



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**“TOMA DE DECISIONES EN EL ENTORNO DE LA GESTIÓN
UNIVERSITARIA, DESDE UNA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL”.
LA FES ARAGÓN (2001 – 2007) UN ESTUDIO DE CASO.**

**TESIS:
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:
MARÍA DE LA LUZ MORALES CAMPOS**

**TUTOR DE TESIS
MTRO. JOSÉ SÁNCHEZ FABIÁN**

MÉXICO, 2008





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

- Agradezco a la Dirección General de Posgrado de la UNAM que aportó la beca durante la elaboración de la tesis.

- Gracias al Maestro José Sánchez Fabián por su confianza y su apoyo además de su crítica, comentarios y consejos para el desarrollo del trabajo de investigación y guía como Tutor de esta Tesis.

- También agradezco al comité tutorial del campo 2 de Gestión Académica y Políticas Educativas (Gestión para la Educación Superior) conformado por la Mtra. Manuela Badillo Gaona, la Mtra. Francisca Cruz Camargo, el Mtro. Enrique Cruz García, y el Mtro. José Sánchez Fabián por acompañarme durante el tiempo que duro la realización de la tesis, por sus contribuciones, comentarios, y consejos.

Dedicatoria

- A Josué Ismael y Ada Montserrat por estar conmigo en las buenas y en las malas, los amo.

- A Pedro por toda tu paciencia y comprensión, con amor.

- A mis Padres siempre por su apoyo en todo momento, los quiero.

- A mis hermanos y hermanas con todo mi cariño.

- A sobrinos, cuñadas y cuñados por su confianza.

- A mi Abuelo por su fortaleza y ejemplo de vida.

Toma de decisiones en el entorno de la gestión universitaria, desde una perspectiva organizacional. La Fes- Aragón (2001- 2007) un estudio de caso.
Índice General

Índice de cuadros	7
INTRODUCCIÓN	8
Supuestos o hipótesis de la investigación	10
Objetivos	11
Metodología General	12
Justificación	13
Marco- teórico Conceptual	14
Marco Contextual	17

Capitulo I

La universidad como campo de estudio. Un enfoque organizacional

Presentación	20
1.1 Los estudios sobre la universidad	21
1.2 La universidad como campo de estudio	28
1.3 La universidad como organización y sus funciones	32
1.4 Las tendencias internacionales de las universidades	35
1.5 La universidad alemana	40
1.6 La universidad francesa	43
1.7 La universidad estadounidense	48
1.8 La universidad latinoamericana	52
1.9 La universidad mexicana	57
1.10 Los modelos organizacionales de universidad	62
1.11 Consideraciones Finales	64

Capítulo II

La organización universitaria. Una mirada desde la perspectiva organizacional

Presentación	67
2.1 La organización como modelo racional	68
2.2 El análisis organizacional	69
2.3 El estudio de las organizaciones de educación superior	76
2.4 La organización universitaria	78
2.5 La UNAM como campo de estudio	81
2.6 Nuevas formas de organización. Modelos de ordenamiento	82
2.7 Las teorías de la organización y su evolución	83
2.7.1 Etapa Preorganizacional	84
2.7.2 Etapa Preinstitucional	85
2.7.3 Etapa Institucional	87
2.7.4 Etapa de Desarrollo	90
2.8 Consideraciones Finales	93

Capítulo III

Formas de gobierno y toma de decisiones en las instituciones de educación superior

Presentación	95
3.1 Formas de gobierno y gobernabilidad	96
3.1.1 La Gobernabilidad Institucional	99
3.2 Relevancia de la estructura de autoridad en las IES	102
3.3 Burocracia en la universidad	104
3.4 Teoría de las decisiones	105
3.5 Estudio de las decisiones y la ambigüedad	112
3.6 Importancia de liderazgo en gestión de las instituciones educativas	127
3.7 Algunas teorías sobre liderazgo	128
3.7.1 Teoría genética	128

3.7.2	Teoría de los rasgos	129
3.7.3	Enfoques conductuales del estilo de liderazgo	129
3.8	Liderazgo en educación y educación superior	135
3.9	Liderazgo como función directiva	141
3.10	Consideraciones finales	147

Capítulo IV

Forma de gobierno y toma de decisiones en el entorno de la gestión universitaria. La FES – Aragón (2001-2007). Un estudio de caso.

	Presentación	149
4.1	Gobierno en la UNAM	150
4.2	Creación de la FES Aragón	158
4.3	Influencia de la forma de gobierno en la toma de decisiones	164
4.4	Planeación estratégica como modelo de gestión universitaria	169
4.4.1	Planeación Estratégica, enfoque contemporáneo	172
4.4.2	Función de la misión	173
4.4.3	Formulación de la Visión	175
4.4.4	Programas Estratégicos en la FES Aragón	178
4.5	Auscultación de los actores clave en el proceso de la toma de decisiones y gestión universitaria. FES Aragón	188
4.6	Consideraciones finales	202
	Conclusión	203
	I. Bibliografía	211
	II. Hemerografía	220
	III. Cibergrafía	222
	ANEXOS	223

ÍNDICE DE CUADROS

N° Cuadro		Pág.
1	Caracterización de las universidades	38
2	Formas de gobierno clásico	97
3	Diferencias entre el buen gobierno y el mal gobierno	98
4	Modelos comparativos para la toma de decisiones: modelo racional y de racionalidad limitada	114
5	El nuevo institucionalismo: comparativo entre sus versiones	118
6	Comparativo de los procesos agregativos e integrativos en la toma de decisiones	125
7	Caracterización de los estilos de liderazgo	131
8	Estilos de liderazgo	133
9	Caracterización de los órganos colegiados en la FES Aragón	151
10	Caracterización de los órganos personales en la FES Aragón	152

Introducción

Las relaciones que se establecen en las instituciones educativas implica la formación de coaliciones cambiantes entre grupos de interés, productoras de procesos que terminan en la toma de decisiones generalmente desordenadas. Las normas y las reglas dependen de una regulación, a través de la organización de la autoridad.

Organizar las formas de autoridad en la universidad da como resultado una regulación mediante formas de gobierno en el entorno de la gestión de la universidad, a través de su planeación estratégica, variable que nos permitirá hacer una comparación entre lo que está reglamentado y la importancia que emana a partir de reconocer que la planeación es una herramienta dentro de la gestión universitaria y es de vital importancia para el desarrollo de la toma de decisiones, la autoridad y su forma de gobierno.

Nuestro objeto de estudio son las formas de gobierno y gestión mediante la planeación estratégica a partir de la organización de la autoridad y la toma de decisiones para posteriormente determinar cómo convergen en la gobernabilidad universitaria.

Si bien hablar de pedagogía anteriormente era referirnos a la formación en educación en la actualidad es algo más, la pedagogía se encarga de estudiar a la educación en su conjunto y a todos los niveles, abarca desde la organización hasta la formación de líderes universitarios, nosotros nos enfocaremos tanto a la organización de una unidad universitaria como a descubrir las habilidades que tienen las autoridades como líderes y que además se encargan de planear en sus áreas correspondientes.

En el primer capítulo partimos de reconocer a la universidad como campo de estudio, a partir de una perspectiva organizacional; y es a partir de los estudios de la universidad que nos aproximaremos a ella para observarla como una organización compleja, a través de las teorías de la organización. Posteriormente caracterizamos y estudiamos a los principales modelos de universidad, parte de su historia y organización, tanto en Europa, Latinoamérica y Estados Unidos de América.

Un segundo capítulo donde la importancia de la organización universitaria se hace presente a través de nuevas formas de organización. También hacemos énfasis en el surgimiento del análisis organizacional y su relación con la universidad; si consideramos a la organización universitaria como un sistema de acción con un proceso complejo, nos enfrentamos a interacciones entre grupos e individuos. Aquí hablamos de la estructura de la organización formal y el estudio de las organizaciones de educación superior. La definición de los fines de las instituciones de educación superior nos permite hacer la diferencia de las empresas. En el presente capítulo desarrollamos el estado del arte a cerca de la teoría de la organización.

En un tercer capítulo desarrollamos cómo las estructuras de autoridad en las instituciones de educación superior se relacionan directamente con las formas de gobierno y con la toma de decisiones. La relación que existe entre el poder la organización de la autoridad nos da como resultado la forma de gobierno al interior de las IES. En el gobierno se implica eficacia y además realiza acciones medibles para dar legitimidad a la toma de decisiones al interior de las organizaciones. Las instituciones de educación superior son reconocidas como organizaciones complejas y sistemas flojamente acoplados o ambiguos, sobre todo por la variedad de objetivos y la variabilidad de los procesos y la dificultad de evaluar.

Finalmente en el cuarto capítulo hemos hecho un embrague entre la teoría de ciertas variables que para el desarrollo de la tesis han sido de gran importancia y los resultados a los que llegamos con la elaboración de las entrevistas a los informantes clave. Lo anterior lo hemos podido hacer a través de la interpretación de datos, es decir entrevistas a profundidad. Concretamente estamos hablando de

la planeación estratégica como herramienta en el modelo de gestión universitaria dentro de la FES – Aragón y los antecedentes de la misma.

Supuestos de Investigación.

Internamente la gobernabilidad tiene que ver con el manejo cotidiano de la institución: ella parte de la determinación de su misión y los propósitos que le otorgan direccionalidad, y se extiende a la toma de decisiones, el diseño de la estructura de autoridad, y el alcance de modalidades de sus particulares formas de organización.

La estructura juega un papel fundamental al cumplir funciones de mediación, que permiten canalizar las tensiones y conflictos entre los diferentes actores participantes. En este sentido la capacidad de conducción de la institución en sus contextos problemáticos, depende de un alto grado de sus estructuras de gobierno y administración, pero también de la habilidad para anticipar las contingencias que la amenazan y para contender con ellas.

La gobernabilidad proporciona además el escenario institucional en el que se desarrolla el trabajo universitario.

La gobernabilidad universitaria supone el manejo de las relaciones de la institución y sus comunidades con su medio externo, propiciando potencialidades que de otra manera no se presentarían.

El grado de gobernabilidad de una universidad puede ser valorado a partir de la consideración de su desempeño y estabilidad, de su capacidad de respuesta y adaptación y de la cohesión que alcanza su comunidad mediante su identificación con el proyecto de la institución. En este sentido, eficacia y legitimidad se constituyen como los elementos básicos de la fórmula de la gobernabilidad.

En términos generales, es posible identificar algunos rasgos del tipo de gobernabilidad universitaria que se está conformando bajo los modos de racionalidad neoliberal y que obedece a lo que algunos autores llaman empresarialización (Ibarra, 2000, Cap. 3). El primer rasgo tiene que ver con un nuevo tipo de funcionario universitario, que se caracteriza por su amplia capacidad administrativa, en cierto sentido, por la reivindicación de su derecho a dirigir.

Se trata de verdaderos ejecutivos identificados con el perfil del emprendedor de excelencia, que asume riesgos y se la juega.

La toma de decisiones colegiada es apreciada crecientemente como obstáculo para la buena marcha de la institución, ya que la discusión en colectivos amplios y muy diversos, acompaña muchas veces la movilización de activistas, dificulta grandemente una aplicación directa y expedita de los criterios de racionalidad administrativa, que se utilizan para medir el desempeño y conducir la institución. (Ibarra, Rondero, 2001).

Objetivo General:

Comprender a la universidad por medio del conocimiento de la estructura formal, su modelo de gestión y la toma de decisiones, mediante una aproximación organizacional.

Objetivos Específicos:

Analizar las relaciones de autoridad de la FES Aragón con base a su forma de gobierno y gestión.

Documentar cómo se llevan a cabo las relaciones de autoridad a través de la toma de decisiones.

Estudiar las características de liderazgo en la FES Aragón

Analizar cómo el modelo de gestión influye en la toma de decisiones.

Lo anterior nos conlleva a una serie de interrogantes:

- a. ¿Cuál es la influencia de la organización de la autoridad de gobierno en la FES Aragón, para la toma de decisiones?
- b. ¿Por qué estudiar el tema con una perspectiva organizacional?
- c. ¿Es necesario un líder en la toma de decisiones?

- d. ¿Qué importancia tiene el líder en la manera de organizar la autoridad en la universidad?
- e. ¿Las prácticas de gobierno y gestión dependen de los modos de racionalidad al interior de la organización universitaria?
- f. ¿Es pertinente estudiar el tema con una perspectiva de gestión universitaria?

Metodología General:

El proyecto utiliza el método deductivo ya que va de lo general a lo particular. Se desarrollará una investigación de corte interpretativa, ya que se hará un análisis de la información cualitativa, a través de entrevistas abiertas a informantes clave, que están involucrados con la toma de decisiones y las formas de gobierno. Se tendrá acceso a documentos estrictamente formales como Legislación, Reglamentos, Organigramas, Informes, Plan de Desarrollo.

Técnicas de investigación:

Notas de campo

Entrevistas a informantes clave (la Directora del plantel, el Jefe de Posgrado, Secretario Académico de Pedagogía, la Jefa de la Unidad de Planeación, la Jefa de la División de Ciencias Sociales) . Definimos a los informantes clave como los actores que tienen la información directa de nuestro tema de investigación.

Y es a través de interpretación de datos obtenidos de los informantes clave, como le dimos sentido a los testimonios vertidos por estos, mediante entrevistas a profundidad.

En la entrevista a profundidad, se hace una selección de temas donde se le presentan al informante y se le deja que se extienda, aproximadamente con duración de 1hr 10 min en promedio, dos entrevistas fueron realizadas en 2007 y el resto durante el presente año. Hubo buena disposición de los informantes a proporcionar los datos e información necesaria respecto a los temas tratados en la entrevista que fueron: a. Gestión universitaria, b. Planeación estratégica, c.

Historia de la planeación estratégica en la FES Aragón, d. Perspectivas de la planeación en la FES Aragón, e. Toma de decisiones y su proceso, f. Evaluación de la planeación, g. Importancia de la planeación estratégica en la toma de decisiones y f. Fortalezas y debilidades de la FES Aragón.

Observación.

Las corrientes teóricas conceptuales a utilizar son: la teoría de las organizaciones, la teoría de la administración y la planeación estratégica como parte del modelo de gestión en la facultad, y que nos ayudará a explicar e interpretar cuales son las habilidades de los informantes que para nuestro caso se encuentran involucrados directamente con la función de planeación y toma de decisiones.

Justificación

La estructura y funcionamiento de una institución universitaria se encuentra relacionada con las características que adquieren el gobierno y la gestión con que opera. Entre otras cuestiones, es posible aproximarse al estudio organizacional de una Institución de Educación Superior (IES) a partir de la caracterización de la forma y el funcionamiento de sus órganos de gobierno, la identificación de los agentes que llevan a cabo las funciones principales de gestión y la toma de decisiones, así cómo, los procesos por los cuales son designados estos agentes. Cada uno de estos aspectos se establece de distinta manera según la institución, por lo que existen diferentes formas de organización de gobierno y estructura formal.

Con la aproximación al entorno de la gestión universitaria, se está hablando de los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización, cuestión que se trabajará y profundizará en una segunda parte que pretendo hacer en el doctorado. Para el presente trabajo solamente nos centraremos en las cuestiones antes mencionadas, además de tocar de manera general el liderazgo, como una aproximación al estudio del mismo.

Marco Teórico - Conceptual

La Teoría de la Organización (TO) se constituye como un enfoque que facilita su análisis a través de otras disciplinas, por medio de sus propias perspectivas, como la Sociología, la Administración Pública, la Economía y la Política entre otras y que se encarga de estudiar a las organizaciones principalmente a sus estructuras, contexto, toma de decisiones y autoridad, así como su comportamiento.

Reconociendo los conceptos centrales del análisis organizacional, me propongo elaborar un estudio que explique cómo son y cómo operan algunos de los factores que componen la estructura formal en las IES. Así, me centraré en la descripción de problemas organizacionales como, el estudio de la autoridad, la toma de decisiones y la forma de gobierno, para posteriormente tener una aproximación a una institución de educación superior desde la perspectiva de la Teoría de la Organización.

El interés por trabajar con una aproximación organizacional radica en la importancia de las formas de organización y su funcionamiento en el caso de las universidades, dentro de un espacio social y reconocer su régimen de gobierno.

La universidad alcanza su estatuto como organización formal de alto grado de complejidad, cuando es reconocida su organización de una manera diferente que implica tener más de un objetivo. La universidad espera ser reconocida desde sus estructuras de autoridad, la toma de decisiones, el compromiso que tiene, el impacto de las nuevas tecnologías, los patrones de comunicación, y la naturaleza de las relaciones que mantiene al exterior (Ibarra, 2003).

Para lograr una aproximación de estos elementos teóricos a un caso específico, nos proponemos estudiar las características de la forma de gobierno en la FES – Aragón en el contexto de la UNAM, pues representa un caso interesante, precisamente por sus particularidades estructurales con las que fue planeada y creada.

Para iniciar el planteamiento teórico, es necesario reconocer que las relaciones entre grupos e instituciones, implica la posible formación de coaliciones cambiantes

y grupos de interés, que producen procesos que terminan en la toma de decisiones, donde las normas y reglas van directamente en función de la organización de la autoridad.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, hemos decidido utilizar una serie de herramientas teóricas, desde una perspectiva sociológica, con las que se puede describir a la organización e identificar sus tipos, mediante sus características formales, que son: estructura, complejidad, formalización y centralización del poder.

La organización formal es la que cuenta con reglas establecidas y un proceso de autoridad bien definido mediante el establecimiento de jerarquías. Este tipo de organización es en la que centraremos el estudio. Las condiciones formales de una organización nos lleva al estudio de la burocracia, donde las normas y reglas son los elementos que van a poner orden a la organización; y que se expresa en el reconocimiento de la autoridad, a través de una jerarquía, de acuerdo a la posición que se ocupen la organización.

Posteriormente se hará una revisión de temas que se involucran en el desarrollo de la T.O. para aproximarnos a la organización universitaria, que es una organización con características distintas a otro tipo de organizaciones, entre éstas, la principal, es que se organiza a partir del conocimiento, que nos conduce a un tipo de organización compleja. A su vez, nos dice que, la toma de decisiones en este tipo de organizaciones se explica mediante el modelo de las *anarquías organizadas*, March y Cohen (1974) o *sistemas flojamente acoplados*, Weick (1976) citados por Ibarra (2003), que son explicadas como organizaciones donde existe un cierto grado de desorden aparente, o para decirlo de otra forma, sus fortalezas se encuentran en su capacidad de explicar y describir su realidad simplemente con un orden diferente a otra organización. Son organizaciones con una amplia variabilidad de sus procesos y medios de trabajo y por una participación fluida en la toma de decisiones.

Los temas de autoridad, toma de decisiones y formas de gobierno nos llevan a describir cómo convergen en el estudio de la *governabilidad*, es decir que al

relacionarse se tiene la capacidad de responder a las demandas de los miembros de la organización, para dar solución a los posibles conflictos.

Finalmente, como nos proponemos realizar una aproximación a FES- Aragón, mediante una descripción de cuál es su forma de gobierno, quiénes toman las decisiones y cuáles son las figuras de autoridad, que forman parte de su organización. Cómo se encuentra establecido en la Ley Orgánica de la institución, esto es en lo que se refiere a la cuestión formal, pero ¿que pasa con la realidad?: he aquí la cuestión que da relevancia al trabajo de tesis, el compaginar la información obtenida de los entrevistados con la teoría.

También es importante no dejar de lado la parte de la gestión, en que la cuestión orgánica y reglamentaría dicen una cosa y por otro lado la parte de gestión y administración que corresponde a la práctica es otra cosa. Es decir que existe una desvinculación total entre lo planeado, la administración y lo académico.

Lo descrito en la parte teórica, nos permitirá hacer una aproximación al caso específico de la FES - Aragón, que es una organización formal y compleja con maneras muy específicas en sus formas de gobierno, autoridad y la toma de decisiones, a través de la *Teoría de la Organización*.

¿Cómo surge el análisis organizacional en las Instituciones de educación superior?

El análisis de las instituciones de educación superior, desde una perspectiva organizacional, parte de reconocer que existen avances sustantivos en los distintos enfoques que componen esta perspectiva, y en ellos la consideración inicial sobre qué es una organización, cuáles son los elementos que la componen y cuáles son los distintos problemas analíticos que pueden ser abordados. En este sentido, partiendo de una definición mínima de organización, se pueden encontrar varias acepciones:

Una primera delimitación reconoce como *organizaciones* a las agrupaciones de personas con el cometido explícito de conjugar fines comunes, objetivos, y reglas con medios para alcanzarlos (Blau, 1975: 469).

Por otra parte se afirma que, organización es un grupo grande de personas, estructurado de forma impersonal con el fin de alcanzar determinados objetivos (Giddens, 2000: 370).

Partiendo de estas dos breves definiciones, es posible decir que, en el análisis de la organización, es necesario reconocer elementos básicos como: *los objetivos*, *las estructuras* que adquieren y *las reglas*, se trata de tres ideas centrales para reconocer que estamos frente a un espacio susceptible de análisis.

Es importante reconocer que también el análisis organizacional identifica dos tipos de organización, o problemas analíticos en la identificación de procesos al interior de una organización: por un lado la *organización formal* y por el otro *la informal*. Ambos constituyen problemas de estudio que deben ser complementarios y a la vez reconocidos a partir de sus particularidades.

Marco Contextual

Reconociendo que las universidades son organizaciones complejas, existe una nueva propuesta de la estructura organizativa de la *gestión* donde se pretende conducir una forma de organización de los procesos mediante la implementación de políticas capaces de reflejarse en toda la organización.

En este sentido se puede afirmar que las instituciones educativas necesitan una nueva cultura organizativa. Deben pasar del mundo de la burocracia rígida al de las organizaciones flexibles capaces de aprender (PNE 2001 -2006: 49) lo que solo se lograría mediante la aplicación de un modelo de gestión.

Bajo esta consideración, la gestión en la universidad es una instancia de toma de decisiones. Es un conjunto de acciones que emprende el equipo directivo de una escuela, encaminadas al logro de los objetivos institucionales, diseñadas en colectivo para la comunidad universitaria.

La gestión universitaria implica promover el trabajo en equipo como una estrategia que permita acceder al logro de los objetivos institucionales con menos dificultades. Esta forma de trabajo se pone de manifiesto desde la realización del diagnóstico institucional, pasando por las etapas de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación; lo que involucra al colectivo en la toma de decisiones consensuada, la toma de decisiones democrática y no unilateral por parte de los directivos y autoridades involucradas como ocurre en los modelos tradicionales de administración.

La gestión requiere mantener un sistema de comunicación abierto y permanente, para atender las necesidades del personal y los alumnos a fin de que se de la toma de decisiones que permita corregir desviaciones oportunamente.

Ser una organización universitaria implica un nuevo reto de los procesos de la gestión institucional y una mejora continua, donde para el presente caso: a través del liderazgo se explicará la forma de cómo impacta o influye en la forma de gobierno, en la autoridad y por ende en la toma de decisiones, así como de la visión y la misión que la universidad requiere dentro de un proceso dinámico de participación de todos los actores para hacer realidad tales propósitos. En este sentido la gestión es considerada como el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo para promover y posibilitar la creación y transmisión de conocimientos en pro de la comunidad universitaria: los directivos por su parte son los encargados de construir una gestión incluyente para alcanzar los objetivos de la institución.

El liderazgo en el *modelo de gestión* es un aspecto sustantivo ya que implica cuestiones de poder relacionadas con la calidad. Las características de un líder en la toma de decisiones, para dirigir una organización educativa. En la cuestión real podemos preguntarnos ¿realmente las personas que toman las decisiones y tienen la autoridad en la universidad son líderes por elección, por consenso o por imposición?

A continuación describiremos brevemente a la FES Aragón desde su inicio, ya que es el entorno contextual en donde realizamos nuestro trabajo de investigación. La FES Aragón con tres décadas de trabajo continuo, inicia su labor educativa con la inauguración el 16 de enero de 1976, siendo la más joven de las multidisciplinarias de la universidad.

Esta dependencia de la UNAM comenzó su labor educativa oficialmente el 19 de enero de 1976 con 2122 alumnos; 82 profesores; 200 trabajadores y se ofrecían 10 carreras profesionales. Su consolidación llega con la apertura de nuevas maestrías en la División de estudios de Posgrado en 1985. Uno de los retos de la actual directora del plantel, la Arq. Turcott ha sido conseguir en su mayoría, la acreditación de carreras por evaluadores externos.

El año 2005 fue un año determinante en la entidad académica; el 31 de marzo el pleno del consejo universitario por unanimidad le otorga el carácter y denominación de Facultad de Estudios Superiores Aragón, con ello se inicia una nueva etapa en el desarrollo de esta unidad multidisciplinaria.

Después de haber cumplido 3 décadas desde su creación la facultad se ha fortalecido en la academia, la cultura y el deporte. El reto actual es el compromiso de cumplir con la Visión, Misión y Valores de la entidad.¹

¹ Ver punto 4.2 Antecedentes de la FES Aragón. A detalle se encuentra más información acerca de la facultad.

*“La universidad como institución social organizada para el crecimiento de la comprensión (personal de los estudiantes) ayuda a ampliar la comprensión de la sociedad.....”
Barnett, 2001*

CAPITULO I

LA UNIVERSIDAD COMO CAMPO DE ESTUDIO. UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL.

Presentación

Las universidades son organizaciones que se dedican al desarrollo del conocimiento. Es decir forman, enseñan y examinan a los estudiantes en los ámbitos. Intelectual, científico y profesional.

Las funciones de las universidades de un país están determinadas, por la posición que ocupa ésta en la totalidad del sistema educativo de un país.

El profesorado de las universidades ha logrado tener hasta cierto punto una posición privilegiada; ya que la misma universidad les da un grado de libertad que radica en el desarrollo de sus funciones intelectuales y de enseñanza.

La universidad surge de la misma sociedad, y veremos como en el presente ensayo se van desarrollando los antecedentes históricos y sociales del surgimiento de la universidad en diferentes etapas con distintos contextos, sociales, económicos y políticos.

Para poder comprender por qué surge la universidad es necesario hacer la comparación entre las sociedades tradicionales y la sociedad moderna.

También se caracterizaran los modelos de universidad surgidos en Europa, estados Unidos y en América Latina.

Es muy interesante desarrollar los modelos de universidades tales como Europa, Estados Unidos y América Latina, porque cada uno tiene sus propias peculiaridades.

