

## DEPARTAMENTALIZACION

RAQUEL GLAZMAN\*

### INTRODUCCION

Pese a la antigüedad de su existencia (se origina en Harvard en 1767),<sup>1</sup> la departamentalización adquiere fuerza en algunas universidades mexicanas a partir de 1972. Entre las primeras instituciones del país que adoptan esta forma de organización se menciona la Universidad Iberoamericana, la Universidad Autónoma de Guadalajara, el Instituto Tecnológico de Monterrey. Posteriormente utilizarán la estructura departamental la UAM y las ENEP.

A fin de analizar ciertos aspectos de la departamentalización, se aborda la misma desde dos puntos: uno, el de los lineamientos teóricos que la fundamentan; otro, el de la revisión de la práctica, con el objeto de estudiar las situaciones concretas y particulares de la departamentalización en la educación superior de nuestro país.

Entre los materiales que inician en México el tratamiento sobre la departamentalización cabe mencionar en primer lugar a Meneses (1971), quien traduciendo a Anderson (1968) definirá el departamento como “unidad básica administrativa de la universidad, que reúne una comunidad de profesores e investigadores, relativamente autónoma y responsable de la docencia y de la investigación en un campo especializado del conocimiento”.<sup>2</sup> Esta definición aparece también con Zamanillo (1980) y Follari y Soms (1980). Los últimos retoman el concepto de departamentalización en un análisis crítico del mismo.

Meneses basado en Anderson atribuye a los departamentos simplicidad formal y jerarquía de autoridad claramente definida; posibilidad de facilitar la comunicación entre los docentes, fuerza de grupo, posibilidad de esclarecer las diferencias entre profesionales de un campo disciplinario. Vislumbra a los mismos, como centros de inicio de actividades y señala como desventajas: la amenaza que representan para la unidad del conocimiento, la autonomía que pueden adquirir frente a la centralización, la rigidez que pueden alcanzar como forma administrativa, y la extrema especialización que pueden propiciar.

En la línea académico-administrativa las características básicas que se confieren al departamento son: la descentralización, la autonomía para el manejo de su personal y recursos materiales y la libertad que concede para ciertas decisiones curriculares. Si bien estas cuestiones son favorables, llegan a propiciar cierto aislamiento, de ahí que al mismo tiempo se insiste en la capacidad de representación que deben tener los departamentos ante los cuerpos colegiados y las dependencias administrativas.

En el ámbito relativo a las investigaciones, se supone que con la organización departamental los propios departamentos seleccionan y jerarquizan su trabajo de indagación, precisan sus necesidades de recursos humanos y físicos en función del mismo, hacen las definiciones curriculares requeridas (contenidos, métodos, número de cursos, secuencias, organización, etc.) y buscan una interrelación equilibrada entre formación de cuadros y la generación y promoción del conocimiento.

En planteamientos de carácter más general se llega a atribuir a los departamentos: el apoyo a la flexibilidad del currículo, la capacidad de elevar los niveles de enseñanza, el incremento de la participación de docentes y alumnos en trabajos académicos y la posibilidad de evitar duplicaciones de diverso tipo (cursos, funciones, tareas).

---

\*Jefa del Departamento de Investigaciones. Unidad de Evaluación de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Estudios de Posgrado. UNAM.

<sup>1</sup>FOLLARI, ROBERTO y ESTEBAN SOMS: Crítica al modelo teórico de la departamentalización.” Ponencia, Simposio sobre alternativas universitarias, UAM Azcapotzalco, mayo, 1980, México.

<sup>2</sup>ZAMANILLO, ELEUTERIO: “La organización departamental en instituciones de educación superior”, Revista de la Educación Superior, No. 35, Vol. IX, No. 3, México: ANUIES, 1980.

En el caso particular de la UNAM, el proyecto de departamentalización adquiere fuerza en 1973 con la descentralización y la creación de las ENEP. Conviene revisar dicho punto.

## DESCENTRALIZACION

En 1973 se inicia la política de descentralización universitaria. La argumentación básica para la creación de nuevas unidades de estudios profesionales, se basa en las siguientes premisas:

- a) Insuficiencia de instalaciones.
- b) Descenso del nivel académico por la centralización.
- c) Dificultades de comunicación física entre edificios.

De ahí que se establezca la necesidad de contar con unidades académicas en diversos puntos del área metropolitana. Conjuntamente se piensa en el fomento de nuevas formas educativas que propician un acercamiento mayor entre alumnos y docentes, un impulso a la “utilización óptima de recursos” y a las “estructuras académicas modernas”.<sup>3</sup>

La necesidad de contar con modelos educativos opcionales conduce a dos propuestas: la departamentalización y la interdisciplinariedad, considerando que ambas implican una nueva concepción de la universidad que apunta a la descentralización administrativa. Se ve en la departamentalización y la interdisciplinariedad, la base para:

- el desarrollo de nuevas salidas profesionales;
- la creación de nuevas formas de cooperación (en el propio centro y con otras escuelas y facultades);
- evitar duplicidad de actividades;
- “optimizar” el uso de las instalaciones;
- “obtener un nivel de calidad homogénea para las diversas especialidades”;<sup>4</sup>
- lograr mayor participación docente.

