



# XIV COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA

La gestión del conocimiento  
y los nuevos modelos de Universidades

Florianópolis, 3 al 5 de Diciembre de 2014

CIGU2014

## ÁREA TEMÁTICA 4 MODELOS DE ESTRUCTURA, GESTIÓN Y GOBIERNO UNIVERSITARIO

**TÍTULO: LAS TOMAS DE DECISIONES RESPECTO A LA  
DEPARTAMENTALIZACIÓN EN LA UNCUYO Y LOS  
ENFOQUES DE DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Agüero Alberdi, María Carolina

[caroaguero214@gmail.com](mailto:caroaguero214@gmail.com)

Becaría de Investigación

Facultad de Educación Elemental y Especial

Universidad Nacional de Cuyo

Mendoza, Argentina

## ÍNDICE

Carátula	1
Índice	2
Resumen	3
I) Introducción	4
II) Desarrollo	4
A. Objetivos del trabajo	4
B. Estrategias metodológicas	6
C. Referentes teóricos	7
III) Conclusiones tentativas	10
IV) Bibliografía	12

## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación se refiere a la toma de decisiones en el especial proceso de reforma estatutaria de la UNCuyo y los enfoques de diseño organizacional. El mismo se desprende del proyecto de investigación “Políticas de gestión universitaria: procesos de construcción y organización de la departamentalización en la UNCuyo. Parte II- Período 2013 - 2015”, el cual profundiza una línea interesante de indagación que permitió analizar la intencionalidad de las políticas de gestión universitaria de la UNCuyo de departamentalizar su organización académica y los obstáculos que demoran su implementación. La metodología de investigación adoptada responde a la decidida en el proyecto marco, referida a un enfoque cualitativo-interpretativo- crítico, ya que resulta como la elección más compatible si se quiere dar cuenta de un aspecto de la realidad social. Aún en etapas incipientes, lo que se espera es corroborar que la pensada “falta de planificación” y la estrategia de “fragmentar objetivos para ir obteniendo logros intermedios” se encuentran relacionadas con alguno de los siguientes enfoques de diseño organizativo: Afinación del diseño actual, Imitación de diseños de otras organizaciones o Diseños de base cero. Para llevar a cabo este trabajo se procedió a revisar diversas fuentes bibliográficas y realizar entrevistas a informantes claves, las cuales están en proceso de análisis, como así también indagar en las actas de cada Asamblea Universitaria, durante el año 2013. Actualmente, se están procesando los datos obtenidos, re-elaborando el marco teórico y con algunas conclusiones tentativas.

**Palabras clave:** educación superior, departamentalización, diseño organizacional, políticas de gestión universitaria, toma de decisiones.

## **I - Introducción**

El presente proyecto de investigación se refiere a la toma de decisiones en el especial proceso de reforma estatutaria de la UNCuyo y los enfoques de diseño organizacional. El mismo se desprende del proyecto de investigación “Políticas de gestión universitaria: procesos de construcción y organización de la departamentalización en la UNCuyo. Parte II- Período 2013 - 2015”, el cual profundiza una línea interesante de indagación que permitió analizar la intencionalidad de las políticas de gestión universitaria de la UNCuyo de departamentalizar su organización académica y los obstáculos que demoran su implementación.

## **II- Desarrollo**

### ***A) Objetivos del trabajo***

El problema de investigación surge luego del análisis de las conclusiones del proyecto de investigación “Políticas de gestión universitaria: procesos de construcción y organización de la departamentalización en la UNCuyo. Parte I – Período 2011 – 2013”, siendo el mismo:

**La pensada “falta de planificación” y la estrategia de “fragmentar objetivos para ir obteniendo logros intermedios” ¿se relacionan con un enfoque de diseño organizativo?**

Problema que, a su vez, introduce a una serie de interrogantes:

- ¿La UNCuyo planificó un enfoque en el rediseño de su estructura organizativa?
- ¿La UNCuyo asistió a procesos de ajuste de sus enfoques, filosofías y metodologías respecto a la departamentalización?
- Lo que para un observador externo representa falta de planificación, ¿responde a criterios situacionales?
- La fragmentación de objetivos, ¿se relaciona con los cambios incrementales asociados a un tipo de enfoque?

Las respuestas a estos interrogantes poseen una gran importancia toda vez que se intente profundizar en el análisis e interpretación de los procesos de toma de decisiones en la UNCuyo y aportar a las mismas, otorgándoles mayor reflexión.

Se pretende, entonces, la articulación con el proyecto “Políticas de gestión universitaria: procesos de construcción y organización de la departamentalización en la UNCuyo. Parte II- Período 2013 - 2015” y contribuir a su línea de indagación.

