



# 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: ESCENARIO ACTUAL DEL PROCESO DE  
DEPARTAMENTALIZACIÓN DE LA UNCUYO: TENSIONES  
EMERGENTES.**

**Autor: María Gabriela Griffouliere  
gabygriff2004@hotmail.com  
Facultad de Educación Elemental y Especial  
Universidad Nacional de Cuyo  
Mendoza, Argentina**

## 1. ÍNDICE

---

2. RESUMEN.....	3
3. DESARROLLO .....	4
3.1. DEPARTAMENTALIZACIÓN: ESCENARIO ACTUAL.....	4
3.2. TENSIONES EMERGENTES .....	6
4. BIBLIOGRAFÍA .....	11

## 2. RESUMEN

El presente trabajo se enmarca en un proyecto de investigación actual que da continuidad a uno iniciado en el año 2011 “**Políticas de gestión universitaria: procesos de construcción y organización de la departamentalización en la UNCUYO**”.

El proceso de departamentalización al que aspira la UNCUYO, Mendoza, Argentina, trae aparejado dos transformaciones principales: una académica, que orienta la actividad universitaria hacia la investigación, la interdisciplinariedad y la formación de posgrado; y la otra administrativa, que renueva la docencia y enseñanza en una forma más diligente y eficaz.

De los intentos políticos de transformar esta universidad en una departamentalizada, surgieron tensiones entre los representantes de la comunidad universitaria que favorecieron u obstaculizaron la construcción y organización de este sistema. Estas son las tensiones que este trabajo analiza, como aquellas que tienen que ver con la resistencia, desde la cultura organizacional, que impide cambiar las configuraciones y que orienta a yuxtaponer una estructura con la forma organizativa innovadora matricial, las dificultades relacionadas con la incorrecta planificación y la normativa actual que es un impedimento en temas de aplicabilidad del proceso de departamentalización.

No obstante ello, existen aspectos que favorecen la transformación como lo es el tecnológico que configura un escenario favorable a la departamentalización, son los obstáculos y problemáticas que no permiten este tipo de *Gobierno Electrónico* los que deberían ser objeto de análisis desde la gestión política que propone la departamentalización como un avance en la organización de la UNCUYO.

Es el ámbito de la Asamblea Universitaria, con su objetivo de reforma estatutaria, el que planteó ciertas plataformas previas necesarias para pensar el camino hacia la departamentalización y que se configura como unidad de análisis del proyecto principal de investigación.

**Palabras clave:** departamentalización, Asamblea Universitaria, tensiones, organización, gobierno electrónico.

### **3. DESARROLLO**

#### ***3.1. DEPARTAMENTALIZACIÓN: ESCENARIO ACTUAL***

Finalizando el año 2009, el Consejo Superior de la UNCUYO aprobó un proyecto elaborado desde su Secretaría Académica con la intención inicial de elaborar un marco conceptual – metodológico – operativo que sentara las bases fundantes del comienzo de un proceso de transformación de la estructura actual hacia una departamentalizada. Fue así como se originó un Comité de Departamentalización que se dedicó particularmente a seleccionar bibliografía específica sobre el tema e investigar los diversos enfoques existentes. También se buscaron y evaluaron antecedentes de departamentalización en el seno de la propia UNCUYO, ya que una de sus unidades académicas implementó una estructura de ese tipo con sus particularidades.

En una segunda etapa, se elaboró un glosario para la etapa de diagnóstico, a partir de las necesidades detectadas en el primer relevamiento. Se examinaron los planes de estudio vigentes en las carreras de grado de la UNCUYO para relevar los agrupamientos curriculares de ese momento e identificar las áreas del conocimiento que atienden cada uno y que, en consecuencia, deberían tenerse en cuenta en una posible futura estructura departamentalizada.

Además, se estudiaron los diferentes agrupamientos académico-administrativos existentes en cada unidad académica, entre ellos, los de la facultad que implementó esta innovadora estructura en su interior.

Fue de esta manera como se logró llegar a una generación de un cuerpo teórico conceptual inicial que permitió, por un lado, vislumbrar los diferentes enfoques y modelos de departamentalización y, por otro, generar el debate sobre el propio modelo que podría asumir o no la UNCUYO en función de la pertinencia del mismo en relación a los objetivos institucionales, la adecuación del mismo a las necesidades curriculares de las carreras que actualmente se ofrecen, la factibilidad en relación a lo académico-administrativo y las posibilidades que ofrecía la normativa de ese momento o las necesidades de modificación de la misma en lo que respecta a los diferentes aspectos que serían afectados por la transformación de la estructura de esta Universidad.