Respecto al modelo de América Latina, es un sistema de educación superior, que necesita, reformarse urgentemente. Ya que con las políticas neoliberales que prevalecen en América Latina, la vida de la Institución de Educación Superior es muy incierta. Las funciones sociales de las universidades contemporáneas, son claras y específicas, pero que se lleven a cabo es otra cosa. Una de sus principales funciones es el de dar sentido a la cultura y la identidad nacional.

Educar es necesario para enfrentar con menos carga los problemas de la sociedad en general y las problemáticas individuales.

Actualmente a las autoridades se les olvida o no quieren recordar el sentido de la universidad, ya que no es tema de agenda, sin embargo creo que existe un potencial de conocimiento incalculable en la universidad en todos sentidos. El capital humano que se está formando es muy valioso. Y despreciado en ocasiones por el propio estado.

1. 1 Los estudios sobre la universidad

Un primer acercamiento es por períodos históricos y sociales en un tiempo determinado:

- a) Primer Período del siglo XII al XV Mundo Occidental
- b) Segundo período del siglo XV al XVIII Renacimiento; Reforma y Contrareforma
- c) Tercer período del siglo XVIII al XX Universidades Europeas; norteamericana y Latinoamericanas.

En el siglo XII la universidad europea surge como una entidad diferenciada. Es decir que se reunían grupos de estudiantes y maestros para formar un tipo de comunidad o corporación.

Bolonia y París fueron las dos primeras universidades constituidas como tales.¹

- a) En este primer período del proceso histórico de las universidades surgen promotores de la escuela urbana del siglo XII; y que son los mismos que su presencia se encuentra en los gildos o universitates de maestros y escolares; es decir que son los hombres que realizan el oficio de pensadores y transmiten el pensamiento y las ideas a través de la enseñanza.

En este período el fortalecimiento de la iglesia es de gran peso, ya que el clero era el que tenía acceso a las enseñanzas profesionales. Las personas comunes se instruían en la enseñanza de la época para ocupar cargos en la iglesia.

Durante largo tiempo las academias de la antigüedad cierran sus puertas, los motivos, las cruzadas y las luchas por el poder de territorios, así como el aumento de los intercambios comerciales. Entonces el saber y a la cultura en occidente sobrevivió en los monasterios y los clérigos cultos mantuvieron escuelas y bibliotecas importantes.² Poco a poco la empresa intelectual como le llama Tamayo fue continuada por el clero secular. (Tamayo, 1987).

Sólo en Italia existían escuelas laicas, en todas las otras ciudades las escuelas se encontraban bajo el control absoluto de la iglesia. Cada escuela estaba vinculada a un establecimiento eclesiástico: un monasterio o una catedral. La escuela estaba

¹ La primera era una federación de corporación de estudiantes, y la segunda fue constituida como una corporación de maestros. Sus principales privilegios de las universidades eran; el derecho a enseñar, otorgar grados académicos por mencionar algunos.(Ben -David,)

² Se pensaba que las universidades eran las sucesoras directas de las escuelas griegas, romanas u bizantinas, pero solamente fue un supuesto.

dirigida por un clérigo llamado scholasticus (cabeza de la escuela) nombrado directamente por el obispo.

La distribución de las escuelas en Europa era desigual. Las regiones más provistas de un crecimiento escolar fueron la zona de Italia septentrional, donde las escuelas laica y eclesiástica se desarrollaron una al lado de la otra.

Una característica muy importante fue el surgimiento de copistas y traductores ya que fueron los que rescataron el conocimiento que se había perdido³. Existían lugares estratégicos para las traducciones de documentos de la antigüedad y de gran importancia para este período. Principalmente estos lugares se encontraban en el oriente.

El centro más notable de traductores fue Toledo creada por el arzobispo Raymundo.

El surgimiento de la jurisprudencia es un hecho notable para el desarrollo de las universidades, ya que se pensaba en un orden. Aunque ya existía el derecho se le tenía que dar un cuerpo de “principios jurídicos”, independientes y diferenciados.

El recinto donde se transformó la jurisprudencia fue la universidad (Tamayo, 1987). Los centros principales de educación fueron, las primeras universidades, París, Bolonia, Salerno, Pavía, Ravena, Padua, Montpellier, Oxford, Cambridge, Nápoles, Tolosa.

- b) En este período cobra gran auge la burguesía, debido a la proliferación a los burgos y a las ciudades. Se observa un cambio de la vida cotidiana que se encuentra en transformación. La vida en los burgos y en las ciudades produce una actividad comercial más activa que en el campo. La agricultura ya no es solamente el único modo de vida. La Iglesia y el Imperio crea la necesidad de una administración más compleja que necesita de profesionales. Entonces se tenía que acudir a prepararse en algún lugar.

³ Con las cruzadas y todas las guerras los conquistadores desaparecían la cultura del país conquistado quemando libros y documentos muy importantes para los pueblos antiguos. No dejaban vestigio alguno del territorio ocupado.

Creándose nuevos centros de preparación y surgen por ejemplo Florencia, Roma, Loviana, Colegio de Francia, Alcalá.

En el siglo XV se inventa la imprenta, cae Constantinopla y se descubren las vías transoceánicas dando origen a mayor intercambio comercial

Surge al auge por el nacionalismo, la reforma protestante y la contrarreforma católica y el absolutismo político son algunos de los rasgos del período. También se empieza a dar un desarrollo cultural y científico extrauniversitario.

Otro acercamiento es el que hace Ben – David y en este período es cuando surge la universidad moderna.

Para finales del S.XVIII el sistema académico fue transformado. En Francia para 1793 las corporaciones universitarias fueron abolidas. El nuevo sistema era más práctico y su dirección pasó a manos estatales en su totalidad.

En Alemania las universidades mantuvieron sus privilegios corporativos, sin embargo tuvo que adaptarse al control del nuevo estado moderno.

Se elevó el nivel de actividad en las universidades, convirtiendo a las facultades de artes y ciencias en núcleo central, de este modo se expandió la cátedra a los nuevos intelectuales.

En Inglaterra, desde el S. XVI fueron establecidas asociaciones profesionales y científicas muy diversas, que fueron fundadas y financiadas por individuos particulares a diferencia de la francesa que todo recaía sobre el Estado.

En 1840 las universidades iniciaron su autoreforma, y para finales de siglo se tenía un nuevo panorama académico.

Alguna de las cualidades de las universidades alemanas, es que era un sistema casi autónomo. Sin embargo con el atraso político y económico de ese momento trajo consigo una escasez de oportunidades para lograr una carrera, es decirse puede pensar que se produjo un exceso de personal capacitado por tanto el desempleo creció.

Entonces resurgió el sistema gracias a que las universidades fueron financiadas por los distintos Estados, se fue dando un grado muy fuerte de competencia. El nuevo desarrollo de interés académico fue en materias científicas.

c) Para Ben –David un tercer período es el sistema académico contemporáneo. Los tres sistemas académicos hacia fines del S. XIX solo existían: el alemán, el francés y el inglés. Para el autor los sistemas europeos como los estadounidenses tenían las siguientes características:

- La educación era libre de control de la iglesia;
- La abolición del estamento a puestos de enseñanza;(competencia por los puestos.)
- En los planes de estudio las materias científicas y humanistas fueron centrales; y
- Los estudios técnicos tenían un nivel universitario.

Durante los años entre 1860 – 1910 se desarrollaron las características del sistema estadounidense. Anteriormente la educación superior se encontraba afiliada a iglesias y en una diversidad de escuelas profesionales.

La educación superior puede ser práctica y diversificada; era sostenido por las instituciones europeas, sin embargo las instituciones norteamericanas se convirtieron en instituciones más diversificadas que las europeas.

Las instituciones del sistema estadounidense forman estudiantes a tres niveles diferentes:

- Una educación de tipo abierta
- Una formación profesional especializada
- La formación de especialistas e investigadores.

Por otro lado el sistema francés consiste en universidades con funciones de enseñanza comparables a universidades de otros países y en una organización gubernamental de investigación (CNRS) centre National de Recherche Scientifique, que funciona paralelamente a las universidades.

En Francia, cada institución tiene funciones limitadas y en su totalidad del sistema está dirigida de forma centralizada.

Mientras que en Francia y la desaparecida URSS ahora Rusia su burocracia central se encarga de la política académica de todo el país. En Alemania y estados unidos tienen estructuras federales, por ende sistemas universitarios independientes. En gran Bretaña el sistema tiene una estructura centralizada.

Los sistemas académicos a partir de la segunda guerra mundial. Estados Unidos y la URSS ahora llamada Rusia han proporcionado los principales sistemas de modelos académicos y que se han distinguido por su contribución a la investigación mundial. Después de la segunda guerra mundial la educación superior se ha extendido para Asia.

En general en el mundo el principal problema al que se ha enfrentado las universidades es el crecimiento del número de estudiantes y un ingreso limitado debido a los recursos.

El surgimiento de las universidades Europeas como tal, en Reino Unido, Francia y Alemania. Y el de la universidad Norteamericana y las universidades Latinoamericanas en los años 1900. Durante éste período la revolución francesa, industrial y tecnológica marcan una nueva forma de interactuar en todos aspectos en el mundo en general.

A partir de las revoluciones, las universidades tendrán que responder a necesidades de la propia industria. Y con el surgimiento de nuevos intereses surge también la scole(albergues de estudiantes) mientras las universidades se extendían en Europa, la universidad se va transformando para los hijos de burgueses. Se va

desarrollando esta formación civil mucho más práctica. De hecho la scole surge no en las grandes ciudades.⁴

La scole eran lugares donde se enseñaban artes. Cooperativamente se convierten en academias que reditúan beneficios económicos.

Con la diversificación del conocimiento aparecen las matemáticas y las ciencias sociales que tardíamente aparecen en las universidades.

La transmisión del conocimiento se institucionaliza a través de estas dos formas la Scole y la universidad.

Es a partir del siglo XVIII que la perspectiva histórica se enfatiza en los conceptos de modernidad, y la implicación de la revolución industrial fue la transformación económica, donde se rompe con la relación del poder divino, es decir se llega a cierta libertad que más adelante llevará a una autonomía. Por otro lado la ilustración. Razón – Individuo (concepción empírica del conocimiento) donde se desarrolla un poder secular que llevará a una autonomía y libertad.

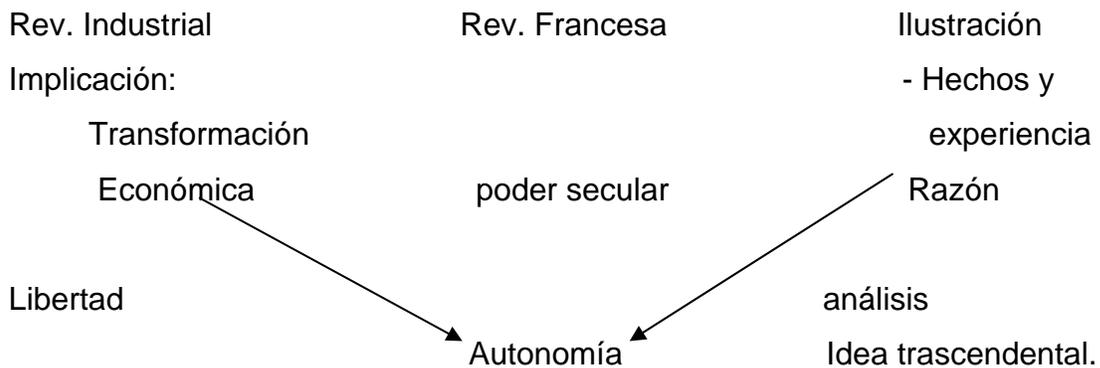


Gráfico con base en: Wagner (1997) ; Ben –David (1966).

Es decir que para una maraña de relaciones entre la explicación de los hechos y fenómenos históricos que por separado nos explican tan solo una parte de un todo,

⁴ Las scole se van transformando según las necesidades de las localidades donde se encuentren, cuestiones geográficas, económicas y políticas de momento.

en su conjunto, los acontecimientos nos ayudan a explicar y comprender las relaciones entre los actores involucrados.

Wagner habla de tres períodos de la modernidad:

Modernidad como proyecto histórico surgido de la Revolución. Industrial este primer período abre nuevas configuraciones básicas y redefine otras configuraciones del ámbito social.

Siglo XIX sociedades industriales o de masas. Una modernidad organizada. Europa Occidental que trae el liberalismo, la democracia y la ciudadanía.

Una modernidad restringida que se da a partir de entidades sociales; implica de un acuerdo cerrado a una negociación en un plano formal, que muestra distintos intereses. (Wagner, 1997)

Entonces la modernidad implica una pluralidad de opiniones que hacen viables los diferentes proyectos. A través de hechos y experiencias en un proyecto histórico, filosófico, político y social considerando entonces a la modernidad como una época, una específica sociedad en un determinado tiempo.

1.2. La universidad como campo de estudio

El sistema económico marca en lo cultural y social, orientaciones y connotaciones políticas e ideológicas que dan la pauta a seguir en la sociedad.

La universidad como institución siempre ha estado condicionada a las relaciones de producción dominantes y a las coyunturas sociales, con la participación de las distintas clases de acuerdo al momento histórico y político que se esté viviendo, en el país.

Conforme a lo antes dicho las universidades son sistemas complejos⁵, por ello realizamos una aproximación a su estudio desde la perspectiva de la Teoría de las Organizaciones.

⁵ Se entiende por sistema a “ cualquier porción de la realidad elegida para su estudio” mientras que sistema complejo es un concepto que se aplica a todos los sistemas dinámicos y abiertos (Blanck y Cerejido, 1997:30)

La Teoría de las Organizaciones (TO) empieza a estudiar a las organizaciones como unidades, después a una muestra de la población, hasta en la actualidad en donde se ocupa de estudiar a los sistemas y procesos en las organizaciones (Rhoades 1992).

En las universidades mexicanas, no existen innovaciones de causa – efecto principalmente por sus heterogeneidades. Las universidades son de diferentes tamaños, pasando desde unas más pequeñas de 500 alumnos hasta las que atienden a 260 mil estudiantes, por lo que entre ellas el margen de diferencia es bastante considerable.

El sistema de la educación superior en México es muy determinista por estar reglamentado con una legislación, sin embargo es imprescindible porque no podemos calcular, los desarrollos futuros de las instituciones.

Por mucho tiempo las universidades han reproducido dos modelos de organización: modelo de universidad con escuelas, facultades, institutos y centros de investigación; y el modelo departamental con áreas, divisiones y unidades regidas por una administración centralizada.

La universidad tuvo sus inicios en el Studium Generale que designaba inicialmente la institución académica; el reconocimiento de los estudios se daba por la licentia docendi, que otorgaba legitimidad a las necesidades profesionales de la enseñanza. De esta manera las corporaciones de maestros o de estudiantes constituirían espacios para la enseñanza, primero de las artes liberales y la teología, para después adentrarse a los campos disciplinarios de la ciencia y la técnica.

A través del tiempo la universidad ha ido construyéndose y diferenciándose. En la época medieval se basaba en la cátedra, la universidad inglesa en el college y el sistema tutorial, la universidad francesa regida por el Estado, la universidad norteamericana con sus departamentos y la universidad japonesa volcada hacia la empresa (Clark, 1997), de manera muy general son ejemplos del proceso de organización académica, de la enseñanza, y la investigación se fueron

consolidando como tareas de formación de profesionales destinados a cumplir con funciones sociales y productivas.

En las sociedades contemporáneas las universidades se enfrentan a nuevos retos y contradicciones derivadas de la importancia del conocimiento en la mayor parte de las cuestiones sociales y productivas.

En la mitad del siglo pasado aumentaron los estudios alrededor de la universidad y por ende de la educación superior en su conjunto. Se constituyen como campo de estudio, en el cual se han investigado aspectos que conforman sus estructuras y procesos, confrontándose en forma intensa los fines y el sentido de tales instituciones⁶, frente a las crecientes demandas de la sociedad y formando además parte de las agendas políticas de los estados nacionales.(Gibbons, 1997)

En los años 60 y 70 la dimensión del orden socioeconómico experimentó profundas transformaciones que influyeron en el ámbito educativo y principalmente en el superior, donde el estudio de la universidad en el terreno de dos cuestiones:

- el de las Ciencias sociales, desde esta visión se determinó que la universidad era un instrumento de la renovación social y económica, mediante la movilidad social y una mejor calificación de los recursos humanos y retribuir con mejores oportunidades de vida con mayor “equidad”; aún cuando la formación elitista era evidente.

⁶ Giddens (1996) señala que las instituciones son la base de toda sociedad, pues representan modos de comportamiento que perduran en el tiempo. Por otro lado Acosta (2000) dice que “ las instituciones regularizan comportamientos colectivos, norman conductas y producen rutinas. Crean sentidos de pertenencia y redes de cohesión social que permiten a los grupos sociales formarse representaciones colectivas capaces de impulsar formas activas, orgánicas y no mecánicas entre los individuos. La manera operativa en que funcionan las instituciones se contempla en las formas específicas de organización [...] las instituciones son un conjunto de reglas que determinan intercambios y reducen la incertidumbre, la organización es la forma o estructura que dichas reglas asumen en cada ámbito institucional” (Acosta, 2000: 54 -55)

- Otra cuestión fue las Ciencias Políticas, en la cual la educación superior fue entendida como un medio de demanda social y / o una institución impulsada por el motor de las fuerzas de mercado (Neave, 2001).

La combinación de estas dos cuestiones hizo que la demanda en los ámbitos económico y político hacia la institución universitaria, así como las promesas de movilidad que representaba para diversos sectores sociales, dieran pie a una sensible modificación en los procesos y estructuras de la institución y la orillara a adaptarse a las condiciones de su entorno. En este sentido, las funciones, los fines, las relaciones entre universidad y su entorno fueron replanteados, a partir de las transformaciones socioeconómicas que se vivieron a mediados del S. XX. De modo que la universidad tuvo que responder a la influencia de los sectores privado y público en una dinámica que manifestó grandes expectativas depositadas en ella y por lo tanto las fortalezas de los poderes político y económico frente al ámbito educativo en este nivel.

La relación entre universidad y Estado a mediados del siglo pasado, se definió, en razón de los mecanismos del Estado, que buscan una creciente racionalidad por medio de los diferentes niveles de la administración pública o de gobierno desde una pretendida neutralidad de la administración técnico – operativa.

Se desprende de ahí que la universidad modificó el peso de diversas disciplinas, además agregó nuevas, con ello se alejó de la perspectiva elitista.

La universidad entró a una etapa caracterizada por el crecimiento y la diversificación.⁷ Esta organización de la estructura de la universidad impulsada

⁷ “..... la economía, la sociología y la psicología, que estudiaban los problemas suscitados por este cambio, llegaron a constituirse en las herramientas básicas de nuestra profesión. Y como las cuestiones planteadas por el creciente número de estudiantes se hacían cada vez más complejas, y superaron el problema de acceso para plantear al asunto, no menos delicado, de la inserción en el mercado laboral, la participación en las decisiones internas de los institutos y el lugar que le correspondía a los grupos menos privilegiados, la gama de las mismas disciplinas también amplió y

en los Estados Unidos, en la década de los treinta y extendida en décadas posteriores en Europa y América, hizo evidente el impacto que la sociedad le impulsó a la universidad misma y permitió confirmar que en las diferentes universidades de estos países, la trayectoria es similar con sus particularidades de cultura, territorio y cuestiones históricas propias.

Con el papel que se le adjudicó a la universidad en el siglo XX, se expresaba la necesidad de una mayor articulación respecto del ámbito social.

La educación se definió como el aumento en la productividad. Es decir la preparación de una fuerza de trabajo calificada para el desarrollo sustentable.

La universidad tuvo que reformarse y expandirse realizando ciertas modificaciones: por un lado la planificación y la racionalización de los procesos administrativos universitarios y por otro, generar tendencias que conformaran una cultura organizacional y los sistemas capaces de lograr lo esperado, basado en un modelo totalitario – técnico – racional.

La planificación permitió definir con claridad las funciones y los productos que se esperarían de la universidad. La reorganización administrativa respondería a la cuestión de la eficiencia, productividad.

1.3. La universidad como organización y sus funciones.

Las funciones internas fundamentales.

La universidad es una de las organizaciones más complejas que cumplen funciones diversas en la sociedad, requiere tomar varios aspectos de sus constitución interna para definirla. Es compleja por la naturaleza de su propio trabajo, es una organización que opera con la generación, aplicación, transmisión y extensión del conocimiento. Demanda profesionales para la realización de sus actividades. En ella confluyen las diferentes posiciones ideológicas y políticas respecto de su utilidad

se incorporaron sectores tales como la antropología, la administración pública, la planificación estratégica, la gestión administrativa y los estudios de género. (Neave, 2001:31)”

social, utiliza una enorme variedad de recursos tecnológicos. Como es de esperarse sus metas son difíciles de alcanzar y más aún de evaluar, sus procesos de planeación presentan muchos problemas para implementarlos con éxito.

Como lo menciona Montañó la complejidad de la universidad inicia con la existencia de distintas posturas epistemológicas, entre las que destacan:

- ❖ El Racionalismo. Sostiene que es el pensamiento, la razón, la fuente principal del conocimiento humano;
- ❖ El Empirismo. Afirma que el conocimiento procede de la experiencia, del contacto directo con la realidad;
- ❖ El Intelectualismo. Sustenta que tanto la razón como la experiencia intervienen en la creación del conocimiento; y
- ❖ El Apriorismo es otro intento de intermediación entre la experiencia y la razón, pero este considera que el conocimiento humano presenta elementos a priori.

Estas diferentes posiciones filosóficas para conocer el origen del conocimiento se manifiestan en el quehacer de la universidad y, en la mayoría de los casos determinan su propio desarrollo. Es preciso mencionar que las universidades son espacios naturales donde se presentan debates filosóficos como los mencionados y otros más.

Un elemento que contribuye a la complejidad de los estudios sobre la universidad es la descripción o definición de cada una de las funciones sustantivas de la universidad que manejan el conocimiento, así lo refiere Montañó H.:

- Investigación
- Docencia
- Actividades de extensión y difusión.

Investigación. Las actividades de investigación se encargan del proceso de creación del conocimiento, las cuales presentan una variedad de resultados asociadas a los sujetos que investigan, tales como. La formación de investigadores, su libertad para realizar la investigación, la corriente epistemológica que representan, la pertinencia y la naturaleza de los objetos de investigación, sus propios intereses, su posición política y de los recursos requeridos y disponibles para realizar su tarea,

Docencia. Es el proceso de transmisión de conocimientos y presenta también una serie de problemas tales como: la formación disciplinaria requerida, las bases pedagógicas y los requerimientos de la propia actividad como, la libertad de cátedra, las expectativas del profesor y sus propios intereses, y

Extensión Y Difusión. Es propiamente la difusión del conocimiento y sus principales problemas son, los mecanismos utilizados para difundir el nuevo conocimiento, las actividades de divulgación y desempeño social orientado a estas actividades son complejas y diversas. En lo que se refiere a extensión podemos destacar los servicios principalmente a la comunidad tanto interna como externa.

Además asociado a la complejidad de cada tarea de la universidad se tiene una enorme dificultad para observar y medir los resultados de los procesos que tienen que ver con los conocimientos (Montaño,2001).

En cada aspecto de la vida universitaria motivo de discusión y polémica, por ejemplo en el panorama de la organización, las formas de tomar decisiones y sobre que aspectos particulares decidir, qué tipo de tecnologías utilizar y no se diga de las formas de administrar a la organización adquiere fundamental importancia.

Asimismo los enfoques teóricos y perspectivas desde las que se estudie a la universidad. En este sentido es de gran importancia el conocimiento de los modelos

de universidad. Pero primero veremos las tendencias internacionales sobre el estudio de las universidades.

1.4 Las tendencias internacionales sobre el estudio de las universidades

Para el estudio de las universidades, se parte del planteamiento de tres aspectos que se encuentran interconectados y que no se pueden concebir de manera separada y nos permite exponer las diferencias de los estudios de educación superior en las distintas regiones del mundo, y ellas son:

- ❖ El rol que juegan en la sociedad
- ❖ El tipo de conocimiento que persiguen
- ❖ Y las formas en que se administran

Las universidades surgen y se desarrollan dentro del mismo ethos comunitario que caracterizaba a los gremios, para el caso del conocimiento a los sabios y eruditos, a las presiones que ejercían las profesiones, la Iglesia o el Estado para atar la educación a los requerimientos inmediatos de la sociedad(Grediaga 2000;Solís 1998) y para dar educación a los nobles de la época medieval, entonces desde su creación la universidad ha tratado de estudiar su entorno para dar solución concreta a las necesidades sociales, en el caso de las sociedades medievales donde surgen las primeras universidades, se trataba de dar solución a la creciente complejidad de las actividades comerciales, por ello era necesario la preparación de profesionales en esos oficios.

La tendencia de los países para adoptar el modelo alemán que posteriormente abordaremos, se intensificó. La necesidad de crear conocimiento de las sociedades científicas en las universidades, orientaba a sus gobiernos a mantener a la investigación separada de los intereses políticos del Estado. (Hollman, 2000).

La justificación de que la generación del conocimiento debe ser sobre la base de una percepción objetiva, era la más fuerte argumentación de la necesaria separación de las actividades de generación, transmisión y extensión del conocimiento del control del Estado.

Aunque el modelo napoleónico fue más aceptado en las naciones de América Latina, a principios del siglo pasado empezaron a cambiar algunas universidades siguiendo el modelo alemán. Sin embargo, los gobiernos de los países latinoamericanos, en la realidad son ellos quienes han tenido el control y la influencia sobre las actividades antes mencionadas.

Durante el siglo XV tuvo auge la tendencia de las universidades de darle prioridad a las necesidades de la sociedad, a petición del Estado para la formación de los hombres de gobierno, de la administración, los juristas y los consejeros del Estado.

Es a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando los cambios en la relación entre los gobiernos nacionales y las universidades, han generado, no sólo el aumento cuantitativo de la matrícula, sino importantes transformaciones en la composición de las actividades y la forma de desarrollo de la vida universitaria.

Nuevos sectores de la sociedad empiezan a demandar directamente cosas de ellas y cada vez más, estas organizaciones están sujetas al escrutinio público. Estas nuevas exigencias por parte de la sociedad han presionado a las instituciones de educación superior para que mejoren sus resultados académicos, y a que ofrezcan mejor calidad de la educación y especialización, este último para que se impartan estudios de posgrado principalmente y por otro lado a mejorar su imagen pública.⁸

⁸ Actualmente en la FES – Aragón existe un programa estratégico con el nombre de mejoramiento de la imagen de la FES, contenido en el Plan de Desarrollo.

