


Sobre la búsqueda de eficiencia en la estructura universitaria:
particularidades de la organización por departamentos

In search of efficiency in university structures: Distinctive features of departmental organization

 **Alejandro Pablo Cardozo**
Instituto Universitario ESEADE, Argentina
acardozo@eseade.edu.ar

FACES. Revista Iberoamericana de Ciencias
Económicas y Sociales
vol. 32, núm. 66, 0372, 2026
Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina
ISSN-E: 1852-6535
Periodicidad: Semestral
faces@eco.mdp.edu.ar

Recepción: 22 abril 2025
Revisado: 9 septiembre 2025
Aceptado: 8 octubre 2025

Resumen: El contexto global exhibe una creciente presión social, económica y tecnológica que demanda a las organizaciones una permanente adaptación, integración y flexibilidad en sus operaciones. La organización universitaria no escapa a esta demanda. Esta se caracteriza por la activa interacción de diferentes actores y la coexistencia de tendencias hacia la tradición y la innovación. Se trata de una organización altamente compleja por su multiplicidad de objetivos y la gestión de esa heterogeneidad se manifiesta en su estructura. La implementación de la estructura departamental universitaria ha facilitado en la práctica este proceso de adaptación generando un impacto positivo tanto desde la perspectiva académica como administrativa. El presente trabajo desarrolla las características de dicha estructura y el rol del director de departamento, y analiza las principales ventajas y desventajas que presenta su implementación.

Palabras clave: estructuras académicas, departamentalización, gestión universitaria.

Abstract: *The contemporary global context is marked by growing social, economic, and technological pressures that require organizations to adapt continuously, integrate functions effectively, and operate with increasing flexibility. Universities are no exception. As organizations, they are distinguished by the dynamic interaction of diverse actors and by the simultaneous coexistence of traditions and innovation-driven transformations. Their intrinsic complexity stems from the multiplicity of objectives they pursue, and the*

challenge of managing such heterogeneity is reflected in their organizational design. In practice, the adoption of a departmental structure within universities has supported processes of adaptation and coordination, generating positive effects from both academic and administrative perspectives. This paper examines the defining characteristics of the departmental model and the role of the department director, and analyzes the principal advantages and disadvantages associated with its implementation.

Keywords: *academic structures, departmentalization, university management.*

1. INTRODUCCIÓN

El contexto global exhibe una creciente presión social, económica y tecnológica que demanda a las organizaciones una permanente adaptación e integración y que provoca habitualmente rediseños estructurales que les permitan operar con mayor flexibilidad a fin de poder cumplir su misión de manera eficaz y eficiente. La universidad no escapa a esta demanda; enfrenta desafíos sin precedentes en la definición de su propósito, rol, organización y alcance en la sociedad y la economía. La revolución de la tecnología de la información y la digitalización, la economía del conocimiento, la turbulencia de la economía y las consiguientes condiciones de financiación han arrojado nueva luz y nuevas demandas sobre los sistemas de educación superior en todo el mundo (OECD, 2012).

La universidad sufre el impacto de la sociedad del conocimiento. Ya no posee la exclusividad en su desarrollo debido a que se han incrementado nuevos espacios para la producción del saber que no pertenecen al mundo académico, como el surgimiento progresivo de diversas instituciones (parques tecnológicos, empresas tecnológicas, centros de investigación, universidades corporativas, entre otras), todas ellas involucradas en la actividad de producir, articular, transmitir y aplicar el conocimiento (De Arteché, 2010).

Esta progresiva transformación obliga a la universidad, en los últimos años, a adaptarse a fin de cumplir un papel cada vez más exigente y prominente en la sociedad del conocimiento y aportar las bases sobre las cuales se construyen nuevas industrias y empresas (Guerrero-Cano *et al.*, 2006). En consecuencia, se ha visto también presionada a fin de dejar de centrarse solo en la enseñanza y la investigación, agregando una tercera misión multidisciplinar a fin de preparar a sus alumnos para que puedan generar soluciones en un contexto altamente complejo y dinámico. Aún difusa, dicha tercera misión incluye desde la innovación y transferencia de conocimiento hasta la promoción de la capacidad emprendedora (Compagnucci y Spigarelli, 2020).

Sin embargo, a menudo se sostiene también que las instituciones universitarias en realidad luchan por preservar antes que mejorar su eficiencia, eficacia y desempeño económico y que no se han mantenido al día con los cambios que enfrentan. Brodie (2020) plantea que sus estructuras lentifican la adaptación, que han sido objeto de menor atención y que no se han mantenido al día con los cambios que enfrentan. La mayoría se ha concentrado en la autonomía, la gestión de gobierno y los puestos de gestión, prestando menos atención a las perspectivas de cambiarlas. Sin embargo, la mejor manera de generar un avance sustancial en el desempeño general de la universidad y que no tome años es a través del rediseño estructural.