## DEPARTAMENTALIZACION

La departamentalización entonces, corresponde a una forma organizativa de las instituciones de educación superior que surge como una propuesta más, frente a la estructura de escuelas y facultades. En el departamento se concentran los investigadores y docentes (de diversos niveles y categorías que provienen de un campo disciplinario); de hecho en esta organización el elemento de enlace se constituye por un núcleo de contenido de disciplinas afines. El departamento desarrolla tareas de docencia, investigación y servicio, en un campo de conocimiento determinado; de ahí que todos los cursos y las investigaciones que corresponden a esa área de contenido, se ubiquen en el espacio de acción del mismo. El departamento puede contar con un área física precisa ” . . . el local físico donde cada agrupación de docentes de una especialidad, presta servicios a toda la universidad, concentrando para ese efecto todos los recursos de docencia, investigación y servicios auxiliares “. <sup>5</sup>

<sup>3</sup>Véase DOMINGUEZ VARGAS, SERGIO: “Filosofía de la descentralización de la UNAM”, en Béjar Navarro Raúl, Lian Karp Siordia y Fernando Martínez Ramírez: “El desarrollo organizativo de la ENEP Acatlán 1975-1980”. Cuadernos de Planeación Universitaria, México: UNAM, Dirección General de Planeación, 1981.

<sup>4</sup>Ibid.

<sup>5</sup>RIBEIRO DARCY: Propuestas. Ediciones del Rectorado, UCV. Caracas, 1970.

Como unidad académico-administrativa puede asumir diferentes papeles según el contexto en el que se ubique; se habla así de la organización departamental de una universidad o de una escuela o facultad. En el primer caso, la estructura generalmente corresponde a la división de las ciencias, en el segundo, a los campos de contenido más específicos de una disciplina.

Por una parte, la escuela o facultad tradicionalmente se organiza alrededor de una profesión de modo que diversos contenidos curriculares que provienen de campos diferentes, se agrupan en torno a la enseñanza de una carrera. Esta forma, señalan algunos, implica una rigidez extrema con la cátedra, condiciona la incomunicación entre facultades y propicia un desperdicio de recursos académicos y administrativos, ya que los docentes se dedican a impartir las mismas cátedras en un centro. Esto supone una limitación del conocimiento pues la estructura administrativa no propicia el desarrollo de investigaciones por áreas de conocimiento.

El departamento, por su parte, cuenta con ventajas reales y atribuciones extremas. En la literatura sobre departamentalización es frecuente encontrar ciertos traslapes a los que debe atenderse con cuidado. Así, por ejemplo, se atribuye a la departamentalización: la capacidad de incrementar la investigación, promover la interdisciplinariedad y flexibilizar el currículo. La departamentalización representa un ejemplo típico de cierta propuesta unilateral de solución para resolver problemas múltiples y estructurales de la educación superior o de la educación general. En consecuencia con lo anterior, se olvida su carácter de instrumento académico-administrativo para concederle ventajas que rebasan dicha forma organizativa. En este contexto, son frecuentes las situaciones en las que la propuesta académico-administrativa sólo puede resultar con la adopción simultánea de un conjunto de medidas adyacentes o casos en los que la departamentalización se presenta como la solución de cuestiones académicas cuando, en realidad, éstas se ven dificultadas por dicha forma de organización.

## **INVESTIGACION-DOCENCIA**

Algunos especialistas en el campo señalan que la departamentalización facilita el vínculo de la investigación y docencia. Efectivamente, en la organización de la UNAM por escuelas y facultades existen paralelamente los centros e institutos de investigación. Correspondiendo a esta estructura, las funciones de investigación se separan de la docencia.

En la creación de las ENEP se argumenta la necesidad de vincular las dos actividades, en tanto que una docencia que no cuenta con la investigación que la alimenta tiende a generar profesionales poco adaptados a los cambios sociales y profesionales. Deberían distinguirse aquí algunos matices de la relación investigación-docencia.

Investigación como forma de enseñanza: El vínculo se refiere a la interrelación de ambas actividades; la investigación como forma de creación-recreación-apropiación del conocimiento y la docencia como forma de difusión-apropiación-recreación de conocimiento. En algunos centros educativos, la investigación asume un papel fundamental como una forma de enseñanza (los procedimientos particulares en este aspecto son innumerables, piénsese por ejemplo en ciertas prácticas, en la enseñanza por proyectos). Se supone aquí que docentes y alumnos se embarcan en una tarea conjunta de indagación, por ejemplo, los seminarios sobre problemas específicos, que requieren del apoyo de otros cursos y de una extensión relativamente amplia y dotan a enseñantes y enseñados de un conjunto de capacidades básicas valiosas para enfrentar algunos problemas de la formación y de la práctica profesional: capacidad de escuchar, de crear lenguajes comunes en grupos de trabajo, de compartir el conocimiento, de enfrentar, confrontar y defender puntos de vista diversos, de colaborar y complementar tareas, de destacar ciertos problemas, del análisis crítico de los mismos.

Formación de investigadores: En la relación investigación- docencia, se debe distinguir el rubro que apunta a la formación de investigadores, de la investigación como forma de enseñanza. Si bien ésta debe contar con el apoyo de docentes-investigadores ampliamente compenetrados en ambos tipos de actividades, la formación de investigadores requiere de capacidades, habilidades e intereses en los mismos, que se ubican en líneas delimitadas. Pese a que la reglamentación universitaria distingue tareas y niveles diferentes en la educación

superior (corresponde a la licenciatura la formación de profesionales, a la maestría la de docentes y al doctorado la de investigadores), conviene analizar si la universidad no debería detectar a los estudiantes especialmente interesados en la docencia o en la investigación y promover un apoyo especializado, desde el principio de la carrera de estos jóvenes.

Investigación de los docentes: Es probable que en los nuevos centros de educación superior, la relación investigación-docencia se ha entendido de forma particular como la conjunción de tareas relativas a ambas actividades, por parte del profesorado. En este caso, se requiere un estudio atento del papel, carácter, sentido y fines de la investigación desarrollada por el docente y viceversa. En una revisión de la organización departamental, Follari y Soms<sup>6</sup> señalan que ésta favorece la investigación unidisciplinaria en tanto concentra al personal académico que proviene de un campo en un área específica del conocimiento. A su vez, indican que si bien la separación de conocimientos por área favorece la profundización en un campo y una aprehensión del conocimiento especializado entre los integrantes de un departamento, también limita el contacto con integrantes de otros departamentos, lo que puede llevar al fomento de una especialización y a la consecuente visión unilateralizada que los departamentos intentan combatir.