Respecto a este paso, la institución analizada, la UNCUYO, elaboró un documento preliminar como sustento para el futuro debate sobre el modelo propio a generar. Algunos puntos de dicho documento rezan sobre los siguientes puntos:

- ✚ Estudiar y preparar los recursos humanos y materiales para establecer en la institución las condiciones necesarias para la planificación y puesta en marcha.
- ✚ Evaluar las posibles resistencias, la factibilidad de su aplicación y los actores a cargo de cada etapa.
- ✚ Clarificar los objetivos de la departamentalización basándose en el diagnóstico sobre el conocimiento que se tenga de la institución a reformar.
- ✚ Fijar los objetivos a corto, mediano y largo plazo y el camino a seguir para su logro.
- ✚ Resulta fundamental, también, la comunicación de estos a todos los miembros de la institución para fortalecer las toma de decisiones, superar temores y dudas y obtener diferentes miradas para evaluar la necesidad de modificar lo planificado.

El proceso de departamentalización, al que aspira esta institución, trae aparejado dos transformaciones principales: una académica, que orienta la actividad universitaria hacia la investigación, la interdisciplinariedad y la formación de posgrado; y la otra administrativa, que renueva la docencia y enseñanza en una forma más diligente y eficaz. Existe también una lógica política que da pie y enmarca el proceso de departamentalización en la UNCUYO.

Si bien este panorama inicial auguraba un inicio del proceso exitoso, la realidad del mismo es que se comenzaron a vislumbrar resistencias a esas intenciones que fueron obstaculizando y ralentizando el proceso. La lógica intencional de la UNCUYO, es una lógica inicialmente político-académica; sólo pensada para las nuevas carreras que surjan o módulos básicos a aplicar con una estructura interdisciplinaria. Hay una decisión política que fue afectada en la práctica concreta por fuertes resistencias y temores que obstaculizaron el proceso reformista desde el inicio del mismo. Las intenciones a nivel Rectorado encontraron trabas persistentes, que marcaron dificultades en las etapas de diagnóstico y diseño de la estructura deseada y, retardaron los procesos iniciales de

implementación. Esto arroja datos que demuestran errores relacionados con la planificación del proceso y hoy en estado más incierto aún, en función del cambio de autoridades que ha sido muy reciente.

En el periodo 2012 y 2013 la UNCUYO comenzó un proceso de reforma de su Estatuto Universitario. Luego de un arduo trabajo que implicó Asambleas Universitarias con carácter democrático, se logró culminar con el proceso reformista que más se abocó al sistema electoral y a la duración de los mandatos que a la estructura departamentalizada, que era parte de las intenciones del equipo de gestión en ese momento.

### **3.2. TENSIONES EMERGENTES**

Teniendo en cuenta que planificar es tomar decisiones por adelantado, a fin de introducir orden y dirección al proceso de cambio, las dificultades en la etapa de planificación, por la falta de previsibilidad, modificaron las directivas emanadas desde Rectorado, en su momento con hechos concretos que mostraron que aun creando una nueva carrera y habiéndose puesto de manifiesto la intención de que emergiera departamentalizada, las luchas internas terminaron por configurarla con la tradicional estructura, quedando de lado otros enfoques.

Planear a conciencia el proceso de departamentalización, según los marcos teóricos, requiere pasos indispensables para disminuir obstáculos y prever riesgos en la implementación:

- ✚ Especificar qué es lo que se espera de ella, o sea, estudiar su conveniencia sobre la base de un análisis de las condiciones actuales de la institución, para determinar qué aspectos, áreas o elementos son los que se pretenden reformar (esto incluye un estudio de los recursos humanos y físicos, así como de su estructura y funcionamiento).
- ✚ Sobre la base del análisis realizado, saber, con la mayor claridad posible, cuáles son los aspectos, la lógica que sustentaría el cambio, las formas posibles, los elementos y áreas que requieren modificaciones, aquellos que permanecerían y las consecuencias últimas de la reforma que se pretende establecer.

El camino operativo que tomó la UNCUYO ha dejado en evidencia dificultades relacionadas con algunos de los pasos explicitados para una correcta planificación. Probablemente, las resistencias encontradas superaron las expectativas que al respecto tenían los gestores; esto entorpeció el proceso y generó la necesidad de repensar estrategias, espacios y tiempos factibles para el diseño e implementación. Las futuras acciones tendientes a resolver los problemas suscitados, apuntaron a fragmentar objetivos (estrategia emergente) para ir obteniendo logros intermedios.