Para ello, y como en toda organización, necesita previamente revalidar su misión, visión, metas y objetivos, que solo se pueden lograr, a su vez, con una estrategia que integre coherentemente el presente con el futuro deseado. La estructura resultante debe alinear correctamente procesos, actividades y habilidades específicas requeridas para cumplir con dichos elementos, según la distribución de autoridad y el esquema de toma de decisiones. En ese marco, el presente trabajo analiza la departamentalización en función de la centralización y descentralización en la estructura universitaria, sus características, ventajas y desventajas, y la gestión del director de departamento (DD) en el ámbito de universidades de gestión privada en Argentina.

2. SOBRE LA CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN EN LA ESTRUCTURA UNIVERSITARIA

La centralización y descentralización organizacional evidencia dos enfoques sobre la toma de decisiones y distribución de la autoridad dentro de una organización de acuerdo a su concentración en los niveles altos o bajos de la estructura. En términos de Mintzberg (1998) la universidad es una burocracia profesional. A diferencia de la burocracia maquina basada en los preceptos de Weber (1985) y Taylor (1975), donde proliferan las reglas, normas y comunicación formal y con el poder centralizado, la burocracia profesional apunta a una estructura altamente descentralizada, tanto en la dimensión vertical como horizontal. Su núcleo operativo está constituido por profesionales y el poder de éstos deriva de que su trabajo no solo es demasiado complejo para ser supervisado o estandarizado por gerentes o analistas, sino que sus servicios tienen típicamente gran demanda. Se caracteriza, por lo tanto, por una descentralización horizontal y vertical porque el poder de decisión recae en los profesionales expertos más que en la dirección central, y la coordinación depende de la formación y la autonomía profesional.

Mintzberg sostiene que la burocracia profesional es una estructura altamente democrática, por lo menos para los profesionales del mencionado núcleo operativo. Dichos profesionales, los profesores en el caso universitario, controlan su propio trabajo, a su vez, supervisados por los directores. Los profesionales ejecutan por sí mismos algo del trabajo administrativo y la estructura administrativa misma confía en gran parte en el ajuste mutuo para la coordinación¹.

Lo que emerge frecuentemente en la burocracia profesional son jerarquías administrativas paralelas, una democrática y de abajo-arriba para los profesionales, y una segunda burocrática, mecánica y de arriba-abajo para el staff de apoyo. En la jerarquía profesional, el poder reside en la pericia; se tiene influencia en virtud de los conocimientos y destrezas propios. En contraste, en la jerarquía no profesional, se respetan los galones (Mintzberg, 1998).

Sea el tipo organizacional del que se trate, la necesidad de cambio organizacional se pone en evidencia con la estructura en funcionamiento. Desacoples, superposiciones, redundancias y carencias en proporciones variadas que pueden presentarse en el desarrollo de tareas afectan la productividad y son claros indicadores de la necesidad de un análisis de rediseño estructural centrado en los parámetros habituales de especialización del trabajo, cadena de mando, ámbito de control, formalización y centralización o descentralización.

Particularmente, la controversia sobre este último parámetro de diseño y “cuánta” descentralización es necesaria, caben mencionar tres conceptos principales (Rodrigo Vega, 1978):

- La problemática en cuestión no se presenta por una “catástrofe” administrativa, sino por una simple crisis.
- Que tanto la centralización como la descentralización, así como cualquiera de sus variantes, no es un fin en sí misma sino simples formas de organización administrativa y funcional.

¹ Debe mencionarse que existen constelaciones burocráticas mecánicas dentro de la burocracia profesional por lo cual no se ubicaría una pura profesional en la práctica (Mintzberg, 1998).

- Que ninguna de las variantes debe ser considerada en términos universales, asignándole la categoría de “mejor”, sino que, dependiendo de las circunstancias y mediante análisis, se determine qué forma de organización es más conveniente para una determinada institución.

