

LA DEPARTAMENTALIZACION EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR UNA EXPERIENCIA EN PROCESO

Víctor M. Machuca P. y Sergio Becerril C.

Víctor M. Machuca es coordinador de Evaluación Institucional en el CIIDET. Sergio Becerril es coordinador de Administración Educativa en el CIIDET.

INTRODUCCION

En la última década la preocupación de los funcionarios, administradores de la educación y planificadores sociales, ha generado una serie de estudios para atender las estructuras orgánicas de las universidades e instituciones de educación superior. Los estudios consisten en instrumentar un proceso organizacional llamado departamentalización, que responda a las necesidades reales de cada institución. Con estas propuestas de administración educativa se pretende responder con eficacia, eficiencia y calidad al quehacer institucional encomendado; fundamentalmente en materia de servicios académicos como lo son la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad. En concreto, la propuesta mantiene un espíritu de producción académica y rendimiento laboral. Todavía sostiene algunas interrogantes: ¿En qué consiste la departamentalización?, ¿qué fundamenta la propuesta?, ¿cuáles son los beneficios que reporta?, ¿de qué manera se distingue de otros modelos?, ¿cómo surge la propuesta?, etc. Preguntas que encuentran respuestas diferentes según sean las condiciones históricas de los centros de enseñanza y los enfoques teóricos de abordaje.

Para este ensayo consideramos conveniente hablar de departamentalización referida a las instituciones de educación superior; en tal sentido, este trabajo es un producto colateral de una investigación en proceso realizada en el CIIDET. Consiste en un documento en donde se tiene el estado del arte respecto a la departamentalización a nivel internacional. Asimismo, se establecen las principales características de este proceso en diversas instancias nacionales. No pretendemos hacer un análisis conceptual exhaustivo de la departamentalización; únicamente queremos identificar un procedimiento administrativo de control organizacional, para comenzar a desprender paulatinamente las distintas alternativas que podrían resultar como intentos de hacer operativa, en una institución de educación, la propuesta.

PROCEDIMIENTO

Para desarrollar el presente trabajo se revisaron los documentos que apoyan la estructura administrativa de algunas instituciones de educación superior (ES) con una estructura departamental y artículos que apoyan este tipo de organización.

Inicialmente se describe un grupo de artículos que se ha promovido por parte de instituciones de educación superior con el objeto de presentar un sistema departamental apropiado para la estructura académico-administrativa de cada una de las instituciones incluidas en el trabajo. A continuación se presenta un análisis de la información obtenida a través de las fuentes antes citadas.

ORIGENES Y CARACTERISTICAS DE LA DEPARTAMENTALIZACION

La organización departamental en las universidades tiene su inicio en los Estados Unidos. Esta forma de estructura académico-administrativa responde a la necesidad de agrupar distintas unidades que se encarguen de llevar a cabo la investigación y la docencia en campos específicos del saber. Zamanillo (1980:27) señala que el tamaño de las universidades hace altamente complejo el manejo de las mismas. Es importante, entonces, que tanto la estructura académica como la administrativa se desconcentren para dar solución a los problemas

de manera más particular. Es así como la estructura departamental permite delegar funciones en áreas tales como formación de graduados, investigación, el desenvolvimiento de la disciplina y otros: “Al margen de los aspectos puramente académicos es indudable que la organización académica por departamentos es una respuesta a los problemas administrativos y a la ineficiencia que van aparejados con el gigantismo y la centralización de algunas instituciones de educación superior”.

En general se menciona que la estructura departamental permite que los recursos sean óptimos, así como el uso de los mismos.

Una de las características del proceso es la descentralización de la toma de decisiones. Este proceso es a su vez un beneficio para hacer óptima la estructura organizativa de la institución y un problema en su implantación, por la consiguiente pérdida de poder, misma que tiende a ser considerada como negativa en muchos casos, lo que produce resistencia al cambio.

La ventaja de la organización departamental es que reduce considerablemente la estructura jerárquica y más bien agrupa a los individuos por intereses comunes. De esta manera se establece un marco en donde los “conocedores” de un área revisan sus planes de trabajo, determinan las líneas de investigación -que estarán vinculadas con la docencia- y fomentan la comunicación entre profesores y estudiantes de diferentes carreras.

Un aspecto importante en la estructura departamental es que el grupo de profesores investigadores se encuentra en el mismo espacio físico en donde pueden intercambiar permanentemente, de manera formal e informal, experiencias y expectativas relacionadas con un área común de trabajo. La relación permanente entre miembros de un mismo campo de conocimiento hace que se incremente la eficiencia del grupo para resolver problemas.