Al realizar un análisis de las tensiones emergentes a la hora de planificar un cambio en la estructura de la Universidad, resulta importante señalar que, actualmente, la organización académica se puede articular en unidades básicas, cuyos dos modelos clásicos y polares son el departamento y la cátedra. Desde el punto de vista organizacional, la estructura académica sirve para resolver el agrupamiento de puestos de trabajo de los docentes e investigadores, modificar estructura implicaría armar todo un soporte legal que modifique al existente y establezca nuevas pautas que permitan el trabajo con departamentos.

Se evidencia en lo planteado una problemática vinculada al ámbito administrativo-económico-financiero en lo referente a la designación de los profesores por cargo, categoría y dedicación; pero también tiene que ver con la distribución académica de los docentes en función de las necesidades curriculares, de los planes de estudio, la distribución de comisiones y horarios. Atender el desarrollo curricular respetando la articulación horizontal y vertical es una responsabilidad académica que tiene que ser respetada por todo intento de reforma y, en este caso en particular, al pensar la implementación del modelo departamental, se configura como un punto clave analizar la distribución de los recursos humanos académicos para su potenciación personal, grupal y enriquecimiento en la calidad institucional.

Otra tensión a analizar es la necesidad de interdisciplinariedad que requiere el modelo departamental en tanto que agrupación funcional. Dicha agrupación se efectúa por disciplinas o función de trabajo y refleja que se priorizan las interdependencias de especialización de los aprendizajes y de escalas en cuanto al tamaño del grupo. Pero, sin duda, sigue existiendo cierta resistencia a lo interdisciplinar aun cuando es claro que realizar una oferta de calidad, pertinente, implica dicho tipo de trabajo.

Hay claras dificultades, en la docencia universitaria, en lo que respecta a la cultura de trabajar en equipo y mayormente al hacerlo en forma interdisciplinaria, por lo cual la

entropía se da a nivel horizontal en cada carrera, en las cátedras e institutos. Este es un escollo que los gestores de la departamentalización deberían analizar y poner en debate al interior de las unidades académicas y de las secretarías de Rectorado. La Universidad funciona como isla, cada Facultad funciona como isla y los docentes en sus propia cátedras funcionan de la misma manera.

En función de todo lo analizado y, teniendo en cuenta el trabajo de campo que guió el desarrollo de la investigación principal, es que se pueden aproximar que las tensiones emergen de estas características de la Universidad y su proceso incipiente de reforma en su estructura:

- La UNCUYO representaría un sistema abierto y contingente.
- La totalidad dinámica de la UNCUYO se encuentra en transición.
- La estabilidad y permanencia de cierta configuración organizacional se encuentra resignificándose.
- Existe un camino recorrido hacia la departamentalización en distintas Unidades Académicas; es el caso de los departamentos por áreas o disciplinas de la Facultad de Filosofía y Letras y de la Facultad de Educación Elemental y Especial, este camino no fue tan difícil de realizar, sobre todo en la última unidad mencionada, por su reestructuración obligada de escuela a facultad lo que permitió el aprovechamiento del cambio para hacerlo con una estructura de departamentos.
- Existe una clara resistencia, desde la cultura organizacional, que impide cambiar las configuraciones y que orienta a yuxtaponer una estructura con la forma organizativa innovadora matricial.
- Es necesario promover acciones que permitan articular la estructura formal y la informal a la hora de pensar cambios en la organización, tarea no sencilla.
- La voluntad política o de las posibilidades tecnológicas no son suficientes para alterar un sistema organizacional: hacer comprender a cada miembro su tarea y sus interrelaciones permite ser más sólidos en los pasos hacia el cambio, es necesario fortalecer la planificación de la tarea para anticipar posibles obstáculos y tener una mirada a las acciones emergentes necesarias.
- 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.
- No existe un diseño óptimo, sino que será el mejor el que sepa ajustarse a los escenarios de actuación que le toca a la UNCUYO. De su lectura, análisis, interpretación e interrelación dependerá la toma de decisiones en la creación de un diseño organizativo con identidad propia.
- A medida que las instituciones se hacen más grandes y complejas, la presión para que se imponga una administración más profesional y eficiente va creciendo, a pesar de que suelen ser ineficientes en este aspecto. Las instituciones se manifiestan temerosas ante ciertos cambios que inciden en distintas áreas y que implican ubicarse en un modelo universitario nuevo, que resignifica sus funciones básicas.
- La edad y el tamaño de la UNCUYO serían variables claves para definir su nuevo diseño organizativo.
- Debería tenerse en cuenta que la organización puede cambiar debido a los contextos y las tecnologías, donde la incertidumbre, la búsqueda, el vértigo y la frontera son la norma. Es decir, lo situacional debería incorporarse a la toma de decisiones.
- La normativa actual es un claro impedimento en temas de aplicabilidad del proceso de departamentalización. El trabajo que queda por hacer respecto a este aspecto no es sencillo, pero respondería a la necesidad de ordenar y clarificar acciones futuras indispensables para resolver las problemática planteadas en esta investigación y avanzar en el logro de un modelo departamentalizado.