En la estructura universitaria, la discusión sobre centralización o no se presenta principalmente en aquellas unidades que, debido a la naturaleza de sus funciones y dependiendo de las dimensiones, cultura y patrimonio administrativo acumulado, presentan alternativas de una centralización total, descentralización parcial o descentralización total. La discusión de este parámetro es de particular importancia, por ejemplo, en el caso de la secretaría académica universitaria, dada la especificidad y el carácter institucional de sus resoluciones. Profundizar en dicha especificidad relacionada con la normativa que rige la vida universitaria deriva en la práctica en un rediseño estructural, delegando tareas a decanos o directores que están en contacto directo con el alumnado y transfiriendo otras hacia áreas centralizadas a nivel corporativo minimizando recursos y agilizando la gestión. Una centralización total de la función presenta varias ventajas: la eliminación de la heterogeneidad y diversidad de trámites administrativos y/o académicos concentrándose en la elaboración de normativa y fijación de políticas en consenso con el rectorado, la acumulación de expertise en la unidad en cuestión con una visión integral de la universidad y el consecuente impacto en el presupuesto universitario.

3. EL SURGIMIENTO DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN EN LA ESTRUCTURA UNIVERSITARIA

Desde la perspectiva de Clark (1991), el comportamiento de una universidad se comprende a partir de la organización del trabajo entendida como estructura, las creencias y la autoridad; este conjunto modela su predisposición al cambio y su capacidad de adaptación. Las creencias manifiestan su cultura y están conformadas por las normas y valores compartidos por los diversos grupos de interés que participan de la vida universitaria, en tanto que la autoridad y distribución de poder organizacional presenta interconexiones y múltiples relaciones de dichos grupos nucleados en función de las diferentes unidades.

La estructura condiciona los resultados. En las universidades, en particular, esta estructura deriva de los criterios de separación y agrupamiento de tareas que operan en tres planos que se influyen mutuamente y que condicionan el accionar de la organización: la dimensión académica, la administrativa y la de gobierno. Se trata de componentes diferentes que responden a lógicas diferentes (Obeide, 2004).

La dimensión académica de la estructura tiene como insumo y producto al conocimiento y, por lo tanto, debe abordar tanto su generación como divulgación y utilización conformando para ello unidades académicas (facultades, departamentos, institutos, entre otras) que, puestas en funcionamiento, generan tensiones de diversa naturaleza que deben ser administradas.

En el plano administrativo, se desarrollan las tareas de planificación, presupuestación, manejo de recursos (materiales, financieros y humanos) y control, que funcionan como soporte y complemento de la actividad

académica. Sus características estructurales difieren del plano académico; en este caso, la institución tiende al modelo burocrático clásico, con jerarquías piramidales y procesos convertidos en rutinas y susceptibles de altos niveles de formalización (tareas operativas simples y repetitivas con una clara división del trabajo y cargos estrechamente definidos y especializados). Finalmente, en el plano de gobierno de la organización, se definen la misión y el diseño institucional, la orientación estratégica, los objetivos y las ofertas académicas.

La universidad exhibe, a su vez, la existencia de dos modelos básicos de organización académica: el de unidades académicas/facultades (organización orientada a los fines y resultados) y el de departamentos (organización orientada a los medios o procesos). En el primer caso, cada facultad tiene la responsabilidad del diseño y actualización del plan de estudios de la carrera, así como el dictado de la totalidad de las asignaturas requeridas. En el segundo modelo, en cambio, el departamento agrupa a todos los docentes e investigadores de la universidad de una misma disciplina. Dicho profesorado dicta las asignaturas cursadas por alumnos de las diferentes carreras ofertadas por la universidad.

La idea de departamento como base de organización universitaria surge en la universidad de Harvard en 1767, aunque en forma poco definida. Hacia 1824, sin embargo, la misma universidad dio pasos más decisivos al recomendar que los profesores se dividiesen en departamentos separados, cada uno compuesto de estudios análogos y con un profesor responsable de la dirección de los estudios (Foliar y Soms, 1980). Este sistema departamental alcanza su apogeo en las décadas de los años cuarenta y cincuenta en Estados Unidos y se extiende a Europa y principalmente a América Latina entre fines de los años sesenta y principios de los ochenta²; su importancia se profundiza con los cambios estructurales en la educación superior, en particular a partir de la segunda mitad del siglo XX, caracterizados por la transición de un sistema predominantemente elitista a una educación superior de masas (Navé y Clinton, 2020).

Esta aparición del departamento académico supuso un avance importante en la democratización de las estructuras académicas. Clark (1991) contrapone la universidad organizada departamentalmente con la basada en cátedras; identifica al departamento como más flexible y expandible que la cátedra europea, reemplazando la hegemonía del profesor singular por los controles colegiales del grupo disciplinario. Constituidos los departamentos, éstos se convierten en la unidad o célula básica de la estructura organizativa y puede no ser exagerado decir que, para muchos estudiantes y profesores, el departamento “es” la universidad; una parte importante de las decisiones que se toman en las universidades tienen lugar en dicho nivel.

