

LA ORGANIZACION DEPARTAMENTAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

Eleuterio Zamanillo N. *

Antecedentes

Con la aparición de las primeras universidades en el medievo se inicia un proceso formal de especialización en los distintos campos del saber. Dicho proceso responde al constante incremento del saber -el cual parece crecer en forma exponencial día con día- y su organización en clases cada vez más estructuradas, llamadas usualmente “ciencias”.

Aunque el proceso antes aludido es de carácter mundial, de ninguna manera debe confundirse la especialización de las incipientes universidades medievales, o de buena parte de las instituciones europeas de educación superior, con la organización departamental de las universidades en los Estados Unidos.

El primer caso condujo a la creación de facultades o colegios referidos a la formación de estudiantes en el ejercicio de una profesión específica. En los Estados Unidos, llevó a la aparición de unidades académico-administrativas encargadas de la investigación y la docencia en campos especializados del saber (ya no de una profesión)¹.

1. Concepto de departamento académico

Según Dressel y Reichard, el departamento académico es, al igual que la universidad en la que se ubica, el resultado de la interacción de muchas fuerzas ². Tal vez por esta razón, el significado del vocablo “departamento” resulta ambiguo.

Para algunos autores, un departamento académico es la unidad administrativa básica del “College”, que alberga a una comunidad de académicos, relativamente autónoma y que es responsable de la docencia y la investigación en un campo especializado del saber ³.

Si bien el carácter general y extensivo de esta definición permite intuir lo que es un departamento académico, ella requiere un análisis para poder ser utilizada como punto de partida en cualquier investigación sobre organización departamental.

1.1 ”Departamento académico es la unidad administrativa básica del ‘College’”,

El tamaño cada vez más grande, la complejidad organizativa derivada de dicho crecimiento y el carácter “Polifinalista” de las nuevas universidades han rebasado, según Dressel ⁴, la capacidad operativa de las facultades. De la misma manera en que las decisiones sobre problemas curriculares han debido ser

*Doctor en Filosofía por la Universidad de Friburgo, Suiza. Coordinador de Programas Académicos de la ANUIES.

¹Los antecedentes históricos se encuentran en: F.M. Powiche y A.B. Emden (eds.), *The Universities of Europe in the Middle Ages*: Londres; Oxford University Press, 1958. Burbacher y Rudy, *Higher Education in Transition: An American History*: New York; Harper & Row, 1958.

- Dressel, P.L., *The Confidence Crisis: An Analysis of University Departments*: San Francisco; Jossey-Bass, 1970.

- Dressel y Reichard, “The University Department: Retrospect and Prospect”; en *The Journal of Higher Education*, Vol. 41, No. 5, May 1970, pp. 387-396.

- Meneses, Ernesto, “La organización departamental en las universidades” en *Revista del Centro de Estudios Educativos*; México, Vol. 1, No. 3, 1971, pp. 75-78.

- Anderson, Kay J. “The Ambivalent Department”, en *Educational Record*, Spring 1968, pp. 207-210.

²Dressel y Reichard, op. cit., 1970, p. 387.

³Anderson, Kay J., op. cit. 1968, p. 206 (trad. de E. Zamanillo), Meneses, op. cit. p. 78.

dejadas a los especialistas de cada disciplina, las decisiones concernientes a la admisión, promoción y aumentos salariales también requieren ser delegadas.

En este sentido, el departamento académico es utilizado como un dispositivo de administración que permite delegar funciones de orden tanto académico como administrativo relacionadas con: la formación de graduados, la investigación básica y la aplicada, el desenvolvimiento de la disciplina que le es propia, los medios de operación para el cumplimiento de sus fines, el desarrollo de prioridades en la investigación, etc., para lo cual goza de cierta autonomía.

Al margen de los aspectos puramente académicos, mismos que serán revisados más adelante, 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. Además, sus raíces alemanas y su desarrollo en la sociedad estadounidense permiten afirmar que su justificación radica más en el campo de la optimización del uso de recursos que en el de la interdisciplinariedad.

La delegación de poderes para la toma de decisiones constituye un abandono del esquema centralista de las universidades “tradicionales”, y el principio de una desconcentración académica que puede romper la maquinaria burocrática que propicia la rigidez y hace pesadas a algunas instituciones organizadas por facultades. De hecho, se piensa que la organización en departamentos es fuente de dinámica institucional porque: son unidades simples y con jerarquías bien definidas; reducen al mínimo los malos entendidos y los esfuerzos superfluos; al agrupar personas con intereses comunes, pueden operar con mayor eficacia que los miembros individuales en una universidad ⁵; favorecen la constante revisión de los planes y programas de estudio; evitan que la investigación se desvincule de la docencia; fomentan la comunicación entre estudiantes de diferentes carreras ⁶.