Una opinión en torno a las universidades surgida en las últimas dos décadas es la idea de que las universidades tienen que realizar más investigación, para que de este modo se dediquen al desarrollo de la ciencia para que sean más competitivas y así participarán en el mejoramiento integral y social de las poblaciones en general.

Existe también la tendencia, en la mayoría de los países, de incrementar la formación de universidades de carácter privado, mientras que las universidades públicas no han disminuido pero tampoco han aumentado sustancialmente, ejemplo, en la matrícula, en el presupuesto y su infraestructura. Por otra parte también podemos decir que los recursos utilizados en la operación de las universidades públicas a través de los subsidios por parte del Estado, se han delegado a las empresas privadas, como en el caso de la universidad pública de los Estados Unidos. En este caso específico como lo señala (Hollman, 2000), sí la autonomía es ejercida por la universidad o por el grado en que los accionistas pueden influir en el proceso y contenido de la administración de la educación. En segundo lugar es la administración de la educación y las universidades en general, y el tercero es la responsabilidad de los administradores de la educación, lo que es claro es que los sectores que apoyan con parte del subsidio de las universidades desean tener participación en las decisiones que tengan que ver con sus planes y objetivos.

Es importante conocer los modelos de universidad que más influencia han tenido en el mundo entero respecto del diseño de su sistema de educación superior y modo de tratar a la investigación. Aunque cada sistema educativo de los diferentes países de la comunidad internacional presenta características propias que lo distinguen de otros, es necesario resaltar que hay algunos con propiedades más diferenciadas para conocer la forma en que tratan las funciones sustantivas de la universidad. Para cubrir este propósito a continuación abordaremos a los modelos de universidades: Alemana, Francesa, Estados Unidos, latinoamericana y mexicana.

Tendencias históricas y sociales de los modelos de universidades en la segunda mitad del siglo XX.

Después de la segunda guerra mundial, la economía del mundo se tenía que reactivar y las profesiones, se tenían que adecuar al momento. Se necesitaba capacitar a las personas para dirigir las a la industria.

El conocimiento cuando se organiza y se sistematiza hace necesario crear las universidades.

Cuadro 1
Caracterización de las Universidades

EUROPA	ESTADOS UNIDOS	AMÉRICA LATINA
<p>En Alemania. Existencia de: Autonomía de los cuerpos académicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control financiero del Estado. - Estructura de estratificación con privilegios. - Descentralización intelectual – universidades. - Existencia de competitividad. - Rigidez - Inflexibilidad en su estructura. - El área cultural se extiende por toda Europa. - Posición de las universidades dentro del sistema de 	<p>Existencia de una sociedad pragmática.</p> <ul style="list-style-type: none"> - competencia abierta. - Tendencia a la especialización. - Importancia de los departamentos. - Su estructura es horizontal - Demandas locales. - Falta de impulso por un desarrollo. - Se imparte todo tipo de enseñanza. - No existe un modelo central. - Estructura departamental. - Desde un principio de la universidad fue un sistema autónomo. 	<p>Las universidades llegaron a América, como un producto previamente experimentado y surgido en el contexto histórico europeo. Fueron traídas con el poder real y de la cruz. Y autorizadas por el papa como las de Santo domingo, Bogotá y Quito. Otras por el rey, como en los casos de la de México, Lima y Santiago.</p> <p>Surge la necesidad de profesionalizar al personal académico, por ello la universidad otorga los primeros grados de maestros o doctor a sus propios profesores.</p> <p>Predomina la formación de abogados debido a que, con el advenimiento de las</p>

<p>clases, de la sociedad alemana.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de universidad de una institución crecientemente especializada y orientada a la investigación. <p>En Inglaterra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe la competitividad. - Se trata de educar a la elite. - Actividades prácticas de la clase media, es decir que las universidades tienen el papel productivo y el papel administrativo. - Capacitación del individuo. - Organización adaptada de los sectores sociales, cuya educación conduce a una estratificación de los establecimientos educacionales que otorgan prestigio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema autosuficiente. - Es el modelo predominante. - Universidad flexible promotoras para elevar la calidad de los servicios. - La universidad es vista como una empresa privada. 	<p>repúblicas independientes, la carrera de abogado se transforma en el principal canal para la formación y el acceso de las élites políticas nacionales a ocupar posiciones dentro del gobierno.(Brunner, 1990)</p> <p>Primera Reforma universitaria del siglo XX. El Movimiento estudiantil de Córdoba. Que resulta del desajuste entre las caducas estructuras y valores de una universidad heredada por la colonia. El estudiantado de Córdoba se hacía llamar como la generación ascendente. Reclaman la participación estudiantil en la condición de las materias universitarias, y la docencia libre. Una concepción predominantemente laica, pragmática y estatista de la universidad (nacional), la que debe encargarse de formar ciudadanos, profesionales y administradores. Para cumplir con su fin la universidad se organiza en facultades, las cuales integran a su vez escuelas,</p>
--	--	--

<p>En Francia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abolió algunas instituciones. - No encaja en la tradición de otro sistema. - Papel central regido por el Estado. - Modelo típico de relación entre las universidades modernas y el Estado. 		<p>y a veces con institutos, departamentos o secciones. Sistemas ligados a la clase media. Dependientes económicamente del Estado. Sistemas de educación con recursos condicionados. De emergencia de los SES.</p>
--	--	--

Elaboración con base en Ben – David (1966)

1.5 La universidad Alemana

A principios del siglo XIX en la universidad alemana se estableció, por primera vez, una unidad de investigación y docencia, “en su forma humboldtiana pura, la concepción alemana planteaba que los profesores universitarios se convirtieran en investigadores que usarían los hallazgos de la investigación reciente en su práctica docente” (Clark 1997:33) en el nivel superior, se dirige la práctica docente y la labor de los alumnos en torno a la búsqueda del conocimiento. Se rompe el esquema en el que el maestro enseña formalmente al alumno el conocimiento que posee. La relación alumno- maestro se convierte en una relación de colegas, de pares de investigadores que se apoyan mutuamente en la generación del conocimiento.

Continuando con Clark, el alumno aprende el nuevo conocimiento y a su vez las técnicas y métodos utilizados para encontrarlo, y el maestro ve al estudiante cómo activamente se integra al proceso de aprendizaje de los conocimientos teóricos y metodológicos, mientras que él avanza hacia la profundidad del conocimiento con el apoyo del estudiante aprendiz y colega. De este modo el principio alemán que enfatizaba la primacía de las universidades sobre la investigación hizo que se convirtieran en centros de primer orden. Con este sistema y hasta 1870 las

universidades alemanas, eran prácticamente las únicas instituciones en el mundo en las que un estudiante podía recibir entrenamiento para realizar investigación científica.

La doctrina humboldtiana destacaba que la primera tarea de la universidad era la investigación. Y además afirmaba que la enseñanza y la libertad de aprendizaje era condición necesaria para que profesores y alumnos se vieran libres no sólo de la supervisión del estado, sino también de las limitaciones impuestas por las exigencias mundanas que afectan la vida académica. En Alemania se veía libertad extrema inseparable del proceso de investigación. La primera maximizaría al segundo y ambos estarían al servicio de la producción del conocimiento, donde la investigación seguiría un impulso ilimitado y dentro de un interés humanístico amplio; el compromiso con la investigación debería ilustrar y ayudar a crear una sociedad racionalmente organizada. La búsqueda de la verdad, el incesante proceso de investigación tendría que combinarse con la ambición de procurar una vida correcta. Pero los intereses utilitarios y sociales alejaban a la mayoría de los estudiantes de la investigación. La mayoría de los estudiantes no buscaban los grados y ni siquiera se inscribían en los seminarios en los que se enseñaban los procedimientos de estudios necesarios para realizar investigación avanzada. Y poco a poco la especialización disciplinaria desarrolló su propia dinámica: al producir nuevos hallazgos, la investigación dirigida a un tema en particular, se creó un cuerpo mayor y más profundo de material cognitivo específico que debería ser enseñado y aprehendido. Tal ampliación disciplinaria obtuvo un espacio para operar gracias a la doctrina humboldtiana, la que señalaba la educación por medio de la ciencia.

Estos intereses habrían de encontrar su incorporación perdurable y un apoyo constante en dos formas institucionales que surgieron gradualmente; el laboratorio de investigación – docencia y el seminario de investigación- docencia. Tanto laboratorio como seminario se extendieron por todo el sistema alemán como fuertes unidades básicas para efectuar una relación entre la enseñanza y la investigación.

Entonces se acomodó a los estudiantes en estas unidades tanto para entrenarse con la investigación como para realizarla. Sin embargo el sistema de investigación y enseñanza se vino abajo en la primera mitad del siglo XX generación casi completa de los jóvenes, con su hiperinflación, desempleo, agotamiento por la guerra y vida política profundamente dividida, contribuyó a que se transfiriera la preeminencia en la investigación académica y el entrenamiento relacionado a otros países, sobre todo a Estados Unidos.

A pesar de que el ideal de la unidad de investigación y estudio no se había perdido. Los primeros 15 años de reconstrucción académica en la posguerra (1945 – 1960) en la nueva Alemania Occidental y la República Federal de Alemania se dedicaron a la tarea de levantar las universidades y devolverles su forma anterior.

De este modo, como parte de la restauración de la universidad, el viejo elemento constitutivo de la cátedra- instituto recuperó su función principal. El Instituto⁹ continuó siendo una unidad cerrada de docencia e investigación que contenía a todo el personal y las instalaciones necesarias, como laboratorios, bibliotecas, salas de lectura y reunión para los seminarios (Clark, 1997).

Las universidades alemanas no ofrecen programas doctorales que involucren un mínimo de trabajo institucional metódico, su formación depende completamente del entrenamiento y relación individual maestro – aprendiz, entre el candidato y su supervisor. Después de los últimos años del primer nivel existe una parte de la actividad no formal en el que el trabajo de investigación directo o el estudio independiente representa el vehículo principal para la participación del estudiante

⁹ El instituto era el objeto inamovible, la educación superior masiva ahora había pasado a ser fuerza irresistible. La expansión golpeó el sistema universitario alemán con enorme fuerza en los años setenta y continuó en las siguientes dos décadas posteriores. Durante esos 30 años el número de estudiantes llegó a quintuplicarse. De 250 000 estudiantes de 33 universidades en 1960 paso a 1 300 000 en 68 universidades para 1990, el profesorado aumentó de 17 000 a más de 70 000 (Clark, 1997:66)

mientras que el papel que desempeñan los cursos y seminarios es de poca o nula importancia.

Un sistema universitario cuya base principal son los institutos como unidades principales, se da el caso de que entre más científicos existan, la base principal es el campo, más probable será que el entrenamiento en investigación reciba apoyo, en una u otra forma.

El sistema de investigación en Alemania es muy diverso. La universidad por su parte tiene institutos de investigación pero también existen cuerpos de investigación, como la Sociedad Max Planck que es financiada en gran medida por el gobierno nacional. Los institutos son alrededor de 60 y tienen un papel fundamental en la ciencia alemana¹⁰. De hecho están comprometidos con la educación básica, tienen buena reputación por su alta calidad. Los investigadores son de tiempo completo en su mayoría, en comparación con los investigadores de las universidades que sólo pueden dedicarle parte de su tiempo a la investigación ya que la otra parte la dedican a la docencia.

1.6 La universidad francesa

Desde el siglo XIX el sistema de educación superior e investigación francés, se definió como la construcción de un servicio nacional. Ese servicio se centraliza y se segmenta profundamente de acuerdo con líneas que en gran medida son decididas por el Estado central; sin embargo, el tipo de organización de educación superior y

¹⁰ Para Clark los institutos representan una diversificación significativa del sistema alemán de investigación, se han extendido a la par que la gran inversión en investigación y desarrollo que la industria alemana ha realizado en miles de laboratorios e institutos industriales que a fines de los 80 empleaban 90 000 investigadores. Con respecto a los gastos totales en investigación y desarrollo, la industria tiene el papel dominante. Por su todos los institutos financiados por el gobierno nacional. Estos sectores en su mayoría financiados por el gobierno están proliferando y existen parte, en los gastos del Estado las universidades tienen la mitad del pastel y la otra mitad se distribuye de investigación independientes financiados por el Estado, a la investigación aplicada, un conjunto creciente de institutos ligados a la industria, un conjunto de institutos de gran ciencia entre los muchos sectores no universitarios. (Clark,1997: 77).

la investigación, que caracteriza al modelo napoleónico, es decir, donde la educación y la investigación son responsabilidad directa del estado francés.

Consideró todas las necesidades y aplicaciones de la enseñanza superior y la investigación de aquél tiempo pero transfirió la función de enseñanza superior especializada de punta de la universidad a otras instituciones de enseñanza elitistas como la École Normale Supérieure, separando a la investigación que se encargó a los centros e institutos especializados (Grediaga, 2000).

El modelo de universidad en Francia en el siglo XIX representaba el contraste más agudo en el ideal humboldtiano. Se daba poca importancia a la investigación, incluso la enseñanza en el nivel universitario recibía poco apoyo. El entrenamiento de las élites para los cuadros gubernamentales estaba fuera de las manos del profesorado universitario, y así habría de continuar. En pocas palabras había mucho menos de lo que existía en otros países respecto a la universidad. La debilidad de la universidad tiene profundas raíces históricas. Para 1860 y 1870, al observarse el desarrollo de otros países, empezó una reforma significativa de un movimiento que se extendió hasta 1890, periodo en que aparecieron las primeras universidades orientadas a la investigación en Estados Unidos y nacieron las primeras universidades en Japón. El profesorado se amplió sustancialmente y la investigación se convirtió en un criterio básico para el nombramiento de los profesores.

La nueva facultad despreciaba las tradicionales conferencias públicas, que de pronto desaparecieron. Se permitió a los municipios, industriales e individuos donar dinero directamente al profesorado, se ayudó con mobiliario, equipo e infraestructura. Para 1890, se desechó al fin, la pretensión de una única universidad extendida por toda la nación.

El profesorado ubicado en una ciudad o región debía ahora constituir una universidad, pero el nuevo tipo de universidad en gran medida una forma nominal, forma que perduraría a lo largo del siglo XX. Se le dio poco poder de coordinación.

Como antes, las cuestiones importantes siguieron tratándose en las oficinas del gobierno central o al interior del cuerpo de profesores locales que se conservaron, en las que unos cuantos profesores titulares dirigían desde la cátedra sus reinos individuales de docencia e investigación (Clark, 1997).

De esta manera, aun después de que se aboliera la universidad única, el sistema universitario francés se impuso como medio de control cuyos oficiales centrales eran responsables de abarcar todo el sistema, desde un mismo punto de vista y de quienes se esperaba alcanzar un dominio hasta cierto punto unificador. Todos eran miembros de un cuerpo oficial único, una parte permanente del servicio público.

Los fondos asignados desde el centro en el sistema universitario francés, clasificaron a las universidades de acuerdo a una elaborada fórmula que toma en cuenta el área de la superficie de las instalaciones, una proporción de muestras estándar para el personal administrativo. Las bibliotecas universitarias son gobernadas por un servicio especial de la secretaría de estado para las universidades, y reciben sus donaciones directamente y se administran de acuerdo con reglas y métodos especiales.

Retomando a Clark, para él los maestros e investigadores tienen sus categorías salariales, derechos y privilegios establecidos en los códigos oficiales del servicio público nacional. Existen comités que administran las contrataciones y promociones de acuerdo con reglas formales. El poder se distribuye entre una cúpula burocrática y una base gremial y los miembros del gremio también ocupan puestos en el gobierno y pueden usar el servicio público para proteger los estatutos y privilegios del grupo e individuales.

No obstante, la confianza y credibilidad de la población en las universidades no es tal como para acreditar el proceso educativo universitario integralmente, toda vez que ni la sociedad empresarial o gubernamental encargada de dar empleo a los

profesionistas franceses, ni los estudiantes mismos avalan dichos estudios cabalmente.

Desde los días de Napoleón Bonaparte, los grados han sido otorgados por el sistema nacional en su totalidad, no por la universidad individual, con lo que el Estado certifica que el graduado está calificado para ingresar al servicio público o alguna de las profesiones. Después de la gran crisis de 1968 en la educación superior en Francia, se intentó hacer desaparecer por completo los diplomas nacionales y reemplazar por diplomas otorgados por las universidades en lo individual. Esta forma de descentralización fue muy impopular. Los estudiantes siguieron creyendo que el grado nacional era más valioso para ellos si es que querían obtener un empleo después de asistir a la universidad, y cuando se puso en práctica a la disposición ambos tipos de grado, siguieron eligiendo el nacional, ratificando con ello la participación del gobierno directamente en la educación. (Clark, 1997)

En este sentido el sistema universitario enfrenta un problema bien definido, por un lado, el estado tiene una participación en el proceso educativo de educación superior y, por otro lado, el docente tiene que participar adecuándose a esa influencia y a la vez buscando su libertad en el desempeño de su tarea.

Por lo tanto, el centralismo administrativo sistemático de la educación francesa ha tenido cada vez más efecto de politizar profundamente el contexto en la toma de decisiones en la educación superior. La relación entre funcionarios y académicos no es ni esencialmente jerárquica ni profesional. Es política en extremo y como las opiniones del programa común de la izquierda tienen más representación entre los maestros universitarios que en el resto de la nación, la relación entre el gobierno y la comunidad por naturaleza está llena de conflictos.¹¹

¹¹ Francia pasó a la era moderna de la educación superior masiva a un ritmo extremadamente rápido, la expansión fue de tres veces en una década y prácticamente de seis veces en tres décadas: el número de estudiantes aumentó de algo más de 250 000 en 1960 - 1961 a unos 750 000 una década más tarde y a 1 500 000 a finales de los ochenta. Las proporciones maestro –

Las viejas universidades francesas asumieron las condiciones físicas de los parientes pobres a los que ahora se pedía realizar un trabajo cinco veces mayor. Universidades como la Sorbona que detrás de su fachada principal tiene restos de una grandeza pasada, pero al entrar a su recinto aparece la miserable realidad; paredes amarillentas y descascaradas, corredores sucios, focos sin lámpara que cuelgan de los techos, salones de clases llenos y mal iluminados, descuido, decadencia, atrofia, y desesperación. Las otras 12 universidades de París y las 59 en las provincias suelen ser conjuntos desproporcionados y deslustrados con lo peor de la arquitectura, signos de grandes cantidades de dinero que se han gastado.

Pero la diferencia es significativa con las principales grandes Écoles, como la École nationale d'administration (Éna) y la École Polytechnique. Estas escuelas de primera no solo aceptan un número pequeño de estudiantes cuidadosamente seleccionados sino que también reciben recursos en un nivel muchas veces mayor que las otras universidades. En la Éna, por ejemplo los estudiantes reciben un salario del estado desde que ingresan, es un lugar en el que se preparan jóvenes para hacer carreras al servicio del Estado. (Clark, 1997) .

Podemos decir que mientras el sistema francés ha sufrido una enorme expansión que ha producido universidades de masas, se ha emprendido un considerable ajuste estructural interno para hacer surgir un nivel avanzado de estudios universitarios, competitivo a nivel nacional, dedicado y basado en la investigación. Francia tiene dos importantes sistemas de investigación financiados por el Estado:

- Un sector de investigación profesional de elevado prestigio y muy estructurado, organizado alrededor del Centro Nacional para la Investigación Científica (CNRS por sus siglas en francés) y

alumno han sido tan altas como 30: 1 y más en las humanidades y ciencias sociales (Clark 1997: 161)

- Un sistema de investigación universitario, mucho menos estructurado, con menos prestigio y de tiempo parcial, que se hace cargo de entrenamiento en investigación por medio de las dependencias de educación superior y el grado doctoral. El sistema externo tiene el primer lugar en todos los aspectos. En la actualidad, su excelente reputación y estructura de poder tiene profundas raíces históricas.

En los años cincuenta y los setenta, el gobierno francés también estableció otros nuevos centros de investigación independientes y financiados por el estado, en campos como energía atómica, la oceanografía, y el espacio exterior. Varios otros centros de investigación fueron creados por el gobierno. Para principios de los ochenta, este sector de investigación concentrado contaba con alrededor de 17 000 científicos, número equivalente al 40% de los profesores universitarios, lo que da una relación de 1/ 2.5 es decir, una proporción de los científicos por cada cinco profesores universitarios.¹²

1.7 La universidad estadounidense

Los procesos de competencia que nunca se desarrollaron en la educación elemental y secundaria, ni en un grado remotamente similar en la educación superior en otras partes del mundo, se ejercieron de manera intensiva en la educación superior estadounidense, sobre todo para ventaja del nivel más avanzado. La perdurable combinación de la escuela de grado unida a los departamentos especializados, forma que ha producido resultados de élite en un

¹² El centro Nacional de Investigación Científica está íntimamente vinculado con las universidades. La mayor parte de los laboratorios del CNRS están localizados físicamente en las universidades; y una tercera parte de ellos se encuentra en la región de París; una sexta parte de ellos se encuentran en dos sitios de París y el 70% de los investigadores trabaja en los laboratorios ubicados en las universidades. Los laboratorios dan prestigio y atraen financiamiento a las universidades, las unidades de CNRS tienen el lugar privilegiado, y son la base más sobresaliente para la reputación y competitividad de la investigación universitaria. (Clark, 1997: 171)

contexto de educación superior masiva, surgió a partir de la interacción competitiva entre las instituciones.

La hegemonía del pequeño colegio (college) independientemente perduró en Estados Unidos por más de dos siglos y medio, desde el establecimiento del Colegio de Harvard en 1636 hasta cuando menos 1880. Una abundancia de estos sitios dispersos, todos muy pequeños, de acuerdo con estándares modernos, estableció en lo profundo de la conciencia estadounidense la concepción de colegio de la educación superior.

A principios y mediados del siglo XIX, los miembros del profesorado y estudiantes deseosos de hacer investigación, no tenían alternativa sino emigrar a Europa, principalmente a Alemania para entrenarse en investigación. Para fines del siglo alrededor de 10,000 estudiantes lo habían hecho. La necesidad de tener una universidad propia la hace surgir en Estados Unidos como una empresa de dos niveles, en la que un nivel superior de estudio organizado residiría sobre el colegio histórico: este último a su vez pasaría a ser el nivel de pregrado del nuevo sistema.(Clark, 1997)

Esta lucha por incrementar los niveles intelectuales hacia arriba en el sistema educativo estadounidense, surge como resultado de más de 50 años de debate y experimentación en el que se insistía sobre que en los colegios tradicionales debían incluir a la investigación como parte de sus funciones sustantivas a fin de elevar el estatus de la cultura estadounidense. Muchas experimentaciones en el modelo educativo trataron de añadir nuevas materias científicas para complacer las expectativas de los académicos interesados en la investigación, entonces, los resultados finalmente no fueron satisfactorios y era necesario un movimiento intelectual hacia arriba, movimiento en que se fortalecieron los niveles superiores de la educación, buscando así, el desarrollo de la universidad vertical.

Para el establecimiento de un nivel de grado se requerían recursos necesarios para laboratorios, seminarios con su infraestructura necesaria, para becas de estudiantes avanzados y salarios adecuados para los investigadores. En un principio, fueron las mismas universidades que financiaron su propia investigación, como las universidades de Harvard y Yale, después otras universidades empezaron a mejorar las asignaciones de estas universidades y así surgieron la de John Hopkins, de Chicago, Palo Alto y otras en todo el territorio estadounidense, sin que en ellas se notara que su expansión, crecimiento o desarrollo estaba siendo planeado por el gobierno o algún grupo académico determinado¹³ (Grediaga, 2000).

Al observar la persistencia de estas dos formas básicas, se puede ver que no ha cambiado, la naturaleza de la universidad híbrida en el transcurso del siglo XX. Si bien las instituciones crecieron y se volvieron más complejas, las formas iniciales de los dos niveles permanecieron como una forma distinta de la universidad estadounidense. Pero habrían de ocurrir grandes movimientos que afectarían a la naturaleza de los cimientos de la investigación.

Los recursos eran autofinanciados por las universidades, después adquirió patrocinadores externos, primero privados, en su mayoría en el período de 1900 a 1940 y después de la segunda guerra mundial fueron cada vez más patrocinadores gubernamentales, una parte del gobierno nacional y otra del estatal y otra parte de aportaciones privadas. Después, aquellos que deseaban el desarrollo de la ciencia

¹³ Para Clark , 1997: Cientos de colegios pequeños existentes eligieron seguir siendo colegios independientes dedicados al pregrado. Pero en el caso de aquellos viejos e importantes colegios que querían invertir seriamente en la investigación y ofrecer educación basada en la investigación, las nuevas instituciones encabezadas por John Hopkins, dieron un giro al proporcionar un modelo general de organización de dos niveles. Aun cuando se conservo el segmento de cuatro años que es el modelo de pregrado inamovible, se volvió esencial desarrollar un nivel formal de grado con el poder de otorgar grados de maestría y doctorado.

en Estados Unidos, tenían varias opciones para fomentarla. Una de las opciones es la creación de oficinas científicas gubernamentales, tal como se lleva a cabo en los países europeos. Así se aprobaron por el congreso, por ejemplo, la investigación de geología, la oficina de censos, la de minas y se promovieron la formación de institutos de investigación con financiamiento privado

Las principales fundaciones privadas pronto se convirtieron en jugadoras de esta economía. Al dejar de dedicarse a los asuntos internos y apoyar a los institutos independientes, por su lado las fundaciones asumieron en los años veinte la responsabilidad por el desarrollo a largo plazo del potencial de las universidades para la investigación. Las fundaciones sobre todo la Rockefeller y la Carnegie, se concentraron desde un principio en apoyar a la organización de la investigación, principalmente en universidades privadas, especialmente en ciencias. El fuerte apoyo que tuvo la investigación en las universidades puede considerarse como una segunda revolución en la vida de las universidades estadounidenses y sirvió de base en el fortalecimiento de la educación de grado.

La diferencia entre instituciones y disciplinas que presenta la educación de grado en Estados Unidos existe la base común de una elaborada microestructura del trabajo de cursos y otros requisitos especificados y monitoreados por los departamentos de cooperación con la oficina de grado. Bajo amplias reglas puestas en vigor por la administración y los cuerpos tipo senado formados por profesores, los departamentos divididos por materia, seleccionan nuevos estudiantes, en contraste con la admisión de pregrado que realiza, sobre una base general para toda la universidad, una oficina central de admisiones (Clark, 1997).

