

## EL PROCESO DE DEPARTAMENTALIZACION\*

JAIME CASTREJON DIEZ\*\*

### I. EL PROCESO DE DEPARTAMENTALIZACION. ORGANIZACION POR ESCUELAS O FACULTADES Y SUS DIFERENCIAS CON LA ORGANIZACION DEPARTAMENTAL DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS.

Un proceso de departamentalización en una institución de educación superior consiste en implantar el sistema de departamentos académicos en toda o en una parte de la misma.

Antes de entrar en la descripción del proceso es importante definir el término *departamento comparándolo con el de escuela o facultad*.

Una universidad organizada por departamentos es aquella cuya unidad básica de funcionamiento es el departamento, entendiéndose por éste “una comunidad de profesores-investigadores, relativamente autónoma y responsable de la docencia y la investigación en un campo determinado del conocimiento (disciplina)”. Contando con esta organización básica la institución puede realizar otro tipo de reformas académicas y administrativas, por ejemplo: implantar troncos comunes, semestres comunes a ciertas especialidades, impartir carreras tradicionales, curriculum flexible, etc. Asimismo, puede organizarse como mejor le convenga, por unidades, divisiones, etc.

Por otra parte, la organización universitaria por escuelas o facultades presenta las siguientes características:

1. “La escuela es la unidad académica responsable de todas las condiciones necesarias para conseguir un título. Si se extiende hasta la obtención de grados (maestrías y doctorados) suele llamarse facultad.”
2. “El curso va al estudiante, no éste al curso.”
3. “La escuela imparte todos los cursos, aunque pertenezcan a distintas áreas. Por ejemplo, la escuela de derecho ofrece sociología, economía, etc.”
4. “Frecuentemente sucede que profesores no especialistas imparten los cursos.”
5. “Ofrece paquetes fijos para cada año según la carrera (es decir, obliga al curriculum rígido).”
6. “Se multiplican innecesariamente en toda la universidad los mismos cursos, vgr. psicología, etc.”
7. “La estructura de la escuela es rígida, e impide la comunicación de profesores y estudiantes de otras áreas de la misma institución. Suele acontecer que los 8 o 10 profesores que dan el curso de sociología en distintas escuelas no se conocen entre sí.”
8. “Dificulta la colaboración entre profesores de una misma área, porque se encuentran en diferentes escuelas.”
9. “Dificulta la revisión de planes de estudio por la misma razón.”
10. “Favorece el aislamiento de los estudiantes de distintas carreras.” (1)

---

\* Ponencia Presentada a la XVI Asamblea General de la ANUIES.

\*\* Director General de Coordinación Educativa. Secretaría de Educación Pública.

En términos generales, las diferencias principales entre uno y otro tipo de organización universitaria son dos:

1. El enfoque. Los departamentos están dirigidos a la investigación y a la interdisciplina, las escuelas primordialmente a la enseñanza y a la profesionalización.
2. La organización de los maestros: en los departamentos se encuentran en comunidades por disciplinas, en la organización por escuelas no. En las escuelas los alumnos se organizan por profesiones o carreras, en los departamentos interdisciplinariamente.

Así, se puede decir que el proceso de departamentalización trae consigo dos reformas principales: una académica, enfoca la actividad universitaria hacia la investigación y a la interdisciplina; administrativa otra, reorganiza la docencia y enseñanza en una forma más expedita y ayuda a elevar los rendimientos de maestros y alumnos.

El sistema departamental ofrece ventajas frente al de organización por escuelas, en general son éstas: permite a la universidad reagrupar las disciplinas por actividades, evita la duplicidad de cursos con contenidos iguales, facilita el desarrollo de la investigación y la creación de nuevas especialidades, asimismo intensifica la cooperación interdisciplinaria. Al alumno le representa un nivel académico más elevado y atención más personal, y, finalmente, al maestro le permite participar en los cursos que estén de acuerdo con su especialidad, le ofrece mayores oportunidades de investigación y mayor cooperación con otros maestros de la misma especialidad.