De hecho, la idea promovida por la departamentalización es la de incrementar los conocimientos en un campo disciplinario, en la medida en que fomenta la especialización y cierta competencia entre los docentes que integran un departamento. Esto se contrapone al planteamiento subyacente en la creación de las ENEP que propone la departamentalización como base para el fomento de tareas académicas interdisciplinarias.

En efecto, las experiencias desarrolladas indican que la estructura departamental, más que favorecer la interdisciplinariedad, la limita, de ahí que deban establecerse instancias adicionales que habiliten la interrelación para las actividades de investigación y docencia. Como ejemplo de lo anterior, en 1976 se crea en la ENEP Acatlán el Centro de Estudios Interdisciplinarios que “más que aportar un marco teórico para amalgamar disciplinas, busca a través de la investigación de los problemas de nuestro contexto, adquirir conciencia de su relación y referencia; inquirir además, acerca de la potencialidad que tienen las formas sociales y niveles de organización que los generan, a fin de plantear posibles alternativas de solución”.

Los proyectos de investigación para realizar en el Centro, serían de carácter interdisciplinario y se relacionarían con las carreras impartidas en el plantel, procurando atender el conjunto de especialidades correspondientes.<sup>7</sup>

En conclusión, si los departamentos se refieren a campos especializados, difícil es concebir un abordaje interdisciplinario a los problemas del mundo actual, sin una organización especial que trascienda el límite del departamento.

Investigación para la docencia: Conviene tratar la tarea universitaria de investigación y difusión del conocimiento. Como ya se señaló, tradicionalmente en el medio universitario la investigación ha correspondido a los institutos que se encuentran prácticamente desvinculados de la docencia en escuelas y facultades. Se espera de los mismos: que desarrollen investigaciones de alta calidad que serán difundidas en publicaciones de la propia universidad o editoriales particulares; que apliquen sus conocimientos a la solución de problemas del medio nacional,<sup>8</sup> y que promuevan actividades de divulgación como conferencias, congresos, simposia, etc.

En la medida en que la organización por facultades propicia la separación de las funciones, los profesores desarrollan tareas de enseñanza y divulgación, por una parte, mientras que la investigación se lleva a cabo en los centros o institutos, la investigación para la docencia sólo se aplica en forma incipiente. El concepto de investigación para la docencia comprende tanto el trabajo curricular en las líneas psico y sociopedagógica, como la actividad particular en recopilación y análisis, en un campo de contenido específico; tareas desarrolladas por los docentes con el objeto de acordar la enseñanza al estado del campo disciplinario que es objeto de su tarea y a los avances (filosóficos, sociopedagógicos y prácticos) del proceso de educación. Sobra decir

---

<sup>6</sup>Op, cit.

<sup>7</sup>BEJAR, R.: et al., op. cit., p. 51.

<sup>8</sup>Recientemente los centros de investigación han empezado a prestar servicios externos a instituciones públicas y privadas. La política de investigación, como servicio al exterior de la universidad, no deja de ser un rubro importante de análisis, en la medida en que se destinan recursos internos para proporcionar servicios de naturaleza diversa.

que dicho concepto implica una labor de incorporación constante de medidas innovadoras en el quehacer educativo.

## DEPARTAMENTALIZACION Y PLANES DE ESTUDIO

La relación entre departamentalización y plan de estudios se trata desde diversos puntos de vista: a) la formulación del plan de estudios (actividades académicas y administrativas en torno a la cuestión curricular); b) la aplicación del plan de estudios; c) la flexibilidad del mismo; d) los créditos, y e) la movilidad de docentes y alumnos.

En la organización existente por escuelas y facultades, "la formación del educando está predeterminada por un criterio de desarrollo curricular; la integración curricular se sustenta por diversas disciplinas, en distintos niveles de complejidad teórico-práctica, que supuestamente responde a un criterio básico general de formación suficiente; el contenido curricular se aplica con criterios que en general atienden a los siguientes aspectos: información-formación, desarrollo de habilidades y 'expertitudes' (sic) y desarrollo crítico de metodología disponible, lo cual va aumentando en complejidad a medida que transcurre el proceso educativo".<sup>9</sup>

En la estructura por facultades, la comunicación entre docentes se dificulta por su procedencia de ámbitos diversos. Existe además cierta centralización y un autoritarismo en las formas administrativas que unido al aislamiento de docentes y alumnos en una facultad, propicia la repetición de cursos con contenidos iguales y nombres diversos o con contenidos diversos y el mismo nombre.

Sí cabe señalar que lo anterior implica algunas ventajas: existe un grupo único de responsables que se ocupan de la dinámica particular de un curso o la general de la carrera, lo que facilita la existencia de un equipo encargado del plan de estudios en cada escuela o facultad.

Dado que en una organización departamental se concentran los docentes e investigadores de un campo, se señala que esto facilita las tareas curriculares porque la discusión en torno a los conceptos básicos, la formulación de programas, la propuesta de medios y formas de evaluación se dan como resultado del análisis que realizan los integrantes de diversos campos afines. Además, se fomenta una opinión colegiada en dicha revisión de planes de estudio frente a la debilidad del planteamiento individual, de profesores - relativamente aislados- en la estructura de escuelas y facultades. Se argumenta que la opinión relativa a los aspectos curriculares, proviene de profesores, que al trabajar en áreas similares, tienen mayor facilidad de comunicación y posibilidades de complementar contenidos y experiencias desde el ejercicio de prácticas diversas.