Contribución que detenta la voluntad de insertarse en los procesos decisionales, en busca de una mejora educativa cualitativa en la UNCuyo.

Por lo tanto, a partir de la formulación del problema, se desprende como objetivo general: *”Distinguir y relacionar<sup>1</sup> ciertos procesos decisionales respecto de la departamentalización emanados de la conducción de la UNCuyo, con un enfoque de diseño organizativo”*.

El objetivo general puede desglosarse en los siguientes objetivos específicos:

- Describir tomas de decisiones respecto a la departamentalización en la UNCuyo emanados de la conducción.
- Especificar tomas de decisiones respecto a la departamentalización en la UNCuyo emanados de la conducción.
- Interpretar tomas de decisiones respecto a la departamentalización en la UNCuyo emanados de la conducción.
- Comparar tomas de decisiones respecto a la departamentalización en la UNCuyo emanados de la conducción con categorías específicas de enfoques principales de diseño organizacional.

---

<sup>1</sup> Resulta necesario desarrollar que lo que se pretende al “distinguir” es declarar las diferencias que separan o acercan aspectos que se observaran; y al “relacionar” se desea mostrar los puntos de unión entre las mismas.

- Distinguir puntos de contacto o distancia entre la toma de decisiones y posicionamientos con las categorías específicas de enfoques principales de diseño organizacional.
- Transferir el cuerpo de conocimientos al que se arribará al equipo de investigación del proyecto marco, a actores institucionales, a estudiantes de carreras de profesorado, a actores políticos de la UNCuyo.

***B) Estrategias metodológicas.***

La metodología de investigación adoptada responde a la decidida en el proyecto marco, referida a un enfoque cualitativo-interpretativo- crítico, ya que resulta como la elección más compatible si se quiere dar cuenta de un aspecto de la realidad social.

A partir de la sistematización que "apunta a encontrar el significado, la comprensión de la práctica social, a través de ordenar y relacionar lógicamente la información que la práctica nos suministra y que hemos registrado" según lo explicara Sautu (2005).

Ese orden tiene que ver con categorías de análisis expuestas en los apartados anteriores, siendo algunas de ellas emergentes desde el trabajo de campo.

Es así que se definen como técnicas en consonancia a la:

- La observación: con registros no sistematizados, a saber, documentos personales, registros narrativos, consulta de documentos; y la observación con registros sistematizados parcialmente en diferentes escenarios (normativas, etc.).
- Y técnicas de información directa: cuestionarios y entrevistas a distintos informantes clave.

### ***C) Referentes teóricos***

Las conclusiones del proyecto anterior que han sido utilizadas como punto de partida son:

- El camino operativo que tomó la UNCUYO ha dejado en evidencia dificultades relacionadas con la planificación. Probablemente, las resistencias encontradas superaron las que se diagnosticaron como posibles y esto pudo entorpecer el proceso y generó la necesidad de repensar estrategias y aspectos factibles de implementar.
- Las nuevas acciones tendientes a resolver los problemas emergentes apuntan a fragmentar objetivos para ir obteniendo logros intermedios. La Asamblea Universitaria con su objetivo de reforma estatutaria planteó ciertas plataformas previas necesarias para pensar el camino hacia la departamentalización.

La UNCUYO transitó procesos de reforma en los cuales se podrían observar elementos de análisis que enriquezcan los planteos esbozados, siendo este uno de ellos: en la creación de un diseño organizativo con identidad propia, la supuesta *“falta de planificación”* ¿responde a un enfoque de diseño organizativo de “afinación del diseño actual” y por lo tanto no sería tal? *“Las nuevas acciones tendientes a resolver los problemas emergentes apuntan a fragmentar objetivos para ir obteniendo logros intermedios”* ¿resultarían de la metodología de ciclo de vida o mejora continua?

Hickman y Silva (1992, 27) menciona *“las formas antiguas no desaparecen de la noche a la mañana, sino que proporcionan un terreno fértil a partir del cual pueden florecer otras nuevas...”*. Es allí, en la “novedad” del diseño organizacional donde se quiere indagar.

Existen enfoques en el diseño que llevarían a preguntar si la toma de decisiones respecto a la departamentalización en la UNCuyo responde a alguno de ellos, a saber:

- **Afinación del diseño actual**, que implica reformas y cambios parciales y paulatinos en función de lo presente y reconociendo su posibilidad de mejoramiento. También llamado “tradicional”, representa modificaciones dentro de los límites de la propia organización y resulta por ello más efectivo

y rápido (desde la mirada de objetivos específicos), pero muy lenta y no profunda, si se mira el objetivo general. Es decir, no se conmueven estructuras básicas: se juega con lo existente (lo que supone restricciones) y sus reformas incrementales. Cabe mencionar que este enfoque da lugar a metodologías de *ciclo de vida o de mejora continua*.