Otro aspecto es que los profesores investigadores se relacionan en un ambiente de igualdad. La jerarquía en los puestos no existe en el Departamento, excepto por el director del mismo. Este tipo de relación incrementa la cohesión del grupo y favorece la sana competencia entre los departamentos.

Los departamentos son relativamente autónomos. Dado que están integrados por los miembros conocedores de un área, ellos tienen la capacidad de determinar cuáles son las investigaciones que deben desarrollarse en el Departamento, qué tipo de materias deben ofrecerse y qué características deben tener los recursos humanos que lleven a cabo tanto las investigaciones como los cursos.

Zamanillo (1980:30) concluye que un departamento académico tiene como finalidades el desconcentrar la toma de decisiones; incrementar la productividad de conocimientos científicos; rebasar las fronteras del conocimiento científico mediante la investigación de problemas específicos y formar nuevas generaciones de científicos y profesionales partiendo de una selección de estudiantes más rigurosa.

Zamanillo también señala en su artículo algunos aspectos administrativos que se deben considerar en un modelo departamental. Primeramente menciona que el control administrativo debe traducirse en “coordinación”. Este aspecto se relaciona con el aspecto rígido, de la organización “tradicional” y con el aspecto flexible que se sugiere en la organización departamental.

Comenta que, dada la estructura compleja y flexible de un departamento, las deficiencias que se detecten no pueden ser corregidas rápidamente, de manera que no alteren su funcionamiento.

Por su parte, el director del departamento se elige, fundamentalmente, por sus características académicas. Esta situación hace que en ocasiones los directivos tengan limitaciones administrativas importantes, situación que hay que considerar en una nueva estructura departamental. Y “desde el punto de vista de adaptabilidad institucional a las necesidades de desarrollo científico y de la formación profesional, es indudable que en teoría -es decir, sin contar con las presiones que generan tanto los intereses personales como los de los grupos que actúan en el ámbito universitario este tipo de organización es tan flexible que permite dar respuesta a gran cantidad de problemas que resultan insolubles en instituciones organizadas de manera piramidal” (pag. 33).

LA EXPERIENCIA DE INSTITUCIONES NACIONALES

La Universidad del Valle de Atemajac presentó en 1991 un modelo de departamentalización académica. De acuerdo con este documento, el modelo departamental elegido es el que ha mostrado la mayor eficiencia en el sistema nacional de educación superior.

La primera diferencia con respecto al modelo de facultades y escuelas es que los departamentos se agrupan por áreas del conocimiento y no por profesiones. Los departamentos son independientes de las carreras. Es decir, los estudiantes de diversas carreras acuden a un mismo departamento para recibir la instrucción de una materia que les es común. En este modelo las coordinaciones curriculares se encargan de analizar las distintas instancias que tienen que ver con las profesiones que ofrece la universidad. Asimismo, realimentan a los departamentos con la información obtenida con el objeto de que las materias que ellos ofrecen respondan a las necesidades detectadas en las diferentes instancias vinculadas con cada una de las carreras de la universidad.

Los departamentos y las coordinaciones curriculares se encuentran, en el organigrama, al mismo nivel e integran la Dirección General de Educación Superior.

Inmediatamente debajo de la dirección se encuentran las divisiones. Hay tres: la División de Ciencias Sociales y Humanidades, la División de Ingenierías y la División de Ciencias Económico-Administrativas.

LA DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES SE SUBDIVIDE EN:

DEPARTAMENTOS

Comunicación
Psicología
Filosofía y educación
Biomédicas

COORDINACIONES

Ciencias y técnicas de la comunicación
Psicología
Filosofía y educación
Diseño gráfico
Nutrición

LA DIVISION DE INGENIERIA INCORPORA LOS SIGUIENTES DEPARTAMENTOS Y COORDINACIONES:

DEPARTAMENTOS

Diseño
Construcción
Ciencias exactas
Computación
Producción
Electrónica

COORDINACIONES

Ingeniería y arquitectura
Ingeniería industrial
Lic. en sistemas computacionales
Ingeniería en computación
Ingeniería electrónica
Posgrado

Y LA DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS PRESENTA:

DEPARTAMENTOS

Administración
Contabilidad
Economía y finanzas
Mercadotecnia
Turismo

COORDINACIONES

Administración de empresas
Contaduría pública
Administración de
empresas turísticas
Administración de
recursos humanos
Mercadotecnia
Economía y finanzas
Posgrado

Las dos instancias que forman una división son independientes y se agrupan en comités: el Comité de Desarrollo Docente y el Comité de Desarrollo Curricular. Los dos comités deben trabajar paralelamente.

