

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Propósito:

Analizar y discutir los elementos que permitan introducir una mayor racionalidad a las actividades institucionales, así como el fortalecimiento de estrategias y acciones que transformen el trabajo educativo centrándolo en la pertinencia y la calidad.

**“La organización “matricial” adoptado para
eficientar los procesos académicos y administrativos
de un Departamento Universitario”**

PONENCIA PARA EL TERCER CONGRESO NACIONAL Y SEGUNDO INTERNACIONAL: “RETOS Y EXPECTATIVAS DE LA UNIVERSIDAD”

PRESENTADO POR:

Mtra. Alicia Beracoechea Hernández

Lic. Leticia Brambila López

LTS. Ma. Del Sol Orozco Aguirre

Mtro. Antonio de Jesús Vizcaíno

Guadalajara, Jal. Agosto de 2002.

INTRODUCCIÓN

Dentro del nuevo modelo educativo emprendido por La Universidad de Guadalajara a partir de 1992, transformó su organización administrativa y académica en una modalidad de estructura departamental a partir de una Red universitaria. Lo anterior significa que todas las asignaturas comprendidas en los diferentes planes de estudios de nuestra dependencia se ofrecen en los diversos departamentos académicos de la misma institución, los cuales se conforman por áreas de conocimiento en los Centros Universitarios Temáticos que la integran, teniendo como función impartir las cátedras de sus asignaturas a los estudiantes que estén inscritos en los programas que se ofertan.

Con ésta nueva estructura organizacional se propicia que cada clase se imparta por el profesorado más especializado y con mayor experiencia y preparación, el cual permite el intercambio de ideas y de paradigmas a partir del intercambio permanente que presentan los estudiantes.

Actualmente el Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades esta integrado por cinco Divisiones y éstas a su vez por 5 Departamentos, los cuales imparten cátedras específicas de las disciplinas propias del centro., entre ellos se encuentra el Departamento de Desarrollo Social el cual agrupa cuatro programas: Especialidad de Educador de Calle, Nivelación a la Licenciatura en Trabajo Social modalidad abierta y a distancia, Maestría en Trabajo Social y Maestría en Desarrollo Social.

El Departamento de Desarrollo Social, desde que se conformó tomó para su funcionamiento la organización fue vertical, en el cual las formas de ejercer la autoridad fue de manera tradicional centrada en los puestos de mandos medio

hacia arriba, asimismo la responsabilidad aplicada en “cascada”, para realizar las funciones sustantivas a partir de los modelos curriculares y una vinculación permanente con la Rectoría del Centro Universitario por medio de la División

A pesar de que inicio en 1994 con un solo programa, actualmente cuenta con el mismo número de docentes y el apoyo administrativo es el mismo, pero, el número de programas académicos y el número de alumnos aumentó considerablemente; por ello, se vio en la necesidad de hacer un análisis respecto a la eficiencia y eficacia de sus acciones; a partir de la matriz DOFA (Debilidades y fortalezas) y en ella quedó la evidencia de que el cambio era inminente para mejorar los procesos de organización que permitieran desarrollar las funciones sustantivas de manera ágil y con calidad en el desempeño.

A finales de 1998, el personal participó en la aportación de ideas para cambiar su organización y se conformó un equipo de trabajo para dicho fin; en seis meses se obtuvo la propuesta para que el Departamento realizara sus funciones sustantivas de una manera más eficiente. El modelo construido fue de una “Organización “ matricial” el cual se presentó ya elaborado a toda la planta docente y administrativa, para que incluyeran nuevos elementos y dieran su punto de vista en pro y contra de la misma. En 1999 se puso en marcha, propiciando cambios sustanciales a la organización anterior.

Este artículo pretende plasmar el proceso analítico y la efectividad del nuevo proyecto de organización, para un Departamento de la Universidad de Guadalajara. A un año de su implementación, se hizo necesario su análisis a partir de sus objetivos y logros alcanzados como unidad académica.