En cuanto unidades académico-administrativas, los departamentos cuentan, por regla general, con un director encargado de: presentar el presupuesto anual; decidir sobre la selección, promoción y retención del personal académico; decidir sobre permisos sabáticos; establecer relaciones interdepartamentales; buscar financiamiento para la investigación; vigilar el desarrollo de la educación y de la innovación tanto en la disciplina esencial como en las pedagógicas; representar al departamento ante los órganos colegiados y administrativos de la institución; establecer horarios de clases; fijar cargos académicos; resolver, en primera instancia, los problemas personales que surjan en su departamento, etc. ⁷, con un cuerpo de investigadores y docentes en los que recae la función académica, y con un cuerpo de secretarías y auxiliares que efectúan labores de apoyo, como mecanográficas, mensajería, etc.

Se les considera la unidad básica porque constituyen el órgano administrativo más pequeño, del que depende tanto el funcionamiento de la institución como la calidad y prestigio de la misma.

1.2 “Que alberga a una comunidad de académicos”.

Un departamento académico es también un espacio de trabajo que ofrece oficinas, aulas, cubículos, laboratorios y, en algunos casos, hasta bibliotecas, a grupos académicos con las siguientes propiedades: todos sus miembros poseen formación especializada en el mismo campo del saber; no existe relación de dependencia jerárquica entre sus miembros, excepción hecha del director del departamento; todos sus miembros realizan actividades de investigación y docencia.

La idea de reunir en el mismo ámbito espacial a grupos especializados en el mismo campo del conocimiento, proviene de la intención de lograr altos índices de eficiencia a través del esfuerzo de superación que da el espíritu de competencia inculcado por el sistema educativo de la sociedad industrial moderna.

Considerado como comunidad científica, el departamento académico es fuente de conocimientos científicos de carácter básico y aplicado de alta calidad. Además, el celo profesional de sus integrantes y el

⁴Dressel y Reichard, op. cit. 1970. p. 395.

⁵Anderson, Kay, J., op. cit., 1968, p. 211.

⁶Meneses, Ernesto, op. cit., 1971, p. 81.

⁷Dressel, Johnson y Marcus, *The Confidence Crisis*: San Francisco, Jossey-Bass, 1970, p. 13.

espíritu de competencia ya aludido, permiten esperar que el prestigio de un departamento crezca rápidamente.

1.3 “Que es relativamente autónoma”

En el inciso 1.1 se han señalado algunos elementos de decisión que pertenecen a la esfera departamental, los cuales le confieren cierta autonomía dentro de las instituciones educativas.

Por otra parte, debido a la tendencia de todo el personal académico a suponer que debe ser apoyado para desarrollar sus intereses y aspiraciones de orden científico, y al hecho de que los departamentos son responsables de la formación de estudiantes de grado y de posgrado, cuyo número aumenta vertiginosamente, es conveniente que sean los propios departamentos los que decidan qué investigaciones deben ser apoyadas; cuántos académicos y de qué nivel deben ser contratados; qué tipo de cursos se ofrecerán; qué tendencias y orientaciones se dará a los contenidos disciplinarios, etc. ⁸.

1.4 “Que es responsable de la docencia y la investigación en un campo especializado del saber”.

En las universidades organizadas por departamentos se sostiene que, en lo académico, dicha estructura sirve para rebasar las fronteras de las disciplinas que les corresponden ⁹. Esta afirmación se apoya en los siguientes principios, implícitos en la política educacional estadounidense:

- I) La justificación de las instituciones educativas en el terreno nacional no debe radicar exclusivamente en la formación de profesionistas, sino, de manera primordial, en la generación de conocimientos en los campos del quehacer científico.
- II) Puesto que todo estudiante tiene igualdad de oportunidades de educación y su éxito o fracaso dependen de su capacidad personal, las instituciones de enseñanza superior deben procurar los más altos niveles posibles en el campo del conocimiento ¹⁰.

La función de “vanguardia” científica que postulan los principios anteriores y la optimización del uso de recursos, inducen a la creación de unidades académico-administrativas, referidas a campos de conocimientos especializados -que por lo general coinciden con lo que se denomina “disciplina”.