Una de las ventajas que ofrece la organización universitaria por departamentos, que merece tratarse en especial debido a la gran importancia que tiene, es la posibilidad de organizar el curriculum de diferentes maneras, es decir, puede ser rígido, con una serie de materias obligatorias; rígido, con materias optativas, con troncos comunes, y flexible. Ahora bien, vale la pena aclarar que la departamentalización no implica el curriculum flexible ni los troncos comunes, la una es independiente de los otros, pero al contrario, el curriculum flexible y algunas veces los troncos comunes sí necesitan de la departamentalización. (2), (3).

El sistema departamental implica, en cuanto a requisitos, un sistema de créditos. El crédito es el valor que se le da a una asignatura, tomando en cuenta el número de horas-clase y el número de horas-estudio, pudiéndose computar de diferentes maneras. Requiere, además, un módulo de horario común de materias.

El proceso de departamentalización, como lo dijimos al principio, puede implantarse a distintos niveles: puede aplicarse a la universidad en su conjunto o bien a una parte de ella. Es decir, puede departamentalizarse una ciencia para toda la universidad, como la Matemática, o bien una división, como por ejemplo la de Ciencias Sociales, o una Unidad, como por ejemplo en la Universidad Veracruzana la Unidad de Coatzacoalcos, o una escuela, como la de Medicina de San Luis Potosí, o toda la universidad, como sucede en la Universidad Metropolitana.

“La existencia de los departamentos no implica por sí misma la desaparición de las direcciones de carreras y sus respectivos consejos técnicos se hacen indispensables para regular la formación integral de los alumnos. De hecho, frecuentemente sucederá que coincida la persona del Director de un Departamento con la persona del Director de una carrera.” (1)

Así, llegamos a un problema que posiblemente puede presentarse en una organización departamental que no se haga de acuerdo con una planeación correcta, y éste es la excesiva burocratización que reduce los canales de participación de maestros y alumnos. Este tipo de problemas suele presentarse en organizaciones universitarias por escuelas que se transforman en departamentales sin tener en cuenta esta posibilidad en la planeación.

Llegado a este punto, podemos definir ya lo que es un proceso de departamentalización. Se trata de:

- 1º Cambiar la organización de los maestros, de estar disgregados a formar comunidades de maestros-investigadores especialistas, promoviendo la investigación.
- 2º Evitar la duplicidad en la impartición de cursos, haciendo que los alumnos de distintas especialidades se reúnan a tomar algunas (o todas) las materias juntas, con los maestros del departamento. Esta modificación impone: uno, romper, en parte, al menos, con la organización de los alumnos por carreras o especialidades; dos, promover la interdisciplina y, tres, facilitar la administración de la universidad evitando la duplicidad de los cursos.
- 3º Implantar los requisitos básicos de la departamentalización, que según recordamos son:
  - a) Adecuar o construir las instalaciones necesarias para la instalación de los departamentos.
  - b) Cambiar los módulos de horario de las carreras o especialidades afectadas por la departamentalización a fin de que sean semejantes.
  - c) Crear un sistema de créditos uniforme para aquellas carreras o especialidades afectadas.
  - d) Implantar un lenguaje común a las materias impartidas, en las escuelas o especialidades afectadas por la departamentalización. Fijar en forma clara cuáles son las materias básicas, intermedias y avanzadas, aclarando a qué departamentos corresponden.

Los cambios se tienen que producir, por tanto, en dos niveles de la institución: 1) académicos, cambia el enfoque: mayor investigación que enseñanza y exige una organización de las materias en distintos niveles de avance; 2) administrativos, que son los más, como son la reorganización de los maestros afectados, la organización del sistema de créditos, el módulo de horarios y la adecuación o construcción de las instalaciones. De esta manera puede decirse que el proceso de departamentalización es un proceso mediante el cual se transforma la administración de la institución universitaria involucrada, y que esta reforma puede y debe ser académica en cuanto se incida en ello. La departamentalización es en sí una reforma administrativa, que facilita y promueve por sí misma, la elevación del nivel académico de la institución involucrada.