1.8 La universidad Latinoamericana

Existe un modelo muy definido de universidad latinoamericana. Los países de América Latina comparten el origen colonial de su enseñanza superior, expresando en la gran cantidad de las universidades que la Corona Española fundó a todo lo largo de sus colonias americanas. Pero lo que le ha dado características propias a la universidad latinoamericana es el movimiento de Reforma Universitaria iniciada en 1918 que se extendió por toda América Latina y definió sus características actuales.

Brasil no tuvo universidades en la época colonial y aunque la reforma universitaria impactó en la organización de sus universidades, tiene un modelo universitario con algunas diferencias respecto del resto de las universidades latinoamericanas.

a) La universidad colonial

Las primeras universidades latinoamericanas fueron fundadas por la Corona Española durante la etapa colonial. Si bien el modelo original fue el de las universidades que ya actuaban en España (Salamanca, Alcalá de Henares), al ser traídas a América las universidades coloniales se constituyeron como corporaciones semi- eclesiásticas cerradas (jesuitas, dominicos, franciscanos, carmelitas, agustinos) cuyos criterios de pertenencia, contenidos y metodología de la enseñanza, estrictamente reglamentados, pertenecieron sin cambios por casi dos siglos.

La universidad más antigua del Nuevo Mundo (continente americano) se creó en 1538 con el nombre de Santo Tomás de Aquino (hoy llamada Universidad Autónoma de Santo Domingo). Esta se constituyó en un centro de gran actividad intelectual que dio a Santo Domingo el nombre de Atenas del Nuevo Mundo. Más tarde se fundaron la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima (1551) y la Universidad Nacional de México (1551).

La Universidad de San Francisco Xavier fue fundada el 27 de marzo de 1624, por el jesuita Juan Frías de Herrán. Las primeras Cátedras que se impartieron fueron Teología Escolástica, Teología Moral, Filosofía de Latín y Lengua aymará. En la Universidad de Francisco Xavier estudiaron y se formaron los hombres de la generación de 1809, forjadores del proceso revolucionario del Alto Perú, de la América y precursores de la integración continental. (Tünnermann, 1997)

b) La universidad reformista

En 1918 comenzó en Córdoba (Argentina) un gran movimiento cultural, que se extendió por toda América latina, y que se conoce con el nombre de la Reforma Universitaria. El movimiento de la Reforma Universitaria se ha mantenido vivo con el paso de las décadas y ha ido presionando para que las universidades se organicen de acuerdo a sus principios: autonomía, cogobierno de cátedra y cátedra paralela, amplio acceso y gratuidad, inserción en la sociedad.

Las tres reformas universitarias en América Latina y el Caribe. (UNESCO, 2003)

El término genérico reforma nos va a servir para caracterizar las etapas de evolución de la educación superior en América Latina y el Caribe durante el siglo XX y lo que va del S.XXI. Por reforma vamos a entender un período de la historia de la educación superior caracterizado por una serie de rasgos, indicadores, cambios e innovaciones que le dan una cierta identidad particular a ese período .A continuación vamos a distinguir tres reformas, cada una con sus características en la historia reciente de la educación superior latinoamericana.

La 1ª. Reforma conocida como Reforma de Córdoba que arranca en 1918 y continúa siendo una referencia para muchos universitarios y académicos en general. Esa reforma se caracterizó por los siguientes elementos:

- Desarrollo de la autonomía universitaria y del cogobierno.
- Pasaje de una educación de élites a una educación de masas a través de la ampliación de cobertura a las clases medias.
- Expansión de un modelo de educación superior pública, gratuita y monopólica.
- Nivel homogéneo de la calidad a través de mecanismos internos a las instituciones.
- Pocas profesiones y alta jerarquización docente.

La 2ª Reforma se empieza a gestar en el margo de las manifestaciones universitarias en los sesenta y setenta y en el agotamiento de los modelos de industrialización de la región. Tuvo su expansión entre los setenta y los 90, variando de intensidad y de inicio en los diversos países. Y se caracterizó por:

- Se produce en el marco de una fuerte crisis de la educación pública gratuita por restricciones financieras y conflictos políticos, asociados al agotamiento de los modelos de industrialización por sustitución de importaciones y de los esquemas de inserción internacional.
- Permitió el nacimiento y expansión de la educación privada y conformación de modelos duales con alta heterogeneidad en términos de calidad, acceso y financiamiento.
- Masificación de la matrícula, heterogeneidad de los niveles de calidad, diversificación de las opciones educacionales y regionalización de las instituciones.
- Condujo a una reducción de rol regulador del estado y expansión del mercado como agente asignador.

- Multiplicación y diversificación de las instituciones, ampliación del cuerpo docente, aumento de la cantidad y variedad de los graduados.
- Establecimiento de restricciones al ingreso en las Macrouniversidades.

Hacia fines de los años 90 se produce el agotamiento de esta 2ª reforma, fundamentalmente por los siguientes factores:

- La diversificación creó un desajuste estructural con imprecisión de funciones y delimitaciones dando una visión de un sistema caótico, inconexo y repetitivo.
- Restricciones para cubrir las nuevas demandas estudiantiles en el sector público.
- Sistemas pedagógicos tradicionales que no han incorporado las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC) y cada vez más separados de la investigación en un contexto de masificación de la docencia con caída de los niveles de formación.
- Ausencia de mecanismos de aseguramiento de la calidad y deterioro de las certificaciones.
- Ausencia de sistemas de gestión modernos y creciente inequidad en las instituciones gratuitas de financiamiento público.

Esta serie de factores condujeron al inicio de la actual fase de la educación superior en América Latina y el Caribe que conceptualizamos como la 3ª. Reforma que se inicio más o menos a fines de la década de los 90 y cuyos rasgos característicos son:

- Se da en un contexto de expansión de la educación internacional y creciente conformación de un modelo tripartito (público, privado local y privado internacional).
- Surgimiento de la educación virtual y aparición de nuevas modalidades pedagógicas híbridas.
- Nuevo rol del Estado a través del establecimiento de sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad.
- Reducción de la expansión de instituciones privadas locales y comienzo de una etapa de contracción por determinantes del mercado o de calidad.
- Heterogeneidad institucional y de modalidades de gestión en un escenario global.
- Creciente expansión de la educación de cuarto nivel mediante sistemas de cobro de matrícula.
- Establecimiento de redes y alianzas internacionales en el área de la docencia y la investigación.
- Flexibilización de las estructuras académicas y administrativas.

Se puede decir que los cambios e innovaciones, así como programas y proyectos son resultado de la Conferencia mundial sobre Educación Superior en 1998, y parte del cual son producto de la 3ª. Reforma que acabamos de caracterizar. De manera más específica la reforma tiene dos contextos uno global y otro local para precisar mejor sus alcances y sus características son las siguientes:

En cuanto contexto local:

- Restricciones financieras de las universidades públicas y establecimiento de sistemas de restricciones en el acceso.

- Nuevas formas de regulación a través de Consejos de Rectores resultado de la diferenciación institucional y de la dominación de las instituciones privadas.
- Alta feminización de la matrícula estudiantil.
- Creciente desempleo y emigración de profesionales técnicos.
- Nuevas demandas de habilidades y destrezas en los mercados laborales.

En cuanto al contexto global:

- Internacionalización de la educación y establecimiento de alianzas y redes globales.
- Educación virtual no presencial.
- Convergencia digital de industrias culturales y servicios educacionales.
- Globalización económica
- Fuerte desarrollo del conocimiento científico y nacimiento de una economía de redes.

1.9 La universidad mexicana

Un referente formal para tener una aproximación al fenómeno universitario en México es lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos al respecto. En su artículo tercero, fracción octava que dice:

“..las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del

personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que acuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere.”

Ahora bien el modo en que se agrupan las Instituciones de Educación Superior (IES) las expone De Allende en su libro “El sistema de la educación superior en México”:

Las IES están agrupadas en tres subsistemas: universitario, tecnológico y normal. Las IES que pertenecen al sistema educativo realizan las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios. En 1998 existían 1,292 IES, de las cuales 529 pertenecen al sector público y 763 al sector particular. El subsistema universitario atiende al 73.5% de la matrícula total, al tecnológico al 15.5% y el de educación normal, al 11%. Al grado de centralización de la educación superior, es notorio por la localización de las instituciones en el territorio nacional, aunque las 32 entidades federativas de la República Mexicana cuentan con Instituciones de educación superior. Los estados con mayor número de instituciones es el Distrito Federal (174), Puebla (126) y Estado de México (93) y los estados que cuentan con menos instituciones son Quintana Roo (13), Baja California Sur (11) y Colima (6) (de Allende, 1998).

En las últimas tres décadas se presentaron dos fenómenos bien definidos en las universidades mexicanas, uno de amplia expansión y el otro del establecimiento de medidas de control por parte del gobierno. La expansión fundamental en los años setenta, al pasar de la universidad tradicional para crear una universidad masificada. Este crecimiento de las universidades tiene su origen en la relación que el presidente Luis Echeverría Álvarez establece con las universidades, llamada estrategia de reconciliación. Estrategia que desahoga con el crecimiento de la matrícula estudiantil y su consecuente incremento de la planta docente, el aumento de tamaño de las universidades, se modificaron sus características, orientación y funcionalidad, así en 10 años la matrícula estudiantil de las universidades se triplicó

y las plazas académicas siguieron con la misma dinámica. Además de todo lo que implicaba la improvisación de profesores, el incremento de la matrícula estudiantil, los cambios burocráticos requeridos para mantener esta expansión, se generó una nueva universidad, en términos de los problemas que enfrentaba y los retos del nuevo contexto.

El segundo fenómeno es el endurecimiento de las estrategias de control establecidas en el período del presidente José López Portillo. En esta etapa el control del estado en las universidades se presenta revestido con iniciativas como la reforma administrativa y la planeación educativa, empezando una serie de medidas que tienden paulatinamente a la contracción del sistema educativo. En esta época el financiamiento se empieza a otorgar sobre la base de criterios cuantitativos, tales como la demanda estudiantil y la nómina base (Hirsch, 1997; Ibarra 2001a).

Desde la etapa de expansión del sistema educativo se presentaron algunos procesos principales: aumento de las universidades en el país, tanto públicas como privadas, tendencias desiguales en el incremento del gasto público en educación para los subsistemas y las universidades, particularmente el aumento mayor para la educación superior y a la UNAM respectivamente; nuevas opciones de formación profesional, por ejemplo CONALEP: creación y aumento de posgrados; la matrícula estudiantil creció de manera muy significativa; se desarrolla el sindicalismo universitario; se multiplican los puestos administrativos; se multiplica el número de egresados; se incorpora un gran número de mujeres al sistema de educación.

Posteriormente destacan las políticas de recorte que el gobierno del presidente Miguel de la Madrid Hurtado con su política de austeridad, con respecto a las utilizadas en los periodos de Echeverría y López Portillo. El gasto en educación paso de 3.25 al 1.39 del Producto Interno Bruto (PIB) en promedio en esos periodos; el gasto en educación superior del 0.5 al 0.26: la matrícula de posgrado se redujo del 15% al 2.26% en el periodo de 1983 – 1988 en contraste con el crecimiento de 5.5% del periodo 1970 – 1984; en becas de posgrado, el presupuesto de CONACYT se redujo drásticamente pasando de 1260 millones de pesos en 1982 a 438 millones en 1988; el gasto en ciencia y tecnología

correspondió al 0.46% del PIB en 1981 y fue creciendo hasta llegar a 0.27%. Como se puede observar en el periodo 1982 a 1988 se realizaron recortes sustanciales a los renglones estratégicos de la educación (Ibarra, 2001a)

Posteriormente, en el periodo de 1989 – 1994, se implementa el programa para la modernización Educativa, que establece la política gubernamental de modernización para todos los niveles educativos, particularmente, para la educación superior a través de la formación y actualización de docentes, educación para adultos, capacitación para el trabajo, sistemas abiertos de educación, evaluación educativa y el programa destinado a la construcción, equipo, mantenimiento y reforzamiento de inmuebles educativos. Asimismo el Programa integral para el

Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) en él se orientan dos aspectos fundamentales: el primero es el compromiso de cada institución de atender sus problemas relevantes y el segundo es el desarrollo de programas interinstitucionales de alcance nacional.

En 1991, la ANUIES propone las políticas de evaluación de las universidades contenidas en once puntos, divididos en dos grupos:

- Uno propuesta de evaluación interna de la IES que consiste en el desarrollo de metodología para evaluar con criterios cualitativos las actividades académicas, los planes institucionales por áreas de conocimiento y su organización institucional, y
- Segundo, propuestas de relaciones interinstitucionales que permitan el intercambio para el análisis de metodologías, criterios e indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar elementos internos y externos. (Solís, 1992).

En esta época se inician nuevos criterios para asignar incrementos a los gastos destinados a la educación superior, es a partir de los 90 con el Fondo para la Modernización de la educación Superior (FOMES) recursos que son entregados a

la educación superior etiquetados, es decir, su condición es que se apliquen a los proyectos específicos que se asocien a la modernización de la educación superior, como adquisición de equipo, acondicionamiento y construcción de bibliotecas, libros, etc. Asimismo, se pone en marcha, el Programa para el mejoramiento del Profesorado (PROMEP) que define metas para 15 años en términos de la formación académica de los profesores, de manera que se propone incrementar el nivel académico del profesorado del nivel de licenciatura, para que al 2006 se tuviera a los profesores con al menos nivel maestría y en los posgrados con doctores como asesores. Este programa se planeó para apoyar con beca para estudios de posgrado a profesores de tiempo completo basados en un estudio planeado para cada centro escolar.

De esta manera, las dependencias de gobierno operaron las estrategias y programas para el sector educativo y definieron políticas de subsidio y de los fondos de la universidad. Las políticas de “autonomía regulada” más complejas que en el pasado, ligadas a la evaluación, fondos y cambio institucional con el propósito de alinear a las universidades de acuerdo a estrategias y programas de gobierno, dieron a las universidades una nueva identidad con signos de una renovada funcionalidad social, nuevas formas de administración y liderazgo institucional han ido ganando terreno, sobre la base de que la universidad empieza a ser reconstruida como una corporación dedicada a la producción del conocimiento.

Esto empieza a desplazar a la universidad como un punto de referencia cultural básica de la sociedad a favor de ser reconstituida como una corporación burocrática moderna dedicada a la producción de profesionales y de conocimiento requerido para los nuevos modos de operación de la economía y de la sociedad, de manera que la universidad ahora aparece en los medios con una moderna identidad organizacional emprendedora. El discurso de excelencia de las universidades mexicanas fue concretizado a través de la operación de tecnologías de evaluación que, permitió al gobierno una gran regulación e intervención en el sistema (Ibarra, 2001a)

Pero el modo liberal de racionalidad implica una disminución de la intervención del estado a través de la transferencia de relaciones de los participantes del dominio de la sociedad de mercado, sin embargo, como muestra el caso de las universidades mexicanas, ocurre lo contrario, una mayor intervención del estado en los asuntos de la universidad, claro intervenciones que a veces llegan a ser directas, como lo son los programas de becas de desempeño docente, ya que la universidad se basa en los criterios de evaluación oficial para la elaboración de la tabla de puntajes de las tareas académicas a evaluar.

La universidad ha encontrado en la evaluación y los programas de apoyos etiquetados, la oportunidad de acertar a la institucionalización de su nueva identidad como una moderna corporación burocrática bajo auxilios de una autonomía regulada, en contraparte para las dependencias de gobierno, la imagen de la universidad ahora es nuevo modo de existencia marcado por la responsabilidad de su eficiencia, misma que es referida a los criterios concebidos en los programas de modernización institucional y del desempeño de las tareas académicas.

El gran reto de la universidad es reconstruirse bajo un modo de racionalidad que conserve las ventajas asociadas con la iniciativa individual y una responsable eficiencia, y al mismo tiempo solidaridad y justicia social.

1.10 Modelos organizacionales de universidad

La teoría que ha estudiado el fenómeno educativo, particularmente la educación en las universidades, por la diversidad y complejidad de su ambiente interno y sobre la base de la forma en que se toman las decisiones, presenta algunos modelos de conducta organizacional en los que encajan la mayor parte de tipo organizacional y ellos son: normativo racional, burocrático, colegial, político, anarquías organizadas y los modelos híbridos.

A continuación exponemos los rasgos generales que distinguen a cada modelo expresados por Pedro Solís, 1998:

- ❖ El Modelo Racional Burocrático supone que el trabajo en las universidades es a través de normas que conducen a un proceso racional de toma de decisiones para seleccionar la óptima alternativa de un problema específico.
- ❖ El Modelo Burocrático se aplica a las universidades que utilizan las rutinas y procedimientos para tomar decisiones y en las que la racionalidad subyace es la eficiencia, además, el procedimiento es más importante para los participantes que la sustancia misma de la decisión.
- ❖ El Modelo Colegial, por la naturaleza de la universidad, es de esperarse implemente en las IES, para este modelo las decisiones son tomadas con responsabilidades compartidas entre administradores y docentes; docentes y docentes, sus decisiones son materia de consensos y se basan más en la competencia profesional que su posición de autoridad, es vista con una estructura descentralizada.
- ❖ El Modelo Político, se caracteriza porque los integrantes de la comunidad tienen una activa participación política para influenciar en las decisiones de la organización, por un lado, los estudiantes se organizan en federaciones para defender sus intereses, los maestros y trabajadores en sindicatos, y los grupos de interés externos invaden las decisiones académicas.
- ❖ El Modelo de Anarquías Organizadas, considera que las universidades poseen un uso tecnológico poco claro, una mayor preferencia por los problemas y se identifican con un modelo disfuncional del proceso de decisión (Weick, 1976). Una forma de medir la eficiencia de este proceso, es la aplicación del modelo de Garbage , consiste en una simulación mediante el uso de un paquete computacional y de métodos de investigación de operaciones, al medir temporalmente las etapas por las que pasa un problema organizacional, desde su génesis hasta que se toma la decisión e inicia la acción concreta para resolverlo (Cohen, March y Olsen, 1972) y

considera que existe un acoplamiento débilmente articulado en las universidades donde las decisiones parecen estar desconectadas de las acciones y con una carga considerable de ambigüedad en las decisiones y una dosis importante de imaginación en las acciones (March, 1994), y finalmente

- ❖ El Modelo Híbrido, que considera que las universidades pueden tomar características expresadas en distintos modelos.

1.11 Consideraciones Finales

Recapitulando podemos decir que durante este primer capítulo, nos hemos aproximado al estudio de la universidad desde la comparación misma de las sociedades tradicional y moderna para después revisar con Ben – David el surgimiento de la universidad a partir de tres períodos: del siglo XII como primer período en el Mundo Occidental, seguido de un segundo período que abarca del siglo XV al XVIII con el Renacimiento, la reforma y la Contrarreforma, además de un tercer período que abarca hasta el siglo XX donde se sitúa a las universidades Europeas, Norteamericanas y Latinoamericanas. Posteriormente revisamos a la universidad como campo de estudio, es a partir de los años 60 donde a la educación superior se le empieza a dar importancia por la dimensión de orden sociopolítico y económico a nivel mundial, que viven las sociedades por ende el ámbito educativo sufrió repercusiones y a la educación superior se le entendía como un medio de demanda social (Neave, 2001). La relación del estado y la Universidad a mediados del siglo pasado se definió por mecanismos del Estado.

También hemos revisado la complejidad de la universidad y las funciones de la misma, para Montañó H. : comprende la Investigación como el proceso de creación del conocimiento. La Docencia el proceso de la transmisión del conocimiento y la Extensión y Difusión que tienen que ver principalmente con los servicios a la comunidad interna y externa, difundir el nuevo conocimiento a través de

mecanismos orientados a divulgar dicho conocimiento. Hemos proseguido con una caracterización de las universidades por continentes; Europea, Estados Unidos y Latinoamérica donde definimos los principales rasgos característicos de cada una de ellas.

Desde el siglo XIX el sistema de educación superior se definió por modelos entre los que tenemos el modelo francés, que se caracteriza por un servicio nacional, y las decisiones son tomadas por el estado Central.

La universidad estadounidense, surge a partir de una interacción competitiva entre las instituciones que existían y no propiamente de educación superior, el college o colegio pequeño, perduró durante más de dos siglos y medio, dispersos hizo que se estableciera una conciencia por unificarlos y conformar la educación superior.

Durante los años 90 la fuente de recursos de las universidades se transformó surgiendo de benefactores y patrocinadores externos convirtiendo así en verdaderas empresas a las entidades educativas.

En los países latinoamericanos surgió la universidad en la época colonial es el rasgo principal entre los países colonizados. Con el movimiento de reforma que inicio en 1918 en Córdoba Argentina, un movimiento cultural y que definió las características actuales de la universidad; con sus principios de cogobierno de cátedra y cátedra paralela, amplio acceso y gratuidad, autonomía e inserción en la sociedad. La UNESCO ha señalado tres tipos de reformas en diferentes momentos durante el siglo pasado: la primera llamada reforma de Córdoba, la segunda surge en el marco de los movimientos de los años 60 y 70 su característica clave la crisis mundial y la tercera que se gesta en los años 90 y su principal característica es la expansión en el contexto global y local.

Con lo que respecta a las universidades en el caso de la mexicana el referente principal es lo establecido en la constitución: libertad de cátedra, autonomía, gobernarse a sí mismas, administrar su patrimonio. En cuanto a las relaciones laborales se normarán por el artículo 123 Apartado A, (trabajo especial) Ley Federal

del Trabajo. En México las Instituciones de Educación Superior (IES) se agrupan por subsistemas: universitario, tecnológico y normal.

Las IES realizan las funciones sustantivas siguientes investigación, docencia, extensión de los servicios y difusión de la cultura. A través de cada sexenio se han ido modificando las políticas educativas a todos los niveles. Cada gobernante ha propuesto su propio plan de trabajo en lo que se refiere a educación superior.

Finalmente hablar de los modelos organizacionales de universidad es referirnos a una conducta organizacional para el tipo de organización que representa la universidad para Pedro Solís (1998) existen 6 tipos de modelos que son: Modelo burocrático, modelo racional burocrático, modelo híbrido, modelo político, modelo colegial, y modelo de anarquías organizadas. Cada modelo es aplicable para las universidades dependiendo de las características de cada universidad.

“La universidad en cuanto a la estructura organizacional ha venido funcionando por más de sesenta años bajo el modelo de organización por facultades e institutos, el cual históricamente ha limitado la plena realización de las funciones sustantivas de la universidad, convirtiéndola en una universidad de docencia.”

Jessica Badillo Guzmán, 2006.

CAPÍTULO II

LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA. UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.

Presentación

Toda organización de trabajo se sustenta en un principio de racionalidad, que tiende a fines específicos según el momento histórico. El concepto de racionalidad está asociado al mercado y al surgimiento de la empresa capitalista moderna. Por su parte Ana Hirsch (1997) señala que noción de racionalidad es de carácter racional o endopática y cita a Weber al decir que. “es racional cuando permite captar la realidad en su sentido, intelectualmente, de un modo inmediato y unívoco. Se trata de conexiones significativas, recíprocamente referidas, contenidas en las proposiciones lógicas y matemáticas. De igual manera, cuando alguien basándose

en los datos ofrecidos por hechos de la experiencia que no son conocidos deduce para su acción las consecuencias claramente inferibles (según la experiencia personal) a propósito de la clase de medios a emplear. Es entonces a partir de la acción social entendida como el sentido que el sujeto refiere a partir de la conducta de los otros.” (Hirsch, 1997: 21 -22).

2. 1 La organización como modelo racional

Toda acción en la organización se asume como una racionalidad¹ Clegg (1990), resalta el concepto de modos de racionalidad para dar explicación como elemento central para abordar las llamadas especificidades culturales y acceder a un mejor conocimiento sobre las organizaciones, señala que la racionalidad se mantiene como uno de los motores de la acción social.

La racionalidad y su concepto permiten entender el proceso de modernización basado en la sociedad de las organizaciones, donde la formación profesional se encuentra en relación directa con las necesidades de la vida diaria misma, la industria y el trabajo.

Al hablar de racionalidad en las organizaciones nos refiere inevitablemente al concepto de poder²; que tiene que ver con las relaciones entre dos o más actores, es una expresión del juego de las manipulaciones que explican la estrategia manager (director), además permiten la generación de nuevos valores que actualicen y den sentido a la acción.

² El poder es una variable de relaciones; el poder no tiene significado a menos que se ejerza. Una persona o un grupo no tiene poder estando aislado; tiene que estar en relación con alguna otra persona o colectividad como cuando una persona o grupo tiene que vencer la resistencia de otra persona o grupo [...] la relación de poder entraña dependencia mutua. Esto significa que ambas partes necesitan una de otra [...]. Se observa la dependencia más fácilmente en las organizaciones. En las organizaciones burocratizadas el poder o la autoridad tiende a ser jerárquico; cada nivel tendría la cantidad justa de poder para desarrollar su conocimiento acerca de la organización y/ o una mayor habilidad para desarrollar una tarea[...]. Dos importantes aspectos del poder son: el poder es un acto , es algo que se utiliza o se ejerce. Y en segundo lugar, el receptor del poder es crucial para determinar si ha ocurrido o no un acto de poder. En caso de que los receptores identifiquen un acto como acto de poder responderán sobre esa base con independencia de que el ejercer el poder en realidad haya tenido la intención de utilizarlo. Por lo tanto es interesante determinar que si el receptor no responde al acto es porque no se ha ejercido el poder.(Hall 1996: 120 -122).

La organización es un sistema de acción concreto gracias al proceso complejo de interacción social, donde la acción humana permanentemente está enfrentándose a diferentes situaciones donde entran en juego necesidades, capacidades, oportunidades y realizaciones de los sujetos. Las interacciones pueden ser entre individuos o grupos, pueden llegar a formar acciones estructuras o no dentro de la organización.

El poder de las organizaciones consiste en una capacidad de diferenciación, de regular contingencias e implantar nuevas reglas para su comportamiento y conducción.

2.2 El análisis organizacional

El análisis de las instituciones de educación superior, desde una perspectiva organizacional, parte de reconocer que existen avances sustantivos en los distintos enfoques que componen esta perspectiva, y en ellos la consideración inicial sobre qué es una organización, cuáles son los elementos que la componen y cuáles son los distintos problemas analíticos que pueden ser abordados. En este sentido, partiendo de una definición mínima de organización, se pueden encontrar varias acepciones:

- Una primera delimitación reconoce como *organizaciones* a las agrupaciones de personas con el cometido explícito de conjugar fines comunes, objetivos, y reglas con medios para alcanzarlos (Blau, 1975: 469).
- También se afirma que, organización es un grupo grande de personas, estructurado de forma impersonal con el fin de alcanzar determinados objetivos (Giddens, 2000: 370).