Por su parte, existen argumentaciones que señalan las desventajas de la relación departamento-formulación del plan de estudios. En el trabajo ya mencionado<sup>10</sup> se indica que en la organización que aquí revisamos, si bien "es claro que la labor académica administrativa está convenientemente diferenciada, el obstáculo o zona de problemas se manifiesta a nivel de la coordinación en el proceso de integración curricular". Si bien esto servirá como argumento a favor de la estructura matricial, apoya la opinión de Follari y Soms,<sup>11</sup> quienes ubican cierta problemática en la investigación curricular en la medida en que los maestros que imparten una misma carrera, provienen de departamentos diversos. Parece existir una especie de contradicción entre la elaboración del currículo de una carrera, como tarea multidepartamental y la adscripción administrativa a un departamento, dificultad que no se ha superado totalmente en las universidades nacionales.

Es probable que esto apunte a la necesidad de crear estructuras adecuadas que posibiliten las tareas de revisión de problemas curriculares por parte de los docentes que provienen de campos diversos. Lo anterior, entraña dificultades especialmente en el caso de los maestros que imparten numerosas clases en carreras diversas y no cuentan con una asignación precisa de tiempo para la actividad curricular, ni tienen una definición clara de responsabilidades y funciones en esta línea. Esto ha condicionado una especie de simulación en torno a la participación de los docentes en tareas relativas al plan de estudios. De hecho, en la situación actual existe una concentración del poder en ciertos grupos encargados de las decisiones curriculares y la

---

<sup>9</sup>Ibid., p. 15.

<sup>10</sup>Ibid., p. 15.

<sup>11</sup>op. cit.

indiferencia del docente que no llega a asumir los lineamientos establecidos por sectores minoritarios y en ocasiones ajenos al quehacer cotidiano.

Asimismo, se advierte además la dificultad de una participación igualmente enriquecedora en las tareas curriculares por parte de todos los profesores. El nivel de riqueza de dicha intervención, se relaciona en forma directa con su experiencia: el dominio de un campo disciplinario, la capacidad de análisis de la problemática profesional y curricular en el área, la posibilidad de comunicación, la dinámica de interrelación y su interés por formar parte de un equipo de trabajo curricular.

Por otra parte, la ubicación de los mismos profesores en diversas comisiones curriculares permite la transmisión de experiencias de un plan de estudios al otro, con el consecuente aprovechamiento de procesos negativos y positivos en condiciones concretas dadas.

Algunos han señalado que la departamentalización favorece la organización de troncos comunes en los planes de estudios sin que presenten mayores datos en pro de dicha ventaja. Molina Freaner y otros indicarán, entre las ventajas de la departamentalización: “Favorecer, conforme se revisen los planes de estudio, la formación de troncos comunes, creación de nuevas carreras o más variedades de salidas de especialización”, y “Disminuir los índices de deserción y cambios de carreras con el establecimiento de troncos comunes.”<sup>12</sup> Si bien la idea de establecer esta concepción curricular en las carreras que comparten un sustrato de conocimientos básicos, obedece a un intento de racionalización de los recursos materiales y humanos ofreciendo un conjunto inicial de materias iguales a los alumnos que cursan distintas profesiones, el establecimiento de troncos comunes se refiere a un problema relativo a la formulación y aplicación del plan en el que la departamentalización puede dar el mismo apoyo académico administrativo que cualquier otra forma de organización.

De acuerdo a la estructura departamental, y en virtud de su integración por áreas, un maestro puede ser requerido para impartir clases en situaciones diversas: cursos y carreras diferentes. Esto implica un dinamismo en la tarea, condiciona una adaptabilidad del docente a la variación de situaciones de enseñanza e impide la repetición incondicional de contenidos propiciada por formas de organización de la enseñanza que estanca al profesor en la impartición del mismo curso.

La concentración de docentes en un campo favorece también cierto nivel de profundidad en el abordaje de un problema por parte de los investigadores y maestros, en tanto se cuenta con un lenguaje común y la presencia de enfoques diversos del equipo académico. Sin embargo, esta especialización entraña también algunas dificultades apuntadas por Follari y Soms en las líneas de la rigidez y la unilateralidad propiciadas por el contacto constante entre miembros de una misma área disciplinaria. En este caso, se puede tender a una limitación más aguda que la que se atribuye a la organización por facultades y que se pretende superar.

Por último, se argumenta a favor de la organización departamental su incidencia en la flexibilidad del plan de estudios. En realidad, la flexibilidad curricular se alcanza en la medida en que se ofrece a los alumnos cursos y secuencias variadas para el logro de metas también variadas, formación de criterios amplios.

El ámbito de la problemática relativa a la flexibilidad curricular rebasa el planteamiento señalado. Si bien cierta estructura académico-administrativa puede apoyar la flexibilidad señalada, también es demostrable que la misma no es un elemento suficiente en el asunto de la flexibilidad curricular. Las cuestiones que apoyarán con mayor fuerza este aspecto, se relacionan con el enfoque del propio plan de estudios, el campo o los campos disciplinarios abarcados, la inclusión de la determinación social en la revisión de los problemas científicos profesionales y técnicos del plan en cuestión, la estructura del mismo y los recursos disponibles. De hecho, sería conveniente efectuar un estudio comparativo de la flexibilidad de los planes de estudios de escuelas y facultades, frente a la existente en los nuevos currículos de las carreras ubicadas en torno a la organización departamental. De lo contrario la incidencia o dificultad propiciadas por las diferentes formas de organización académico-administrativa permanecen en el nivel de simples enunciados o hipótesis sujetas a confirmación.