De acuerdo con Durand (1997), el surgimiento del puesto de DD a finales del siglo XIX se produce en unas pocas universidades de Estados Unidos una vez alcanzado el tamaño suficiente como para organizar unidades separadas para las distintas disciplinas. Al agruparse de esta manera, los profesores pudieron elegir a uno de ellos mismos para que los representara ante las otras unidades académicas y la administración. Esta persona, considerada como primero entre sus iguales, debía representar y proteger los intereses de los profesores y no era el primer eslabón de la cadena de mandos administrativa. Actualmente, de manera general, la elección del DD depende de niveles institucionales superiores.

² Por ejemplo, en Argentina, entre 1971 y 1973, se establecieron siete universidades en base a departamentos (Latapí, 1978).

A medida que los departamentos fueron creciendo, también lo hicieron las necesidades de coordinación, control y dirección de las universidades en el nivel operativo. Los DD se encuentran atrapados entre las expectativas y demandas de la dirección superior de la universidad y las de los profesores, personal de apoyo y alumnos de su unidad. Las características de este tipo de gestión demandan en un director cualidades personales y condiciones organizativas particulares de su puesto de trabajo a fin de que le permitan desempeñar el puesto satisfactoriamente; un perfil profesional que requiere condiciones particulares de liderazgo. En otros términos, debería tratarse de un profesor colega referente.

La dirección de un departamento radica en tres factores muy interrelacionados (Durand, 1997). En primer lugar, los DD tienen un contacto diario con los administrativos, profesores y estudiantes y constituye un lazo importante de la estructura organizativa. Este vínculo sirve como conducto por el cual las intenciones de la dirección superior fluyen hacia abajo y la información que necesitan circula hacia los niveles de decisión más altos. En segundo término, los DD son importantes en la toma de decisiones, al ubicarse esta instancia decisional más abajo que arriba (respondiendo a la citada burocracia profesional). Por último, en la mayor parte de las universidades, el DD tiene el poder para influir sobre asuntos muy importantes para el personal académico y de servicio: presupuestos, contratación, evaluación, entre otros. Responde por la calidad académica ofertada al asignar los diferentes profesores en los cursos, controla su desarrollo a lo largo del ciclo académico y se ocupa del perfeccionamiento del profesorado. La dirección de los departamentos universitarios se trata, por lo tanto, de una tarea altamente compleja y ambigua que gestiona una buena parte de los recursos universitarios, humanos, presupuestarios y materiales. El rol implica numerosas responsabilidades, desde asuntos estudiantiles y el bienestar y la productividad del personal, hasta la gobernanza y las finanzas del departamento y la representación de este ante la administración y el liderazgo de la institución. La literatura compila listas de las tareas de las que son responsables los DD que van desde 26 hasta 97 tareas diferentes (Navé y Clinton, 2020).

La citada complejidad de la función se ratifica con la revisión sistemática exploratoria de la literatura publicada realizada por Álvarez-Álvarez (2023) que analizó los factores que facilitan y entorpecen el liderazgo de los equipos departamentales, las ventajas e inconvenientes de ejercer la dirección y los logros y fracasos de quienes la han ejercido. Una síntesis de los principales pros y contras de la dirección departamental ubicados en los estudios considerados se exponen en la Tabla 1.

4. LA ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL UNIVERSITARIA EN LA PRÁCTICA

La departamentalización cobró creciente importancia al centralizarse más profundamente el interés en la calidad académica brindada, para lo cual era necesario asignar la responsabilidad de los procesos académicos a un nivel inferior en la organización y a que las actividades fueran desarrolladas por especialistas profesionales dentro del núcleo operativo. De esta manera, el departamento presta servicios a toda la universidad y se convierte en un centro con el cual se identifican los profesores como local de trabajo y núcleo de sus preocupaciones científicas y profesionales. Por lo tanto, cada carrera ofrecida por la universidad es un conjunto organizado por asignaturas que son impartidas por profesores pertenecientes a diferentes departamentos. Cada profesor pertenece a solo un

departamento de la universidad y dicta asignaturas según su expertise. Un profesor, en función de dicho conocimiento y experiencia, puede dictar distintas asignaturas pertenecientes a distintos departamentos.