## II. LA PLANEACION DEL PROCESO DE DEPARTAMENTALIZACION

Como vimos en el inciso anterior, el proceso de departamentalización es un proceso de cambio o transformación inducido en una institución universitaria; por lo tanto, tenemos que hablar de una planificación del proceso, en cuanto que planificar es tomar decisiones por adelantado a fin de introducir orden y dirección al proceso de cambio.

Planear debe ser el primer paso de todo proceso de departamentalización. Esto incluye:

- 1) especificar qué es lo que se espera de ella, o sea, estudiar su conveniencia, en base a un análisis de las condiciones actuales de la institución, para determinar qué es lo que se pretende reformar. Esto incluye un estudio de los recursos humanos y físicos, así como de su estructura y funcionamiento.
- 2) En base al análisis previo, saber con la mayor claridad posible cuáles son los aspectos que se pretende transformar y las consecuencias últimas de la reforma que se pretende establecer.
- 3) Estudiar y preparar los recursos humanos y materiales necesarios para implantar en la institución las condiciones necesarias para la planificación.
- 4) Organizar y preparar a los encargados u oficinas responsables de la planeación.

Cumplida la primera fase de la planificación, pueden formularse los objetivos de la departamentalización, basándose en el conocimiento que se tenga de la institución por reformar.

Toda planificación requiere de objetivos a corto, mediano y largo plazo, que se fijan antes de empezar el proceso, así como de una ruta crítica a seguir para alcanzarlos. Por lo tanto, si se quiere departamentalizar una institución universitaria, se tiene que empezar por fijar los objetivos y la ruta a seguir para alcanzarlos.

En este caso específico de planificación, el objeto a largo plazo por alcanzar es la departamentalización.

Ahora bien, antes de fijarlo tenemos que decidir en dónde lo vamos a realizar: en toda la universidad, en una división (por ej.: Ciencias Biomédicas), en una escuela (si se toma en cuenta nuestra última definición de departamentalización, una escuela también puede departamentalizarse sin romper la estructura de universidad organizada por escuelas o facultades), en una Unidad (la de Coatzacoalcos, Veracruz), o bien se pueden departamentalizar materias básicas (por ej.: departamentalizar los maestros de matemáticas que enseñan en toda la universidad).

Decidido a qué nivel vamos a implantar la organización por departamentos, podemos entonces fijar nuestro objetivo final (o a largo plazo) del proceso de planificación, vgr.: departamentalizar la Escuela de Derecho de la universidad, departamentalizar la Unidad Sur; departamentalizar la enseñanza de la Química o del inglés o bien departamentalizar la universidad en su conjunto.

Este objetivo final, o a largo plazo condiciona los objetivos intermedios y a corto plazo, requiriendo la realización de cada objetivo final de condiciones diversas. Por ejemplo, departamentalizar la enseñanza de la Física en toda la universidad requiere la implantación del sistema de créditos en toda la universidad, así como la modulación de los horarios en toda la institución. La situación varía si el objetivo es departamentalizar la Física en la Escuela de Ingeniería, ya que solamente es la Escuela de Ingeniería la que tiene que modular sus horarios y establecer el sistema de créditos. Un ejemplo más: la implantación del sistema departamental en toda la universidad requiere de pasos previos necesarios antes de lograrla; puede suceder que primero se establezca la modulación del horario, luego el sistema de créditos, posteriormente se departamentalicen las Matemáticas, luego la Física, y así hasta llegar a la totalidad. O bien puede empezarse por la departamentalización de escuelas, para al final integrar los departamentos entre sí.