Además, se pone de manifiesto una explicación breve de éste modelo contrastándolo con teóricos y expertos en la materia para dar fundamento a las observaciones realizadas.

Posteriormente se consideran las conceptualizaciones y el marco normativo que respaldó en su momento, la construcción de la propuesta organizacional y que establecen los lineamientos actuales del funcionamiento al interior del Departamento, el cual enmarca dicho proceso analítico.

Al hacer el análisis ya mencionado, se explicitan una serie de reflexiones en torno al modelo, tanto de manera positiva como negativa, las cuales se plantean a manera de conclusiones.

DESARROLLO

Reflexiones en relación con el cumplimiento de objetivos de la propuesta de reestructuración organizacional del Departamento de Desarrollo Social:

Ante los retos que plantea la administración de los modelos curriculares flexibles y en red, se reconoce la necesidad de revisar las funciones, estructuras y procesos en los ámbitos de desempeño. En este departamento se pretende optimizar los recursos, a partir de la observación y análisis de procesos y de los objetivos planeados y alcanzados, “la Red iniciada en 1994, aún se encuentra en proceso de consolidación. Su estado actual puede definirse como de transición” (Bravo. 2000: 88) por lo que, en primer lugar al interior se llevó a cabo un análisis de los programas, la planeación y organización, para definir: competencias, responsabilidades y ámbitos de asuntos administrativos y académicos para coadyuvar eficientemente al nuevo sistema, y evitar duplicidad de funciones, evasión y confusión en las mismas. Asimismo estar en condiciones de participar en programas de excelencia dentro de la Red Universitaria.

Objetivo general del modelo:

“Transformar el Departamento de Desarrollo Social a través de una nueva estructura organizacional, que favorezca el desarrollo académico de los proyectos curriculares, así como eficientar los procesos internos en función de la docencia, investigación y extensión, con vistas a lograr una calidad y excelencia educativa como institución de educación superior.” * Esto se estipula en Comisión de Reestructuración Organizacional del Departamento de Desarrollo Social del CUCSH, Pág. 6

Modelo organizacional:

Las Instancias educativas en el país debido a una serie de situaciones económicas, políticas y sociales con las que han operado y desarrollado sus funciones sustantivas y sobre todo sus procesos en la cobertura de atención a la población, dieron origen a estructuras organizacionales demasiado complejas, con una diversidad de niveles, acciones, responsabilidades y puestos, a fin de dar respuesta a las demandas sociales y estudiantiles de cada época.

Esta “complejidad organizacional” como se le puede considerar, propició que las universidades se reflejaran como grandes “monstruos”, con estructuras plenamente verticalizadas, con un excesivo poder centralista y más aún, sin adecuados procesos de cualificación ni mucho menos de eficiencia y eficacia en la diversidad de sus acciones. Producto de lo anterior, generó que las universidades crecieran sin responder socialmente a las demandas de su entorno, a no tener una vinculación con el sector productivo y con las instancias empleadoras.

Las características de las universidades públicas del país se han caracterizado por la centralización del poder y la organización, gran concentración del personal, académico y administrativo, complejos procesos administrativos demasiado burocratizados y excesivamente procedimentales.

El modelo Red, implementado en los últimos años se estructura básicamente por departamentos y es así como surge el departamento de Desarrollo Social, conservando todavía una estructura propia al tipo de “universidad funcional” es decir, a una estructura que da respuesta en forma vertical y prioritaria a las funciones sustantivas que son la esencia y razón de ser de la propia universidad, más que a sus programas y proyectos académicos.

Esta situación propició que la estructura organizacional fuera una organización totalmente tradicional, manejada por un organigrama vertical, en donde las funciones y responsabilidades se vierten por orden de autoridad, “en cascada”.

Es así como a partir de Septiembre de 1998, como se mencionó en la introducción de este artículo, estando conscientes de esta realidad administrativa se propuso el modelo de organización matricial, que se consideró era el más viable por la posibilidad de crear equipos de trabajo que respondieran en forma vertical a cada uno de los proyectos curriculares que está desarrollando el departamento y en forma horizontal las funciones sustantivas que tienen que ver con cada uno de los proyectos académicos como es docencia, investigación, difusión y extensión.