Tabla 1. Pros y contras de la dirección departamental

Aspectos facilitadores de la dirección	La empatía y la escucha; las buenas relaciones entre los miembros del departamento; celebrar los éxitos y consultar al personal antes de tomar decisiones; la lealtad organizativa; la involucración activa en el departamento; el compromiso; el liderazgo; la delegación de determinados asuntos; la ayuda, el apoyo y la satisfacción de los demás; el conocimiento de los procesos administrativos y la experiencia previa en la industria y producir patentes. También se incluye alimentar la creatividad, aumentar las iniciativas, potenciar el desarrollo profesional, reforzar la confianza, crear un ambiente colegiado, reducir los conflictos, acelerar la consecución de los objetivos, inspirar la lealtad y aceptar la dirección.
Aspectos entorpecedores de la dirección	La falta de recursos, de autonomía, de personal auxiliar, de formación, entre otros; el estrés del cargo, la conducción de reuniones, la cultura organizacional y el desgaste emocional; la presión política y las demandas sociales; en el caso de las mujeres, las ideas subconscientes, el cuidado de los hijos y el sexismo; el desinterés de los académicos en la gestión y problemas mayores para investigar, así como dificultad para desarrollar una misión, visión y estrategias institucionales claras.
Ventajas de ejercer la dirección	Es gratificante, retador, motivante, desafiante; permite decidir sobre el reparto de presupuestos y promover proyectos de innovación, posibilita repercutir en la industria y producir patentes. También, alimentar la creatividad, aumentar las iniciativas, potenciar el desarrollo profesional, reforzar la confianza, crear un ambiente colegiado, reducir los conflictos, acelerar la consecución de los objetivos, inspirar la lealtad y aceptar la dirección.
Inconvenientes de ejercer la dirección	Todos los inconvenientes identificados están ligados a un núcleo común: el tiempo que implica el cargo, las numerosas demandas que se reciben, la exigencia y su repercusión negativa en la carrera investigadora.
Logros destacados	Cambiar la cultura departamental, gestionar empáticamente los conflictos e ilusión, dominio y satisfacción personal con las diferentes gestiones realizadas.
Fracasos destacados	Escaso poder sobre el colectivo para cambiar las dinámicas culturales del departamento, la frustración de no poder afrontar propuestas que no son viables legalmente y que los interesados no entienden como tal y la poca tendencia de los directores a perdurar varios mandatos seguidos.

Fuente: elaboración propia sobre la base de Álvarez-Álvarez (2023).

La experiencia en la gestión de universidades privadas exhibe que el DD asume la figura de un director de “operaciones” académicas dentro del núcleo, actuando el director de carrera (DC) a menudo también presente en estas estructuras como el director de “producto”. Dicho DC puede depender del DD, o bien exhibir una jerarquía similar, dependiendo ambos del nivel superior, y puede generarse así una estructura matricial que demanda una coordinación y negociación mutua entre ambas figuras (ver comentarios expuestos en la Tabla 2).

El modelo departamental presenta características específicas. Debe recordarse que la estructura organizacional sufre, lógicamente, una adecuación a lo largo del tiempo ante cambios o ajustes relacionados con la misión, visión y estrategia universitaria que pueden modificar a su vez las incumbencias departamentales. Sobre esta base es posible que algunas de las características que se mencionan en la Tabla 2 puedan ser señaladas como ventajas o inconvenientes dependiendo de la etapa en la cual transcurre dicha adaptación y las especificidades de la institución bajo análisis. Lo interesante es que, vistas desde la perspectiva de inconvenientes, también permite solucionarlos a través de la integración de los actores involucrados principalmente mediante la complementación con la mencionada figura del DC. En otras palabras, la estructura organizacional es un medio para la obtención de los objetivos que la universidad se propone y no un fin en sí mismo. Desde esta perspectiva, no existen modelos

malos o buenos, sean puros o híbridos surgidos de la customización que una universidad pueda considerar, sino identificar la mejor organización del trabajo que permita la eficiencia.

La Tabla 2 expone las principales características de la estructura departamental propuestas por Foliari y Soms (1980), a las que se suman, en cada caso, algunos comentarios del autor producto de su experiencia académica durante veinte años como DD en dos universidades locales de gestión privada.