Otro aspecto que puede incluirse en el objetivo final puede ser el cambiar el curriculum aprovechando la departamentalización. Por ejemplo, si se desea establecer troncos comunes en el área de Ingenierías, forzosamente se necesitará departamentalizar las materias incluidas en el tronco común, como pueden ser las Matemáticas, la Física, el Dibujo, la Introducción a la Ingeniería, etc. La situación variará si lo que se pretende es establecer el curriculum flexible en toda la universidad.

Fijado el objetivo final, o a largo plazo, básico en la formulación de la planeación en general, es posible formular los objetivos a mediano y corto plazo.

Por ejemplo, un objetivo a mediano plazo en un proceso de departamentalización de una escuela puede ser la departamentalización de las materias básicas, mientras que el final podrá ser la departamentalización de todas las materias, el punto a alcanzar, muy necesario para poder llegar al objetivo final. En un proceso de planeación pueden haber uno o varios objetivos, y a su vez pueden estar jerarquizados, pero todos tienen íntima relación entre sí y con el objetivo final, a la vez que no pueden ser alcanzados sin la previa realización de los objetivos a corto plazo.

Los objetivos a corto plazo son los puntos previos y necesarios requeridos para la realización de los objetivos intermedios. Como dijimos para los intermedios, éstos no se pueden fijar si no es en función del objetivo final. Pueden ser uno o varios, dependiendo de la complejidad y alcance del programa en general.

La forma de alcanzar los objetivos, cualesquiera que sea su plazo, tiene que ser formulada en programas específicos, que indiquen con la mayor claridad posible los pasos a seguir para alcanzar cada objetivo. Por ejemplo, si estamos en la fase previa a la planificación, estudio y formulación del plan, tenemos que empezar por designar a las personas responsables del mismo, determinar cuál será la capacidad necesaria requerida para su trabajo, qué tiempo necesitan dedicarle al mismo y con cuánto tiempo disponible cuentan. En seguida, ver cuál es la información requerida y con cuál se cuenta para así poder decidir qué es lo que se tiene que

buscar. Por ejemplo: analizar la de la institución y ver qué escuela, área o materia es la más necesitada de una reforma de este tipo, por qué, cuáles son los recursos físicos y materiales con los que se podría contar para invertirlos en el proyecto de reforma, qué ventajas se obtendrían de la reforma, cuáles serían los posibles problemas que se presentarían al implantar la reforma, etc.

Muchas veces la elaboración de los programas requerirá de poco trabajo; otras, implicará una investigación tanto dentro de la universidad como en libros especializados sobre el tema, que aclaren conceptos e indiquen técnicas a seguir o que, simplemente, expongan experiencias de otras universidades, a fin de orientarse sobre los posibles problemas a enfrentar durante el proceso.

Los programas deben responder exactamente a los objetivos y deben estar formulados del modo más claro y simple que sea posible a fin de que su ejecución sea fácil. Deben incluir los posibles problemas que se presentarán durante su ejecución, tales como la actitud de los estudiantes frente a la situación de romper los grupos tradicionales, o al obligarlos a un mayor esfuerzo personal y de investigación.

Como los programas deben responder a los objetivos y éstos están jerarquizados, los programas deben estar, a su vez, jerarquizados y relacionados entre sí.

La formulación de los programas no tiene que ser forzosamente simultánea, sino que puede ser en el orden de los objetivos, y al mismo tiempo que se ejecutan los primeros pueden formularse los siguientes, tomando en cuenta las experiencias de la aplicación de los primeros.

Fijados los objetivos y formulados los programas, debe elaborarse la ruta crítica a seguir para alcanzar el objetivo final. La ruta crítica debe ser elaborada de tal forma que puedan fijarse, con la mayor exactitud posible, los tiempos en que se llevará a cabo el programa de departamentalización.

Un aspecto importante en todo proceso de planificación es la evaluación constante del plan. Esta puede hacerse simultáneamente a la ejecución de los programas; ella es la clave para reorientar debidamente el plan.