Un aspecto muy ligado a la flexibilidad, es el de la valoración de las materias en un equivalente numérico:

<sup>12</sup>MOLINA FREANER, GUSTAVO, ENRIQUE CARRION CONTRERAS, RODOLFO LARIOS VELARDE, CELINA LEON ENRIQUEZ y SAUL HERNANDEZ LOPEZ: “Modelo de departamentalización de la Universidad de Sonora.” Revista de la Educación Superior No. 30, Vol. VIII, No. 2, 1979, México.

los créditos. La determinación de una gama variable de cursos con valores numéricos similares o iguales, supone una asesoría al alumno sobre las materias idóneas por parte del centro educativo. Esto desde luego, implica funciones adicionales para los docentes y tiempo disponible según se apunta en los textos sobre el tema. En una universidad con tan alta proporción de alumnos por grupo como la que presenta la UNAM y en virtud de la carencia de definiciones precisas en torno a las funciones de los profesores, esta asesoría no se presta o se da eventualmente, de modo que la intención original de los créditos se demerita en aras de otras cuestiones. La valoración en créditos de los cursos se ha convertido en una cuestión formal que si bien contribuye a la solución de ciertos problemas de equivalencias, no se desarrolla en toda su riqueza en el diseño o la aplicación curricular.

La movilidad de los docentes en la organización departamental implica la capacidad de los maestros de desplazarse a distintos cursos para impartir clases, inclusive en carreras diversas. Esto confiere cierto dinamismo a la tarea y condiciona la adaptabilidad del docente a situaciones diversas; pero si la versatilidad exigida es excesiva, los maestros corren el riesgo de convertirse en enseñantes inseguros y superficiales, más atentos a cumplir con un compromiso burocrático que a profundizar en un campo de contenido. Se arguye que con la organización mencionada, el personal de un departamento de investigación, por ejemplo, puede auxiliar en la enseñanza de la metodología a las carreras que lo soliciten y que el sociólogo integrante del departamento de sociales, podría impartir sus conocimientos en las carreras correspondientes al área de la salud.

Si bien lo anterior representa una ventaja en términos del ahorro de recursos materiales y humanos y de la especialización de los docentes en su propia disciplina, “Salta a la vista la dificultad inherente a esta ventaja: un matemático que pasa el día entre sus pares, en su propio departamento, difícilmente podrá adecuar su curso a las necesidades de los sociólogos. Este es un problema severo del modelo: queda dañada la unidad conceptual de las carreras, ya que los maestros que las imparten no comparten ningún ámbito común.”<sup>13</sup> En otros casos, opera la objeción a la pretendida separación en el conocimiento de forma y contenido, teoría y práctica, objeto y método. No pueden desvincularse -señalarán algunos- los métodos y técnicas del objeto que se investiga, en cuyo caso, para la carrera de arquitectura, se requerirá un profesor de metodología de investigación con características particularmente diferentes a las que se necesitan para enseñar a investigar al futuro sociólogo de acuerdo con la diversidad de objetos de investigación.

Un estudio sobre las ENEP en esta línea, deberá propiciar el análisis del tipo y forma de servicios prestados por un departamento a otro: movilidad de los profesores en las distintas carreras, programas utilizados e interrelación de los cursos. Es posible que existan departamentos cuyos profesores presentan un alto índice de movilidad, mientras que en el extremo contrario, sin duda habrán departamentos que ofrezcan servicios a una sola carrera, en cuyo caso no se da la diferenciación pretendida con relación a la organización por facultades.

El último punto que conviene destacar es el relativo a la comunicación entre estudiantes de diferentes carreras reunidos en torno a un departamento. Esta ventaja opera, cuando la departamentalización supone el desplazamiento de alumnos a los centros de concentración de docentes, pero no representa diferencias básicas con las escuelas y facultades, cuando los profesores acuden a las unidades de reunión de alumnos de la misma carrera. Aun en el primer caso, los observadores de la práctica señalan que los alumnos tienden a aislarse en pequeños grupos según su carrera de origen. Esto parece poner en duda la ventaja señalada; habría que agregar a lo anterior, el costo del supuesto incremento de la comunicación frente a una inadecuación posible de los cursos, sobre todo, si se atiende a la diversidad de orígenes académicos de los estudiantes.

## **DEPARTAMENTOS Y ADMINISTRACION**

En las referencias a la organización departamental se atiende especialmente la cuestión de la descentralización vista desde diversos enfoques. Dado que el proyecto de las ENEP apuntala en su origen a la desconcentración y a la descentralización, una propuesta de administración congruente con la política planteada debía promover también la autonomía en las instancias integradoras de cada una de las ENEP. La forma elegida, la

---

<sup>13</sup>Op. Cit., p. 53.

departamentalización, se presenta además como una vía opcional al verticalismo de la organización vigente, en tanto que la estructura de escuelas y facultades presenta formas “cuyo flujo de autoridad constituye una línea que va de niveles superiores a inferiores”.<sup>14</sup>

Basado en otros autores, Zamanillo afirma que el departamento surge fundamentalmente como forma de enfrentar el centralismo concomitante al aumento creciente de las universidades y la consecuente rigidez del mismo. En este sentido, el departamento tiene cierto rango de autonomía en torno a determinadas decisiones. Sin embargo, debe presentar un nivel de coordinación interdepartamental para el desarrollo de funciones más amplias que afectan a toda la institución educativa.

La propuesta de descentralización se vislumbra en términos académicos y administrativos. Se señala entonces que el departamento tiene funciones autónomas de aprovechamiento de recursos, desconcentración de funciones y organización de personal. Por su parte, se interrelaciona con otros departamentos en los aspectos relativos al personal docente de toda la institución, el currículo, o las publicaciones de apoyo a la docencia (campo disciplinario y didáctica) y la selección y desarrollo de las investigaciones.