Tabla 2. Principales características de la estructura departamental universitaria

Características (Foliari y Soms, 1980)	Comentarios del autor
<p>Permite flexibilidad en el profesorado ya que cada profesor puede ser asignado a funciones académicas cambiantes. Esto significa un ahorro de recursos e implica también evitar que un/a profesor/a quede sujeto a lo largo de años en una cátedra, con el riesgo consiguiente de la repetición sistemática de los mismos contenidos.</p>	<p>Desde la perspectiva, por ejemplo, de un profesorado <i>full-time</i>, esta flexibilidad puede incluir la participación del profesor en diferentes asignaturas de grado, posgrado y capacitación ejecutiva en acuerdo con el DD que enriquecerá su experiencia tanto desde la perspectiva teórica como práctica.</p>
<p>Favorece la aprehensión a fondo por cada académico del campo de la disciplina propia (especialización) a través de la división del conocimiento en diferentes áreas representadas por los departamentos.</p>	<p>Aquí podría presentarse la dificultad de acercarse a otras áreas de conocimiento pero que puede salvarse a través de acciones que apunten a la integración del profesorado.</p>
<p>Descentraliza el poder en la universidad comparado con el esquema de facultades. Varios departamentos influyen sobre la misma carrera, y cada uno de ellos está lejos de concentrar el poder que guardaba en una facultad.</p>	<p>En contrapartida, de no existir la necesaria coordinación y complementación interdepartamental, los departamentos podrían convertirse en un bloque de poder enfrentándose unos con otros. Aquí son clave los incentivos y el enfoque de medición de desempeño departamental que implemente la universidad a fin de generar una competencia y sinergia positiva entre ellos que permita colaboraciones como, por ejemplo, la exportación de mejores prácticas comprobadas.</p>
<p>De acuerdo con lo anterior, las carreras se desarrollan en la práctica a través del profesorado de diferentes departamentos.</p>	<p>Cada asignatura es dictada por profesores especializados en ellas; por ejemplo, es un profesor del departamento de matemática el que dicta estadística para alumnos de la carrera de recursos humanos y no un licenciado de dicha carrera. Algunos autores sostienen aquí la dificultad que consiste en la adecuación del curso a las necesidades de los futuros licenciados en recursos humanos. Esto puede lograrse a través de la integración del DD con el DC respectivo identificando, en algún caso, bibliografía customizada y, en otros, implementando en las clases diversos ejemplos, casos, ejercicios, entre otros, relacionados con la gestión de personas en una organización sin desvirtuar la enseñanza de contenidos demandados por el currículo. Esta mezcla de alumnos interactuando en una asignatura también puede verse como un enriquecimiento de experiencias. De todas maneras, dependiendo de las dimensiones de la universidad, puede ser una situación de excepción. Sea o no lo sea, será clave la asignación de profesor en dicho curso que realice el DD.</p>
<p>Evita duplicaciones a nivel administrativo, lo cual implica un considerable ahorro de recursos y agilización de trámites al evitar la existencia de dobles instancias universidad-facultad</p>	<p>Las situaciones específicas departamentales deben ser comunicadas al área administrativa responsable a fin de evitar cuellos de botella o transferencias internas inadecuadas. Considérese, por ejemplo, los cientos de pedidos anuales de equivalencias externas que puede recibir una universidad sobre las cuales deben expedirse todos los departamentos según disciplinas.</p>
<p>Potencia la investigación disciplinar, sea básica o aplicada, ya que los académicos están en contacto constante con sus pares de la misma área (esto no ocurre en la estructura por facultades).</p>	<p>Si bien la investigación curricular puede verse dificultada ya que los profesores que operan sobre una determinada carrera no se encuentran en el mismo departamento, nuevamente pueden ejecutarse acciones que minimicen la dificultad como, por ejemplo, a través de reuniones de integración del profesorado de una misma carrera pertenecientes a distintos departamentos.</p>

(continúa en la página siguiente)

Tabla 2. Principales características de la estructura departamental universitaria (*continuación*)