Por lo que se generó la siguiente estructura organizacional (Org. Matricial)

JEFATURA DEPARTAMENTAL



PROGRAMAS	NIV. A LA LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL	MAESTRIA EN DESARROLLO SOCIAL	MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL	ESPECIALIDAD DE EEDUCADOR DE CALLE
FUNCION	DOCENCIA	DOCENCIA	DOCENCIA	DOCENCIA

FUNCION	INVESTIGACION	INVESTIGACION	INVESTIGACION	INVESTIGACION
FUNCION	DIFUSION Y EXTENSION	DIFUSION Y EXTENSION	DIFUSION Y EXTENSION	DFUSION Y EXTENSION

Organización Matricial:

La departamentalización por matriz es aquella en la que se cuenta con poco personal a cargo, para lo cual se hace necesaria que se combinen las actividades entre sus miembros para alcanzar los objetivos del Departamento.

Se busca de los miembros su apoyo y colaboración, para efectuar las acciones convenientes a su función, solo que el encargado del proyecto no tiene autoridad formal sobre el resto del equipo, se sigue dependiendo de la autoridad, de modo que la autoridad del encargado esta en función de su capacidad para realizar las acciones convenientes y movilizar o convencer al resto del equipo para la consecución de lo planeado. El encargado del proyecto tiene una movilidad horizontal en la estructura organizacional.

La pretensión al elaborar un diseño de organización matricial, pretende maximizar los puntos fuertes y minimizar las debilidades (detectadas en la MATRIZ DOFA)

No se ha establecido una definición de esta organización, pero se le considera como "...una solución intermedia entre la organización funcional y la de producto, entre la departamentalización por proceso y por propósito" (Kennet 1975:114)

La Organización matricial pretende pues, el equilibrio a través de una estructura organizacional horizontal de autoridad, la cual influye en sus miembros y propicia una acertada comunicación.. La existencia de una doble autoridad es crucial en una organización de esta índole

El equipo al organizarse de ésta manera tiene mayores oportunidades de crecimiento personal pues desarrolla y explota sus potencialidades, se mejora la motivación y el compromiso del equipo al compartir objetivos comunes, se realizan planeaciones conjuntas a largo plazo, propicia la capacitación técnica y la utilización eficiente de los recursos, disponibilidad y preparación para los casos de incertidumbre debido al conocimiento de los proyectos etc.

Conceptualización:

“La necesidad de que las instituciones de educación superior readapten sus estructuras se justifica por las tendencias socioeconómicas, pero también esa necesidad de cambio institucional se presenta como algo propio de esas instituciones, como sería el caso de la Universidad de Guadalajara, que adopta el modelo departamental por considerar que es el que mejor ha de responder a las exigencias contemporáneas de la realidad mexicana” (Espinoza.1994:10). Así en los tiempos actuales, se está exigiendo a las instituciones educativas independientemente del nivel de que se trate, el mejorar sus acciones, el otorgar un mejor servicio educativo, y es por ello que, “dichos organismos requieren reestructurar organizacionalmente su aparato académico-administrativo, buscando las mejores estrategias organizacionales que les permita adaptarse a las necesidades del entorno pero sobre todo a las demandas educativas” (Proyecto de reestructuración organizacional, Universidad de Guadalajara, Septiembre de 1999).

Un elemento importante por resaltar dentro de las organizaciones académicas es el hecho de que muchas veces existe la resistencia al cambio y más aún “ a pesar de la reconocida necesidad de cambio como opción administrativa permanente con vistas al desarrollo institucional, éste no siempre forma parte de la acción directiva” (Proyecto de reestructuración organizacional,

Universidad de Guadalajara, Septiembre de 1999: 17), sin embargo para el Departamento de Desarrollo Social este no ha sido un impedimento ni directivo mucho menos operativo, ya que constantemente se está buscando las mejores alternativas para su funcionamiento, partiendo así de un principio organizacional como es la flexibilidad para el cambio, por lo que ante la serie de desventajas que se estaban teniendo en la aplicación del modelo organizativo lineal, se partió de la necesidad desde el punto de vista educativo, de modificar la estructura, considerando que era importante desarrollar un proceso que se apegara más a una de las corrientes teóricas de investigación, en la que se buscara un equilibrio entre individuo-organización en aras de una mayor racionalidad y eficacia organizativa.