Como unidades académico-administrativas,<sup>15</sup> los departamentos a través de su director, se encargan de:

- a) presentar el presupuesto anual;
- b) decidir sobre la selección, retención, promoción y permisos del personal académico;
- c) establecer relaciones interdepartamentales;
- d) buscar financiamiento para la investigación;
- e) vigilar el desarrollo del campo de la educación y de la innovación tanto en la disciplina esencial como en las pedagógicas;
- f) representar al departamento ante los órganos colegiados y administrativos de la institución, y
- g) atender la organización interna (horarios, cargos y resoluciones en primera instancia de los problemas del departamento).

La ENEP Iztacala, por ejemplo, cuenta con un “Manual de organización” que precisa las funciones de su personal. No en todos los casos de las Escuelas nacionales de estudios profesionales existe tal precisión; es frecuente tanto la ausencia de una determinación de funciones como la carencia de documentos, con la consecuencia directa del desconcierto en cuanto al ámbito de poder de los responsables (coordinadores, jefes, etc.) y las dobles líneas de autoridad en el personal del mismo nivel. Esto, desde luego incide en la confusión de maestros y alumnos que muchas veces desemboca en grandes conflictos. En el manual mencionado, se señalan al jefe del departamento las siguientes funciones asignadas:

- a) proveer los servicios docentes requeridos por los diferentes programas;
- b) supervisar la implantación correcta de programas de asignatura, cursos, seminarios ofrecidos por el departamento;
- c) evaluar los resultados de los programas ofrecidos por el departamento;
- d) coordinar lo relativo a la formación, actualización y perfeccionamiento del personal docente, de acuerdo a las necesidades estipuladas por el programa;
- e) llevar a cabo el control académico-administrativo del personal adscrito a su departamento;
- f) proponer a los jefes de sección;

---

<sup>14</sup>Op. Cit.

<sup>15</sup>op. cit.



- g) proponer conjuntamente con el coordinador de carrera, los jefes de asignatura, a la dirección;
- h) atender a los jefes de sección, asignatura y profesores;
- i) representar al departamento en los comités de carrera en la revisión de los programas de asignaturas;
- j) colaborar con los comités de carrera en la revisión de los programas de asignaturas;
- k) reclutar al personal académico necesario para el funcionamiento de los diferentes programas y proyectos;
- l) mantener informado oportunamente al jefe de la división, sobre el curso de los procesos y los resultados de los mismos, y
- m) proponer modificaciones a los planes de estudios y proyectos en cuanto a marcos teóricos, modelos educativos y demás.

Un intento general de análisis de lo anterior, nos conduce a indicar lo siguiente: la propuesta revisada establece la autonomía departamental: a) de la organización interna en la administración de los recursos económicos (presentar presupuesto y buscar financiamiento para la investigación); del personal (selección, admisión, retención, promoción y permisos); del tiempo (horarios, calendarios), del campo (en la disciplina, didáctica e investigación); b) en la organización externa; administración de las relaciones (interrelación académica y administrativa).

Las atribuciones formalmente asignadas al jefe del departamento según lo señala el manual consultado, se ubican en los puntos relativos: a la administración de personal (e, f, g, h, k)), administración de la disciplina (a, b, c, d, m)) y administración de las relaciones (g, i, j)). Se infiere por el tipo de actividades y funciones, que dicho jefe tiene bajo su responsabilidad lo que hemos denominado administración del tiempo.

Destaca, sin embargo, la ausencia de funciones de los jefes de departamento en el rubro relativo a la administración de recursos. Dado que en las estructuras universitarias el poder en ocasiones llega a disminuirse por la vía del manejo de recursos, una falta de autonomía en este renglón anula fácilmente las otras quedando su enunciado con un carácter formal. Si la departamentalización se asume como forma de contrarrestar las estructuras verticales, debe convenirse en que sólo se logra tal flexibilidad si se concede a los departamentos un campo amplio de decisiones en todo lo relativo al manejo de los recursos materiales y humanos.

Otro es el caso particular de las instituciones de educación superior que, aun con una organización departamental, cuentan con una estructura típicamente autoritaria, en cuyo caso el funcionamiento autónomo de los departamentos no existe. Por el contrario, las decisiones relativas a los departamentos dependen totalmente de la dirección de la unidad. La situación se agrava si se toma en cuenta además la dependencia de las unidades de la administración central, de modo que la descentralización está lejos de haberse alcanzado plenamente.

En resumen, es de sobra conocido que actualmente en las estructuras universitarias el poder se dirime en estrecha relación con la administración de recursos. La ausencia de autonomía en esta área, anula fácilmente la de las otras, quedando las mismas registradas con un carácter más formal que real. Si se maneja la departamentalización como forma de contrarrestar las estructuras verticales, debe convenirse en que sólo se logra tal flexibilidad si se concede a los departamentos un campo de decisiones amplio. En este sentido debe existir un cuidado especial de mantener la independencia de los centros en todo lo relativo al manejo de sus recursos materiales y humanos.

Es interesante destacar aquí que en varios escritos a favor de la estructura departamental la posibilidad de autonomía se vislumbra como inconveniente. Entre las desventajas apuntadas por Meneses<sup>16</sup> se indica:

“La creciente descentralización proveniente de las demandas de autonomía departamental, que ha debilitado la autoridad central para tomar decisiones y para planear”.

---

<sup>16</sup>Cfr. MENESES, E., op. cit.

“Los departamentos han llegado a ser bloques políticos y sociales que destruyen las iniciativas que podrán amenazar su control sobre los estudiantes y los fondos”.

“El departamento ha llegado a ser rígido, aislado y concentrado en sí mismo.”