Con esta estructura se trata de hacer óptimos los recursos de la universidad. En el proyecto de departamentalización se planteó la necesidad de una prueba piloto previa a su aplicación global definitiva a la estructura orgánica de la universidad.

Otra experiencia considerada se refiere al proceso de departamentalización de los institutos tecnológicos. Aun cuando los fines y la estructura misma de un instituto es diferente a la de una universidad, nos pareció importante considerar esta experiencia, ya que se trata de una institución de educación superior.

Se propone una estructura departamental con el objeto de articular los niveles educativos que atienden los tecnológicos: articular las funciones de docencia, investigación y extensión, e integrar las disciplinas del tecnológico, así como facilitar el trabajo interdepartamental e interinstitucional.

En este sentido, la departamentalización se establece como una forma adecuada de asumir las distintas actividades del tecnológico de manera integral.

En el documento de presentación del modelo se señala que: “Este tipo de organización permite interrelacionar especialistas de áreas departamentales, de tal forma que en dichas áreas se dé un enfoque de producción académica con las materias que imparten los profesores, de manera que de las mismas se deriven tareas de investigación que propicien fortalecer la extensión de ámbitos de aplicación y difusión del conocimiento” (SEP, SEIT, DGIT: mayo, 1, 1990:5).

Dentro de la argumentación de apoyo al modelo, entre otros aspectos, es importante señalar que: la acreditación de asignaturas se relacione directamente con actividades de investigación; se establezca la interrelación de materias; esta interrelación de materias coadyuve en la generación de ingresos y apoyo al desarrollo académico de los docentes para facilitar su ingreso al Sistema Nacional de Investigadores; se establezcan proyectos de vinculación con el sector productivo, relacionados con las áreas de trabajo de los profesores, para favorecer el desarrollo profesional y económico de los mismos; y que se ubique a los practicantes profesionales en áreas relacionadas con las asignaturas que cursan, ya sea para reforzar el conocimiento o para aplicar algo de lo que se domine. En su experiencia se dividieron dos áreas; una sustantiva, que incluye a las funciones académicas de docencia, investigación y extensión; y una adjetiva, que incorpora a las funciones auxiliares de planeación, administración académica, administración de la docencia, administración de la investigación, administración de la extensión y servicios administrativos. En el organigrama la planeación y la administración de la extensión dependen directamente de la Dirección y/o de la Subdirección de Planeación y Extensión; y la administración de la docencia y la investigación se encuentran bajo la responsabilidad de la Dirección y/o de la Subdirección Académica, con el apoyo de los departamentos académicos, y los servicios administrativos se encuentran bajo la responsabilidad de la Dirección y/o la Subdirección de Servicios Administrativos, también apoyadas por los departamentos.

En el documento también se señalan una serie de ventajas que se tienen con el proceso de departamentalización. Inicialmente se menciona la característica de que el docente desarrolla tanto las actividades relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje como las de investigación y extensión.

Un aspecto que se enfatiza en el documento es que la organización es más horizontal. La organización es más participativa y el desarrollo de los profesores está vinculado con aspectos relacionados con la administración de las actividades sustantivas del centro de estudios. En la pag. 9 se menciona que la forma de vincular debe darse con criterios académicos, por ejemplo:

- La ubicación de practicantes profesionales.
- La justificación de visitas a empresas.
- La incorporación de profesores visitantes.
- La ubicación de maestro-huésped.
- La vinculación del egresado se dé con sus departamentos académicos, tanto por su ubicación profesional como por el grado académico obtenido.
- El maestro preferentemente se vincule e investigue con las materias que imparte como una forma de acumular experiencias, sin necesidad de diversificar su carga de trabajo, además de evitar la improvisación y dar continuidad (planes a corto, mediano y largo plazo) a la atención de un mismo bloque de materias (máximo tres diferentes) en sus ámbitos de docencia, investigación y extensión.

Por lo general, el sistema departamental establece una organización más igualitaria en todos los niveles. Tanto las materias como los recursos humanos se presentan a un mismo nivel sin importar el estatus académico-administrativo o el semestre en el que se está trabajando.

En lo particular, la departamentalización influye para incrementar la interdisciplinaria y la cooperación de los recursos humanos de diversas especialidades. Se propone “una organización más horizontal ubicando organizacionalmente departamentos académicos que conciban un desarrollo articulado de las funciones de docencia, investigación y extensión” (SEP, SEIT, DGIT, 1990, p. 12).

