada en un sólido marco teórico y en un análisis empírico riguroso, el autor, con su amplia experiencia en el ámbito académico, ofrece un diagnóstico certero y crítico de las organizaciones universitarias, aportando valiosas herramientas para su comprensión y mejora. Es particularmente relevante la elección de la UBA como caso de estudio, dada su ubicación, complejidad, tamaño, diversidad y prestigio en el contexto latinoamericano.

Una de las fortalezas del libro es su capacidad de combinar el análisis teórico y descriptivo, con sus observaciones prácticas y recomendaciones concretas. Doberti no se limita solo a describir la problemática y explicar sus causales, sino que también ofrece soluciones posibles y bien fundamentadas, como por ejemplo el análisis de que una mejor integración puede potenciar las actividades de investigación, un mejor aprovechamiento de los docentes, economías de escala, aprovechamiento de la estructura y facilitar la adaptación a un entorno en constante cambio, evitando así los bloqueos a las innovaciones. Todos estos aspectos hacen que la obra sea de gran utilidad tanto para los administradores universitarios como académicos de diversos perfiles, desde los profesionalistas hasta los investigadores.

No obstante, un importante aspecto a considerar es que la obra ha quedado desactualizada en ciertos matices. La pandemia de COVID-19 generó un avance muy significativo y profundo en lo que respecta a la educación a distancia y la obra no lo trata con la profundidad necesaria. La emergencia sanitaria obligó a las universidades a adoptar rápidamente nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza remota, transformando radicalmente el panorama educativo. Esta falta de tratamiento profundo en la educación a distancia en el contexto post-pandémico configura una omisión significativa, dado el impacto duradero que la pandemia ha tenido en el sector educativo y como esta metodología de enseñanza es un componente esencial en la gestión universitaria actual.

En resumen, 'La organización académica en la universidad, los desafíos de una gestión compleja' de Juan Ignacio Doberti es una valiosa contribución al campo académico universitario nacional. Conjugando un enfoque detallado y práctico, el autor proporciona una guía útil para comprender y optimizar la administración en el entorno universitario. A pesar de algunas limitaciones en términos de actualización, la obra nos brinda un análisis exhaustivo y excelentemente fundamentado que será de gran interés tanto para el cuerpo docente, como para los administradores académicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Doberti, J. I. (2017). *La organización académica en la universidad. Los desafíos de una gestión compleja*. Editorial: EUDEBA. Páginas: 232. Edición: 2018. Idioma: español. Peso: 394 Colección Temas – Educación ISBN 9789502327280

Etkin, J. (2005). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. Ediciones Granica.

## CURRICULUM VITAE

### Gonzalo Javier Villagra

Estudiante avanzado de la Licenciatura en Administración en la Universidad Nacional de La Matanza. Investigador del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La

Matanza. Participante en proyectos de investigación acreditados. Ha colaborado en actividades académicas y de extensión. Próximo a completar Trabajo Final de Grado de Licenciatura.

 <https://orcid.org/0009-0002-8176-7272>

[gonzalovillagra@gmail.com](mailto:gonzalovillagra@gmail.com)