Partiendo de estas dos breves definiciones, es posible decir que, en el análisis de la organización, es necesario reconocer elementos básicos como *los objetivos, las*

estructuras que adquieren y *las reglas*. Se trata de tres ideas centrales para reconocer que estamos frente a un espacio susceptible de análisis.

Por otro lado, es importante reconocer que también el análisis organizacional identifica dos tipos de organización, o problemas analíticos en la identificación de procesos al interior de una organización: por un lado la *organización formal* y por el otro *la informal*. Ambos constituyen problemas de estudio que deben ser complementarios y a la vez reconocidos a partir de sus particularidades:

Para Ibarra (2003) existen dos tipos de organizaciones:

- La organización **informal** en la que se ubican las relaciones interpersonales comandados por la lógica de los sentimientos, esto es, por los sistemas de ideas y creencias que expresan valores propios de los grupos de trabajo.
- La organización **formal** que comprende las normas, políticas y reglamentos que definen el comportamiento que se espera de la organización.

En una organización formal el criterio definitorio de la formalidad es que en la colectividad existen procedimientos específicos para coordinar los esfuerzos y así alcanzar los fines comunes (Giddens, 2000). En el análisis de la organización formal es necesario identificar algunos aspectos centrales. Como se ha mencionado antes, las características de la estructura organizacional, conducen a la consideración del tipo de relaciones de autoridad, el manejo del poder y las condiciones para la toma de decisiones. Todos estos problemas analíticos han sido tratados por la Teoría de la Organización (TO) partiendo de un eje importante, que ha sido central para el desarrollo de este análisis: la Teoría de la Burocracia de Max Weber. Aunque también es posible reconocer algunas otras propuestas como la de Barnard, que trabaja aspectos puntuales sobre las relaciones formales de autoridad. A estos problemas formales, o a la organización formal, es a la que dedicaremos especial atención en el presente trabajo de tesis –sin dejar de reconocer la importancia de la organización informal–, pues permite estudiar los problemas que nos preocupan: los asociados al poder, la autoridad y la toma de

decisiones formalmente constituida, es decir, con base en reglas y a partir de relaciones impersonales. Así, los componentes que es necesario reconocer en un análisis de la organización formal son:

Estructura. Se define a la estructura como la forma en que son concebidas y ordenadas las tareas o actividades principales en una organización (Clark, 1991). La estructura refleja la división del trabajo, lo cual lleva a la formación de grupos de interés con compromisos y cometidos ilimitados, lo que repercute en la lucha de poder y la necesidad de su coordinación.

Para Hall (1996), las características de la estructura son: la complejidad, la formalización y la centralización.

- Complejidad. Su conceptualización conlleva a la conjugación de términos como la diferenciación en la división del trabajo horizontal, diferenciación vertical y dispersión espacial que requieren de control y coordinación.
- Diferenciación horizontal: se refiere a las formas en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización. En otras palabras son las especializaciones en las que se divide la organización. También podemos medir la complejidad horizontal contando el número de divisiones, departamentos, o unidades, dentro de una organización (Hall, 1996).
- Diferenciación Vertical: se refiere a la jerarquía o a un conteo de puestos en la organización. Mientras más alto el nivel mayor es la autoridad del puesto, y la dispersión espacial, puede ser de forma horizontal o vertical, es decir que las actividades o las personas se pueden desplazar o estar dispersos verticalmente u horizontalmente por la organización, de acuerdo a la separación de centros de poder o actividades.
- Formalización: Es el conjunto de reglas y procedimientos creados para enfrentar cualquier contingencia dentro de la organización. Las reglas pueden variar y ser rígidas o laxas (o flojamente acopladas)³. Por un lado donde existe

un rigor extremo en la aplicación de las reglas por ejemplo en una organización automotriz en el departamento de ensamblaje donde hay que cumplir con tiempos y movimientos muy específicos. De no cumplir se puede crear una contingencia. Formalización mínima. Donde se deja a los miembros de la organización que actúen según su criterio e intuición en la realización de sus funciones.

- Centralización: El poder es un factor muy importante en toda organización, la distribución del poder en las organizaciones se conceptúa por el grado de centralización. Es para considerar las relaciones entre la formalización y la centralización, es decir que una depende de la otra. En otras palabras entre más formalización existe, más centralización puede haber, pues existen más reglas y son más estrictas.

Una vez ya detallada la estructura desde una perspectiva organizacional, podemos pasar a la explicación de la burocracia, pues este tema constituye una constante en las organizaciones. Toda organización tiende a ser burocrática es decir, a tener una *estructura burocrática* (Blau, 1975).

La palabra **burocracia** significa el gobierno de los funcionarios. Para Weber citado por Giddens (2000; 372) la expansión de la burocracia es inevitable en las sociedades modernas, ya que la autoridad burocrática es la única forma de enfrentarse a las necesidades administrativas de los grandes sistemas sociales. Las características del tipo ideal de burocracia en Weber son:

- Hay una clara *jerarquía de la autoridad*. Una burocracia asemeja una pirámide, con las posiciones de máxima autoridad en la cima. Cada órgano superior controla y supervisa al inferior de la jerarquía.
- Las *reglas escritas* gobiernan la conducta de los funcionarios en todos los niveles de la organización. Cuando más elevado sea el órgano, mayor es el

³ A este particular, el análisis de las Organizaciones Universitarias representan un ejemplo importante. Se trata de estructuras formales que no se caracterizan por una fuerte formalización, es decir, se articulan sobre aparatos normativos laxos, o que permiten un grado alto de acción de los miembros de la organización. Este problema lo referiremos más adelante.

número de reglas que tienden a abarcar una amplia variedad de casos y a exigir flexibilidad en su interpretación.

- Los *funcionarios son asalariados* a tiempo completo. Cada empleo en la jerarquía tiene asignado un sueldo definido y fijo.
- Hay una *separación entre las tareas del funcionario en el interior de la organización y la vida del exterior*. Su vida privada es diferente de sus actividades en el lugar de trabajo y están separadas físicamente de él.
- *Ningún miembro de la organización posee los recursos materiales con los que opera*. El desarrollo de la burocracia, separa a los trabajadores del control de los medios de producción. En las burocracias los funcionarios no poseen ni los espacios físicos ni los instrumentos con los que laboran.

Siguiendo con esta caracterización de las condiciones formales de la organización, se puede desprender de lo anterior, uno de los aspectos centrales para el análisis: el tema de la autoridad. La *autoridad* es entendida como la disposición y la capacidad de los miembros de la organización para someterse a las necesidades impuestas por la cooperación, rebasando con ello la formulación tradicional que la reconocía como coercitiva asociada a la organización. (Ibarra, 2003)

Además, la autoridad se asocia con el derecho legítimo de las organizaciones de influir en el comportamiento formal e informal de los miembros, para garantizar el cumplimiento de las finalidades asociadas a la acción cooperativa.

Morgan, citado por Hall (1996), hace una clasificación que nos puede clarificar la forma de la autoridad, las organizaciones pueden ser:

- 1) autocracias, con el poder sustentado por un individuo o un pequeño grupo con poder absoluto.
- 2) burocracias donde las reglas están escritas y las relaciones de poder se especifican con claridad.
- 3) tecnocracias, donde los conocimientos y habilidades rigen al sistema.

4) codeterminación donde partidos opuestos en la organización comparten un sistema de gobierno.

5) democracia representativa, donde se elige a los funcionarios que sirven durante periodos específicos o hasta en tanto conserven el apoyo de los miembros.

6) democracia directa donde todos participan y tienen el derecho de gobernar. En la mayoría de las organizaciones existe una forma mixta de autoridad.

Encontramos que Weber citado por Giddens (2000) propone utilizar los conceptos de dominación o autoridad legítima para analizar las relaciones de autoridad en una organización. La dominación implica la probabilidad de encontrar obediencia para mandatos específicos, tiene motivaciones y no sólo coerciones. Incluye un aspecto que es fundamental para las organizaciones pero particularmente para las instituciones de educación superior y es la *legitimidad*. La dominación entendida como la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos, descansa en los más diversos motivos de sumisión: desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones racionales con arreglo a fines. Toda dominación procura despertar y fomentar las creencias en su legitimidad.

Sin embargo, no basta que la dominación se atenga a normas establecidas, sino que además los actores o miembros de la organización acepten y creen legítima esa dominación, que reconozcan una autoridad. Para Weber existen tres tipos de dominación o de autoridad⁴: legal, carismática y tradicional; de los cuales, nos interesa particularmente el tipo de dominación legal, que hace referencia a la burocracia. *La autoridad legal* es el tipo de la mayoría de las relaciones de poder en las organizaciones modernas; se basa en el derecho de aquellas personas que

⁴ Además de la autoridad legal, los otros tipos de dominación son: autoridad carismática proviene de la lealtad de un poseedor del poder, y se basa en las características personales del mismo. Autoridad tradicional, se basa en las creencias en el orden tradicional establecido, Monarquías.

están en puestos superiores, de tener poder sobre los subordinados. (Hall, 1996, 123).

Para Zarate (2002), el tipo de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro *administrativo burocrático* que funda su dominación gracias al saber, éste representa el carácter racional fundamental y específico. Pero la dominación burocrática está reducida y limitada por una autoridad colegiada que posee: a) el control y eventual comprobación del cumplimiento de las normas o, b) el monopolio de la creación de todas las normas o de aquellas decisivas para la libertad de disposiciones de los funcionarios y sobre todo; c) el monopolio de la concesión de medios necesarios para la administración.

A partir de estas propuestas de Weber, se puede considerar que logró desarrollar la primera interpretación sistemática de las organizaciones modernas. Para él las organizaciones son una forma de coordinar las actividades de los grupos humanos o la gestión de los bienes que producen, de una manera regular a través del espacio y el tiempo. El desarrollo de las organizaciones depende del control de la información y la importancia de precisar reglas escritas. Para Weber las organizaciones cuentan con un marcado componente jerárquico, en el que el poder se encuentra en la cima de la organización (Giddens, 2000).

Barnard, citado por Ibarra 2003, hace un aporte importante a la T.O. desde la teoría administrativa, concibe a las personas como esencialmente cooperativas, y a la organización como un sistema cooperativo. En cualquier sistema organizativo interactúan fuerzas sociales, biológicas, físicas que deben mantenerse en equilibrio tanto interno como externo; y al obtener este balance es responsabilidad de los directivos a quienes corresponde lograr que los trabajadores se identifiquen con los fines de la organización. Este modelo justifica que los intereses de los individuos estén debajo de las finalidades de la organización. Entonces el énfasis en la autoridad coercitiva es sustituido por la identificación de los individuos al sistema en que participan.

Recapitulando lo antes dicho, el ejercicio de la autoridad en las organizaciones modernas, se sustenta en las estructuras burocráticas. Su análisis, en gran medida, se orienta a los procesos de toma de decisiones. Para ello es indispensable recuperar la idea de que la información es un factor muy importante en la toma de decisiones. No fluye de manera automática dentro de la organización. Todo aquello que sucede dentro y fuera de una organización está sujeto a la percepción e interpretación de los tomadores de decisiones; es decir, de los funcionarios, o de los espacios colectivos, encargados de conducir las acciones de la organización. (Hall.1996: 171).

La toma de decisiones y el acceso a ellas está restringido por fuerzas en el ambiente institucional de las organizaciones. Los participantes en la toma de decisiones enfrentan en ocasiones la incertidumbre, es decir no siempre se decide en función de condiciones ya conocidas por quienes toman decisiones, por lo que el nivel de incertidumbre varía de acuerdo a condiciones variables y a los recursos y el poder para participar en el proceso de decisión⁵.

2.3 El Estudio de las Organizaciones de Educación Superior

Con el objeto de identificar y ubicar en el estado del arte una perspectiva teórica adecuada para investigar sobre la organización universitaria y sus resultados hemos acudido a la Teoría de las Organizaciones (TO) y dentro de ella a los estudios sobre los sistemas educación superior.

El ámbito investigativo de la organización posibilita el estudio de las Instituciones de Educación Superior como una organización, como lo demanda Barnett (2002). Además, permite tomar en cuenta las diferencias de las IES respecto a las empresas para las cuales en primera instancia surge la administración. Esto nos permite, tomar en cuenta a las actuales propuestas en gestión de las IES, para

⁵ Hall (1996) elabora un análisis detallado sobre los procesos de toma de decisiones y las condiciones organizacionales asociadas a la certidumbre y las estrategias.

analizar sus repercusiones en la organización y los resultados en la toma de decisiones. Dichas propuestas son delineadas por las recientes políticas de educación superior en México y en otros países, la planeación y la evaluación que introducen el managerialismo a las IES. El managerialismo se refiere a “la expansión de los sistemas administrativos del sector privado a otros sectores” sin considerar las diferencias entre los diferentes tipos de organizaciones (Montaño, 2001: 125).

Diferencias de la IES respecto a las empresas se encuentran en sus fines, sus procesos y su relación con el entorno. La definición de los fines de las IES es controvertida, lo que no sucede en las empresas, como lo muestran las demandas de sus beneficios, no en pocas ocasiones contradictorias: el Estado, el mercado, la oligarquía académica y la sociedad civil (Clark 1983, Neave, 2001). Parsons establece al respecto que los centros de enseñanza tienen como finalidad el mantenimiento de las normas; en cambio las empresas a la producción económica, que actualmente se relaciona con un mercado global con alta incertidumbre (Whitley, 2000).

Respecto a los procesos, Ibarra (2003) argumenta que en la actual etapa de la TO, se identifica que las IES, así como otras organizaciones que también deben de responder más a las necesidades sociales que a las del mercado, se caracterizan por la ambigüedad de sus objetivos, la indeterminación y variabilidad de los procesos, y la dificultad de evaluar, más que determinar los resultados adecuados. Dicho lo anterior las organizaciones tienen menos restricciones técnicas y son menos estructuradas, que las empresas.

En cuanto a la relación con el entorno, se espera que las empresas como retribución de los resultados que generan a la sociedad obtengan sus recursos (Katz ,1989).

En cambio las IES requieren de autonomía con el objeto de evitar que los grupos de poder las conviertan en instrumentos para reproducir modelos sociales que excluyan a las inmensas mayorías de los recursos naturales, sociales y educativos.

No obstante las exigencias de conocimiento útil para cumplir con las demandas del actual modelo neoliberal y el incremento de los costos de la educación superior por su masificación, han llevado a que en las últimas décadas la autonomía de las universidades se reduzca paulatinamente mediante la política de evaluación asociada al financiamiento de las IES y a la remuneración de los académicos.

Además para poder abordar con base en la TO las diferencias y las influencias entre la forma de organización de las empresas y de las IES, otra cuestión, que nos llevo a seleccionar la TO como marco conceptual general, es que en la actual complejidad de la organización de las IES, se requiere de la perspectiva de diversas disciplinas (Ibarra, 1994).

2.4 La Organización Universitaria

Si la organización es la coordinación de actividades diferentes para llevar a cabo acciones planeadas para cumplir fines determinados y alcanzar los objetivos específicos de la organización, entonces las Universidades son organizaciones. Las organizaciones son complejas en la medida en que su objetivo se presenta como difícil de definir o tiene más de un objetivo. (Lawrence, 1989: 3).

Una organización universitaria, tiene una especial complejidad, desde el punto de vista de la teoría de las organizaciones, por factores como la definición única de sus metas, sus sistemas jerárquicos, sus estructuras, y los perfiles de sus funcionarios que cumplen con tareas específicas, entre otros. (Baldrige, citado por Hirsch, 1997).

En relación con estos temas, es posible afirmar que las organizaciones universitarias tienen características distintivas, en primer lugar porque las tareas están centradas alrededor del *conocimiento* Clark citado por Hirsch, (1997) y en consecuencia la delimitación del (los) objetivo (s), se debe considerar a partir de que el conocimiento se multiplica, refina y segmenta a la vez que constituye el eje a

partir del cual se estructura la actividad académica. Este es el problema central del análisis organizacional de la universidad: el conocimiento es diverso, complejo y segmentado, lo que conduce a una organización compleja.

La organización del trabajo académico en las universidades se estructura a partir de dos ejes: la disciplina y el establecimiento. La disciplina es entendida como la forma especializada de organización en tanto que agrupa a miembros de un mismo campo de conocimiento. Y el establecimiento es la institución individual donde se agrupan las disciplinas. El alcance de los establecimientos es limitado a ciertos campos del conocimiento es decir, que cada institución cuenta con un pequeño grupo de disciplinas que se desarrollan al interior de ella. De hecho por lo regular los establecimientos se especializan por localidades o sitios geográficos (Clark, 1991: 55). Con ésta doble definición es crucial comprender la importancia de la organización académica de la universidad, en el entendido de que se trata de una organización centrada en el conocimiento (su producción y transmisión).

Sin embargo, es también central comprender cómo se desarrolla, en paralelo, la organización no académica dentro de las universidades, es decir, las características organizacionales formales de gobierno, el papel de la burocracia y las condiciones estructurales formales, pues es ahí en donde se podrá observar cómo la complejidad de la universidad no sólo radica en la organización académica del conocimiento, pues también se encuentra presente en el proceso de toma de decisiones y las características de las relaciones de autoridad, problemas que constituyen nuestro interés central.

En ese sentido, se debe comprender que las formas de autoridad son diferentes dependiendo del nivel de gobierno de que se trate. Es decir desde la toma de decisiones asociada a la construcción del marco normativo hasta el nivel operativo.

Uno de los ejes principales en el estudio de la organización universitaria desde la T.O. es *la toma de decisiones*, enmarcada en una particular estructura de gobierno. Para explicar estos procesos las propuestas analíticas sobre las *anarquías organizadas* o los *sistemas flojamente acoplados*, representan el aparato teórico

más acabado y útil⁶, pues con ellas inicia el “estudio sistemático de la educación superior, desde la perspectiva organizacional” (Ibarra, 2003: 191)

El origen de las teorías sobre las decisiones y la ambigüedad estudian algunos de los *rasgos irracionales* de la organización, y que es posible encontrar en las Universidades, gracias a sus características estructurales y su funcionamiento⁷. Esto es, como he dicho anteriormente, el eje de la organización universitaria es el conocimiento. Formalmente lejano a la lógica del mercado.

Uno más de los rasgos de las anarquías organizadas, se encuentra en las características estructurales asociadas al gobierno y al papel de los aparatos normativos-burocráticos, pues existen referentes de orden que se encuentran más allá de las normas formales estrictas, propias de otras organizaciones; al mismo tiempo, la toma de decisiones pasa por estructuras democráticas. Esto es, las normas son laxas, permiten un amplio margen de acción a sus miembros.

Para destacar la forma en que se toman las decisiones en situaciones ambiguas a realidades confusas, este enfoque propuso el modelo de “Bote de Basura”, que representa contextos en los que predominan la coincidencia fortuita de personas, problemas, soluciones y elecciones (Ibarra, 2003).

La aportación más relevante de este modelo es el orden para la toma de decisiones, distinto a la racionalidad tradicional, en el nuevo orden, son importantes; la oportunidad, el simbolismo y el sentido equívoco. (Ibarra, 2003) Es por ello que a partir de este tipo de organizaciones se les denomina anarquías organizadas.

⁶ Una explicación acabada de estas teorías se encuentra en Ibarra, 2003, que remite a las propuestas de Cohen y March.

⁷ “(...) se trata de ‘*soft-organizations*’, pues se encuentran libres de las restricciones técnicas que enfrentan las empresas para responder a los imperativos de mercado y, por lo tanto, al atender generalmente necesidades sociales difíciles de evaluar, actúan bajo una lógica muy distinta de la dictada por la eficiencia económica” (Ibarra, 2003: 191).

2.5 La UNAM como campo de estudio.

Después de que desarrollamos la organización universitaria. Podemos decir que la Institución más destacada por su investigación, por su presupuesto, por el número de académicos en el Sistema Nacional de Investigadores, por el número de alumnos, por su infraestructura para la investigación de que dispone y por los productos de investigación publicados anualmente, es la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

La UNAM representa, además para el resto de las universidades públicas mexicanas, un modelo a seguir, en todo lo que se refiere al desarrollo de sus actividades de docencia, de extensión y por supuesto de investigación.

En otros aspectos como negociaciones de subsidios gubernamentales, la base de sus conquistas se toma como base para la aceptación de incrementos a las demás universidades del país, además las demandas sociales que se promueven desde los cuerpos colegiados de sus centros de investigación promueven respeto y autoridad, es una institución líder, por tal razón es una guía importante para el desarrollo de la educación superior y la ciencia en México.

Otro aspecto importante para la selección de la UNAM como objeto de estudio es que se trata de una organización novedosa para el investigador responsable del presente trabajo, entonces cualquier descubrimiento sobre la misma es motivo de indagar e ir al fondo del asunto, lo que disminuye el riesgo de interpretar desde una perspectiva propia.

En este sentido, aunque se trata de una universidad pública, es una organización con características distintas a las de la universidad de procedencia del investigador responsable de la tesis.

2.6 Nuevas formas de organización

En la década de los 70 se han observado diferentes transformaciones que incidieron directamente con la conceptualización del crecimiento y las políticas de desarrollo.

Entre las cuales se encuentran las formas organizativas⁸ de las unidades empresariales, hecho que cuestiona al paradigma de la producción en masa, organización vertical y los rendimientos crecientes derivados de las economías de escala – modelo fordista – taylorista, su producción estandarizada a gran escala, con una tecnología rígida y con una mano de obra especializada en procesos y operaciones parciales. Tal modelo entra en crisis ante la imposibilidad de responder a las nuevas reglas de la competitividad del mercado mundial.

Entonces las innovaciones tecnológicas que disminuyen las diferencias de la calidad y los costos de los productos, son el elemento central de la ventaja competitiva para que las empresas pudieran mantenerse en el mercado internacional. Motivo para que se constituyera un nuevo diseño de las organizaciones, es decir que las empresas tuvieron que desarrollar el Know how en el manejo de los procesos relacionados con el desarrollo, aplicación, creación y transferencia de la tecnología, así como la realización del ajuste necesario de las estructuras internas y de las capacidades de los grupos clave en el desarrollo de la empresa. Y sí a todo esto le

⁸ “En el modelo anglosajón es valorado principalmente el individualismo, la competitividad y el cumplimiento de la norma al momento de seleccionar al personal; tanto, que el latino es más importante como se adapte e interactúe con el grupo, y el poder hacer una carrera en la compañía. En las culturas latinas se pone más énfasis en la personalidad, habilidades y comunicación en el seno de la organización, además la entrada a las grandes compañías es una cuestión elitista, además es importante tener una cadena de relaciones interpersonales (relaciones internas que respalden al individuo); en contraste con la noción anglosajona de inteligencia, donde prevalece el interactuar con el jefe. En el modelo alemán las organizaciones se enfocan a la preparación de los recursos humanos, ya que después de ser reclutados tendrán un tiempo de dos o tres años de entrenamiento, lo cual combinarán con su empleo en la compañía y se valora especialmente a aquéllos con un intensivo entrenamiento. El grado más alto de muchas compañías alemanas es que se obtenga el título de doctor por parte de sus empleados” (Solís,2001).

agregamos las políticas de modernización⁹ que pretendían un ajuste en las pautas de reordenamiento económico mundial.

2.7 La Teoría de las Organizaciones su origen y evolución.

La teoría de las Organizaciones (TO) se inició en el mundo anglosajón (Estados Unidos e Inglaterra), se institucionalizó a fines del siglo XX y actualmente cuenta con una comunidad internacional de investigadores consolidada(Europa, Australia, América Latina y el sudeste asiático). Su objeto de estudio, las organizaciones y lo toma de la administración y contribuye a alejarla del pragmatismo en que nació, al dar sustento teórico a la investigación de este campo de aplicación, como a otros (Ibarra, 1996).

La TO contiene aportaciones de distintas disciplinas, algunas de ellas son la psicología, las ciencias políticas y la sociología, de acuerdo con el objetivo y la teoría “incluye en su interior todo esfuerzo conceptual y explicativo sobre las organizaciones” (Ibarra, 2003:9)

En la evolución de la TO se observan cuatro puntos de quiebre principales, los cuales en forma secuencial son: cambiar su análisis fabril al análisis de trabajo en general de las organizaciones: ampliar su campo de estudio de las organizaciones

⁹ En el caso de México la apertura económica y el proceso de modernización se da en los 80, de tener un modelo de economía cerrada a una economía abierta; el gobierno mexicano tenía que dejar la etapa de proteccionismo para ingresar a la modernización económica y a la inversión extranjera directa. Esto trajo consigo el establecimiento de maquiladoras, franquicias y alianzas multinacionales, que llegaron a México en la búsqueda de un nuevo mercado. Razón suficiente para establecer nuevos modos de organización, como lo señala Montaña (2001), quien destaca que las empresas nacionales retomaron las estrategias empresariales como la planeación estratégica por parte de libros, consultores e incluso instituciones de educación superior. Las empresas mexicanas han adoptado esos modelos sin reflexionar en la reapropiación en la esfera local. Se retoman esas estrategias empresariales en forma acrítica, es decir sin tomar en cuenta que tan positivas o no resultaron donde se implantaron y sobre todo reflexionar acerca de los resultados. Montaña afirma que las empresas que han emprendido el proceso de modernización se caracterizan por la introducción de nuevos esquemas productivos, que incluyen la adquisición de nueva tecnología, la permanente flexibilización de la producción, la disminución de puestos, implementación de programas de mejora continua, círculos de calidad y reducción de inventarios, etc. Entre muchas cosas más. El autor analiza los cambios que han experimentado las organizaciones mexicanas desde la etapa de sustitución de importaciones hasta la globalización económica, donde apunta que en la etapa de sustitución de importaciones se usaba más la planeación estratégica y ahora esta orientada hacia la cultura corporativa y una reingeniería. (Montaña, 2001:45)

industriales a todo tipo de ellas; transformar su conceptualización de la organización de autárquica (estructura en estado de equilibrio) a ecológica (estructura que afecta y depende de su entorno); y finalmente conceptualizar a la organización de acuerdo a su devenir y no en su forma estática..

Las etapas de la TO marcadas por Ibarra(2003) y en la que se encuentra gran coincidencia con Rhoades (1992), se denominan como: preorganizacional (1870 - 1925), organizacional – preinstitucional (1927-1939), institucional (1937 - 1973) , y de desarrollo (1967 a la fecha).