Para finalizar, cabe mencionar que la UNCUYO transitó procesos de reforma en los cuales se observaron elementos de análisis que hubieran enriquecido los planteos

esbozados aunque no se dio tanta relevancia en dicho proceso; se piensa que es este un campo fecundo para futuras investigaciones.

La toma de decisiones, de cara a la departamentalización, responde a los tiempos, a la capacidad de quien gestiona una organización, a la cultura institucional, la información disponible y también a las problemáticas analizadas. Si no se tienen en cuenta ponen en riesgo el proceso planificado, redireccionan las decisiones del momento y, en consecuencia, las decisiones futuras.

Analizar las posibles tensiones emergentes, anticipándose a las mismas, permite prever acciones y mejorar análisis, logrando una gestión más pertinente y oportuna respecto a la transformación deseada.

Por lo general, el establecimiento de prioridades en el marco de la gestión en el ámbito de la Universidad, implica dejar de lado temáticas relevantes pero que generan grandes tensiones que dilatan tiempos e impiden el avance en otros temas de relevancia institucional. Fue de esta manera que, probablemente, el planteo y el envío inicial que se le dio a la necesidad de repensar la estructura de la UNCUYO, fue dejando espacio a otras temáticas que se mostraron más permeables a consensos y postergó los grandes objetivos de origen o los fragmentó en objetivos más pequeños y de mayor plazo en función de los emergentes que impregnaron el proceso iniciado.

#### **4. BIBLIOGRAFÍA.**

Acosta Silva, A. (2002): *Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión*. Tiempo Universitario, Venezuela.

Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación (2012) Documento base del plan estratégico 2021. Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido desde <http://prueba.uncu.edu.ar/planificacion/upload/documento-base3.pdf>

Barthes, R. (2003): *El grado cero de la escritura*. Siglo XXI, Buenos Aires.

Brunner, J. J. (1993): “Evaluación y financiamiento de la educación superior en América Latina: bases para un nuevo contrato”. En Balán, J. y otros: *Políticas comparadas de educación superior en América Latina*. FLACSO, Chile.

Cano, D. (1985): *La Educación Superior en la Argentina, FLACSO-CRESALC / UNESCO*. Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.

CIN (2011): *Lineamientos generales*. Disponible en <http://www.cin.edu.ar/resena.html>

Clark, B. (1997): *Las universidades modernas, espacios de investigación y docencia*. UNAM, México.

Kliksberg, B. (1995): *El pensamiento organizativo*. Tesis-Norma, Bs. As.

Marun Espinosa, E. (2008): “Dos modelos departamentales en la investigación y el posgrado mexicanos. Elementos para contribuir a su comprensión” Disponible en <http://www.udual.org/CIDU/Revista/21/ModelosDepartamentales.htm>

Mollis, M. (2001): *La universidad argentina en tránsito*. FCE, Buenos Aires.

Rinesi, E, Soprano, G y Suasnábar, C. (2005): *Universidad: Reformas y desafíos. Dilemas de la educación superior en Argentina y el Brasil*. Prometeo libros, Buenos Aires.

Roig, A (1998): *La universidad hacia la democracia*. EDIUNC, Mendoza.

Strauss, A. y Corbin J. (2002): *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia, Colombia.

Tancredi Olmos, M. y Salmerón, E. (2009-2011): *Proyecto de investigación “Atributos e instrumentos en los procesos de construcción de la gobernabilidad democrática universitaria*. SeCyTP, UNCUYO, Mendoza.

Tancredi Olmos, M. y Salmerón, E. (2007-2009). *Gobernabilidad de las políticas de gestión educativa universitaria y las tecnologías asociadas. Parte II: Proyecto de investigación (SECyT UNCUYO 06/H092)*. Mendoza, publicado en <http://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=1926>.

Toribio, E. (1999- recuperado 2012): *La evaluación de la estructura académica*. Disponible en:  
<http://www.coneau.gov.ar/archivos/1323.pdf>

UNCUYO (2009): Resolución del Consejo Superior n° 507 referida a la organización académica departamentalizada y documento de secretaria académica respectivo. Disponibles en  
[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/3605/R\\_CS\\_0507\\_2009.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/3605/R_CS_0507_2009.pdf)

<http://www.proyectosacademicos.uncu.edu.ar/textos/item/acciones-realizadas83>

Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) (2006): *Estrategias de investigación Cualitativa*. Gedisa, Barcelona.