Es así como nace el nuevo modelo organizativo que responde de manera interna a las propias necesidades del Departamento bajo el supuesto básico de que las estructuras y los procesos organizativos pueden ser modelados, predichos y medidos.

Partiendo del hecho de que se carece del suficiente recurso humano, técnico, financiero y de infraestructura, por lo que un nuevo diseño organizacional podría ser la respuesta a sus condiciones operativas actuales.

Lo anterior es fundamentado teóricamente desde el hecho de considerar a “la escuela como una organización, cuya compleja actividad educativa no puede coordinarse, únicamente a partir de los mecanismos estructurales” dado que “los equipos docentes, departamentos, planes de centros, pueden desempeñar una función más simbólica que instrumental en el funcionamiento de la organización” (Proyecto de reestructuración organizacional, Universidad de Guadalajara, Septiembre de 1999: 29).

Se buscó reconocer y consolidar el trabajo en equipo, mejorar los niveles de comunicación, despertar la iniciativa y creatividad en el personal, favorecer el

desarrollo de habilidades en el recurso humano así como efficientar los procesos académicos al interior de los programas curriculares y mejorar así la productividad, la calidad, la eficiencia y a la vez proyectar en forma más coordinada las acciones que estamos desarrollando con base en las funciones sustantivas a las que debemos responder institucionalmente.

Considerando que la “estructura organizacional es a menudo un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo” (STONNER.1995:340) , se creyó conveniente un nuevo tipo de diseño organizacional, aglutinando las diversas habilidades, capacidades y destrezas del personal docente en función de cada uno de los cuatro proyectos curriculares con que cuenta el Departamento de Desarrollo .

De esta manera el personal que proporcionaría su trabajo y esfuerzo se focalizaría a las áreas prioritarias, las enlazaría y dedicaría el tiempo de manera más orientada. La proporción de trabajo se reorientaría dinámicamente hacia aquello que justificara mayor fuerza de trabajo. El personal asignado no sólo se desempeñaría con base a un programa académico en particular, sino también a las funciones sustantivas a las que debe responder cada uno de los proyectos curriculares.

Con este tipo de estructura organizacional lo que se intentó fue “maximizar los puntos fuertes y minimizar los débiles de las estructuras, tanto funcional como de producto” (GIBSON.1993:260)

La conformación de equipos por programa, “responde a organizaciones que necesitan respuestas a los cambios rápidos que se enfrentan a incertidumbres, así como a restricciones financieras y de recursos humanos” (AYARZA.1995:57).

Consideramos que ésta nueva propuesta de organización académica-administrativa que está experimentando el Departamento de Desarrollo Social está apoyada fuertemente dentro del modelo general de evaluación de la calidad que

“considera elementos del modelo sistémico, el de evaluación globalizada de Stakes y antropológico de Spradley y que contempla seis dimensiones fundamentales:

- La relevancia, dimensión que tiene como criterio de referencia general para qué se educa, incluyendo los conceptos de pertinencia, impacto, adecuación y oportunidad.
- La efectividad, que se refiere a qué se logró con la educación. Considera el logro de las metas y su congruencia con los resultados obtenidos.
- La disponibilidad de recursos, orientada a determinar con qué se cuenta para lograr los aprendizajes, en especial recursos humanos, de apoyo a la docencia y de información.
- La eficiencia, por medio de la cual se analiza como se han utilizado los medios en función de la calidad del producto, es decir el egresado. En ella se distinguen la eficiencia pedagógica y la eficiencia administrativa.
- La eficacia, que considera relaciones de congruencia entre medios afines, pudiendo medirse por diversos indicadores tales como costo-beneficio, costo-efectividad.
- Los procesos, dimensión que da cuenta de cómo se lograron los resultados, referidos a lo administrativo-organizacional, lo administrativo-docente y lo pedagógico” (GIBSON.1993: 262).