2.7.1 Etapa Preorganizacional (1870 – 1925)

La invención de la máquina de vapor permitió la producción en masa y la ampliación de los mercados, esto último con el uso del ferrocarril como medio de transporte. Este acontecimiento repercutió en forma simultánea en tres dimensiones importantes para las organizaciones: la tecnología, el mercado y la competencia.

El cambio del método artesanal a la producción mecanizada, que se desarrolló en solo 30 años, significó fuertes problemas, referidos sustancialmente a la integración de los nuevos conocimientos a la producción y a la retención de los empleados (Coriat 1985)

Taylor entre 1903 y 1912 contribuyó a la composición del nuevo sistema organizacional introduciendo el concepto División del Trabajo. La nueva configuración de las organizaciones, llevó a la necesidad de buscar la estandarización para hacer posible el ensamble de partes y a considerar factible la determinación del mejor y único método de trabajo con base en el estudio de los tiempos y movimientos humanos.

La división de trabajo ha repercutido en el trabajador como individuo y en la configuración de las organizaciones. A los individuos se les afectó reduciendo su

poder debido al establecimiento por parte de los expertos en métodos, procesos de trabajo, el ritmo y el espacio de trabajo.

Continuando con Taylor, pareciera ser que el paradigma de la máquina de vapor se trasladó a la concepción de los trabajadores, considerando sólo su constitución material, pero no sus emociones, su entendimiento y su voluntad.

Respecto a la organización, la división del trabajo se reflejó en la constitución de departamentos por funciones. Es a partir de entonces, la coordinación de las actividades en y entre los departamentos ha requerido de grandes esfuerzos; se han constituido sistemas de control para las cuestiones básicas, (costos, producción, contratación de personal, incentivos salariales), así como puestos administrativos¹⁰.

La nueva configuración, además de incidir en las dimensiones técnicas y económicas de las organizaciones, modificó las relaciones humanas. Esta situación generó el rechazo de los trabajadores, y requirió la formación de departamentos de personal con el objeto de regular las relaciones laborales y establecer políticas para mejorar las condiciones de trabajo.

2.7.2 Etapa preinstitucional (1927 -1939)

Por su complejidad, las organizaciones modernas requirieron de su estudio sistemático. En esta etapa se realizaron los primeros estudios empíricos en los cuales su tema fue la relación entre el comportamiento humano y la productividad. El análisis se orientó a la organización informal, dadas sus características estructurales.

¹⁰ El resultado que se obtuvo se puede considerar "... una expresión concreta y particular de las formas burocráticas (Ibarra , 1996:10) considera que los saberes organizacionales de esta época siguen"... entando con nosotros aunque con rostros distintos. El común denominador en parte de las organizaciones de diversos países son la división del trabajo y la rigidez burocrática.

Para Ibarra (2003), los experimentos de la Western Electric Company en Hawthorne marcaron el inicio del movimiento de las relaciones humanas, que cubrió casi en su totalidad esta etapa de la TO.

Las principales contribuciones de esta etapa son:

- 1) identificar a la organización informal como factor de la respuesta de los trabajadores – en forma individual de acuerdo a sus necesidades psicológicas y grupales en concordancia con las necesidades de la organización (Mayo, citado por Ibarra 2003). Esta concepción resalta para la efectividad, la importancia de la coherencia entre el código informal y las finalidades de la empresa y
- 2) la abstracción de la organización como un sistema social que tiende al equilibrio y que tiene dos funciones. La elaboración de un producto a cargo de la organización técnica y el proporcionar satisfacción a los trabajadores a través de la organización humana.

Lo anterior nos lleva a reconocer dos subsistemas: “ la organización formal, que comprende las normas, políticas y reglamentos que definen el comportamiento esperado dentro de la organización; y la organización informal en la que se ubican las relaciones interpersonales gobernadas por la lógica de los sentimientos, esto es por los sistemas de ideas y creencias que expresan valores propios de los grupos de trabajo” (Ibarra 2003: 12). En esta etapa es a la organización informal a la que se le prestó mayor atención.

Otro aporte importante, fue que Barnard (1938) desde la Teoría Administrativa, conceptúa a las personas como esencialmente cooperativas, y a la organización como un sistema social cooperativo. En este sistema interactúan fuerzas sociales, biológicas y físicas que deben mantenerse en equilibrio interno y externo; el obtener este balance es responsabilidad de los directivos a quienes corresponde que los trabajadores se identifiquen con las finalidades de la organización. En este sentido el énfasis en la autoridad coercitiva es sustituido por el sometimiento de los

individuos al sistema en que participan. Este modelo justifica que los intereses de los individuos se coloquen por debajo de los fines de la organización. Porque si bien se trata de que el individuo se identifique con los objetivos de la organización, puede que sus objetivos sean distintos. Es entonces que a partir de los estudios desarrollados en esta etapa podemos intuir que la concepción del ser humano reconoce en forma relevante que subyace como sus emociones y sus necesidades sociales.

2.7.3 Etapa Institucional (1937-1973)

De acuerdo con Ibarra (2003), en esta etapa se integra la comunidad académica de la teoría de las organizaciones. Los movimientos, que en ella se dieron lugar fueron: a) el estructuralismo – funcional, b) el contingente, c) la escuela del comportamiento y d) el de las relaciones humanas.

a) El movimiento del estructuralismo – funcional.

La influencia central en esta etapa son las aportaciones de Max Weber y la lectura que hace de ellas Parsons (1958) para la elaboración de su teoría del orden social. La investigación de estos dos personajes va en función de la “articulación entre la estructura burocrática y la personalidad”, a través de analizar las desviaciones del comportamiento humano en una misma estructura formal.

La interpretación de Weber, de acuerdo con Ibarra (1996), presenta dos discrepancias importantes en cuanto a lo que el autor deseaba expresar y la forma en que fue comprendido. Una de ellas se refiere al “tipo ideal”, planteado por el autor como recurso metodológico de análisis e interpretado por los teóricos de la organización, como la realidad.

Otra discrepancia, es que Parsons traduce como “autoridad” lo que era para Weber “dominación” y reserva el lugar de una forma inmadura la autoridad al significado

original. Con esto Parsons elimina en forma aparente el conflicto de intereses, la coerción y la fuerza y enfatiza la autoridad, la cooperación y el consenso. La autoridad tiene derecho de influir en el comportamiento informal de los individuos para el logro de las finalidades de la organización.

El estructuralismo- funcional de Parsons se convirtió en la orientación teórica dominante del estudio sociológico de las organizaciones en esta etapa.

b) El movimiento Contingente

El movimiento contingente buscó identificar las dimensiones del contexto que influyen en la estructura y el desempeño de la organización. Con el conocimiento logrado se pretendía diseñar para la organización la estructura adecuada de acuerdo a su ambiente. Este planteamiento, aunque no de manera explícita parte del supuesto de la determinación de la actuación de los trabajadores por su ambiente.

En el contexto del movimiento europeo de la democracia industrial, el Instituto Tavistock en Gran Bretaña a partir de la década de los años 50 inició el movimiento del diseño de los sistemas sociotécnicos. Este movimiento planteó la importancia de estudiar la interacción entre los aspectos técnicos y sociales dentro de la organización, así como su relación con el ambiente externo. Lo que propone es adaptar la técnica a las necesidades individuales y sociales para conjugar la satisfacción de ambos (Barba, 1997).¹¹

Desde nuestro punto de vista, la contribución más importante del movimiento contingente en el estudio de las organizaciones ha sido el identificar las interacciones entre los requerimientos técnicos y sociales, lo que permite su mejora

¹¹ Entonces se tiene dos propósitos, la efectividad y el bienestar laboral. La implantación de los sistemas sociotécnicos la realizan las personas que desarrollan la tarea con la ayuda de un especialista.

Es importante señalar, que los sistemas sociotécnicos consideran que la unidad básica de la organización no es el individuo, sino el grupo de trabajo.

y el cumplimiento de las organizaciones de sus dos funciones principales la creación de bienes y servicios y el bienestar de los trabajadores. Esta última en algunos países ya es un derecho legal (Holanda, Suecia y en general la comunidad europea), la existencia de las organizaciones se justifica sólo para la sobrevivencia del ser humano y no para su desarrollo.

Otra aportación también no menos importante de la institucionalización de la TO es la escuela del comportamiento y la del movimiento de las nuevas relaciones humanas.

c) La escuela del comportamiento.

Propone el análisis de las estructuras decisorias, agregando a su componente racional comúnmente aceptado, el componente psicológico del decisor, trabajado por Simon, más adelante lo desarrollaremos en el apartado de la teoría de las decisiones. Se identifica una dualidad a resolver, la “subjetividad racional del decisor y la racionalidad objetiva de la organización “(Ibarra 2003: 15).

d) El movimiento de las nuevas relaciones humanas.

El movimiento de las relaciones humanas bajo la influencia de Maslow (1982), estudió el conflicto entre la estructura de la organización y la satisfacción de las necesidades de los individuos. Con el objeto de resolver este conflicto se propusieron medidas para reducir la rigidez de la estructura y propiciar la participación de los trabajadores. Algunas de ellas fueron la integración de grupos de trabajo, la centralización en la toma de decisiones y el rediseño del trabajo (Likert 1959; Mc Gregor 1960 citados por Ibarra 1996).

El movimiento de las nuevas relaciones humanas y el del diseño de sistemas sociotécnicos coinciden en estudiar a la estructura de la organización en relación con dimensiones de la calidad de vida en el trabajo, en el primer caso psicológicas y en el segundo social. El estudio de la organización se hace desde la racionalidad, y

considera posible su conocimiento objetivo. Las líneas de investigación que se conformaron en la etapa de institucionalización: el contexto, las decisiones y la cultura, prevalecen en la actualidad.

2.7.4 Etapa de desarrollo (1967 – a la fecha)

Esta etapa se caracteriza por estudiar ya no sólo a las organizaciones industriales, sino a todo tipo de ellas incluyendo a las universidades. En continuidad con la etapa anterior, las organizaciones se estudian desde la perspectiva de: a) contexto, b) las decisiones, c) la cultura y d) una configuración en la que se incluyen dimensiones de las otras perspectivas.

a) El contexto.

El estudio del contexto se realiza desde tres puntos de vista: el determinismo del movimiento contingente, el voluntarismo del actor y la intersección de ambos.

Para el determinismo del contingente se desarrollaron tres teorías:

- a) La economía de costos de transacción se refiere a la conformación de las estructuras de las organizaciones para dar respuesta a la incertidumbre y desconfianza que provoca el comportamiento del mercado.
- b) La ecología organizacional estudia la influencia de las restricciones del medio ambiente en el nacimiento, la transformación y la muerte de las organizaciones. Su principal exponente; Freeman.
- c) Los factores del contexto político – cultural, denominado también el nuevo institucionalismo, estudia como estos factores generan estructuras de las organizaciones. Se considera que este enfoque es pertinente para las universidades, ya que puede permitir el análisis de su legitimización

social, la falta de ajuste entre su funcionamiento y la imagen proyectada al exterior y los procesos de homologación de las estructuras de las universidades (Di Maggio y Powell 1991).

En contraposición al determinismo del movimiento contingente, el segundo punto de vista enfatiza en la naturaleza activa de las organizaciones, a través de la actuación de sus integrantes, los actores.

De acuerdo con lo anterior, este punto de vista se representa por, la teoría de la acción de Silverman (1975), ubica la razón de la creación de las organizaciones en los individuos, ya que se forman para resolver sus problemas. Esta teoría otorga al contexto la función de establecer “los significados desde donde se actúa e interpreta la acción” (Ibarra 1996:16)

El tercer punto de vista, es la propuesta de Crozier y Friedberg (1990), quienes identifican que la existencia del actor y el sistema no puede ser sin la existencia de ambos, porque “el actor existe fuera del sistema que define su libertad, que es la suya, y la racionalidad que puede emplear en su acción. Pero el sistema existe porque hay un actor; únicamente él puede generarlo y darle vida, y sólo él puede cambiarlo” (Crozier y Friedberg: 1990:11).

Entre la libertad limitada y la racionalidad permitida, reconocidas en esta última teoría de las organizaciones se encuentra la voluntad del actor, la cual puede dar sentido a las dos primeras. Las decisiones en muchas de las ocasiones son “no tomadas”, en la medida en que la voluntad se une a la racionalidad, las emociones, las capacidades físicas y los valores, entonces se podrá hablar de participación plena del actor en los sistemas que participa y transforma.

b) Las decisiones.

Para Ibarra (2003:17), a partir de las teorías sobre las decisiones y la ambigüedad se inicia “el estudio sistemático de la educación superior, desde la perspectiva organizacional”.

Las teorías sobre las decisiones y la ambigüedad estudian los rasgos irracionales de las organizaciones. Su origen se encuentra en el movimiento de la escuela del comportamiento y se enlaza con el desarrollo del movimiento del nuevo institucionalismo y el constructivismo social.

Se estudian las decisiones y la ambigüedad en las organizaciones que deben responder a necesidades sociales, más que a las del mercado. Este tipo de organizaciones tiene menos restricciones técnicas y son menos estructuradas. Algunas características que las distinguen son: la ambigüedad de objetivos, la indeterminación y variabilidad de procesos, y la dificultad de evaluar y determinar los resultados adecuados.

Para Cohen y March (1974) las universidades cuentan con los rasgos antes mencionados, fueron objeto de estudio por encontrarse en ellas, las consistencias como las inconsistencias propias de las anarquías organizadas.

Estos planteamientos coinciden con la concepción de los sistemas flojamente acoplados¹² de Weick (1976).

Cuando un problema aparece en la agenda de la organización, se le asigna una solución preexistente. El decisor al aplicar una solución aceptada en la organización y entre otras cosas cuida de su prestigio además.

¹² Cohen, March y Olsen (1974), postulan el “bote de basura” como metáfora para resaltar que el factor más influyente en la toma de decisiones es la coincidencia temporal de problemas y soluciones en las instancias de la organización en que se toman las decisiones.

Weber desarrolló la primera interpretación sistemática de las organizaciones modernas. Para él las organizaciones son una forma de coordinar las actividades de los grupos humanos o la gestión de los bienes que producen, de una manera regular a través del espacio y el tiempo. El desarrollo de las organizaciones depende del control de la información y la importancia de precisar reglas escritas.

Las organizaciones cuentan con un marcado componente jerárquico, en el que el poder se encuentra en la cima de la organización.(Giddens 2000)

Consideraciones finales

Las organizaciones universitarias pueden ser estudiadas, como cualquier otra, a partir de sus características formales: estructura, normas, autoridad, toma de decisiones; pero es indispensable reconocerlas como una forma particular de organización: un sistema flojamente acoplado, que aún cuando cuenta con, por ejemplo, normas claramente delimitadas, permite una laxitud en las acciones de sus miembros y la toma de decisiones descansa en estructuras de gobierno participativo, cuestión que se abordará más adelante.

Para este tipo de análisis, también es importante considerar que las *formas de gobierno de las instituciones de educación superior* son resultados de procesos históricos que se materializan en espacios y lugares determinados. La comprensión de la forma de gobierno en una institución de educación superior es entendible a la luz de su contexto histórico y de su propia historia.

Especialmente en el caso de las organizaciones universitarias, la forma de gobierno democrática, adquiere una particularidad importante pues guarda una fuerte relación con la autonomía institucional, cuestión que lleva a pensar en que posibilita a las universidades tener rasgos de un gobierno democrático y establecer formas particulares de gobierno acordes con su función y objetivos sociales. En la

democracia universitaria, las leyes y las decisiones descansan en la convicción, la fuerza del mejor argumento y no en la mera costumbre.

A decir de Romualdo López (2002) hay elementos suficientes para pensar que¹³, en el caso de las organizaciones universitarias, el gobierno y la administración se ha hecho cada vez más complejo, al punto que la gestión universitaria (gobierno, administración, planeación y control) adquiere cada vez más un carácter académico y profesional, lo que también muestra la especificidad de sus objetivos y sus estructuras organizacionales.

¹³ “la forma de gobierno es una variable que incide en el gobierno institucional, y aunque no es condición suficiente para el logro de la calidad, es una condición necesaria, del ejercicio del poder nacen los parámetros de la gestión, y sería imposible –como ocurre con cualquier tipo empresa que una institución de educación superior mal administrada pudiese prosperar” (Banco Mundial, 2000: 59 citado por López, 2003:12).

*El gobierno institucional, a su vez puede dividirse en administrativo o académico en función del contenido de las decisiones tomadas por los diversos actores.
Knowles, 1978.*

CAPITULO III

FORMAS DE GOBIERNO Y TOMA DE DECISIONES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Presentación

Existe una historia del poder universitario que existe desde el origen de la misma institución. Desde el comienzo de las universidades los problemas que podemos llamar políticos se han visto desde dos perspectivas uno hacia dentro de ellas y otro que proviene del exterior. Motivo por el cual la organización de las formas de gobierno dentro de las universidades son diversas, dependiendo de factores internos o externos, así como del modo de organización de su autoridad.

La vida universitaria lleva a la participación de diversos actores, tomando en cuenta que para la toma de decisiones, en la actualidad la gestión universitaria es

considerada como incluyente participativa y creativa. El tema de las formas de gobierno, el ejercicio del gobierno y la gobernabilidad constituyen el marco para el análisis de las formas de gobierno en las instituciones de educación superior mexicanas.

3.1 Formas de gobierno y Gobernabilidad.

Las formas de gobierno se remontan a la teoría política. Razón por la cuál se rescata algunas ideas de la teoría política, que auxilian para entender las formas de gobierno en las instituciones de educación superior. De hecho Aristóteles citado por Zarate (2002) construye una tipología para las formas de gobierno, a partir de criterios de quién gobierna y cómo se gobierna, que permiten distinguir entre la forma de gobernar y su ejercicio: por un lado una forma buena que puede ejercerse de una forma mala y por otro una forma mala que puede ejercerse de una forma buena.

Tal distinción resulta de gran importancia para las instituciones de educación superior por:

- a) las formas de gobierno son resultado de procesos históricos y su análisis no se puede circunscribir sólo a lo estrictamente normativo o reglamentario, ni sólo a un momento determinado, hay que referirse a su evolución en el tiempo;
- b) la distinción de una forma de ejercicio buena de una mala guarda semejanza con algunos factores asociados al concepto de gobernabilidad, que se rescata de la teoría política;
- c) Y muestran que las formas de gobierno pueden dar lugar a un buen ejercicio de gobierno que hoy por hoy se considera la mejor, la democracia, tomando en cuenta que para las instituciones de educación superior está cargada de muy diferentes significados.(López Zarate, 2002).

Sobre las formas de gobierno.

Las formas de gobierno, son las diferentes formas de organizar la vida política de un grupo social que corresponden a momentos y estadios diferentes pero concatenados uno del otro, Bobbio (2002).

Aristóteles tipificó a las formas de gobierno en función de quién gobierna; uno, pocos o muchos y cómo gobierna, bien o mal. De tal combinación resultan seis combinaciones de formas de gobierno y son las siguientes:

Cuadro 2

Formas de Gobierno Clásicas

Quién gobierna	Cómo gobierna	Tipos de gobierno
	Bien	Mal
Uno	Monarquía	Tiranía/ Dictadura
Pocos	Aristocracia	Oligarquía
Muchos	Democracia	Oclocracia

Fuente: López Zarate (2002)

Las formas de gobierno presentan mayores o menos márgenes de un buen o mal ejercicio de gobierno sin embargo no hay una asociación determinista entre la forma y ejercicio como tampoco hay una separación.

Para un buen gobierno es importante dividir y distribuir el poder. La concentración del poder tiende a una forma mala de gobierno, en cambio su división en varios órganos o cuerpos que permiten una estabilidad en la medida en que los poderes se contraponen y se tiende a un equilibrio, se reduce la arbitrariedad y se posibilita una mayor libertad del individuo en cuanto a que no depende de un solo poder.

Cuadro 3
Diferencias entre el buen y el mal gobierno.

Criterio	Buen gobierno	Mal gobierno
a) Motivación de los gobernantes	El interés público	El interés individual
b) Objetivos de gobierno	El interés común	El interés privado
c) Origen del gobierno	Las leyes	La arbitrariedad
d) Base de gobierno	El consenso	La fuerza
e) Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Paz social - Reglas de transmisión del poder - Éxitos del gobierno en función del interés común 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflicto - No reglas de transmisión del poder - Ausencia de éxitos en función del interés común
f) Ejercicio del poder	Acotado	Ilimitado
g) Organización	División y distribución del poder en varios órganos	Tendencia a la concentración del poder en un solo órgano

Fuente (López Zarate, 2002)

Como puede observarse en el cuadro 2 , los criterios pueden ser aplicados a varias formas de gobierno en donde el que gobierna puede tener un peso menor al cómo gobierna pero no son independientes.

Tal parece que en las formas de gobierno la democracia es la mejor forma de gobierno que se ha desarrollado en la humanidad. Parece dotar de legitimidad a la vida política moderna; normas, leyes, políticas y decisiones parecen estar justificadas y ser apropiadas si son democráticas. Bobbio dice que lo democrático

es un sistema donde las decisiones colectivas son tomadas por todos los miembros que la componen (Bobbio, 1997)¹

Una vez que se ha establecido, de manera sucinta, el ejercicio del gobierno cabe la interrogante, ¿Cómo se entiende y cómo se ejerce el gobierno en función de su autoridad en las instituciones de educación superior y su relación con la forma de gobierno en la UNAM?. A continuación se pretende una respuesta a través de la gobernabilidad institucional.

3.1.1. La gobernabilidad institucional.

Es importante hacer una distinción entre gobernabilidad y gubernamentalidad. Eduardo Ibarra, (1999) hace mención de tres formas de poder que tienen como centro de atención al sujeto: el desdoblamiento del sujeto ante otros, del sujeto frente al Estado y del sujeto frente a sí mismo. Este triple desdoblamiento del sujeto encuentra su unidad/ diversidad en la gubernamentalidad, concepto que denota el complejo enlazamiento transversal de las formas de poder desde las que se constituye el sujeto. La gubernamentalidad, para Foucault, implica la relación de uno a sí mismo, y se dirige al conjunto de prácticas a través de las cuales se pueden constituir, definir, organizar, instrumentar las estrategias que los individuos en su libertad puedan establecer unos en relación a otros, individuos libres que intentan controlar, y determinar la libertad de los otros, disponen de ciertos instrumentos para gobernarlos. Ello se basa por tanto en la libertad. Foucault, citado por Ibarra, 1996:218) La gubernamentalidad supone un enlazamiento entre un elemento político (el gobierno de los otros) y uno psicológico(el gobierno de uno mismo),

¹ Romualdo López al respecto da un ejemplo sobre la reivindicación de la democracia. “ El consejo Académico de la unidad Azcapotzalco reivindica el valor de la democracia como la modalidad adecuada del gobierno universitario en tanto le permite conseguir y cumplir sus fines; trata de una democracia con características adecuadas a la misión y especificidad de la universidad reconocimiento a la participación diferenciada de los actores universitarios en el reconocimiento a la participación sin eliminar la diversidad de condiciones de los universitarios, la democracia no se agota en el sufragio sino que implica un equilibrio de poderes entre órganos colegiados y personales de tal manera que ningún sector por sí sólo, pueda subordinar a los restantes; la democracia no elimina el conflicto sino que lo reconoce y lo supera por la vía del diálogo.”

esta reunión explica la integración del término “guber + mentalidad”, neologismo que combina las prácticas de gobierno y el (Ibarra, 1996: 220).

En términos generales el concepto de gobernabilidad alude a la capacidad de un gobierno (democrático) para responder a las demandas de los ciudadanos que lo eligieron. El concepto de gobernabilidad pone énfasis en el poder ejecutivo en tanto que con esta perspectiva la responsabilidad recae en la eficacia de las acciones para atender las demandas de los grupos sociales. Por tanto, para el estudio de las instituciones de educación superior se aproxima para analizar el papel de los órganos personales y colegios en las instituciones.

La gobernabilidad implica eficacia. El gobierno realiza acciones que sean visibles y mediables, no se trata sólo de intenciones. “La gobernabilidad es la cualidad propia de una comunidad política según la cual las instituciones de gobierno actúan eficazmente dentro de un espacio de un modo considerado legítimo por la ciudadanía, dando pie al libre ejercicio de la voluntad política del poder ejecutivo mediante la obediencia.

Para Adrián Acosta (2000), la gobernabilidad es la capacidad institucional para legitimar sus decisiones con base en un desempeño eficaz de sus funciones. La eficacia alude a la consecución de fines en un tiempo dado y con determinados recursos, no hay gobernabilidad posible sin logros, sin acciones, sin consecución de metas.

Una característica más de la gobernabilidad es la estabilidad, que puede entenderse como la capacidad de la institución para mantenerse y reproducirse sin que se alteren o suspendan sus actividades, alude a que el cambio de todos los miembros de los órganos de gobierno deben de sujetarse a una normatividad institucional, sustentando en consensos, pactos y acuerdos. Es decir que la gobernabilidad es la resolución de los conflictos que se presentan sin el uso de la fuerza.

Romualdo López (2002) alude a la situación conflictiva que se presentan en las comunidades universitarias, la democratización en la toma de decisiones. Gobernabilidad y democracia están basados en términos antagónicos razón por la cual se encuentran en conflicto. La gobernabilidad requiere la representación efectiva de los grupos en relación con su poder; la democracia por otro lado requiere de la representación de los grupos en proporción al número de integrantes que la formen.

La gobernabilidad involucra a los sujetos u órganos que tienen una autoridad que es delegada, a los miembros de la comunidad universitaria que en sus acciones cumplen los acuerdos de esos órganos, pero sobre todo la relación que se establece entre la comunidad y los órganos de autoridad. Se puede decir entonces que hay gobernabilidad cuando la estructura formal de autoridad, los órganos de gobierno están ofreciendo respuestas oportunas y de calidad, a las demandas tanto de la propia comunidad universitaria como de la sociedad.

Siguiendo a Acosta la gobernabilidad se entiende como la capacidad del gobierno universitario para entender eficazmente tanto las demandas de sus grupos internos como las de la sociedad en general, incluidos los gobiernos estatal y federal, mediante fórmulas institucionales de resolución de conflictos y producción de acuerdos (Acosta, 2000:7).

Las formas de gobierno de las instituciones de educación superior son resultados de procesos históricos que se materializan en espacios y lugares determinados. La comprensión de la forma de gobierno en una institución de educación superior es entendible a la luz de su contexto histórico y de su propia historia.