Posiblemente este esquema de planeación parezca complejo, sin embargo, es necesario seguirlo para asegurar la realización del objetivo final de departamentalización.

Ahora bien, la complejidad y grado de dificultad del plan dependerá directamente del alcance del objetivo final, así como de la exactitud y objetividad con que se haya realizado el plan. Esto significa que si el objetivo es la departamentalización total de la universidad y la aplicación del curriculum flexible, el plan será más complicado y difícil de realizar ya que implica reformas administrativas y académicas muy complejas, que traerán consigo problemas humanos, políticos y financieros. Lo mismo si el plan está formulado en forma deficiente y poco exacta, hasta la departamentalización de una materia en una escuela pequeña puede ser difícil de lograr.

La clave se encuentra, entonces, en la formulación correcta del objetivo por alcanzar en función de la realidad de la institución.

### **III. EL PROCESO DE DEPARTAMENTALIZACION PROPIAMENTE DICHO**

Si se tienen en cuenta las definiciones de departamentos, proceso de departamentalización, curriculum flexible, troncos comunes y planificación, podemos elaborar un modelo ideal de departamentalización. Ahora bien, este modelo forzosamente es reducido, ya que -como vimos anteriormente- existen tantas posibilidades y modalidades de departamentos académicos como tipos de organización de instituciones de educación superior. La organización departamental ideal para una institución es aquella que mejor responde a sus necesidades específicas.

Si se reconocen estas limitaciones, podemos proponer un proceso ideal simplificado de departamentalización en una universidad ideal. Como ejemplo imaginaremos una universidad organizada por escuelas, e implementaremos el proceso:

## **A. Especificar qué es lo que se espera del proceso de departamentalización en base al análisis de la universidad**

Las autoridades universitarias analizan su propia institución y señalan como sus características generales el ser una universidad pequeña, de unos 3 000 alumnos, organizada por escuelas: Contabilidad y Administración, Derecho, Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica y Enfermería, aglutinadas en tres áreas: Ciencias Sociales, Ingenierías y Biomédicas. Sus instalaciones están desperdigadas en una ciudad pequeña, con comunicaciones fáciles. Sus recursos humanos son escasos, ya que hay pocos maestros especializados. Los recursos financieros son también escasos. Sin embargo, su tasa de crecimiento así como su demanda son altas.

1.1 El paso siguiente es, en base al análisis anterior, decidir qué es lo que se pretende hacer:

- a) Utilizar al máximo los maestros y las instalaciones físicas sin emplear mayores recursos financieros.
- b) Implementar el crecimiento de la universidad.
- c) Mejorar el nivel académico.
- d) Romper definitivamente con la estructura por escuelas, pero conservar las carreras, aunque con troncos comunes y curriculum rígido con materias optativas.

1.2 A este paso seguirá el estudio y la preparación de los recursos humanos y materiales necesarios para implantar el proceso de departamentalización.

La universidad cuenta con un departamento de estadística, que es donde se concentra la mayor parte de la información acerca de la universidad; el personal de esta oficina tiene tiempo libre para realizar otras funciones. Por lo tanto, se encarga a este personal la realización del plan.

1.3 Organizar y preparar a los encargados de la planificación. Se busca bibliografía sobre el tema y contrata a un especialista por un tiempo determinado para preparar al personal responsable. Se sientan las bases administrativas y financieras para el plan.

## **B. Determinación de objetivos**

Después de un cierto tiempo de estudio y organización, los encargados del plan, en íntima relación con la comunidad universitaria (maestros, estudiantes, administradores), definen los objetivos del plan.

Se fijan los objetivos basándose en las características de la universidad y en un estudio detallado, pero rápido, de las condiciones imperantes en la universidad.