El modelo sugiere que las actividades académicas, las asignaturas, el servicio social, las prácticas profesionales y la titulación se lleven a cabo en el nivel individual, interdisciplinario e interinstitucional. Se enfatiza el que exista una vinculación entre el trabajo teórico, desarrollado en el aula, y los aspectos prácticos. Es decir, que se establezca la relación entre lo aprendido en el aula y las actividades fuera de la institución.

De acuerdo con lo encontrado por Machuca (1991), el modelo apoya la interrelación del proceso enseñanza-aprendizaje con las actividades prácticas del estudiante; en otras palabras, lo que debe ser la congruencia de la capacitación dentro de la universidad y el mercado de trabajo. La universidad debe facilitar el aprendizaje de las actividades prácticas relacionadas con el área de trabajo en donde se insertan los egresados. Asimismo, se establece la necesidad de que el trabajo académico, dentro del aula, se relacione con actividades de investigación. La departamentalización, entonces, favorece estas relaciones que se sugieren como muy importantes para obtener los productos perseguidos por una institución de educación superior.

La organización departamental, que en ese documento se presenta, incluye las siguientes estructuras Dirección; Comité de Planeación; Subdirección de Planeación y Extensión; Consejo Editorial; Departamento de Planeación, Programación y Presupuesto; Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación; Departamento de Comunicación y Difusión; Departamento de Actividades Extraescolares; Centro de Cómputo; Centro de Información; Subdirección Académica; Comité Académico; Departamento de Ciencias Básicas; Departamento de Sistemas de Computación; Departamento de Metal-Mecánica; Departamento de Ingeniería Civil; Departamento de Ingenierías Química y Bioquímica; Departamento de Ciencias Económico-Administrativas; Departamento de Ingeniería Industrial; Departamento de Eléctrica y Electrónica; Departamento de Proyectos Académicos Interdepartamentales; Departamento de Posgrado e Investigación; Subdirección de Servicios Administrativos; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Recursos Financieros; Departamento

de Recursos Materiales y Servicios: Departamento de Servicios Escolares, y Departamento de Mantenimiento de Equipo.

Una última experiencia obtenida dentro de las instituciones nacionales respecto a la departamentalización es la del Instituto Tecnológico de Sonora. En esta institución los departamentos se concentran en las áreas que desarrollan actividades de investigación. El área docente presenta una coordinación que controla las actividades de tres maestrías.

En este caso la característica de la estructura departamental de considerar en un mismo recurso las actividades de investigación, docencia y extensión, no se puede observar. Sin embargo, esta estructura está en proceso de desarrollo.

En los documentos obtenidos a través de la búsqueda computarizada en el banco de datos Eric no se encontró referencia alguna respecto a la estructura departamental. Así se esperaba, dado que esta estructura existe en los Estados Unidos desde el inicio de las universidades. Sin embargo, al incluir el indicador respecto a la administración educativa, se obtuvieron varios artículos que, si bien no se dirigen a justificar la estructura departamental, se refieren a las características de algunos aspectos de la organización departamental.

RESUMEN

En síntesis, con la idea de contribuir con la definición administrativa de la departamentalización, podríamos decir que:

- Encuentra sus propios procedimientos y formas de instrumentación en función de las características e historias específicas de las instituciones específicas que la requieren.
- La finalidad general es tomar más eficaz y efectivo el servicio académico.
- Busca agrupar al personal docente y de apoyo por áreas académicas que le den unidad a las actividades sustantivas (docencia, investigación y vinculación con la sociedad) de la organización escolar.
- Logra que los recursos sean óptimos, evita la duplicidad de funciones y prevé un desarrollo institucional adecuado en las distintas áreas que la conforman.
- Permite que el personal docente aproveche tiempo y espacios institucionales y contribuya a definir lo que hoy consideramos mejorar la calidad en la educación.
- Mejora notablemente el proceso de control administrativo, la planeación y la evaluación institucional.

Quedan pendientes otras prácticas y funciones que se desprenden de la departamentalización; es el caso de las necesidades de capacitación y formación de recursos humanos que requiere este proceso. Tema que trataremos posteriormente como una exigencia inherente a esta forma de administrar una institución educativa.

BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO TECNOLOGICO DE SONORA. La Departamentalización en el Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON, 1991.

MACHUCA Víctor. Congruencia de la capacitación de la educación superior, UNACH, 1990.

SEP, SEIT, DGIT. La Departamentalización Académica en los Institutos Tecnológicos, SEP, SEIT, DGIT, 1990.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ATEMAJAC. Modelo de Departamentalización Académica. UNIVA, 1991.

ZAMANILLO, Eleuterio "La Organización Departamental en las instituciones de educación superior", Revista de Educación Superior, ANUIES, Vol. IX núm. 3(35). Julio-Septiembre, 1980.