Ya que si analizamos detenidamente cada una de las anteriores dimensiones, de alguna manera lo que se pretende al interior de los equipos por programa y los equipos por funciones sustantivas es propiciar las estrategias que nos permitan mejorar nuestro desempeño docente y administrativo en función de cada uno de los proyectos curriculares y lograr así la aspirada excelencia educativa.

En cuanto a la normatividad interior de nuestro departamento se detecta la necesidad de establecer al interior del mismo un reglamento interno que contemple la nueva organización, ya que al respecto, el reglamento con que

contamos regula el tipo de organización vertical y con mucho, ya ha sido rebasado en la mayoría de sus disposiciones, es indispensable establecer las categorizaciones necesarias y delimitación de funciones y atribuciones que optimicen la consolidación de nuestros programas como de excelencia en los términos tanto de nuestra institución como de los organismos evaluadores externos.

Entre las sugerencias normativas que hacemos es el de reestructurar el reglamento interior de los postgrados y establecer la figura de equipo por programa, el equipo por funciones sustantivas, con sus atribuciones y funciones y por otra parte la difusión de las normas y la procuración de una mayor comunicación e invitación a los miembros del Departamento de Desarrollo Social a su participación comprometida.

CONCLUSIONES:

- La organización Matricial es la que tiene mayor posibilidad de trabajar de manera organizada, eficiente y congruente con el Sistema Red.
- Se convierte el Departamento en un espacio importante de Investigación en Educación Superior en donde puede tomarse en cuenta todos los factores desde los organizativos hasta los pedagógicos, haciendo evaluaciones permanentes de los procesos y construyendo propuestas de intervención acordes a la realidad de ese espacio educativo.
- Se facilitan los procesos evaluativos de la organización vinculando metas, organización, objetivos, estrategias y resultados.
- Este tipo de orden matricial permite involucrar a todos en el proceso de reconstrucción de la realidad retomando los aspectos de significación de

procesos, supuestos y lo interpretativo de la organización, dando la posibilidad de significar, caracterizar, interpretar e intervenir de acuerdo a su entorno y sus necesidades.

- El modelo matricial permite la reducción de problemas para coordinarse todos los miembros que conforman el Departamento de Desarrollo Social. Reconociendo que la organización es un ámbito del conocimiento.
- El tipo de organización es el medio más adecuado para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo de tipo Departamental y grupal.
- El equipo de trabajo afronta de manera conjunta las necesidades y las demandas que el programa respectivo genere, propiciando la creatividad de manera permanente.
- Estimula la integración entre los miembros, ya que trabajan juntos, solidariamente y en forma unificada.
- En todo momento se crea la conciencia del uso eficiente de los recursos tanto humanos como materiales.
- Permite la flexibilidad en las condiciones de cambio e incertidumbre. Por lo que resulta positivo retomar los curriculums flexibles y en red.
- Aumenta con el trabajo matricial la motivación, compromiso e identificación institucional.
- Impulsa y consolida el trabajo en equipo, desarrollando al mismo tiempo las habilidades en el personal que conforma el Departamento.

- Genera procesos de autogestión, codirección y corresponsabilidad, participando el personal hacia un mismo fin.
- Mejora la comunicación, coordinación y logro de resultados a través de un liderazgo compartido, generando así la disposición o para el trabajo en equipo disminuyendo los protagonismos individuales.
- Para poner en práctica el modelo Matricial se requiere de mayor esfuerzo en las relaciones interpersonales entre los miembros que integran el equipo de trabajo.
- Se hace necesario para la comprensión de este modelo una capacitación especial para habilidades de trabajo y relaciones interpersonales nuevas.
- Con este tipo de organización (en algunos casos) se corre el riesgo de generar aislamiento entre los programas, así como un mal manejo de la competitividad.
- Si no se coordina eficientemente por parte de las cabezas puede aparecer brotes de falta de unidad, cooperación y no identificación de la tarea por problemas interpersonales en los equipos que participan en los programas departamentales.
- Para que el trabajo sea más agradable y eficiente se requieren de espacios de trabajo acordes a las necesidades y extensión de los programas.
- La distribución de los recursos podría beneficiar solo a algunos programas y esto propiciaría un crecimiento irregular de los equipos.