Como resultado del objetivo de ser de las instituciones de educación superior (transmitir, generar y difundir el conocimiento) es posible pensar que un gobierno democrático no necesariamente es el mejor y que un gobierno no democrático puede ser también un buen gobierno. Esta distinción resulta útil para pretender que

la democracia es el tipo de gobierno preferible para las instituciones de educación superior.

La democracia tiene una relación fuerte con la autonomía y posibilita a las universidades tener rasgos de un gobierno democrático institucional y establecer formas particulares de gobierno acordes con su función y objetivos sociales pero señala los límites y las diferencias con el gobierno democrático del país. En la democracia universitaria, las leyes y las decisiones descansan en la convicción, la fuerza del mejor argumento y no en la mera costumbre. Marquis (1986)

A decir por Romualdo López hay elementos suficientes para pensar que la forma de gobierno es una variable que incide en el gobierno institucional, y aunque no es condición suficiente para el logro de la calidad, es una condición necesaria, del ejercicio del poder nacen los parámetros de la gestión, y sería imposible – como ocurre con cualquier tipo empresa. Que una institución de educación superior mal administrada pudiese prosperar (Banco Mundial, 2000)

3.2 Relevancia de la estructura de la autoridad en las instituciones.

El propio Romualdo López habla del papel que juegan los órganos de gobierno en la toma de decisiones y que ha sido objeto de diversos estudios en las universidades de los EUA. Se puede detectar dos posiciones extremas: la de aquellos que consideran que es mínima y en el otro extremo, los que consideran que es decisiva. Existe un debate que tiene como fondo el análisis del gobierno institucional entendido como las estructuras y procesos a través de los cuales los participantes institucionales interactúan, se influyen mutuamente, para la toma de decisiones (Birnbaum, 1988, Citado por R. López, 2002).

Esta interacción entre actores institucionales, ubicados o no en la estructura, se presenta, entre otras razones, porque el objeto mismo de las instituciones es el conocimiento y aquellos que lo poseen tienen una autoridad dentro de la institución.

La naturaleza de las mismas instituciones tiende a que la estructura de gobierno tenga un bajo perfil. La autoridad radica en aquellos que controlan, cultivan y poseen el conocimiento y no precisamente en las estructuras formales.

Burton Clark sugiere que la autoridad tradicional, que descansa en un aparato formal, es cada vez menos presente y la importancia en las instituciones de educación superior que la autoridad formal representa tiene un papel muy limitado en la organización universitaria (Clark, 1991). Adrián Acosta, considera que en un contexto de transición institucional múltiple del entorno que afecta directa o indirectamente, el desempeño de las instituciones de educación superior, los problemas del poder en la universidad no son tanto un problema de estructuras de gobierno como de gobernabilidad institucional (Acosta, 2000:2).

Para el caso que nos ocupa, la importancia de la organización de las autoridades para llevar a cabo el proceso de gestión, es el conocimiento que han tenido en planeación; paradójicamente, una de las debilidades de un buen número de Aragón, nunca han salido de la facultad, es decir, su formación como funcionarios ha sido únicamente dentro de esta, de ahí que el funcionario es endógeno y su habilidad para cambiar e innovar esta limitada. En este sentido podemos suponer que es necesario que los funcionarios tengan experiencia en otras instituciones educativas.

En el mismo sentido la forma de organización y administración ha funcionado pero podría estar mejor. Falta tener referentes de comparación. Una de las fortalezas de posgrado es que sus funcionarios han tenido experiencias en otras instituciones vinculadas a educación, por ejemplo Universidad Pedagógica Nacional, Universidad Autónoma de Puebla y la Secretaría de Educación Pública. Esto ha permitido comparar como era la FES – Aragón antes de la planeación estratégica y como es ahora. De otro modo se seguiría siendo una facultad endógena. (IC4:2007)

3.3 Burocracia en la Universidad

El gobierno y la administración de las universidades se ha ido complicando sostenidamente, al punto que la gestión universitaria (gobierno, administración, planeación y control) ha ido adquiriendo cada vez más un carácter académico y profesional, lo que también muestra la especificidad de la función.

En las instituciones de educación superior es apreciable una tendencia creciente a la división del trabajo entre quienes planean y evalúan por un lado, asociado a las direcciones de la institución, y por otro quien desarrolla tareas sustantivas de docencia, investigación y difusión y extensión universitaria. Casi todo el trabajo universitario es un trabajo intelectual, y se podría diferenciar entre quienes planean y quienes enseñan e investigan, es decir entre lo intelectual y lo manual, donde debería haber unidad y gestión compartida. (Marquis, 1986). De lo anterior se puede desprender como en la UNAM siguiendo a Carlos Marquis se ha incrementado el aparato burocrático y que decir de que cada día hay más administrativos que docentes.

Proceso burocrático en el caso de la UNAM Marquis (1986). Argumentando que:

- 1) El aparato administrativo de la UNAM ha sido ampliando en forma que el número de administrativos ha ido incrementando en relación con el número de profesores.
- 2) Los perfiles curriculares de los rectores ha ido modificándose a favor de una mayor importancia de la experiencia administrativa por sobre la académica.
- 3) Se ha intentado legislar sobre las actividades universitarias más de que la comunidad que implica el deseo de las autoridades de aumentar sus controles y la resistencia que oponen sectores universitarios.

Continuando con Marquis, el proceso de burocratización de las instituciones de educación superior entre ellas la UNAM, tiende a un creciente requisito de

experiencia administrativa de los Rectores como un indicador sensible. Parece claro que los Rectores de las universidades deben ser académicos distinguidos, y que tenga expectativas políticas de la comunidad universitaria en la coyuntura específica y en la relación concreta de la universidad con el Estado.

3.4 Teoría de las Decisiones.

La base teórica del estudio de las decisiones se desprende de la Teoría de las Organizaciones, y se refiere a las contribuciones al estudio de las decisiones de las etapas de la TO: institucional de 1937 -1973 y la de desarrollo de 1965 a la fecha.

En estas etapas, se reconoce la ambigüedad de las organizaciones en general y en particular las que deben responder a necesidades sociales, más que a las de mercado. Se observan rasgos de ambigüedad de los objetivos, la indeterminación y variabilidad de los procesos, y la dificultad de evaluar o determinar los resultados adecuados.

Estos rasgos coexisten en sistemas flojamente acoplados o anarquías organizadas, como los que encontró Weick (1976) en las universidades, los cuales se explicaron en el capítulo 1 en el apartado de los modelos organizacionales de universidad.

Nos parece que el reconocimiento de la ambigüedad es un punto de quiebre, que permite conocer a las organizaciones más como son y no cómo deberían de ser.

En el estudio de las decisiones y la ambigüedad dentro de la TO, el precursor es Simon (1978), quien aportó el conjunto de ideas del movimiento del comportamiento a la evolución de los estudios organizacionales.

Las líneas de investigación que inicia el movimiento del comportamiento son enriquecidas con el constructivismo social y continuadas en la etapa actual de la Teoría de las organizaciones en el área de las decisiones y la ambigüedad.

En la etapa actual de la TO (1965 – a la fecha) que incluye el estudio de las decisiones y la ambigüedad, se considera que inicia el estudio sistemático organizacional de la educación superior (Ibarra, 2001).

Nos parece que continuar esta perspectiva de estudio en el ámbito de las universidades, permitiría identificar factores de la calidad de la educación superior.

Las bases del estudio de las decisiones elaboradas por Simon (1978), establecen que... él busca predecir el comportamiento dentro de la organización. En la selección de un elemento de análisis, encuentra que el rol que era la categoría utilizada en la explicación sociológica del comportamiento implica un “modelo concreto del comportamiento”, el cual no se cumple por la influencia del temperamento. Entonces con el rol no es suficiente para predecir el comportamiento, además el seguir un rol funcional llevaría a eliminar la racionalidad.

En cambio, si en el rol se especifican determinadas premisas de decisiones valorativas y fácticas, la persona que lo desempeña tendrá que utilizar su razón para alcanzar esos valores. Se les divide en dos tipos a las premisas de decisión:

- Las que dividen el rol
- La información y el temperamento del decisor.

Si en las organizaciones es importante conseguir que se hagan las cosas, entonces es tan relevante la acción como la decisión (Simon, 1978:3). Además se identifica que ambas incluyen premisas de decisión.

Simon considera que la guía del estudio de las organizaciones debe ser la eficiencia. Además, señala que no es suficiente con establecer su definición, sino cómo lograrla.

Al hablar de la eficiencia en las organizaciones, lo común es hacer referencia al principio de eficiencia que se refiere a obtener el mayor cumplimiento de los

objetivos con el menor gasto. Este principio es insuficiente para el logro de la eficiencia por dos razones, una porque presenta problemas para su adecuación en las organizaciones no lucrativas como las universidades y otro problema es el que no especifica cómo logara la eficiencia.

El cómo lograr la eficiencia, lleva al estudio de sus factores, los cuales se pueden identificar con la cantidad y la calidad de los resultados de la organización.

La respuesta que da Simon sobre los factores de la eficiencia es que éstos están constituidos por la capacidad para ejecutar y la capacidad para tomar decisiones y si los límites de ambas se logran ampliar, entonces se mejora la eficiencia.

Es interesante centrar la capacidad de ejecutar cuidando que la división de trabajo establezca áreas lo suficientemente independientes para asegurar que la acción de los integrantes de dichas áreas tengan posibilidad de incidir en los resultados deseados.

Simon (1978) recomienda que las áreas en una organización sean creadas de tal forma independiente. Mientras que para Weick (1976), lo que se encuentra en las universidades son precisamente departamentos independientes. Hay que considerar que la independencia, no es suficiente para la ejecución y que habría que incluir, entre otros elementos, la experiencia y el conocimiento de los actores, lo cual complica el asunto fuertemente en la educación superior.

Pero no es suficiente la capacidad de ejecutar como ya lo dijimos anteriormente, sino que también se requiere de tener capacidad de decidir, con el objeto de dar respuesta a las demandas del entorno. Lo anterior nos refiere a la capacidad de control que de acuerdo con Adams (1983: 29) la noción de control incluye necesariamente la toma y ejecución de decisiones.

Retomando a Simon, quien establece que los factores de la eficiencia son la capacidad de ejecutar y la capacidad de decidir. Esto lo lleva a considerar que la descripción científica de la organización es la que muestra las decisiones que toman cada persona de la organización y las influencias a las que está sujeta al tomar cada una de ellas.

Aquí encontramos una deficiencia, ya que sería mejor plantear esto en términos de las premisas de decisión, ya que estas son elementos tanto de las acciones como de las decisiones.

Simon sostiene que el comportamiento en las organizaciones es más el resultado de un sistema estímulo – respuesta, que la selección entre distintas posibilidades. De igual forma el ser humano es racional. Aunque al final de su obra hace un poco de ruido cuando abre la puerta al momento de la duda en la cual las personas ponen atención en su decisión a los diferentes comportamientos posibles, lo que se conoce de las condiciones, las consecuencias que se alcanzan a estimar y las evaluaciones que se realizan. La no – racionalidad se presenta en el modelo de estímulo – respuesta. Mientras que la racionalidad aparece en el momento de duda.

Es importante señalar que el momento de duda puede llevar a la no acción, cuando las personas se dan cuenta que no pueden considerar todos los factores de su decisión y por ello no pueden actuar. Por lo tanto la racionalidad del hombre es limitada. Si bien el hombre económico, Buchanan y Tullock (1968) en sus decisiones maximiza, después de conocer la complejidad de su realidad, el hombre administrativo en sus decisiones busca una solución satisfactoria, tomando en cuenta unos cuantos factores relacionados con su decisión, los que cree relevantes de acuerdo a su conocimiento. Posteriormente hablaremos un poco más acerca de la racionalidad limitada.

La decisión es la mejor solución disponible, ya que a las otras alternativas la propia decisión las ha dejado de lado. De esta forma las decisiones establecen condiciones futuras y una pauta de decisión para eventos futuros.

Es común asociar a las decisiones con cierta finalidad, la cual establece una jerarquía de decisiones. A pesar de ser frecuente esta concepción, presenta severas restricciones:

- ❖ La cadena de medios-fines, que se conceptúa como "...una serie de elementos causales relacionados, que van desde los comportamientos hasta valores a que se dirigen" (Simon 1978:74), no se logra integrar porque: a) las relaciones de causalidad no son claras, b) los objetivos no están bien definidos y c) existen pugnas entre finalidades superiores e intermedias.
- ❖ Los medios no son neutros porque generan consecuencias que delimitan finalidades y medios posteriores.
- ❖ El comportamiento puede ser consciente o inconsciente. El comportamiento consciente puede ser racional o con muy poca frecuencia racional en el momento de duda. El comportamiento inconsciente se refiere a conservar una decisión.

Después de ser tomada una decisión, tiende a ser conservada principalmente porque se trata de recuperar los costos asociados a la decisión se establecen en el medio ambiente estímulos que levantan a la continuación y los costos de preparación de una decisión no permite hacer cambios rápidos.

Para Simon (1978), las decisiones de acuerdo a sus premisas se componen de dos tipos de elementos, los de hecho y los de valor. El hecho es lo que podemos ver del mundo y su devenir. El valor nos ayuda a elegir un estado futuro y no otro, se refiere al contenido ético. Entonces, para decidir se requiere de valorar, que se define como el proceso de determinar las preferencias entre las consecuencias.

La valoración se enfrenta con dos obstáculos:

- a) lo fáctico no se deriva en forma lógica de lo ético y
- b) no es posible comparar los deberías con los hechos. Se observa, además que la mayor parte de las afirmaciones éticas incluyen partes de hecho. Entonces para resolver esto Simon propone que se establezcan fines intermedios que puedan fungir como una guía de los hechos, que como en el caso de las metas, podrían ser premisas de valor, las cuales se podrían utilizar como datos en la toma de decisiones.

También se observa, que en ocasiones las decisiones no se dirigen a una meta, sino a satisfacer una serie de restricciones. A este conjunto de restricciones se le denomina la meta de acción por ayudar a perfilar a la acción. Las restricciones se relacionan de manera directa con el papel y de manera indirecta con la persona que lo desempeña.² En términos generales, a las restricciones a menudo se les llama meta. Otras limitantes para la racionalidad son la destreza, la falta de identificación con la finalidad de la organización y el conocimiento de los individuos.

Regresando un poco a las metas y a la motivación, las metas son datos para tomar la decisión y la motivación es lo que lleva a seleccionar ciertas metas en el momento de la valoración.

² A modo de ejemplo: en el sentido que marca Simon, los actuales incentivos en la educación superior serían restricciones del papel del académico por su función motivadora; la motivación es requisito de la calidad de la educación.

Realizando comparativos con las experiencias de otras decisiones es una forma de facilitar la valoración.

Por su complejidad, la organización quita al individuo autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones, entonces establece funciones; asigna autoridad para que se tomen decisiones respecto al individuo; y pone límites en la capacidad de decidir para asegurar la coordinación, Simon(1978).

Este proceso organizativo de toma de decisiones define en gran medida a la estructura de la organización, principalmente en la división vertical de trabajo.

La división de trabajo vertical y horizontal fragmenta a las organizaciones. Ante ello, una forma de recuperar la integración es a través de la planeación., concepto que abordaremos en el siguiente capítulo.

La planeación es importante porque:

- ❖ a) decide los valores y los objetivos generales que serán guían a las actividades
- ❖ b) selecciona en forma general los métodos que utilizarán sus integrantes,
- ❖ c) establece los mecanismos de recolección de información y obtención del conocimiento; y
- ❖ d) ejecuta el plan en el trabajo diario.

Por lo que plantea, Simon (1978), considera que a las decisiones de la planeación racionales, lo que sabemos que muy pocas veces se presenta. En la mayoría de los casos, la planeación es copia con cambio de fechas de planes pasados.

Una contribución de la planeación es que cada individuo toma en cuenta las decisiones de los demás individuos del grupo que quedarán incluidas entre las condiciones que cada uno deberá tener en cuenta para poder decidir sus propias decisiones.

Cuando se decide en grupo, se lleva a cabo el encuentro de alternativas, tanto individuales como de grupo. El primero decide en relación a sus alternativas.

Si los miembros del grupo comparten valores o finalidades: son más leales al cumplimiento de la finalidad. Entonces puede haber cooperación.

La cooperación, la coordinación y la competencia marcan diferencias en la toma de decisiones. En la cooperación, donde quienes participan comparten una finalidad, el individuo al conocer la actitud del otro, tomará las acciones que aseguren el logro de la finalidad.

A manera de explicación podemos decir que, en la coordinación se requiere que se informe de los comportamientos proyectados por cada uno de los participantes, es importante tomar en cuenta que sin coordinación no puede realizarse la cooperación.

En la competencia es poco probable la estabilidad, ya que cada individuo ajustará su comportamiento tomando en cuenta intenciones de su adversario y evitará que conozca las suyas.

Al tomar en cuenta las decisiones de los demás, como condición de las propias es pretender tener una referencia para cooperar de la mejor manera con el grupo y elegir la alternativa más conveniente.

3.5 El estudio de las decisiones y la ambigüedad

En el estudio de las decisiones y la ambigüedad se observan cinco puntos de quiebre, Simon (1978):

- a) el cuestionamiento de la optimización de las decisiones;
- b) la conformación del concepto de atención organizacional;

- c) la creación del Modelo del Bote de basura;
- d) la aceptación de la ambigüedad de las preferencias; y
- e) el surgimiento del Nuevo Institucionalismo.

Estos puntos de quiebre explican por qué el comportamiento de los individuos se ve más como resultado del marco institucional, que de su racionalidad, ya que presentan la evolución del concepto de racionalidad.

a) El cuestionamiento de la optimización de las decisiones

En la década de los años 50, Simon (1978) cuestiona la optimización de las decisiones por los límites de las capacidades del ser humano y del propio proceso de decisión. Las personas tienen una capacidad cognitiva limitada, porque no son capaces de percibir toda la información relacionada al problema al que busca responder. El proceso presenta como limitantes el tiempo y los recursos.

Además el individuo selecciona en un contexto; supuestos y premisas, que acepta y utiliza en su decisión. Entonces, su comportamiento es aceptable sólo dentro de ese contexto.

Al ser cuestionada la optimización, es refutado el modelo racional por establecer que la toma de decisiones tiene por objetivo la optimización de los recursos organizacionales. Como contribución, Simon desarrolla el Modelo de la Racionalidad Limitada, que busca más que una solución óptima, una satisfactoria, Ver cuadro 4.

La racionalidad en la toma de decisiones no es fácil ni común de lograr. En esta parte se van a describir las amenazas a la toma de decisiones racionales.

Después de observar y analizar los recursos humanos y organizacionales ilimitados que requiere la racionalidad, la conclusión es que el comportamiento organizacional no puede ser explicado únicamente por la racionalidad.

Cuadro 4

Modelos comparativos para la toma de decisiones:

El Modelo Racional y el Modelo de la Racionalidad limitada

Modelo Racional	Modelo de la Racionalidad Limitada
a) El individuo analiza todos los posibles cursos de acción.	a) El individuo establece cuál es el nivel mínimo de resultados favorables que está dispuesto a aceptar.
b) El individuo construye todos los futuros escenarios a que lo llevaría cada alternativa analizada.	b) El individuo analiza un número relativamente pequeño de cursos de acción.
	c) Cuando el individuo encuentra un escenario futuro en el que sus necesidades son satisfechas, detiene la búsqueda y selecciona esta alternativa.
Supuestos: información completa, el individuo conoce sus preferencias y éstas son estables.	Supuestos: información incompleta, el individuo no conoce sus preferencias y éstas son inestables.

Fuente: March y Olsen (1989).

b) La conformación del concepto de atención organizacional

Las limitaciones de la organización en la toma de decisión son el tiempo, la información y la capacidad de procesamiento..

En la década de los 60, Simon y March intuyen a partir de los recursos limitados, que las organizaciones tienen una capacidad limitada de atención organizacional.

Se define como atención organizacional a “ la habilidad que tienen las instancias inteligentes de la organización para observar y decidir acerca de los procesos que tienen lugar en las distintas subunidades organizacionales” .Con el objeto de liberar atención organizacional se crean rutinas en las organizaciones para los procesos cotidianos. Se entiende como rutina a una cadena de acciones que no requiere de toma de decisiones, sino que se dispara automáticamente cuando se presentan ciertas condiciones” March y Olsen (1989 :13).

De esta forma, la atención organizacional libera da se dirige a situaciones especiales o imprevistas; muchas de ellas se refieren al desempeño insatisfactorio.

En las universidades por ejemplo es posible que los funcionarios, con una carga de trabajo cada vez más amplia y pesada, que por su atención, limitada, conserven sin cambio el mayor tiempo posible algunas de sus rutinas, como su propia planeación.

c) La creación del Modelo del Bote de Basura

En el inicio de la década de los 70, March, Cohen y Olsen (1972) crean este modelo para describir la toma de decisiones en las organizaciones, como alternativa al Modelo Racional.

El Modelo del Bote de basura postula que el factor más relevante para explicar la toma de decisiones es la dimensión temporal, entendida como la coincidencia en un determinado momento de problemas y soluciones. En este sentido las soluciones no se crean para resolver un problema específico, en cambio se tiene un abanico de soluciones del cual se selecciona.

Es decir que cuando aparece un problema, le es asignada una solución ya existente: quedando la pertinencia como una dimensión prácticamente aleatoria.

Cuando no se logra resolver un problema, se requiere la asignación de otra solución pre – existente.

d) La aceptación de la ambigüedad de las preferencias

A fines de la década de los 70 y principios de los 80's March y Olsen, en sus estudios sobre el proceso de la toma de decisiones, observan que las preferencias de los individuos: varían frecuentemente y además son ambiguas: a veces son inconscientes y en ocasiones se establecen y aclaran en el propio proceso de la toma de decisión.

Ante esto, se empieza a observar que la ambigüedad juega un papel muy importante en el funcionamiento de las organizaciones.

Estos hallazgos reducen más a la racionalidad como explicación del comportamiento en la organización, ya que uno de sus argumentos es que las preferencias son “estables, consistentes, precisas y exógenas al proceso de decisión” Odeshook citado por Vergara (1989:15).

Entonces al reducir a la racionalidad como opción en el proceso de decisión, March y Olsen elaboran un modelo alternativo denominado el Nuevo Institucionalismo Político, cuyo surgimiento lo presentamos a continuación.

d)La creación del Nuevo Institucionalismo.

En las ciencias sociales anglosajonas a finales de la década de 1970 surge el Nuevo Institucionalismo como una opción alternativa a la racionalidad, su atención se centra en el contexto institucional como factor del comportamiento. Este contexto institucional abarca lo político, lo social y lo económico.

Se postula que las organizaciones desarrollan características institucionales que las diferencian unas de otras, y estas características son el factor más importante por considerar para entender el comportamiento de los actores organizacionales.

El Nuevo Institucionalismo busca entonces conocer cómo las instituciones desarrollan sus características y cómo estas influyen en el comportamiento de los miembros de la institución, March y Olsen (1989)..

Consideramos que el comportamiento de los funcionarios y autoridades presentan dos tipos de influencias de carácter institucional: al nivel de la universidad y el nivel del departamento asignado. Y esto con base al grado de independencia de los departamentos.

Si la institución influye en el departamento, nos preguntamos ¿porqué lo hace?. La respuesta por parte del Nuevo Institucionalismo es que la interrelación de la institución y el medio ambiente demanda un cierto comportamiento interno a la organización. Cuando el comportamiento exigido es diferente al existente, entonces se requiere utilizar mecanismos de influencia para lograr el cambio requerido.

A continuación describiremos los fundamentos del Nuevo Institucionalismo en sus tres vertientes:

- ❖ El económico (regulativo)
- ❖ El sociológico (cognitivo) y
- ❖ El político (normativo).

Cuadro 5
El Nuevo Institucionalismo
Comparativo entre sus versiones

Concepto	Sociológico	Político	Económico
La interrelación entre la institución y el medio ambiente como origen del cambio	Coincide	Coincide	Coincide
Instituciones, como marcos de referencia culturales desde donde los individuos y organizaciones construyen preferencias e interpretan la realidad	Coincide y rechaza toda la racionalidad	Coincide y considera que el individuo tiene una racionalidad y toma decisiones	Coincide y postula que ante las restricciones del contexto histórico y cultural que se imponen a los actores, estos realizan cálculos racionales sobre acciones, consecuencias y posibles , beneficios.
Capacidad de los actores para el cambio de acuerdo a su racionalidad	Sólo se adaptan al medio ambiente, se comportan de acuerdo a la cultura de la institución.	Debido a la diferencia en la velocidad de cambio entre las organizaciones y el medio ambiente. Las organizaciones son obligadas a iniciar un proceso controlado de adaptación a las nuevas circunstancias.	El cambio, es el resultado de la respuesta de los actores a las transformaciones de las reglas y éstos intentan maximizar sus preferencias. Esto incluye el posible cambio de reglas.

Fuente March y Olsen (1989).

El Nuevo Institucionalismo Económico

Algunos de los autores más relevantes de Nuevo Institucionalismo Económico son Williamson (1975) y North(1990) citados por Simon. Esta versión se enfoca a lo regulativo y postula que el obedecer un conjunto de reglas económicas lleva a la estabilidad. Los cambios a este conjunto de reglas pueden ser formales o informales.

En este contexto económico, los individuos manifiestan su racionalidad: buscando maximizar sus preferencias dentro de las reglas del juego; calculando sus posibles beneficios en caso de que cambien las reglas, luchando por modificar las reglas cuando así les convenga, y decidiendo sobre el cumplir o no las reglas con base en un análisis de costo/ beneficio.

Debido a que las reglas son insuficientes para ser compensada la incertidumbre del ambiente, los individuos para dicho fin utilizan ideologías, teorías y / o modelos.

El Nuevo Institucionalismo Sociológico

El Nuevo Institucionalismo Sociológico se centra en los proceso cognitivos. A través de los procesos de adquisición del conocimiento de la organización y de los individuos explica el comportamiento.

Las reglas y las tradiciones institucionales son el "...resultado de un proceso de construcción de la realidad" Berger y Luckman citados en March y Olsen (1989:21), esto significa que constituyen un fenómeno cultural.

El comportamiento de los individuos está determinado por el marco cultural institucional, " las reglas y las tradiciones son el marco de referencia a partir del cual los individuos se explican el mundo que los rodea" Meyer y Rowan en March y Olsen (1989:21). Si algún comportamiento o curso de acción no existe en la cultura de la institución, entonces no es posible que los actores lo consideren como alternativa.

Los individuos y las organizaciones se pueden adaptar a los cambios del medio ambiente, pero no pueden influir en el cambio, ya que no pueden manejar deliberadamente las reglas y las tradiciones existentes.