Características (Foliari y Soms, 1980)	Comentarios del autor
<p>Genera una ruptura del principio de unidad de mando de Fayol derivada de la estructura matricial que obliga a interactuar de manera paralela al director de departamento con el director de carrera.</p>	<p>Un profesor depende funcionalmente de su DD, pero dicta su asignatura en la carrera dirigida por el DC. Aquí, en la práctica cotidiana pueden presentarse conflictos que demandan canalizarlos a través de integración y negociación entre ambas figuras y en los cuales se pone también en juego el poder ejercido por las partes. Por ejemplo, el DD asigna, en la asignatura en cuestión, a un profesor que ha tenido críticas por parte de los alumnos de la carrera en ciclos anteriores y el DC rechaza dicha designación.</p>
<p>La ruptura de unidad de mando también puede ocasionar que los estudiantes encuentren inconvenientes para la resolución de algún problema al no conocer o no identificar claramente a quién deben dirigirse para plantear su situación (departamento o carrera).</p>	<p>Aquí juega la necesidad de una clara separación de los roles ejercidos expuestos en las respectivas descripciones de puestos y eventualmente ante una situación inhabitual contar con la comprensión y colaboración entre ambos. En algunas universidades, la centralización en un área de servicios al estudiante contribuye a la agilidad de respuesta al ser la puerta de entrada de las inquietudes que luego son derivadas a los directores respectivos.</p>
<p>Puede producir la necesidad de contar con algún profesional muy específico necesario en alguna carrera y cuyo perfil no corresponda a ninguno de los departamentos existentes, y no es lógica la creación de uno para poder incorporarlo.</p>	<p>Esta situación se la presenta a veces como una inadecuación de la estructura departamental y el proceso por el cual son creadas las carreras. La alternativa sería incorporarlo a uno existente distinto al de su especialidad.</p>
<p>Favorece la creación de nuevas carreras desde lo administrativo/académico, ya que no es necesaria una modificación sustancial del personal docente al evitar la creación de nuevas cátedras como sucede en la estructura de facultades.</p>	<p>Relacionado con lo anterior, en los extremos, si se crea una carrera tomando en cuenta los departamentos existentes, es posible no ubicar el profesional necesario, y si se crea un departamento éste será seguramente desaprovechado. Será clave la profundidad del análisis realizado en la génesis de la carrera*.</p>
<p>Puede generar la posibilidad de que cada departamento privilegie ciertas carreras, restringiendo recursos a otras, asignando los mejores profesores, evidenciando no ser neutros respecto de las carreras.</p>	<p>La experiencia indica que, ante un rediseño general de carreras de una facultad o la creación de una nueva carrera, los departamentos más directamente ligados a ella “disputen” la asignación de las asignaturas para manejar una creciente “proporción” de la carrera. Tanto sea en la asignación docente como en la conformación curricular de una carrera, nuevamente toma relieve aquí la gestión que desempeñe el DC respectivo y en todo caso la determinación final de autoridad superior, sea decano o rector según los casos. Lo anterior depende también de las características generalista o específica de un determinado departamento. Los más específicos “exportan” asignaturas mucho menos que otros. Por ejemplo, un departamento de administración en una facultad de ciencias económicas dictará las materias iniciales de la disciplina en todas las carreras ofrecidas, en tanto que un departamento de ciencias agrarias de una facultad de ingeniería que dicta la carrera agronegocios verá concentrada la mayor parte de las asignaciones en dicha carrera. Es una asimetría habitual que redobla, por un lado, el esfuerzo de gestión de los generalistas y la concentración de mayor poder en la práctica académica de los específicos.</p>
<p>Limita la acción interdisciplinaria al agrupar al profesorado en áreas diferentes.</p>	<p>Si bien la estructura no la propicia, está claro que pueden desarrollarse trabajos y proyectos interdisciplinarios. Lo mismo sucede con las funciones básicas de una compañía que pueden derivar en compartimentos estancos en la gestión. La facultad, y de no existir ésta, la universidad, es la que debe romper aquello que la estructura puede complicar y alentar y sostener acciones interdisciplinarias que enriquezcan la academia.</p>

Nota: Friedman y Friedman (2018) demuestran que la reducción del número de departamentos a través de fusiones puede beneficiar a una universidad de muchas maneras, al ayudar a reducir la sobrecarga administrativa innecesaria, eliminar la mentalidad de silo, fomentar programas interdisciplinarios y multidisciplinarios y la investigación y mejorar la agilidad organizacional. Bajo este criterio, los departamentos fusionados tendrían la capacidad de proporcionar a los estudiantes una perspectiva más amplia que aquellos cuyos departamentos principales son demasiado estrechos. Los autores también analizan los procedimientos para determinar qué departamentos fusionar.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, cabe mencionar la importancia de la medición de acciones de los departamentos académicos universitarios. Al-Turki y Duffuaa (2002) sostienen que dicha medición del desempeño ha recibido poca atención a pesar de su importancia organizacional debido a su naturaleza compleja y a la dificultad para medir sus productos. Al considerarlos como unidades de múltiples entradas y salidas, las medidas de desempeño departamentales deberían basarse en el conjunto de objetivos que estén vinculados a la misión del departamento y su visión para el futuro, y ser definidas claramente de manera cuali-cuantitativa a fin de ser comunicadas a todos los interesados, cumpliendo las condiciones de relevancia, interpretabilidad, oportunidad, confiabilidad y validez. En la práctica, se trata de un tablero de comando de mayor o menor complejidad de acuerdo a las características y dimensiones de la universidad³.