Como en el punto previamente tratado, estas objeciones enfatizan la carga política implícita y explícita en la organización departamental. En efecto, en ciertos medios se mira con temor la calidad de “centro de poder” que pueden adquirir los departamentos en la estructura política actual de la universidad. Conviene aquí registrar las experiencias de algunos centros de educación superior, que en la búsqueda de una estructura propia que cumpla con la necesidad de transformación de las universidades (requerimientos actuales de la educación superior, problemas a los que debe atender, avances en un campo y relaciones interdisciplinarias, producción, difusión y aplicación del conocimiento) han elaborado sus propias concepciones de la organización con coordinaciones interdepartamentales, programas de carácter compartido y otras alternativas.

Un caso específico para ilustrar lo anterior, es lo que se conoce en nuestro medio como “estructura matricial”.

La documentación existente sobre la ENEP Acatlán referente a este tema señala:

“En la ENEP Acatlán la opción departamental es la que priva y conviene advertir que su estructura se representa en un organigrama con tres elementos principales, expresados gráficamente de la siguiente manera: dos en forma vertical, de los cuales el primero está constituido por los servicios administrativos y de apoyo y el segundo por las divisiones académicas; el tercero, presentado en forma horizontal, se compone de las coordinaciones de carrera. Esta organización es llamada ‘matricial’, porque las unidades de las columnas de los renglones se intersectan regularmente en la actividad académica y de servicios que la institución presta a la comunidad estudiantil”.

Las ventajas que ofrece la organización departamental matricial son: a) en lo académico permite elevar el nivel de la enseñanza; b) evita la duplicidad o multiplicación de los mismos cursos y programas de estudio; c) apoya los procesos de investigación vinculados a la enseñanza; d) propicia la comunicación horizontal y vertical entre funcionarios, profesores y alumnos necesaria para una relación interdisciplinaria y, e) permite organizar el currículo de una forma flexible. En lo administrativo: a) evita la multiplicación de programas de estudio para una misma materia; b) permite la creación de un órgano que coordine las funciones académico-administrativas; c) hace más efectivo el control y la promoción académica; d) evita duplicidad en las funciones académico-administrativas, utilizando racionalmente los recursos humanos y materiales (troncos comunes).

La organización departamental presenta una estructura adaptativa que permite a la institución responder inmediata y adecuadamente a los cambios operados por factores externos e internos. Esto es posible gracias a que la planeación se torna participativa, atiende el estudio y señalamiento de normas para regular el futuro desarrollo de la institución, lo cual conlleva la determinación de prioridades y metas para mantener el ritmo académico administrativo acorde con las necesidades propias de la dinámica social.<sup>17</sup>

Para concluir este tema, resta indicar que las nuevas formas de la departamentalización implican un alto nivel de complejidad en las funciones y procedimientos, su posibilidad de logro sólo podrá alcanzarse si se promueve en los integrantes del centro de estudios el dominio de la estructura a través de la información idónea.

## **DEPARTAMENTALIZACION Y REALIDAD**

La continuidad del trabajo anterior implica un análisis de la práctica de la organización departamental en las ENEP, con el objeto de indagar cuál es la concepción particular del modelo departamental que se tiene en cada unidad de estudios y cómo se han desarrollado los procesos y funciones específicas en cada centro. Es igualmente importante, mediante el instrumento propuesto en esta parte, conocer los problemas según los vislumbran los propios actores de los procesos y los aciertos y fallas captados en el funcionamiento de la misma.

---

<sup>17</sup>Op. cit., pp. 15-16.

De ahí que se plantee abordar la organización departamental desde cuatro puntos, a saber: a) Departamentalización y organización, b) departamentalización e investigación, c) departamentalización y docencia y d) departamentalización y proyectos varios. Se busca recopilar la información de fuentes diversas y, en función de las mismas, aplicar fundamentalmente dos técnicas para la recolección y el análisis de datos, entrevistas (abiertas y cerradas) y análisis de contenido.

Las entrevistas cerradas tienen por objeto contar con una recopilación de datos fundamentada en las observaciones de la primera parte de este trabajo. Estas representan el enfoque teórico y práctico de algunos especialistas en problemas educativos que han abordado las cuestiones de la departamentalización en trabajos previos. El carácter abierto de algunas entrevistas (o preguntas atenderá a una intención de recopilar información no prevista, probablemente en función de la situación particular de cada una de las ENEP. El análisis de contenido se aplicará a los documentos disponibles, con el objeto de relevar aspectos precisos de la departamentalización.

Mediante este trabajo se pretende indagar cuestiones generales como: ¿qué carreras se integran con la participación de varios departamentos?; ¿qué departamentos tienen mayor y menor grado de incidencia en las carreras?; apoyos docentes; relación entre departamentalización e interdisciplinariedad; formas específicas de la departamentalización para fines de investigación; composición del profesorado; comunicación interdepartamental; relación departamento-curriculum, etc.

Con respecto a cada punto específico se considera importante revisar:

#### A. Departamentalización y organización

- acuerdo de la organización departamental actual con relación a los principios que le sirvieron de base;
- forma de operación del departamento;
- objetivos del departamento;
- personal que agrupa;
- características especiales que asume el personal que trabaja en los departamentos;
- nivel de centralización:
  - con relación a la administración central
  - en la unidad
  - en el departamento
- niveles y formas de comunicación:
  - con la administración central
  - en la unidad
  - en el departamento
- nivel de autonomía del departamento:
  - jerarquía de investigación (jerarquiza y administra la investigación)
  - de docencia (jerarquiza y administra los cursos)
  - establece la relación con otros departamentos
  - establece la relación con otras instituciones
  - tiene sus propias formas de gobierno
  - maneja sus recursos económicos y humanos
- estructura matricial;
- concepción en las unidades;

- funciones del jefe de departamento:
  - explícitas
  - implícitas
  - formales
  - informales
  - relativas al estudiante
- funciones del coordinador de carrera:
  - explícitas
  - implícitas
  - formales
  - informales
  - relativas al estudiante
- áreas de doble mando;
- niveles de integración:
  - interrelación departamental (tipo de actividades conjuntas)
  - órganos colegiados existentes
  - estructura informal e integración.