Parte importante de este paso fue el análisis de la programación de los cursos, con la idea de saber lo más exactamente posible el número de veces que se imparte cada curso, los horarios, los maestros que lo imparten, su organización, etc., a fin de conocer cuáles son los cursos que más se imparten en la universidad, en qué áreas y en qué carreras, para así poder determinar cuál es el área por reformar primero y cuáles son las materias que requieren de una más urgente departamentalización. Los resultados de este análisis deben plasmarse en cuadros por áreas que indiquen el número de maestros que imparten una materia y el número de veces que se imparte en los distintos niveles.

Este análisis es definitivo para poder decidir cuál es el área por la que se tiene que empezar la reforma y cuáles son las materias de más urgente departamentalización.

Realizando este análisis pueden marcarse los objetivos.

*Los objetivos finales seleccionados son:*

- 1) Departamentalizar la universidad en su totalidad por áreas, pero en forma paulatina, dadas las condiciones actuales de la universidad.
- 2) Implantar troncos comunes.
- 3) Dejar sentada la organización requerida para implantar el curriculum rígido con materias optativas después de realizada la departamentalización.

*Los objetivos intermedios:*

- 1) Departamentalizar el área de Ingenierías. Se seleccionó esta área por ser la que cuenta con mayores problemas.
- 2) Departamentalizada el área de Ingeniería, se departamentalizará el área de Ciencias Sociales.
- 3) Realizada la departamentalización en dichas áreas, se procederá a departamentalizar la de Biomédicas, capitalizando las experiencias anteriores y aprovechando la ocasión para implementar la carrera de Químico Farmacéutico.

*Objetivos a corto plazo:*

- 1) Implantar las condiciones básicas de la departamentalización en el área de Ingenierías.
  - 1.1 Implantar un módulo de horario.
  - 1.2 Implantar el sistema de créditos.
  - 1.3 Adecuar las instalaciones existentes y preparar las nuevas que se necesiten.
  - 1.4 Implantar un lenguaje común en las materias impartidas en el área. Definir cuáles son las básicas, las intermedias y las avanzadas. Especificar a qué departamentos corresponde cada una.
  - 1.5 Departamentalizar primero las Matemáticas, la Física, la Introducción a la Ingeniería, para posteriormente departamentalizar el área en su totalidad.
  - 1.6 Preparar a los maestros para la departamentalización.
  - 1.7 Organizar el tronco común, y
  - 1.8 Concientizar a la comunidad de ingenierías sobre la necesidad y ventajas de la reforma.
- 2) Implantar las condiciones básicas de la departamentalización en el área de Ciencias Sociales.

Los objetivos de este punto pueden ser los mismos del anterior, aunque -lógicamente- las materias serán distintas.
- 3) Implantar las condiciones básicas de la departamentalización en el área de Biomédicas.

Corresponde también al objetivo 1), aunque con las diferencias pertinentes, debido a que se trata de una sola carrera y de la creación de una nueva.

### **C. Formulación de Programas**

En este paso se tienen que plasmar en programas específicos y concretos la forma de alcanzar los objetivos. Como los objetivos están jerarquizados, se tiene que empezar por formular los correspondientes a los objetivos a corto plazo, empezando por los primeros. A esto le llamaremos la estrategia de la planificación.

Para implantar, por ejemplo, el módulo de horario en el área de ingenierías se tendrían, primero, que hacer cuadros con los horarios actuales de todas las carreras; en segundo lugar, compararlos; en tercero, elaborar uno nuevo; en cuarto, adecuar las instalaciones; en quinto, organizar a los maestros de acuerdo al nuevo horario, y en sexto, organizar a los alumnos. Así se tendrá que hacer con cada programa, resaltando en cada

uno sus interrelaciones con los demás. Es decir, el programa de reorganización de horarios condicionará el programa de instalaciones y éste, a su vez, estará condicionado por el de preparación de maestros y la concientización de la comunidad universitaria.