- **Imitación de diseños de otras organizaciones**, cuando se cuentan con antecedentes y condiciones similares. Ese enriquecimiento a partir de las “buenas prácticas” resulta un enfoque frecuente, pero altamente peligroso, de cara a variables diferenciales entre organizaciones, historia, lógicas y entornos que a veces no se tienen en cuenta como definitorios.
- **Diseños de base cero**, donde la innovación es total y original, y según algunos autores, como Mohrman y Cummings (citado en Gilli, 2007, 317), podría llamarse “enfoque sistémico o metodología sistémica” en oposición a la tradicional. Cabe mencionar que este enfoque da lugar a metodologías de *reingeniería*.

Como se adelantó, los enfoques dan lugar a metodologías específicas: ciclo de vida, mejora continua y reingeniería.

La metodología del *ciclo de vida* parte del reconocimiento y análisis del diseño actual, presentando un diagnóstico con los problemas encontrados. A partir de allí, se propone un nuevo diseño atendiendo a las necesidades de la organización; la visión es intraorganizativa, el interés está puesto en mejorar deficiencias y el resultado esperado es la optimización del diseño existente.

Con respecto a la *mejora continua*, se puede afirmar que es un enfoque sistémico para perfeccionar los productos o servicios teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los destinatarios. La misma, consiste en aplicar cambios paulatinos que permiten introducir mejoras graduales. Entre las ventajas de esta metodología, se pueden mencionar: un menor costo de aplicación, los resultados se evidencian más rápidamente, lo que permite ir realizando ajustes sobre la marcha, genera menor rechazo en los miembros de la organización ya que se produce un acostumbamiento a los cambios continuos.

La tercer metodología es la *reingeniería*, la cual coincide con los diseños de base cero. Implica cambios radicales en la organización sin tener en cuenta el diseño existente. Supone empezar con una hoja en blanco para lograr un diseño completamente innovador sin restricciones del sistema existente.

Independientemente del enfoque y la metodología, se requiere, en el marco de la *gestión del cambio*:

- Reconocer la necesidad del cambio.
- Evaluar la disposición de la organización para llevar a cabo el mismo (y visibilizar la resistencia al cambio, especialmente desarrollado por Lidia Fernández).
- Crear las condiciones y el ambiente propicio, con base en las personas (estructura informal, cultura institucional)
- Construir una visión clara y procesos comunicativos que la contagien (no solo en la dirección o en la cabeza del líder).

De cara al presente proyecto, se pretende dar cuenta de la posibilidad de asociar la toma de decisiones respecto a la departamentalización en la UNCuyo con algún enfoque de diseño organizacional y su correspondiente metodología.

Luego de indagar y analizar las actas de la Asamblea Universitaria del año 2013 cabe destacar los siguientes comentarios realizados por diferentes miembros:

*“Este proceso que hemos iniciado de transformación en la universidad el año pasado con la reforma estatutaria, yo creo que consolida esta vocación democrática que nos propusimos con el cambio estatutario...”*

*“... Desde hace muchos años que venimos trabajando sobre un concepto dentro de la Universidad, que es la departamentalización. Venimos trabajando sobre el concepto transdisciplinaria y el trabajo pensando que es pertinente en estos tiempos, y hemos actuado en ese sentido desde el Rectorado, en el Consejo Superior. Venimos sancionando distintas medidas; inclusive; hemos modificado secretarías en pos del trabajo interdisciplinario y transdisciplinar; las*

*secretarías se han creado para la vinculación con la comunidad, con las áreas de producción, la territorialización...”*

*“...la idea de facultad no es contradictorio en absoluto, con la idea de transversalidad o de departamentalización; muy por el contrario; creo que hemos mostrado no sólo las ordenanzas donde se habla siempre de interdisciplina y de complementariedad...”*

*“Primero, que el concepto de departamentalización de qué estamos hablando en esta etapa es intrafacultades y no intrauniversidad. Si bien es una aspiración y yo comparto esa posición, en la Asamblea universitaria última que tuvimos ratificamos como organización académica a las unidades académicas, facultades y unidades académicas, si algunos instrumentos trasdisciplinarios pero la organización académica sigue siendo en facultades.”*

De todo lo anteriormente expuesto, se puede inferir que la intención de departamentalizar la UNCuyo ha sido a partir de efectuar cambios parciales de manera gradual, en varias etapas, para permitir una mejora en la estructura organizativa de la Universidad y así, propiciar un trabajo interdisciplinar.