#### B. Departamentalización e investigación

- relación entre investigación y organización departamental (aspectos, funciones y procedimientos específicos de esta relación); investigaciones que se realizan en el departamento:
  - en el interior del departamento
  - en colaboración con otros departamentos
  - interdisciplinaria o individuales, en equipo
- jerarquía de la investigación; investigación y docencia (estudiantes); publicaciones, difusión de conocimientos y apoyo didáctico; objetivos de la investigación en el departamento:
  - creación del conocimiento
  - apoyo a la docencia
  - integración interdepartamental
  - integración interdisciplinaria
  - solución de necesidades internas detectadas
  - solución de necesidades externas detectadas (en centros de producción, otros centros)
- interrelación de los investigadores:
  - en el mismo departamento
  - en diversos departamentos
  - en una carrera
  - en carreras diversas

#### C. Departamentalización y docencia

- distribución de horas académicas para investigación y docencia;
- nivel de interrelación interdepartamental;
- nivel de interrelación interdisciplinaria;

- áreas de interés general y específico;
- campos de contenido y departamentos (clasificación de las ciencias, niveles de abstracción, relación de los departamentos con la aplicabilidad de los cursos o con la extrapolación a carreras diversas);
- currículos:
  - departamento e investigación curricular (formas de investigación, de organización, tipos de intervención)
  - departamentos y decisión curricular
  - organización departamental y flexibilidad curricular (como se define la flexibilidad curricular, opciones de contenido, de secuencia, salidas laterales, especializaciones diversas, extensión alternativa de la carrera, horarios alternativos, créditos)
- cursos:
  - cursos del mismo departamento compartidos por alumnos de carreras diversas
  - docentes de un departamento que imparten cursos en carreras (cuántos y cuáles)
  - docentes de un departamento que imparten cursos en otro departamentos (cuántos y cuáles)
  - departamentos y contenido de los cursos
  - nivel de abstracción y generalidad de los campos de contenido que son objeto de los departamentos
  - relación de éstos con su aplicabilidad o con su extrapolación o departamentos o carreras diversas
  - conviene indagar en este rubro:
- cómo se percibe el aporte de la departamentalización a la elevación del nivel académico en el área de investigación; cuáles actividades de capacitación para los docentes se han realizado en el interior de cada departamento (cursos, congresos, simposia);
- qué tipo de capacitación específica reciben los docentes que imparten el mismo curso en carreras diversas;
- qué interrelación hay entre los profesores que imparten el mismo curso en carreras diversas;
- qué características especiales asumen los cursos que dependen de un departamento y se imparten en carreras diversas;
- qué departamento tiene mayor incidencia en las carreras;
- qué apoyos docentes se dan:
  - interdepartamentalmente
  - interdivisionalmente

#### D. Departamentalización y proyectos varios

- relación interdisciplinaria
- departamentos y servicio social
- departamentalización y tesis

## BIBLIOGRAFIA

AGUILERA, NETZAHUALCOYOTL: "Contra la organización departamental de las universidades." *El Día*, 17 de abril de 1981, México.

ENEP-ZARAGOZA: Ponencia en los festejos del cincuentenario de la autonomía universitaria. UNAM, México, 1979.

BEJAR NAVARRO, RAUL, LIAN KARP SIORDA y FERNANDO MARTINEZ RAMIREZ: "El desarrollo organizativo de la ENEP-Acatlán 1975- 1980." Cuadernos de Planeación Universitaria, UNAM, México, 1981.

ANDERSEN, KAY J.: "The ambivalent department." *Educational Record*. Primavera, 1968.

CASTREJON DIEZ, JAIME: "El proceso de departamentalización." *Revista de la Educación Superior*, ANUIES, Vol. IV, No. 3, julio-sept., 1975, México. DUSSEL, PAUL y DONALD J. REICHARD: "The University Department Retrospect and Prospect." *The Journal of Higher Education*. V. 41, No. 5, mayo, 1970.

ENEP-IZTACALA: Proyecto Manual de Organización. Documento Interno. Sin fecha.

FOLLARI, ROBERTO y ESTEBAN SOMS: "Crítica al modelo teórico de la departamentalización." Ponencia, Simposio sobre alternativas universitarias. UAM Azcapotzalco, mayo, 1980, México.

KENT SERNA, ROLLIN, JAVIER SANTIAGO CASTILLO, LETICIA ANCHONDO GAYTAN y ALEJANDRO MARROQUIN CASAMALHUAPA: Un esbozo de la historia, la estructura y el funcionamiento de las ENEP. ENEP-Iztacala. Sin fecha.

MENESES, ERNESTO: "La organización departamental en las universidades." *Revista del Centro de Estudios Educativos* No. 3, México, 1971.

MOLINA FREANER, GUSTAVO, ENRIQUE CARRION CONTRERAS, RODOLEO LARIOS VELARDE, CELINA LEON ENRIQUEZ y SAUL HERNANDEZ LOPEZ: "Modelo de departamentalización de la Universidad de Sonora." *Revista de la Educación Superior* No. 30, Vol. VIII, No. 2, México, 1979.

RAMOS GALICIA, SERGIO: "La departamentalización académica." *Revista Mexicana de Ciencia Política*, V. 16, No. 61, México, 1970.

RIBEIRO, DARCY: Propuestas. Ediciones del Rectorado. UCV, Caracas, 1970.

RIVER, DOMINIQUE: "La gestión de l'université contemporaine: planification et décentralisation." *CRE-Information* No. 44, 1978.

ZAMANILLO, ELEUTERIO: "La organización departamental en instituciones de educación superior." *Revista de la Educación Superior* No. 35, Vol. IX, No. 3, México, 1980.