Para que se puedan aplicar los programas en una forma fácil y rápida tienen que estar plasmados bajo una ruta crítica. Esta ruta tiene que ser la elaboración de la estrategia en el tiempo. Por ejemplo, tiene que especificar cuándo se tiene que empezar el programa 1.1 y cuáles de los programas subsiguientes son simultáneos a él, así como también qué programas son necesarios antes de poder realizar otros y cuáles son independientes en el tiempo y en el espacio de los demás. La ruta crítica tiene que determinar fechas tentativas de inicio y el fin de cada programa. Así la ruta crítica será el camino a seguir durante la realización del plan.

#### **D. Evaluación**

Los programas subsiguientes pueden irse elaborando al mismo tiempo que se van realizando los primeros. Es aquí cuando tiene que entrar en juego el proceso de evaluación, el cual funcionará como retroalimentación al programa en general, pues debe ser la guía que reorienta el plan y si es necesario lo obligue hasta el cambio de objetivos y de estrategia, si la experiencia así lo requiere. Si al aplicarse el plan de modulación de horarios en el área de ingenierías, se encuentra -por ejemplo- que es más económica la remodulación de todos los horarios de la universidad a un tiempo, se procederá a cambiar la jerarquía de los objetivos y por consiguiente la estrategia del plan.

Ahora bien, la evaluación tiene que ser tanto o más seria que la planificación, en el sentido de que tiene que fijar criterios bien la conveniencia política de una decisión en cuanto que evite la aparición de conflictos. Estos criterios tienen que ser de evaluación, tales como la economía de tal o cual medida, o formulados con la misma claridad que los objetivos, a fin de evitar la aplicación anárquica del plan.

La evaluación puede ser llevada a cabo por un órgano de la universidad, ajeno al departamento encargado de la reforma, en este caso el de estadística. Así, se puede comisionar a un consejo de maestros y alumnos. La evaluación tiene que ser constante y paralela al plan, no puede ni debe ser intermitente porque perdería de vista el aspecto global del proceso.

#### **E. La Toma de decisiones**

En el caso de nuestra universidad ideal, corresponde al Rector y al Consejo Académico (paritario), la responsabilidad de la toma de decisiones. Así, las decisiones últimas siempre serán realizadas por ellos a nombre de toda la comunidad universitaria.

Lo importante, en este caso, es diferenciar los papeles del “tomador de decisiones” o político y el responsable o ejecutor del plan. Ambos se encuentran en esferas distintas, pero ambos se tienen que respetar.

De esta manera, el encargado del plan puede determinar la reorganización de los horarios de una forma que técnica y económicamente aparezca como la mejor; sin embargo, el Rector y el Consejo encuentran que esa medida puede acarrear un conflicto con los maestros. Le corresponde, entonces, al encargado del plan reformar el programa de reorganización de maestros, de manera que el planteamiento sea óptimo desde el punto de vista técnico, así como del político.

Así llegamos a la realización del plan, en este caso la departamentalización de la universidad ideal propuesta. Como se podrá haber observado, el proceso de departamentalización no es otra cosa que un proceso de reforma administrativa y académica de una institución de educación superior. Este proceso de reforma tiene que ser llevado a cabo, para que rinda un fruto mayor, de la forma más racional posible, por esto se plantea en términos de planificación. La forma y alcance de la reforma puede ser muy variada, dependiendo de la institución a reformar. Lo que finalmente importa es la renovación constante de la institución, a fin de que cumpla, en forma siempre eficiente, sus objetivos como centro creador y difusor de cultura, así como su papel de servicio a la sociedad.

## **BIBLIOGRAFIA**

- (1) MENESES, E., "La organización departamental en las universidades". Revista del CEE; Núm. 3, México, 1971, pp. 73-86.
- (2) MAYHEW LEWIS, B., y PATRICH J. FORD, Changing the Curriculum. Jossey-Bas V., Sn. Fco. 1971, pp. 2-4.
- (3) CASTREJON, D. J., VIELLE, J. P., MEDINA, M. L., DAOWZ, P., PÉREZ LIZUR, M., ROMERO, C., Planeación y modelos universitarios I. ANUIES, México, 1975.