Dichas unidades, cuya justificación epistemológica no alcanza a encubrir su función administrativa, son verdaderos centros de investigación cuya función primordial es la de generar conocimientos mediante la investigación básica y la aplicada. Dichos conocimientos son, por una parte, el contenido fundamental de la enseñanza que se da en las universidades -la docencia por sí sola, sin investigación que la alimente con nuevos conocimientos, tiende a generar profesionistas poco adaptados a los cambios que exige el mundo actual y, por el otro, son fuente de independencia y fortaleza nacionales al constituir el acervo científico y tecnológico con el que los países pueden hacer frente a los problemas que enfrentan.

Al ser centros de investigación especializada, la difusión de los conocimientos que se generan en un departamento no puede ni debe quedar en manos de legos o de divulgadores no científicos, ya que ello abriría una brecha cada vez mayor entre el estado de los conocimientos en una determinada etapa de una disciplina y la preparación de los futuros investigadores, situación que invalidaría todos los esfuerzos tendientes a optimizar la función educativa.

⁸Rivier, Dominique; “La gestion de l’université contemporaine: planification et décentralisation; en .C.R.E.- Information: Ginebra, No. 44, 4o. trimestre, 1978, p. 58-59.

⁹Dressel, Johnson y Marcus, op. cit.; 1970, p. 48-49.

¹⁰A título de ejemplo se cita el texto referente a la misión de la Universidad de Eastern Illinois: “El papel primario de la Universidad de Eastern Illinois es ofrecer a los estudiantes calificados (qualified) un programa de licenciatura sólido y amplio en artes liberales y ciencias y en áreas profesionales. Complementando el currículum de licenciatura, la escuela de graduados ofrece programas de excelencia en campos selectos.” (Traducción y subrayado de E. Zamanillo). Faculty Handbook, Eastern Illinois University; 1974, p. 2.

En conclusión, un departamento académico es una estructura polivalente cuyas finalidades primordiales son:

- a) Desconcentrar la toma de decisiones para hacer más flexible el aparato burocrático de las universidades modernas.
- b) Incrementar la productividad de conocimientos científicos mediante una creciente especialización disciplinaria y la competencia entre los profesores investigadores.
- c) Rebasar las fronteras del conocimiento científico mediante la investigación de problemas específicos, considerados como casos límite los de los diversos campos y dominios del saber propios de cada departamento.
- d) Formar las nuevas generaciones de científicos y profesionistas partiendo de una selección de estudiantes cada vez más rigurosa.

2. Fundamentos y consecuencias administrativas de la organización académica por departamentos

2.1 Fundamentos administrativos.

Es imposible afirmar que el proceso de organización académica que condujo a la departamentalización, tal como se conoce actualmente en Estados Unidos, obedece únicamente a criterios de orden administrativo. De ser así, no habría sido necesario esperar hasta la segunda mitad del siglo XX para ver los primeros ensayos de evaluación de este tipo de estructura organizacional ¹¹.

Ya en los incisos anteriores se postulan algunos elementos que dejan entrever la complejidad del problema, toda vez que, para el cumplimiento de los fines sociales de la universidad, ha sido necesario violentar la estructura interna de los conocimientos científicos para adecuarlos a las necesidades curriculares que plantea el ejercicio profesional.

Desde el punto de vista operativo, la organización por departamentos parece obedecer a la necesidad de generar estructuras “orgánicas” que rompan el sistema “mecanicista” de la administración universitaria “tradicional”. De hecho, los problemas de funcionamiento institucional y las limitaciones que el desarrollo del conocimiento -por lentitud en las decisiones, burocratismo, intereses personales, etc.- impone la organización piramidal (en la que existe una alta jerarquización de autoridad y una especialización en las tareas sin delegación de facultades para la toma de decisiones) han sido causantes, en gran parte, de la crisis institucional que, aunada a la idea de justificación social en términos de productividad, conduce a la aparición de la estructura departamental.

La construcción de un sistema orgánico de control de la vida académica se basa en la idea de que con este sistema -por conocimiento de la estructura general de las tareas a realizar por todos los miembros y por la gran coordinación en la respuesta a los cambios (que implica un alto grado de control por y sobre los miembros de la organización)- es posible responder de manera más rápida y adecuada a las cambiantes exigencias de las ciencias y de la sociedad ¹².