5. CONCLUSIONES

La universidad enfrenta desde hace años una serie de desafíos sin precedentes en la definición de su propósito, rol, organización y alcance en la sociedad y la economía. Como fue expuesto, el contexto económico, demográfico, tecnológico y social presenta nuevas y continuas demandas sobre el sistema de educación superior. Sin embargo, a menudo se menciona que dicha demanda choca con un patrimonio cultural y administrativo que condiciona su capacidad de adaptación, sumado a una definición estructural que lentifica la gestión cambios y contribuye a preservar dicho patrimonio. Un punto central del análisis de dicho cambio se concentra, por lo tanto, en el rediseño estructural, a pesar que éste ha sido objeto de menor atención en general.

Desde su origen en Estados Unidos en el siglo XVIII y su posterior adopción en universidades de todo el mundo, la estructura departamental fue expuesta como aquella tendiente a otorgar flexibilidad en las acciones y descentralizar la toma decisiones en relación con el reclutamiento y asignación docente, la orientación y actualización de las asignaturas y la aplicación de metodologías didácticas de acuerdo con las diferentes características y especificidades.

En ese contexto, la estructura organizacional debe entenderse siempre como un medio para la obtención de los objetivos que la universidad se propone y no un fin en sí mismo, que permita lograr eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus propósitos, entre ellos de inserción y vínculo con la sociedad. De allí, la existencia de diferentes ejemplos locales de universidades de gestión privada que presentan estructuras departamentales, configuraciones híbridas con una estructura departamental integrada a facultades o universidades sin facultades, pero con departamentos dependientes directamente del rectorado, entre otras configuraciones.

³ En una de las universidades de gestión privada en la cual el autor se desempeñó como DD, dicho tablero de comando abarcaba 82 indicadores agrupados en cinco ítems principales: Profesores, Alumnos, Asignaturas, Investigación y Otros, que demandaba la presentación de informes semanales, mensuales o anuales según los ítems considerados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Turki U. y Duffuaa S. (2002). Performance measures for academic departments. *The 6th Saudi Engineering Conference, King Fahd University of Petroleum & Minerals -KFUPM-*, 199-209. <https://eprints.kfupm.edu.sa/id/eprint/1565/1/P199.pdf>
- Álvarez-Álvarez, C. (2023). Pros y contras de dirigir un departamento universitario: análisis sistemático de literatura, *Educación*, 59(2), 523-538. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1676>
- Brodie, P. (2020, 28 de septiembre). *Cómo abordar el diseño organizacional en la educación superior*. Forbes Coaches Council. <https://www.forbesargentina.com/>
- Clark, B.R. (1991). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Nueva Imagen.
- Compagnucci, L., y Spigarelli, F. (2020). The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. *Technological Forecasting and Social Change*, 161 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120284>
- De Arteche, M. R. (2010). *La gerencia del conocimiento en la universidad. Estudio del caso de una universidad privada en Argentina* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Durand, J. C. (1997). *Problemática de la dirección de los departamentos académicos: algunos estudios relevantes, II Encuentro Nacional La Universidad como Objeto de Investigación*, Centro de Estudios Avanzados, Universidad de Buenos Aires. https://www.equiponaya.com.ar/congresos/contenido/cea_1/1/12.html
- Foliari, R., y Soms, E. (1980). Crítica al modelo teórico de la departamentalización. *Simposio sobre Alternativas Universitarias*, UAM Azcapotzalco, México D.F.
- Friedman, H. H., y Friedman, L. W. (2018). Does growing the number of academic departments improve the quality of higher education? *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 6(2), 96-114. <https://doi.org/10.22381/PIHRM6120184>
- Guerrero-Cano, M., Urbano, D., y Kirby, D. (2006). A literature review on entrepreneurial universities: An institutional approach. *3rd Conference of Pre-communications to Congresses*. Business Economic Department. Autonomous University of Barcelona.
- Latapí, P. (1978). *Algunas tendencias de las universidades latinoamericanas*. UNESCO; Asociación Internacional de Universidades, México.
- Mintzberg, H. (1998). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Navé, W., y Clinton, G. (2020). Why be a head of department? Exploring the positive aspects and benefits. *Studies in Higher Education*, 45(11), 2121-2131. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1578736>
- Obeide, S. F. (2004). La Universidad como objeto de investigación. *IV Encuentro Nacional y I Latinoamericano*, Universidad Nacional de Tucumán, Editorial Magna.
- OECD. (2012). *A guiding framework for entrepreneurial universities*. <https://www.oecd.org/site/cfecpr/ECOECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>
- Rodrigo Vega, L. (1978). Centralización o descentralización: un punto de vista. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 2, 53-61.

Taylor, F. W. (1975). *Principios de la administración científica*. El Ateneo.

Weber, M. (1985) *¿Qué es la burocracia?* Leviatán.