### **III) Conclusiones tentativas**

Para llevar a cabo este trabajo, se procedió a revisar diversas fuentes bibliográficas, realizar algunas entrevistas a informantes claves e indagar en las actas de Asambleas Universitarias. A partir del procesamiento de los datos obtenidos, se está en condiciones de esbozar las siguientes conclusiones tentativas. Cabe mencionar, que aún resta sintetizar información devenida de las entrevistas y actualmente se están sistematizando los datos de las versiones taquigráficas de más Asambleas.

En primer lugar, se puede aproximar a que el proceso de toma de decisiones en la UNCuyo ha sido paulatino, lo cual se puede deducir de los comentarios de los miembros de la Asamblea Universitaria como por ejemplo: “...el proceso que hemos iniciado...”; “...hace muchos años que venimos trabajando...” y “...en esta etapa la

departamentalización es intrafacultades ...”. Lo que evidencia una fragmentación de objetivos para ir obteniendo logros intermedios.

En segundo lugar, ciertos comentarios evidencian que coexisten elementos pertenecientes al diseño actual y al pretendido: “...*la idea de facultad no es contradictorio en absoluto, con la idea de transversalidad o de departamentalización...*” y también “...*si bien (la departamentalización) es una aspiración (...) la organización académica sigue siendo en facultades*”.

Por último, teniendo en cuenta todo lo analizado hasta ahora, se puede aproximar a pensar que nos encontraríamos ante un enfoque de diseño organizacional de **afinación del diseño actual**, dando lugar a una metodología de **mejora continua**. Ello se presume como una elección no planificada desde sus inicios, sino como el plan B, es decir, como la salida de la gestión a las resistencias encontradas en las culturas institucionales, que le imprimieron características paulatinas a los que se pensó como reingeniería en sus inicios.

Aún queda un largo camino por recorrer en este proceso de toma de decisiones para reformar la estructura organizativa universitaria, se deberá continuar evaluando si los cambios que se observen dan cuenta de un recorrido previamente pensado con una visión clara de dónde se pretende llegar.

#### IV) Bibliografía

- Castiglia, María, (2013): *Departamentalización. Modelos, antecedentes y revisión crítica en términos de democratización de la organización académica-administrativa*. Recuperado 2013. Disponible en [http://www.academia.edu/4369884/ALTERNATIVAS\\_DE\\_DEPARTAMENTALIZACION\\_A\\_-\\_DE\\_LA\\_UNIVERSIDAD\\_EN\\_SU\\_CONJUNTO\\_C.1.\\_SOLO\\_POR\\_DEPARTAMENTOS](http://www.academia.edu/4369884/ALTERNATIVAS_DE_DEPARTAMENTALIZACION_A_-_DE_LA_UNIVERSIDAD_EN_SU_CONJUNTO_C.1._SOLO_POR_DEPARTAMENTOS)
- Cubo de Severino, Liliana, (2007): *Los textos de la ciencia*. Comunicarte, Argentina.
- Fernández, Lidia, (1994): *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Paidós, Buenos Aires.
- Gilli, Juan, (2007-2011): *Diseño Organizativo*. Granica, Argentina.
- Hernández Sampieri, Roberto, (1994): *Metodología de la Investigación*. Mc Graw – Hill, Colombia
- Herrscher, Enrique, (2013): *Pensamiento sistémico*. Granica, Buenos Aires.
- Hickman, Craig y Silva, Michael, (1992): *Cómo organizar hoy empresas del futuro*. Granica, Buenos Aires.
- Ladrón de Guevara, Laureano, (1983): *Metodología de la investigación científica*. Cúspide, Bogotá.
- Pérez Serrano, Gloria, (1994): *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Tomo I-II*. La Muralla, Madrid.
- Recabarren, Ana. Tancredi Olmos, Mirtha. y Salmerón, Eduardo, (2011-2013). *Proyecto de investigación "Políticas de gestión universitaria: procesos de construcción y organización de la departamentalización en la UNCuyo. Parte I – Período 2011 – 2013"*. SeCyTP UNCUIYO, Mendoza.
- Recabarren, Ana y Salmerón, Eduardo, (2013-2015). *Proyecto de investigación "Políticas de gestión universitaria: procesos de construcción y organización de la departamentalización en la UNCuyo. Parte II- Período 2013 - 2015"*. SeCyTP UNCUIYO, Mendoza.
- Sautu, Ruth y otros, (2005): *Manual de metodología*. CLACSO Libros, Buenos Aires.
- Vasilachis de Gialdino, Irene, (1992): *Métodos Cualitativos I. Los problemas teóricos-epistemológicos*. CEAL, Buenos Aires: