

LA CAPACITACION A JEFES DE DEPARTAMENTO EN EL MODELO DEPARTAMENTAL

Víctor M. Machuca P. y Sergio Becerril C.

Víctor M. Machuca P. es Coordinador de Evaluación Institucional y el Mtro. Sergio Becerril C. es Coordinador de Administración Educativa. Ambos laboran en el CIDET.

INTRODUCCION

Los modelos de organización con el que vienen trabajando la mayoría de universidades e instituciones de educación superior del país se encuentran en transición so pretexto de la modernización educativa o de estar acordes con el desarrollo productivo de la sociedad contemporánea. En esta transición, como es de esperarse, se presentan al administrador diferentes alternativas teóricas y metodológicas para lograr un cambio y, en la práctica de implantar luchas y tensiones entre las diferentes unidades orgánicas que conforman la institución.

Entre las alternativas teóricas y metodológicas se encuentra el modelo departamental, modelo que surge en las universidades norteamericanas con una clara tendencia a la descentralización, a la búsqueda del cumplimiento eficaz y eficiente de los servicios académicos. En las prácticas de implantación del modelo encontramos generalmente que en un sistema de organización establecido quedan estructuras arraigadas, círculos viciosos de trabajo y estereotipos difíciles de superar, entonces se lucha contra inercias y resistencias al cambio produciendo en ocasiones conflictos.

Una función importante que permite impulsar el modelo departamental es la que realizan los jefes o directores de departamento. En el presente artículo pretendemos enfocar la atención en lo que algunos autores han considerado como una necesidad la capacitación e los jefes de departamento.

En el artículo se realiza un análisis de diferentes formas de concebir el proceso mismo de capacitación, tanto en tiempos como en metodologías, al final se derivan una serie de consideraciones dignas de tomarse en cuenta para la planeación de un sistema departamental en una institución educativa. Lo importante es que del análisis y discusión de las propuestas aquí vertidas surja una idea más clara de las implicaciones que el modelo departamental impone a los jefes o directores de departamento.

LA CAPACITACION PARA JEFES DE DEPARTAMENTO

Para desarrollar este artículo se llevó a cabo una búsqueda bibliográfica en el banco de datos ERIC. La información obtenida se refirió a lo que se hace, respecto a la departamentalización en algunos países, entre ellos se reportaron trabajos del Reino Unido, Canadá, Suecia y Australia. Los artículos hacen referencia a programas de capacitación para Jefes de Departamento.

Davies (1989), en un trabajo desarrollado en universidades del Reino Unido, enfatiza la necesidad de capacitar a los jefes de departamento. Señala que este proceso es relativamente nuevo. Es importante que los jefes de departamento desarrollen una mentalidad relacionada con un proceso de descentralización. El liderazgo debe ubicarse en términos en efectividad, libertad, motivación y mayor productividad.

Un aspecto que se apoya en este artículo es que la departamentalización necesita justificarse en términos de costo-efectividad. Es necesario, entonces, que los departamentos busquen apoyos financieros distintos al financiamiento público.

Un aspecto importante en la caracterización de jefes de departamento es el establecimiento del liderazgo en términos académicos. La administración de las oportunidades y la administración de la inseguridad son

rasgos característicos del jefe de departamento. En el artículo se señalan los aspectos que, adicionalmente a los señalados anteriormente, deben cubrirse por los jefes de departamento:

- Un grupo directivo, formalmente establecido, que se encargue de la administración del departamento;
- un proceso de planeación distributivo;
- planeación estratégica;
- reorganización dentro de concentraciones, cada vez mayores. de personal y recursos;
- incentivos dentro de la actividad administrativa;
- responsabilidades relacionadas con el manejo eficiente y transparente del presupuesto; y
- revisiones departamentales.

Se menciona que, dada la diversidad de actividades que pueden relacionarse con los jefes de departamento, el rango que estas actividades tienen, ya sea de persona a persona o de institución a institución, es muy amplio.

En general se pueden señalar tres tipos de necesidades de los jefes de departamento. Unas vinculadas con características individuales; otras relacionadas con comunes denominadores detectados en el grupo de jefes de departamento; y otras, genéricas por naturaleza, pero que pueden ser percibidas como características necesarias de los individuos que ocupan cargos de autoridad. En concreto la capacitación dirigida a jefes de departamento debe satisfacer diferentes necesidades. Es decir que para los distintos jefes de departamento, los medios a través de los cuales se organizará e implantará, el entrenamiento respectivo debe ser diferente.

El autor señala un aspecto importante: los jefes de departamento se preocupan más por capacitarse y entrenarse en sus ocupaciones previas y no tanto respecto a sus actividades actuales o novedosas como puede ser la rectoría y la dirección del departamento.

Es importante, entonces, establecer un programa de entrenamiento. Sin embargo también parte del entrenamiento se relaciona con aspectos generales a diversos jefes de departamento. Esta parte del entrenamiento se sugiere para un grupo no mayor de 40 personas en un periodo de dos semanas, la experiencia dice que para un grupo de 15 personas es suficiente con tres o cuatro días. Estos cursos resultan más útiles cuando se refieren a la transmisión de información en un lugar del entrenamiento de actitudes y desarrollo de habilidades.

El entrenamiento para jefes de departamento, particularmente para jefes de recién ingreso, debe orientarse a analizar aspectos de administración, socialización y desarrollo organizacional. La simulación se sugiere como parte importante del entrenamiento. Este entrenamiento debe de satisfacer necesidades particulares de cada jefe, es decir, el entrenamiento debe de ser diferenciado. Un espacio del entrenamiento podría dirigirse análisis de las necesidades generales de este universo laboral.

Por tal motivo se debe hacer, previo entrenamiento, un análisis de las necesidades que presenta cada uno de los jefes a ser mencionados. Es importante señalar que el entrenamiento individualizado es difícil de llevar a cabo.

Al iniciar un programa de entrenamiento es necesario estar consciente de que el capacitador se encontrará con aspectos de resistencia. Frecuentemente se estarán sujetos a tendencias conservadoras en el manejo de personal; sospechas alrededor de la administración desde un punto de vista corporativo considerado como un factor amenazante a la autonomía individual; falta de tiempo para dedicarse a la capacitación; limitaciones en apoyo financiero y recursos. En este sentido el autor menciona como fundamental que el apoyo para iniciar el proceso de departamentalización corra por cuenta de la misma institución. Por esta razón el programa desarrollado debe de satisfacer las necesidades señaladas por la misma institución. Es importante mencionar que, de acuerdo al autor, este grupo no deseará cambiar a menos que sientan que la institución lo desea hacer también. “Esto claramente reafirma la relación entre desarrollo del personal y desarrollo de la organización” (Davies, 1989. p. 213).

En el artículo se señala que la existencia de estos programas de capacitación y para mejorar la respuesta a ellos debe señalarse claramente el apoyo del gobierno y de la institución. En concreto, un plan de trabajo respecto a la administración del programa, ya sea nacional o institucional, en donde se aclaren rigurosamente los roles de financiador del programa, el cliente y el proveedor del mismo.

En el caso de los proveedores del programa es necesario determinar las funciones tanto de proveedores externos como internos. Cada proveedor desarrolla habilidades diferentes, tienen problemas y limitaciones, y ambos requieren apoyar el programa. La participación del personal interno es importante, especialmente en términos de autoridad, para supervisar que las conductas entrenadas se lleven a cabo en el trabajo diario.

Se concluye que un programa de capacitación de esta índole es necesario. El programa debe tener diferentes estrategias que se apliquen a distintos niveles con diferentes propósitos. En una organización hay una amplia variedad de áreas que es necesario vincular con el proceso de departamentalización. En concreto, todas las áreas de la institución deben incorporarse a la capacitación; toda la institución forma parte del proceso departamental.

La capacitación en las diferentes actividades de este modelo, no se debe limitar al entrenamiento en cursos. Es un proceso de desarrollo continuo para la institución y los departamentos. Gran parte del trabajo debe llevarse a cabo en la supervisión y la asesoría de los jefes del trabajo diario. La capacitación es un proceso que incluye la colaboración permanente entre clientes, financiadores y proveedores de este programa.

En otro artículo sobre este tema, en la Universidad de Oslo, Knodsen (1989) hace un análisis del proceso de capacitación en esa universidad. En principio menciona, de manera general, la estructura de la Universidad, aspecto importante puesto que establece las características particulares de la Organización con Facultades y Departamentos. En este sentido, este trabajo cobra relevancia cuando se pretende implantar el modelo departamental a una institución con escuelas y facultades.

En el caso concreto de la Universidad de Oslo todos los departamentos forman parte de una facultad; el número de departamentos varía dependiendo de su tamaño y organización. Por tanto, es posible pensar en una estructura organizacional en donde se consideren tanto escuelas y facultades como departamentos en la misma institución. Alternativa interesante que beneficia el desarrollo organizacional puesto que así es mucho más probable obtener mayor apoyo de recursos humanos de los que actualmente se obtienen. En el modelo departamental el cambio organizacional, entonces, es visto como una ampliación y un crecimiento del puesto y no como una sustitución.

ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL, FORMAS DE GESTIÓN Y ENTRENAMIENTO

La estructura de cada departamento tiene un jefe y un consejo, entre los dos llevan a cabo las formas de gobierno. Cada departamento es responsable de determinar si el comité es permanente o se integra cuando es requerido. El consejo es el responsable de los asuntos internos del departamento y de la administración del personal. Asimismo el consejo es el encargado de contratar al personal del departamento. Los jefes de departamento son los directores del consejo.

El consejo es el responsable de elegir tanto al jefe y al subjefe del departamento. Todos los departamentos cuentan con un jefe y un subjefe aquellos departamentos lo suficientemente grandes tienen a un oficial administrativo permanente para apoyar el trabajo relacionado con asuntos diarios, preguntas personales, contabilidad y presupuesto. La función de este personal es la elaboración de planes de trabajo, estrategias y políticas administrativas.

Además son los responsables de la administración diaria de su área y son los representantes oficiales del mismo ante la Rectoría, las Facultades y Escuelas, y frente a los otros departamentos.

Los jefes de departamento pueden tomar decisiones referentes al funcionamiento diario de su área sin consultar al consejo. Y se configuran en los líderes de los departamentos.

Por su parte el entrenamiento de este personal tiene una base fundamental en la experiencia obtenida en

otros programas de entrenamiento. Razón por la cual los programas son diseñados para ellos mismos, las secretarías de los docentes, directores y ejecutivos. Los propósitos de los programas son: Ofrecerles una comprensión básica de la administración, y manejo de un departamento; centrarlos como responsables del personal en aspectos del liderazgo. Los cursos que conforman el programa se establecen como un medio de comunicación y de intercambio de experiencias.

El autor señala que el establecimiento de cursos en donde asistan jefes del cuerpo docente, jefes de departamento, oficiales ejecutivos y gerentes administrativos es muy útil. Es necesario, entonces, diseñar cursos separados para departamentos grandes con personal numeroso de mandos intermedios y para departamentos pequeños con un personal limitado.

Los cursos que se han ofrecido hasta ahora se refieren a aspectos prácticos; presupuesto, contabilidad, administración de personal, administración y organización de la universidad y aspectos relacionados con responsabilidad y autoridad. Adicionalmente se han incluido temas relacionados con la organización de problemas, liderazgo, técnicas de comunicación, planeación y seguimiento de los acuerdos en las reuniones y juntas.

Se han determinado cursos de tres días para grupos de 40 o 45 personas. Determinar el tiempo para implementar el programa y el lugar en donde se lleve a cabo ha sido difícil de resolver. Sin embargo se han planteado tres alternativas cursos dentro de la universidad durante horas hábiles; cursos cerca de las instalaciones de la universidad; y cursos residenciales en un hotel fuera del área en donde se encuentra la universidad.

Los cursos que se llevan a cabo en un hotel, fuera del área en donde se encuentra la universidad, se consideran la mejor alternativa. En ellos se pueden discutir diversos temas vinculados con el trabajo, fuera de las horas de sesión y en un buen ambiente para socializar en una atmósfera relajada. El método más utilizado es la presentación de temas estructurados por parte de un expositor. Posteriormente se fomenta la discusión y el diálogo entre el expositor y la audiencia. También se distribuyen documentos para ser discutidos y analizados en grupos pequeños para después ser presentados al grupo en su conjunto. Se incluyen en el curso presentación de casos, role playing y tareas escritas.

Para el desarrollo del curso la experiencia recomienda ponentes externos que efectúen actividades similares a las incluidas en los cursos de otras instituciones. Al final de cada curso se solicita una evaluación individual escrita, con cuestionarios y preguntas abiertas para conocer su opinión respecto a la utilidad de los cursos. Las preguntas se dirigen a la obtención de información sobre el contenido del curso; las técnicas de presentación, la calidad de los ponentes y sus habilidades para la enseñanza.

En los cursos se discuten y analizan casos reales, situaciones que se presentan en la universidad, así mismo, se distribuye un resumen o reporte de los seminarios para que puedan servir de guía en la solución de problemas en su actividad diaria. Para asegurar la aplicación de lo enseñado en el curso se desarrollan juntas periódicas para intercambiar experiencias. Se comenta que uno de los principales problemas en la universidad es la falta de comunicación de los miembros de un departamento, entre los departamentos y los mismos profesores.

Debido a la falta de interés para la participación en los cursos y para mejorar los procesos de comunicación, se sugiere que el programa sea útil e interesante para el desarrollo de sus actividades. Esto puede lograrse si se pone atención en incluir temas relevantes, hacer una selección adecuada de los ponentes y utilizar métodos acordes con la temática.

Se ha encontrado, entre otras razones que la falta de interés para participar también está relacionada con la aversión al puesto. Si éste no lleva consigo prestigio, desarrollo en la institución y mejoras en su profesión.

Ya casi para concluir Knodsen (1989) menciona que la efectividad de los programas llevados a cabo hasta ahora en la Universidad de Oslo no ha sido la esperada. La principal objeción se refiere a la falta de vinculación de los programas con necesidades reales.

En esta misma línea de trabajo, otro autor, Thibault (1989), analiza un programa de capacitación a jefes de departamento de la Universidad de Quebec. El autor inicia el artículo diciendo que el jefe es un profesor electo por los profesores del mismo departamento por un periodo no menor de dos años ni mayor de tres. Puede reelegirse solamente una vez en forma consecutiva. El jefe del departamento puede ser destituido del cargo por mayoría de votos de todos los profesores de un departamento. El jefe del departamento es

responsable ante el Vicerrector de la universidad acerca de la educación e investigación del departamento. Su función principal es aplicar las políticas y procedimientos señalados por la universidad. Este trabajo lo lleva a cabo dentro de la asamblea departamental, de manera similar a la de empresarios privados; con el propósito de garantizar que el departamento desarrolle investigación, lleve a cabo enseñanza y ofrezca servicios a la comunidad.

Para realizar su actividad, el jefe de departamento, cuenta con una red de referencia organizacional que le permite contribuir a su desarrollo profesional. Algunos elementos que conforman esa red son:

Su propio desarrollo profesional; los profesores del departamento; el campo académico; el ambiente socio-económico; el personal del departamento; la administración de la universidad; los estudiantes; y la junta departamental.

En lo que respecta al entrenamiento a los jefes de departamento el autor señala que debe estar dirigido a capacitar a los jefes en razón de las habilidades que son necesarias para enfrentar los problemas de cada una de las áreas de influencia. Para este proceso es fundamental que demuestre habilidades de líder ante sus compañeros de trabajo. En esta medida podrá realizar actividades con el apoyo de los demás.

Se señala que la aceptación se dará en b medida en que el jefe tenía conciencia clara del puesto; que los actos que promueva sean de manera consistente; y el manejo del Departamento sea transparente. Es por ello que si un programa de entrenamiento se desarrolla sin la participación de los jefes de departamento, que serán los recipientes del curso, no podrá contribuir a adquirir las habilidades requeridas.

Por otra parte el autor menciona ciertas responsabilidades de los jefes de departamento de donde se derivan contenidos específicos que deben incluirse en el curso de entrenamiento. El jefe de departamento tiene tres actividades particulares que desarrollar:

- 1) El manejo de los aspectos diarios;
- 2) la administración de los profesores de su departamento; y
- 3) la representación del departamento.

Con respecto al primer punto la función del jefe se relaciona con el hecho de ofrecer un buen nivel de enseñanza. Para ello es necesario que, también como parte de su actividad diaria, administre los servicios que se desprenden de dicha actividad. Otro aspecto, igualmente importante, es la administración de la investigación y los servicios que el departamento ofrezca a la universidad. Finalmente, y no menos importante, son los servicios que el departamento ofrece a la comunidad que rodea a la universidad.

El jefe de departamento tiene por obligación, entonces, planear las actividades que se relacionen con los aspectos señalados, administrar los programas tendientes a satisfacer dichas necesidades y, finalmente, evaluar el impacto que éstos tuvieron al cumplir los objetivos programados.

En este sentido el jefe de departamento tiene toda la autoridad y autonomía para que pueda llevar a cabo su trabajo eficientemente; es el único responsable de que las actividades señaladas se cumplan de acuerdo a las políticas establecidas por la universidad. Por lo tanto debe conocer ampliamente las estructuras de la administración y las políticas establecidas. Asimismo debe conocer los procedimientos administrativos más adecuados para implementar dichas políticas. por lo tanto, es fundamental en el entrenamiento de jefes de departamento la capacitación en aspectos administrativos y manejo de personal.

Thibault (1989) enfatiza lo que hasta el momento el autor anterior han señalado, el jefe de departamento, frente a los profesores del departamento debe fungir como líder. Debe coordinar los esfuerzos y las políticas de la institución y del departamento. Debe de ser capaz de mantener motivado al grupo de profesores que trabaja en el departamento con el objeto de que lleven a cabo todas las actividades planeadas. Por último debe introducir, en su administración, métodos colectivos que garanticen que el personal del departamento cumpla con todas y cada una de las actividades que se esperan.

Con lo antedicho es claro que los jefes de departamento deben tener habilidades en el nivel profesional personal y en el administrativo grupal. En lo referente a su papel dentro de la universidad, el jefe de departamento

debe representar los intereses de la institución en el departamento y los intereses del departamento hacia la institución.

Para este autor el entrenamiento de los jefes de departamento debe orientarse hacia la satisfacción de dos aspectos fundamentales. Primero situar el papel del jefe de departamento en una institución. Tener conciencia de este papel y considerar que la autoridad que se tiene, al ser jefe de departamento, dista mucho del papel que tradicionalmente los mandos directivos tienen en una universidad. Este es un aspecto fundamental, por ello debe considerarse en el entrenamiento, sin la conciencia del papel del jefe de departamento todos los demás aspectos pierden validez.

Una vez alcanzado este aspecto se puede incluir el entrenamiento de habilidades administrativas y contenidos necesarios para poder representar adecuadamente a la institución y al departamento.

Thibault (1989:141) señala los objetivos que debe tener la capacitación de jefes de departamento:

- Adquirir conocimiento y actitudes necesarios para cubrir el papel de jefe de departamento;
- entender completamente el papel y la posición del jefe de departamento;
- adquirir las habilidades necesarias para llevar a cabo el papel de líder;
- dominar los aspectos administrativos que se refieren a la administración de recursos humanos, físicos y financieros;
- adquirir el conocimiento para llevar a cabo la función de representatividad y armonización de las actividades del departamento y la institución; y
- tomar parte en la búsqueda de soluciones para problemas institucionales.

Menciona que un curso puede incluir diversas estrategias. Una de ellas se refiere a reuniones con jefes de departamento. Este tipo de reuniones tienen por objeto recibir información oficial sobre lineamientos, filosofías, criterios, ideologías y políticas universitarias; los jefes de departamento, en estas reuniones intercambian información respecto al desarrollo de su departamento y los resultados de la aplicación de estrategias específicas para llevar a buen término sus actividades: colaboran, mutuamente, en la solución de problemas que se presentan en los diversos departamentos; y presentan a sus compañeros la experiencia que, en la práctica, han tenido en la administración de sus departamentos.

Un problema, importante de señalar en este tipo de estrategias, es que la universidad tiene que responder con apoyo incondicional a las diferentes peticiones formuladas en los seminarios y aplicar con efectividad las soluciones que de ahí se deriven. Luego, es riesgoso llevar a cabo este tipo de seminarios, si la universidad no sigue las recomendaciones ahí señaladas por los jefes de departamento, quienes son considerados administrativamente autónomos y con ella confianza institucional, perderán motivación para continuar el entrenamiento sugerido para el buen desempeño de sus funciones.

Es importante programar e impartir un curso que, sin incluir la interacción de los jefes, mencionada anteriormente, se ofrezca a los jefes nuevos para capacitarlos en los aspectos señalados y concientizarlos en su papel.

El autor concluye que el entrenamiento de jefes de departamento está diseñado para darles autonomía y adaptabilidad en el puesto; y para ofrecerles conocimientos relacionados con el manejo y administración de personal.

En otro trabajo, implementado por la estructura administrativa nacional para coordinar los esfuerzos de desarrollo de las Universidades y Colegios de Educación Superior de Suecia, Jallin (1989) menciona que el jefe de departamento es seleccionado por el rector de la universidad después de consultar a los miembros docentes del departamento en cuestión. Señala que la administración de un departamento varía considerablemente dependiendo de la característica de cada uno de ellos; por ejemplo, administrar un departamento con 20 profesores de tiempo completo es distinto que administrar otro con todos los profesores contratados por

horas. Menciona que es imposible discutir aspectos de entrenamiento en forma general. La capacitación tiene sus propias particularidades y éstas hay que tomarlas en consideración para un programa de entrenamiento.

En el caso concreto que se menciona, los jefes de departamento tienen papeles claramente determinados, por un lado son miembros de un departamento y por el otro son miembros de un comité coordinador de los esfuerzos departamentales de la universidad. El entrenamiento consiste en ejercicios de simulación vinculados con aspectos cotidianos, incluyendo asuntos relacionados con presupuesto y contratación de personal.

Los participantes tienen la información requerida por el ejercicio. El curso de entrenamiento, en este caso, se organizó para tres días de trabajo en un grupo formado por el comité; una mañana libre para que el Rector prepare información requerida por el grupo y dar descanso a los participantes; y en el cuarto día el curso termina con el trabajo de grupo incluyendo la información derivada por ellos mismos y la obtenida por la rectoría.

El autor señala que la estrategia demostró ser de utilidad para promover un mejor entendimiento de la universidad. Un aspecto importante de señalar es que, de acuerdo con este tipo de cursos, no hay un formato a seguir. El mismo es determinado por las necesidades del grupo.

En otro estudio McDonald (1989) menciona que en ocasiones las características particulares del medio en donde se encuentra la universidad en cuestión permite que los jefes de departamento tengan poca experiencia administrativa y, por consecuencia, una actitud abierta para el entrenamiento.

Los aspectos que crean la necesidad de entrenamiento y su importancia son los siguientes:

- La preocupación e insistencia del gobierno federal para que las instituciones de educación superior sean efectivas;
- el balance adecuado de la contabilidad interna de las instituciones.
- la forma diferente de interpretar la relación entre inversión y logros de una institución superior.

En su estudio señala (1989:1:20) las áreas en donde se han identificado las necesidades de entrenamiento por parte de los jefes de departamento, estas son:

- Administración del personal académico, en donde se incluyen:
 - a) motivación y desarrollo del personal;
 - b) manejo efectivo de ejecuciones insatisfactorias;
 - c) realimentar a la ejecución del personal y la propia planeación;
- manejo y administración del departamento, incluyendo: utilización de servicios computacionales con propósitos administrativos; y
- promoción de investigación, incluyendo Solicitud de fondos externos para el departamento.

El desarrollo del entrenamiento normalmente consiste en un taller residencial en donde hay:

- Presentaciones que combinan ponentes externos e internos;
- interacción del personal administrativo de alto nivel de la universidad y de los jefes de departamento;
- participación limitada del personal de la Facultad de Administración;
- participación de los jefes de departamento con material que sirva de ejemplo en el curso y pueda utilizarse como caso.

Los temas tratados frecuentemente son:

- El papel de los jefes de departamento;
- Administración y desarrollo de personal, evaluación del personal académico y políticas e implantación de desarrollo de personal;
- habilidades administrativas, estrategias de planeación, eficiencia en los programas, desarrollo organizacional, administración gerencial, planeación de proyectos y delegación de funciones;
- presupuestación y reportes financieros;
- habilidades personales, administración del tiempo y liderazgo de grupos;
- investigación y desarrollo, y el papel del jefe de departamento.

MacDonald (1989) insiste en la necesidad de determinar en el taller el papel del jefe de departamento. Por un lado puede considerarse al jefe como el “primero entre iguales”, y por otro, el que se encuentran en una posición superior, básicamente para poder administrar al departamento.

En este estudio se sugiere que los recursos humanos responsables de los cursos presenten dos características. que según el autor, son en la mayoría de las ocasiones mutuamente excluyentes. Se requieren recursos que sean académicamente respetables con un conocimiento abundante acerca de la naturaleza de las instituciones académicas; e individuos con conocimientos de los principios de la administración. El tipo de curso residencial, es generalmente, de un par de días.

Los cursos se orientan, fundamentalmente, a maximizar la importancia de la efectividad en el manejo del departamento. Esto es, la forma en que se debe de ver a la institución educativa con el objeto de que de que se obtenga una estructura productiva.

En otro trabajo Gordon (1989) señala que los principales objetivos de un programa de entrenamiento para jefes de departamento deben de ser:

- Hacer que los jefes de departamento sean conscientes de diversas facetas vinculadas con el puesto.
- Proveer a los jefes de departamento con información particular referente a las áreas de responsabilidad de los mismos.
- Estimular la discusión en grupo de temas tales como el papel del liderazgo de los jefes de departamento y la responsabilidad de los jefes en la contratación y desarrollo.
- Intercambiar experiencias con otros jefes de departamento.
- Indicar a la universidad la importancia del papel desempeñado por los jefes de departamento.
- Fomentar el espíritu de equipo entre los administradores de alto nivel de la universidad.

En la propuesta de Gordon el curso se lleva a cabo fuera de las instalaciones de la universidad, con la finalidad de que los jefes de departamento se concentren en esta actividad.

La experiencia señala que el taller es bien recibido por los participantes. Los jefes nuevos encuentran el curso agradable y útil. Una característica sugerida para un jefe de departamento es desarrollar adecuadamente el trabajo, ser un buen administrador y tener un buen nivel académico. En esta dirección se diseña el programa de entrenamiento. Sin embargo comenta el autor que el curso de entrenamiento debe de estar más orientado hacia el desarrollo de habilidades administrativas.

El temario establecido para esta experiencia fue:

■ Primer día

- 1a. sesión
 - ¿Qué es un administrador?
 - ¿Quiénes son los administradores de una Organización?
 - Se presentan diversas opiniones acerca de la función de un administrador. Se analiza la relación entre el trabajo del administrador y el contexto en donde este se lleva a cabo. Se discuten las habilidades y cualidades que debe presentar un buen administrador.
- 2a. sesión
 - El contexto del Departamento Universitario.
 - Se analiza el contexto legal y constitucional, el Departamento y sus recursos; y el departamento y su cuerpo docente.
- 3era. sesión: El contexto social más amplio. Se analiza la demanda de educación superior, el impacto de la tecnología educativa, y los recursos y la investigación.

■ Segundo día

- 1a. sesión
 - El manejo del tiempo Con un ejercicio de sensibilización y un análisis del grupo.
- 2a. sesión

Estilos de Administración:

Introducción al tema; cuestionarios diseñados para identificar el estilo de administración utilizado; grupo de discusión para analizar problemas administrativos hipotéticos.

Por su parte los jefes de departamento participantes consideran importante tener un foro en donde compartir sus experiencias y analizar los problemas a los que se enfrentan. También señalan que sería conveniente que se les dieran, por escrito, guías para desarrollar sus tareas administrativas y financieras. Estas guías podrían incluir una calendarización para el cumplimiento de cierto tipo de obligaciones.

CONCLUSIONES

Consideramos que de este trabajo pueden derivarse algunos contenidos necesarios y reflexiones prácticas para tomar decisiones respecto a la planeación de un Sistema Departamental para una IE.

A continuación se enumeran los puntos que se pueden derivar de la recopilación de información considerada en el artículo:

- 1) Las experiencias citadas, en la implementación de un Sistema Departamental, se pueden utilizar adecuándolas al contexto de la institución en cuestión.
- 2) La estructura departamental implica tanto departamentos como coordinaciones o cuerpos administrativos integrados para desarrollar el trabajo administrativo requerido por el departamento.
- 3) El sistema departamental requiere tener clara la integración de las actividades de docencia, Investigación y Extensión.
- 4) Los responsables de los departamentos deben de seleccionarse, principalmente. con base en su trayectoria y habilidades académicas.

- 5) La necesidad de ver a la universidad como una institución productiva es necesaria. La vinculación de la institución con el medio externo es fundamental.
- 6) El artículo de Knodsen (1989) representa un ejemplo adecuado para combinar la estructura de Facultades y Escuelas con la estructura departamental.
- 7) La administración de la IE puede inicialmente, promover tanto la idea de organización productiva como la de integración de las actividades sustantivas de la universidad.
- 8) Es fundamental el énfasis en el proceso de capacitación, tanto para jefes de departamento como para los miembros del mismo.
- 9) La administración requiere fomentar la idea de que el puesto de jefe de departamento es necesario para la institución y que facilita la promoción y desarrollo de la persona.
- 10) Los cursos de capacitación son fundamentales y pueden llevarse a cabo fuera de las instalaciones de la IE.
- 11) El programa de adiestramiento es necesario que se determine en conjunto, por las autoridades y los receptores de los cursos.
- 12) Es importante que tenga características atractivo e interesantes para los participantes.
- 13) Los responsables de la capacitación deben de ser tanto miembros internos como externos de la institución.

Para la implantación del modelo departamental es necesario que todo el personal se involucre, en la medida de sus capacidades y funciones, y paulatinamente se aproximen al cambio que se propone en la estructura administrativa, para tomar eficientes, efectivos y de calidad los servicios académicos.

BIBLIOGRAFIA

- DAVIES JOM. "The training of academic heads of department in higher education institutions an international overview". Higher Education Management. July, Vol. I No. 2 1989.
- GORDON, GEORGE. "The Strath clyde University Programme for Heads of Department" Higher Education Management July, Vol. 1 No. 21989.
- Instituto Tecnológico de Sonora. ITSON (1991). "La Departamentalización en el Instituto Tecnológico de Sonora". 1991.
- JALLIN, HANS. "Training Departamental Heads in Sweden". Higher Education Management July, Vol. 1 No. 21989
- KNOSDEN, LIS. (1989). "Training Programmes for Heads of Academic Departments at the University of Oslo". Higher Education Management July, Vol. 1 No. 2.
- MACHUCA, VICTOR. Congruencia de la Capacitación de la Educación Superior. UNACH. 1990.
- McDONALD, ROD y BOUND, DAVID. "Training Heads of Academic Departments in Australia. Some Recent Developments". Higher Education Management July, Vol. 1 No.2.1989.
- SEP, SEIT, DGIT. "La Departamentalización Académica en los Institutos Tecnológicos". 1990.
- THIBAUT, ANDRE. "Training Programme for Heads of Department in the University of Quebec". Higher Education Management July, Vol. 1 No. 2.1989.
- UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ATEMAJAC, UNIVA. "Modelo de Departamentalización Académica". 1991.
- ZAMANILLO ELEUTERIO. "La Organización Departamental en las instituciones de educación superior". Revista de Educación Superior. ANUIES Vol. IX No. 3(35). Julio-Septiembre 1980.