Sin embargo, lo acertado de estas teorías de la organización en el campo de las empresas comerciales o industriales, y aun en cierto tipo de relaciones sociales, parece encontrarse frente a un caso particular que puede invalidar su posibilidad de generalización: las universidades, a diferencia de otra clase de organizaciones, presentan las siguientes características: 1o. los fines y metas de las universidades no pueden definirse de manera cuantitativa; 2o. los productos y los servicios de las universidades no siempre

¹¹Los primeros trabajos de evaluación sistemática y de investigación sobre las estructuras universitarias que se conocen son de 1958. Entre ellos vale la pena mencionar el siguiente: Caplow, T. y Mc Gee, R. J. *The Academic Marketplace*. Nueva York, Basic Books, 1958, en el que sus autores afirman: “Los métodos de investigación social han sido aplicados por los profesores universitarios a cada institución estadounidense importante menos a la suya”. (Traducción de E. Zamanillo).

¹²Burns, T. y Stalker, G. M.; *The Management of Innovation*: Londres, Tavistok Ltd., 1961.

son tangibles; 3o. el consumidor (el estudiante) ejerce poca influencia en la organización y 4o. el proceso de toma de decisiones es difuso y opuesto al que se da en sistemas fuertemente jerarquizados, como los industriales.

Por otra parte, no debe olvidarse que, en cuanto instituciones de orden social, las universidades están obligadas a atender la creciente demanda social de educación superior. Esta situación ha significado un vertiginoso incremento de la población estudiantil, que pone a dura prueba la capacidad institucional para ofrecer una educación de alta calidad combinada con el nivel de accesibilidad requerido para ser “popular”¹³.

En resumen, es posible afirmar que la organización universitaria por departamentos obedece a los siguientes elementos, que pueden ser considerados como fundamentos de la misma:

- I) La creciente especialización de las ciencias; el elevado número de alumnos, profesores e investigadores que conforman la comunidad universitaria y la dinámica del devenir social, que hacen inoperantes las estructuras rígidas basadas en la centralización del poder para la toma de decisiones.
- II) Las universidades deben cumplir con la función de coadyuvar a que los miembros de la sociedad se realicen mediante el ejercicio de una profesión y, con ello, estén en medida de servir a sus semejantes. Dicha realización es un imperativo social e individual que se traduce en un constante incremento de la demanda tanto cualitativa como cuantitativa de educación superior. Para cumplir con dicha función, la universidad debe transformar constantemente sus estructuras y renovarse de manera tal que esté en condiciones de satisfacer eficientemente dichas demandas.
- III) El desarrollo social requiere de más y mejores instrumentos científicos, tecnológicos y humanísticos para realizarse de manera equilibrada, y evitar la destrucción de la sociedad que lo genera. Por ser la universidad una institución social consagrada a la investigación, es necesario que se organice de manera tal que en su seno produzca la mayor cantidad de instrumentos científicos, tecnológicos y humanísticos de la mejor calidad posible.

2.2 Consecuencias administrativas de la departamentalización.

- 1.- El concepto tradicional de “control administrativo” debe sustituirse por el de “coordinación”, toda vez que la autonomía de los departamentos no puede ser vulnerada sin correr el riesgo de establecer una estructura rígida que invalide, por lo menos en forma parcial, la flexibilidad que se pretende lograr con la estructura departamental.
- 2.- Al no ser las universidades instituciones productivas de bienes materiales, y porque los departamentos tienen como principal función generar y difundir conocimientos en campos especializados del saber, la evaluación de la eficiencia departamental no puede ni debe hacerse por los medios convencionales de la teoría de la organización. De esta situación se deduce que es difícil corregir las deficiencias del sistema con la celeridad que sería necesario, para que éstas no alteren de manera grave el funcionamiento de la institución.
- 3.- La delegación de poder para la toma de decisiones hace que el director o el jefe de departamento, que por regla general ha sido electo como tal por su prestigio académico, se vea obligado a cumplir un conjunto de funciones administrativas para las que frecuentemente no está capacitado. Haciendo caso omiso -no por ser poco importante, sino por obvia- de la dificultad que enfrenta esta persona para actuar simultáneamente como académico frente a sus colegas y como miembro del órgano administrativo de la institución, se encuentra en esta situación una paradoja que pone en entredicho la eficacia administrativa del sistema.

¹³Este problema no se presenta en los Estados Unidos debido a los principios rectores de la política educativa de ese país, pero en el nuestro es tal vez uno de los problemas más candentes en la actualidad.

- 4.- Desde el punto de vista de adaptabilidad institucional a las necesidades del 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.