- Existe la necesidad de propiciar un mayor sentido de compañerismo, responsabilidad y cumplimiento en las funciones y tareas que corresponden a cada miembro del equipo.
- Se pueden generar climas de trabajo diversos, que repercutan en el crecimiento y productividad de los equipos.
- Ejercer un liderazgo compartido y una mayor disposición para el trabajo en equipo.
- Resulta muy complicado por prácticas tradicionales evitar los protagonismos individuales.

BIBLIOGRAFÍA:

- AYARZA E Hernán, “La evaluación, el cambio y el mejoramiento de la calidad de la docencia” Canadá. Instituto de Gestión y liderazgo universitario de la organización universitaria interamericana-OUI. Revista IGLU No. 9 Octubre 1995.
- BRAVO Padilla Tonatiuh , Administración de los modelos curriculares flexibles y en Red, Ed.
- Comisión de Reestructuración Organizacional del Departamento de Desarrollo Social del CUCSH. Proyecto de reestructuración organizacional, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, Septiembre de 1999.
- ESPINOZA De los monteros C. TRISTA Pérez Boris. “ La Universidad: Una estrategia de cambio”. Guadalajara, Universidad de Guadalajara, 1994.

- GIBSON, Ivancevich, Donnelly “Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. Editorial Mc. Graw Hill, México, 1993.
- KENNET, Knight, Matrix Organization. A Review Journal of Management Studies, E.U.A, 1975.
- MARTÍN, Antonio. Ideas Prácticas para Innovadores Críticos, Colección Investigación y Enseñanza, Serie Practica No 9, Editorial Díada
- MONRRISEY, George, Planeando con Morrisey, Pensamiento estratégico, E. Pretince may, México 1996.
- STONNER James A.F , Freeman Edward “Administración” Editorial Prentice Hall Quinta edición, México,D.F. 1995.
- UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 1997.
- UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. Estatuto General de la Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 1996.

DATOS DE LOS AUTORES:**BERACOECHEA HERNANDEZ ALICIA**

Licenciada en trabajo social, Maestría en Trabajo Social, Diplomado en Educación a distancia, Diplomado en Formación directiva, Coordinador de carrera del Departamento de Desarrollo Social y Profesor-investigador de la Universidad de Guadalajara.

BRAMBILA LOPEZ LETICIA.

Licenciada en Derecho con Maestría en Derecho Civil, Diplomado en Educación a distancia, Diplomado en Formación directiva Coordinadora de Docencia de la Maestría en Desarrollo Social y Profesor-investigador de la Universidad de Guadalajara.

OROZCO AGUIRRE MA. DEL SOL

Licenciada en Trabajo Social con Maestría en Educación con intervención de la práctica educativa, Diplomado en Educación a distancia, Diplomado en Formación directiva, Coordinadora Estatal de la Línea teórica de la Maestría en Educación con intervención de la práctica de la SEP (Secretaría de Educación Pública), Coordinadora de tutorías y de docencia del Programa de Nivelación a la Licenciatura en trabajo social (Sistema abierto y a distancia), profesor-investigador de la Universidad de Guadalajara.

VIZCAINO ANTONIO DE JESUS:

Licenciado en Trabajo Social con Maestría en Planeación de la Educación Superior, Diplomado en Educación a distancia, Diplomado en Formación directiva, Coordinador de Investigación del Programa de nivelación a la Licenciatura en Trabajo social (sistema abierto y a distancia), profesor-investigador de la Universidad de Guadalajara.