El cambio del marco cultural institucional, se concibe como resultado de su evolución sin control y predicción, Powel y DiMaggio en March y Olsen (1989), o como resultado del isomorfismo, tendencia adoptar las características del ideal, en nuestro caso de las universidades más prestigiadas.

El Nuevo Institucionalismo Político

El Nuevo Institucionalismo Político, continuando con March y Olsen, toma una posición intermedia entre el económico y el sociológico, y desde nuestro punto de vista ésta es más ilustrativa, ya que integra los elementos culturales del enfoque sociológico y los elementos normativos del enfoque económico, de tal forma que también logra explicar la relativa racionalidad y autonomía de los individuos en relación al marco institucional.

Su punto focal es la toma de decisiones, perspectiva de estudio para nuestro objeto de estudio. Los principales temas que aborda son:

- a) La estabilidad institucional,
- b) El cambio institucional de March y Olsen, y
- c) Las instituciones y su sistema político.

a)La estabilidad institucional se concibe como resultado de tres elementos: el marco institucional; una cultura organizacional homogénea y el acatar las normas de la institución. Se conceptúa al marco institucional constituido por las normas, reglas y las tradiciones. El marco institucional contribuye a la estabilidad porque es la referencia de los individuos para decidir su comportamiento. Una cultura organizacional homogénea da estabilidad porque permite que entre colegas se

puedan interpretar correctamente sus acciones. Además contribuye a la cohesión para uniformar las preferencias de los individuos.

No podría haber algo más estable que el comportamiento de acuerdo a las normas de la institución.

El origen de las reglas y las normas institucionales, así como la influencia en el comportamiento, se encuentran en la necesidad de toda la organización de crear rutinas para administrar la atención organizacional. Su origen y desarrollo presentan la siguiente secuencia:

- 1) La administración de la atención organizacional requiere del establecimiento de rutinas.
- 2) Las rutinas se transforman en la cultura de la institución formada por las reglas convencionales, tradiciones, mitos y tecnología.
- 3) La cultura conforma un conjunto de conocimientos y prácticas compartidos por todos los miembros de la institución que se dan por hecho (no se cuestionan, sino que son la realidad).
- 4) Se establece una forma particular de hacer las cosas.

Los conocimientos y las prácticas compartidas son el punto de partida para conformar a las normas de la institución. En estas normas se encuentran “codificadas las atribuciones y obligaciones de los roles que desempeñan los individuos en la organización” March y Olsen (1989: 27).

El Nuevo Institucionalismo Político postula que “el comportamiento de los individuos se explica más fácilmente con base en los roles asignados en la organización y en las reglas institucionales que lo norman, que con base en el presupuesto de que los individuos son agentes racionales en busca de maximizar sus intereses” March y Olsen (1989:27).

De acuerdo a lo que March y Olsen denominan la lógica de lo apropiado, los actores deciden, no con la expectativa de maximizar sus preferencias, sino de tal manera que sus decisiones sean congruentes con las responsabilidades que tienen asignadas según las normas y tradiciones institucionales. Con el objeto de cumplir con dicha lógica el individuo identifica su rol como actor organizacional (¿quién soy dentro de la organización?), e identifica que acciones son apropiadas, de acuerdo a las normas de su rol en la situación en cuestión.

Nos surge una pregunta con base en lo anterior ¿por qué los individuos obedecen las normas institucionales?. Entonces la respuesta es porque lo aprendieron en el proceso de socialización, al igual que las rutinas y porque les simplifica la realidad, ya que les permite tomar decisiones de una manera más sencilla.

En situaciones de incertidumbre, con poco tiempo y recursos insuficientes, los individuos no buscan maximizar, buscan comportarse de acuerdo con las convenciones organizacionales porque en cierta medida les permite conocer anticipadamente el resultado de sus acciones y las respuestas de otros actores; e, independientemente de los resultados de sus decisiones, actúan de la forma correcta de acuerdo con el código de la institución.

Por lo tanto podemos decir que el comportamiento de los individuos en una organización tiende a conformarse menos racionalmente de acuerdo a sus intereses y más de acuerdo a lo que establece la estructura y la cultura de la institución de la que son miembros. La estructura es el resultado de un proceso cultural que inicia con la necesidad de administrar a la atención organizacional limitada y que termina con el establecimiento de normas institucionales.

Como hemos observado, la estabilidad institucional en la toma de decisiones está dada por la cultura y la estructura institucional. De esta forma el enfoque político del Nuevo Institucionalismo integra elementos de las otras versiones – el económico y el sociológico.

b) El cambio institucional, continuando con March y Olsen (1989). La interrelación entre la institución y el medio ambiente conlleva al cambio debido a la presencia de una velocidad de cambio diferencial, entre el ambiente y la institución. La velocidad de cambio en las organizaciones es menor que la del medio ambiente debido a la inercia que generan sus rutinas.

En los cambios las rutinas, juegan un papel clave, ya que si las rutinas son la manera aceptada de hacer las cosas, entonces la adaptación requiere de modificarlas junto con las rutinas que tiene asociadas.

Cuando las diferencias entre la institución y el medio ambiente son muy grandes, se requiere realizar una reforma institucional.

A una reforma institucional se le define como “ un conjunto de acciones que aspiran a modificar de manera deliberada la estructura y la cultura de una organización” March y Olsen (1989 : 29). La viabilidad de una reforma institucional está limitada debido al comportamiento con base en el Modelo del Bote de Basura, ya que la institución, al tratar de adaptarse a las demandas del medio ambiente, buscará en primera instancia de entre las soluciones disponibles en su repertorio organizacional.

En la educación superior se observa la aplicación repetida de un mismo tipo de solución. Para controlar el cambio, acción que en sí misma es muy limitada, se podrían utilizar alguno de los siguientes mecanismos de adaptación de la institución como estrategia:

- a) Modificar las soluciones disponibles en las instancias decisorias.
- b) Manipular la distribución de la atención de la organización, modificando la definición del éxito y el fracaso.

- c) Influir en la creación de nuevos símbolos y significados de la cultura organizacional.

Desde nuestro punto de vista, en la IES, la participación de autoridades y funcionarios en la creación de estos mecanismos es de suma importancia, ya que en ellos recae parte de la gestión universitaria, sobre todo por la experiencia y nivel de especialización que puedan tener en su campo.

c) Las instituciones y su sistema político. La integración al estudio de la política, tanto del análisis de la racionalidad, como del análisis institucional. De acuerdo con March y Olsen todo sistema político en la toma de decisiones se fundamenta en dos procesos diferentes: agregativos e integrativos. Además cabe señalar que los sistemas políticos son el proceso de toma de decisiones respecto a problemas no repetitivos.

Un proceso agregativo consiste en una negociación o regateo en el cual los grupos o individuos involucrados aceptan sacrificar algunas de sus preferencias a cambio de satisfacer otras. Y un proceso integrativos es aquel en que los ciudadanos participan en una dinámica de creación de preferencias compartidas por todos March y Olsen (1989:31).

En el cuadro 6 se observa la diferencia que existe entre los procesos de decisión que anteriormente se han descrito. Y su objetivo es señalar como es que cada proceso de decisión dentro del sistema político contenido en el nuevo institucionalismo se comporta de acuerdo con sus diferentes rubros. El diálogo y la negociación son factores complementarios en la toma de decisiones.

Cuadro 6
Comparativo de los procesos
Agregativos e integrativos

Rubro	Proceso agregativos	Procesos Integrativos
La política	Un conflicto de intereses que se resuelve a través de la negociación, la cual es condicionada por la dotación inicial de recursos de quienes participan.	Crear valores y aspiraciones colectivas de tal forma que se logre la cohesión de la sociedad. Todos los que participan en la política tienen privilegios inalienables.
El conflicto	Enfrentamiento, que se resuelve vía regateo.	Oportunidad para abandonar preferencias divergentes y crear preferencias compartidas.
Su función	Lograr acuerdos entre grupos con intereses divergentes	Crear sentimientos de unidad social y confianza en el sistema político.
Respecto a las preferencias individuales	Operan a partir de ellas.	Operan sobre ellas porque se modifican.

Elaborado con base en March y Olsen (1989: 31 -33)

Seguimos con March y Olsen que dicen que los procesos integrativos se llevan a cabo a través de un diálogo razonado, en el cual los grupos sociales que participan buscan puntos de coincidencia. A partir de que ellos desarrollan metas colectivas.

Los argumentos que se utilizan en el dialogo se construyen con base en las responsabilidades y obligaciones de los grupos o individuos que participan.

En un régimen democrático no es suficiente con la negociación, ya que a los ciudadanos no se les otorga una misma dotación inicial para intercambiar. Por esto, la igualdad política sólo se logra a través de compartir valores políticos fundamentales para convivir en la sociedad.

La legitimidad sólo se puede lograr a través de preferencias compartidas por la mayoría de los ciudadanos con respecto a las reglas básicas de elección de gobernantes y el ejercicio del poder político, o sea respecto a la capacidad de decisión y la capacidad de acción.

Resumiendo podemos decir que el Nuevo Institucionalismo Político estudia a los sistemas políticos desde la perspectiva del proceso de la toma de decisiones. En dicho proceso se observa cómo el marco institucional genera la estabilidad institucional. El marco institucional lo constituyen las normas, las reglas y las tradiciones.

El cambio institucional se hace necesario por la relación entre la institución y el medio ambiente. Para llevarlo a cabo se requiere de la modificación del marco institucional, que aunque de forma limitada, se puede generar a partir de ciertas estrategias en referencia a las soluciones disponibles, la dirección de la atención organizacional y la cultura.

De hecho la decisión en cuanto a la selección de estrategias de cambio se puede dar en procesos agregativos (negociación) o en procesos integrativos (diálogo).

En la educación superior, que se caracteriza por ser la base pesada Clark, (1983), porque las decisiones sobre las labores educativas en un departamento deberían ser tomadas por los académicos principalmente, pero también tomar en cuenta la participación de los actores involucrados.

3. 6 Importancia del liderazgo en Gestión de Instituciones Educativas.

Concebidas a las instituciones educativas como organizaciones sociales, integradas por un conjunto de personas que interactúan entre sí para lograr los propósitos educativos, y a partir del art. 3º de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, de la ley General de educación, así como de la visión y misión de cada institución, requiere de un proceso dinámico de participación de todos sus miembros, para hacer realidad tales propósitos. En este sentido la gestión de las instituciones, considerada esta como “ el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”(SEP. 2000:8) debe cumplir con este cometido.

De ahí que el objetivo de la gestión de las instituciones educativas, sea ubicar a la escuela como una unidad educativa y centrarla en torno a los aprendizajes de sus alumnos; y al equipo directivo como los encargados de llevar adelante dicha gestión.

Ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de la institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que dan sentido como organización (La dimensión pedagógico – curricular, la dimensión comunitaria, la dimensión administrativa- financiera y la dimensión organizacional-operativa) (Torres.2004).

Para el equipo directivo de una escuela, ser capaz de llevar adelante la gestión de la misma, implica el ejercicio de un liderazgo efectivo, que dinamice el trabajo personal en pro de lograr la intencionalidad pedagógica de la institución, acorde con los propósitos del plan de estudio de cada escuela.

En congruencia con lo anterior, se puede definir al liderazgo como: “un proceso de influencia social en que el líder, procura la participación voluntaria de los

subordinados en el esfuerzo de lograr los objetivos de la organización” (Kreitner Robert.1997:474)

Después de haber realizado las entrevistas con cada uno de los informantes clave, pudimos determinar que son líderes hechos en la formación cotidiana y que además, son participativos, propositivos, optimistas y tienen manejo de personal, también podemos decir que son líderes comprometidos con su trabajo y con la universidad y sobre todo con la FES – Aragón. Es importante resaltar que los líderes en puestos estratégicos dentro de las instituciones educativas, son los que llevan la guía de las estrategias para alcanzar los objetivos.

3.7 Algunas teorías sobre liderazgo.

A lo largo de la historia de la humanidad, el significado de liderazgo se ha ido transformando, como resultado de las transformaciones sociales y con base en los estudios realizados sobre este tema.

Solo como referencia mencionaremos algunas teorías sobre liderazgo, y son las denominadas tradicionales, que abarca una serie de teorías, desarrolladas básicamente en ámbitos empresariales, caracterizadas por entender que el liderazgo es el proceso a través del cual una persona que ocupa determinada posición ejerce influencias sobre otras personas, en orden al logro de las metas de la organización. (Medina Rivilla,1997).

3.7.1 Teoría genética.

Para Davis (2001) existe una frase conocida que expresa si “un líder nace, no se hace” y que explica el enfoque genético del liderazgo; es decir que la habilidad para el liderazgo se trasmite a través de los genes. Lo que en la época medieval se denominó el poder divino de los reyes. Sin embargo dado a que el mundo ha cambiado, gracias a las transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas; sin dejar de lado los avances científicos y tecnológicos, se ha forzado el desarrollo de nuevas teorías sobre liderazgo, lo que trajo como consecuencia, el fracaso de la teoría genética.

3.7.2 Teoría de los rasgos

Esta teoría que tuvo auge después de la segunda guerra mundial, continua en la actualidad con una gran aceptación en el terreno de la administración del desarrollo organizacional (D.O.) y del comportamiento organizacional (C.O.), hace énfasis en rasgos de la personalidad de los líderes, como son:

- Inteligencia superior,
- Estatura imponente,
- Confianza en sí mismos
- Efectividad en la comunicación,
- Habilidad para motivar a los demás,
- Resolución y creatividad que les permitan influir en el comportamiento de los subordinados.

En la actualidad, con base en los resultados obtenidos de investigaciones sobre los rasgos de liderazgo se tiene que:” los rasgos más importantes son de un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, y la seguridad en uno mismo. También son frecuentemente deseables la capacidad cognoscitiva (analítica), la posesión de conocimientos en administración, mínimo lo básico, el carisma, la creatividad, la flexibilidad y la calidez personal.” (Keith, Davis 2001: 217).

3.7.3 Enfoques conductuales del estilo de liderazgo.

Este enfoque se centra en la conducta del líder, es decir estudia el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados; haciendo hincapié en que los líderes no nacen, sino que se hacen. Además sostiene que las conductas del líder pueden mejorarse y desarrollarse sistemáticamente.

“La investigación referente a los estilos de liderazgo ha puesto también de manifiesto que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor. La eficacia de un estilo particular de liderazgo depende de cada situación en concreto” (Kreitner. 1997: 474).

Para abordar este enfoque con base en la conducta de los líderes, se clasifican según Keith Davis, en:

- Líderes positivos y negativos
- Líderes autocráticos, participativos y permisivos
- Líderes en cuanto al uso de la consideración y estructura.

La forma en que un líder emplea la motivación para lograr mejores resultados por parte de sus subordinados, da como resultado dos estilos de liderazgo totalmente opuestos. Por un lado el **liderazgo positivo** hace énfasis en las retribuciones económicas o de otra naturaleza; mientras que el **liderazgo negativo** por otro lado, adopta actitudes dominantes y de superioridad con las personas. Hace uso de las sanciones para conseguir la efectividad del trabajo y mantiene la falsa creencia de que con ello infundirá temor entre sus subordinados y los inducirá a alcanzar mejores niveles de productividad.

Con base en el poder empleado por el líder, Keith, establece tres estilos: autocrático, participativo y permisivo. Cada uno de ellos con ventajas y desventajas; pero es tarea del líder, hacer una combinación de los tres, privilegiando las bondades de cada uno de estos, que le permitan reafirmar su liderazgo en el grupo al que pertenece.

Idalberto Chiavenato (2002), denomina estos tres estilos de liderazgo, como: autoritario, democrático y liberal (laissez – faire).

Cuadro 7
Caracterización de los estilos de liderazgo

Autoritario	Democrático	Liberal
<ul style="list-style-type: none"> - El líder fija las directrices sin la participación del grupo. - A medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisto para el grupo. - El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo. - El líder es dominante elogia y crítica el trabajo individual de cada miembro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. - El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo decida. Así las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates. - La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de elegir a sus compañeros de trabajo. - El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder - La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrará información, si la solicitan. - El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos solo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.

Fuente: Chiavenato 2002.

Una clasificación más sobre los estilos de liderazgo desde un enfoque conductual o de comportamiento, según Montana (2003); la realizan otros autores y la denominan de la consideración y de la estructura; también consideradas de orientación a los empleados y orientación a las tareas respectivamente.

La orientación al empleado, consiste en acciones que caracterizan la forma en que un líder se relaciona y se acerca a los subordinados. El líder se preocupa de sus empleados. Se tienen evidencias de que sí el estilo del líder es de un alto grado de consideración, los empleados garantizan un desempeño y satisfacción laboral, relativamente altos. A estos líderes, también llamados considerados, les interesan las necesidades humanas de sus empleados. Se esfuerzan por generar trabajo en equipo, ofrecen apoyo psicológico y ayudan a sus empleados a resolver problemas.

La orientación al trabajo consiste en acciones que toma el líder para llevar a cabo el trabajo, tales como la asignación de tareas y su organización, la supervisión y la evaluación del desempeño del trabajador. A este tipo de líder también se le conoce como líder estructurado. Este tipo de líderes albergan la idea de que mejor manera de obtener buenos resultados en el trabajo, consiste en mantener constantemente ocupado a su personal, ignorando sus asuntos y emociones individuales y apresurándolo a producir.

Esta teoría del liderazgo, sobre la consideración y estructura de iniciación, es resultado de los estudios realizados en la universidad de Ohio, en los Estados Unidos de Norteamérica, de la que se derivan cuatro estilos de liderazgo.

Cuadro 8
Estilos de liderazgo

Consideración	Alta	<p>Estructura baja Consideración alta</p> <p>Se da menos énfasis en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder se concentra en satisfacer las necesidades y deseos del empleado.</p>	<p>Estructura alta Consideración alta</p> <p>El líder aporta directrices sobre como deben realizarse las tareas, mostrando al mismo tiempo una alta consideración por las necesidades y deseos del empleado.</p>
	Baja	<p>Estructura baja Consideración baja</p> <p>El líder no aporta la estructura necesaria y muestra poca consideración por las necesidades y deseos del empleado.</p>	<p>Estructura alta Consideración baja</p> <p>Se pone énfasis primeramente en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder muestra poca consideración por sus necesidades y deseos.</p>
		Baja	Alta

Estructura de iniciación

Elaborado con base en: Chiavenato 2002.

Otro enfoque es el Situacional o de contingencia.

Las teorías situacionales o de contingencia, sostienen que la efectividad de un estilo particular de la conducta de un líder para influir en los demás, depende de cada

situación en particular y que la efectividad del liderazgo requiere comprensión de las dinámicas de la situación para adoptar sus capacidades a esas dinámicas.

Una situación determinada contemple cuatro dimensiones:

- Las características personales del líder
- Características del trabajo
- La naturaleza de la empresa
- Características del trabajador.

En este sentido, un liderazgo efectivo desde este enfoque, se puede lograr a partir de reconocer los aspectos que marca cada una de estas dimensiones.

Las características personales del líder, tienen que ver con sus capacidades administrativas que consisten en, tomar en cuenta: las necesidades del individuo, las habilidades impersonales y técnicas, la motivación personal para el logro, la experiencia pasada, etc.

Características del trabajo, es el segundo factor que debe un líder de tomar en consideración, lo que se refiere a la naturaleza del trabajo, en especial, lo que favorecería esta situación es la clarificación de las actividades que tiene que realizar el trabajador.

Un liderazgo efectivo también se puede ver influenciado por las políticas de las organizaciones, así como por los reglamentos que rigen a las mismas, por lo que alguien quien aspire a ser un buen líder, no debe perder de vista, ya que de lo anterior parte la naturaleza de la propia organización. A nuestro juicio consideramos que la dimensión más importante que hay que tomar en cuenta en una situación, para el ejercicio de un liderazgo efectivo, esta que se refiere a las características de los trabajadores; ya que la personalidad, los valores, las necesidades y los niveles de experiencia anteriores habrán de influir en la efectividad del liderazgo (Montana, 2003).

3.8 Liderazgo y Educación Superior

¿Es la Educación Superior, entendida esta como la educación que se imparte en las Instituciones de nivel superior, una garantía para la formación de líderes?

Para intentar dar una respuesta a la pregunta anterior es fundamental precisar el concepto de liderazgo.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de investigaciones sociales desde administrativas hasta educativas, que abarcan desde el perfil de los líderes hasta los elementos o circunstancias que generan y mantienen frente a los grupos sociales.

La palabra liderazgo en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre. También existen otros usos para la palabra, en los que el líder no dirige, sino simplemente es una figura de respeto por ejemplo una autoridad científica, un uso más superficial de la palabra liderazgo es para designar la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en el mercado.

Sin embargo para fines de esta investigación, el enfoque del liderazgo que se va a tomar es el que se orienta al ámbito organizacional, del cual se destacan las siguientes definiciones:

Ralph M. Stogdill (1984) en su resumen de teorías e investigación del liderazgo entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del

liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo no tendrían razón de ser.

En segundo lugar el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla el líder tendrá más poder.

El tercer punto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes maneras del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes formas. De hecho algunos líderes han influido de manera negativa para su propio beneficio.

La cuarta implicación es una combinación de las tres primeras, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El líder que pase por alto los componentes morales del liderazgo pasará como algo malo o un malandrín.

Idalberto Chiavenato (2002), destaca que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Otra definición dice que el liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demandada que un individuo inflencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común.

Hemphill (1970) define el liderazgo como la iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigido a la solución de problemas en común.

En el mismo orden de ideas Casares David (1996), se refiere al Líder como la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo en común.

Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa. Resulta importante entonces el protagonismo y la vigencia de la democracia participativa.

El líder para la institución es una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia ciertas normas, la reestructura de acuerdo a la flexibilidad de su equipo de trabajo, la misión básica de todo líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables: saben motivar y al mismo tiempo son capaces de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos. (Casares, 1996)

En otras palabras, líderes con un concepto humanista en su actuar, entendido el humanismo como la conducta dirigida al hombre como el centro de todos los intereses, tanto por su responsabilidad en el respeto y cuidado de su entorno natural y su responsabilidad en su propia naturaleza y capacidad de establecer y asegurar una sobrevivencia humanamente acertada.

Después de haber enunciado algunas definiciones de liderazgo y continuar con las implicaciones del mismo concepto procedemos a describir lo que es la Educación Superior en México. Primero de forma general bosquejaremos a la educación. Si bien se entiende que la educación es un proceso que no inicia en las aulas de las Universidades. La educación es un proceso que inicia en la familia fundamentalmente y se desarrolla a través de todos los niveles educativos y de la sociedad en su conjunto. Los primeros conceptos éticos del actuar en sociedad el joven los recibe en el seno familiar y generalmente son los que forman su personalidad entendida esta como “la forma en que pensamos, sentimos, nos

comportamos e interpretamos la realidad”³ Es, entonces, la educación superior el último eslabón de una formación educativa que inicio y se desarrollo de muy diversas maneras. Es aquí donde sobresale la sociedad y los valores generales que esa sociedad tiene. Así como el joven se ve influido inicialmente por la familia, la familia se ve influida por los valores éticos de la sociedad en que existe y es ahí, donde los niveles superiores de educación tienen un papel fundamental: su influencia social.

Si educar no es una tarea de la que se pueda responsabilizar únicamente a las escuelas de nivel superior, la formación de líderes con una educación humanística, si es una tarea que les debe corresponder. Las universidades forman profesionales que son los que, en última instancia, conducen a las sociedades y de ahí se desprende su responsabilidad. No solo se debe procurar enseñar técnicas y conocimientos, sino también dónde y cómo usarlos en beneficio de todos. Esta es la parte ética del actuar de un profesional. El conocimiento da poder y el poder de ese conocimiento es el que puede beneficiar o perjudicar a toda la sociedad. Este es el reto verdadero de la educación superior: la formación de líderes, pero no de cualquier tipo de líderes, sino de líderes que lleven a cabo acciones orientadas al beneficio general y particular, en ese orden.

Aquí debemos recordar que el concepto Universidad nació como una respuesta a la necesidad humana de superación, no solo material sino, fundamentalmente espiritual. José Vasconcelos plasmó la función primaria de las universidades mexicanas en el lema de la máxima casa de estudios mexicana, la UNAM “Por mi raza hablara el espíritu” que, según sus palabras, se refería a la “convicción de que la raza nuestra elaboraría una cultura de tendencias nuevas, de esencia espiritual y libérrima” y nosotros, arriesgándonos un poco, agregaríamos (...) capaz de producir líderes humanamente responsables⁴

³ <http://www.cepvi.com/personalidad.htm>

⁴ <http://www.unam.mx/>

Para Rodríguez Padilla (2002) la educación superior tiene hoy una gran valor estratégico para el impulso de las transformaciones que el desarrollo del país exige por ser el nivel que culmina nuestro sistema educativo. De ahí que se proponga formar hombres y mujeres que, a partir de la comprensión de nuestros problemas, sean capaces de formular soluciones que contribuyan al progreso de la Nación y fortalezcan la soberanía, que estén preparados para desenvolverse en un entorno cambiante, sean aptos para participar en todos los aspectos de la vida y adquieran una formación sólida y ética de su profesión.

Dado que la educación superior posee características diferentes a los demás niveles educativos, el desarrollo de sus funciones se ve regulado por variables de las propias instituciones y de su medio ambiente, es decir por sus normas jurídicas, políticas y por su clasificación según su modelo de organización.

Los principales desafíos de la educación superior los podemos resumir en los siguientes puntos:

- La necesidad de fortalecer la formación didáctica y disciplinaria de los docentes e investigadores.
- Que la educación de tipo terminal responda a las necesidades del mundo del trabajo, y propicie una vinculación con los sectores de la producción local y regional y con el desarrollo de las comunidades.
- Propiciar que la organización de la educación superior flexibilice sus legislaciones para la obtención de recursos externos.⁵

La responsabilidad en la formación de líderes queda entonces establecida como distinta en cada disciplina profesional de que se trate. En el caso de los profesionales de la administración, puesta como ejemplo de liderazgo necesario, se enfrenta directamente al fenómeno social-económico moderno conocido como globalización, mismo que puso al descubierto las insuficiencias estructurales académicas en el área del conocimiento administrativo de muchas instituciones

⁵ En el caso de la UNAM, la legislación tiene candados que no permiten la obtención de recursos externos con facilidad.

mexicanas. Estas instituciones se enfrentaron a la necesidad de profundizar sus cambios, tanto administrativos como, fundamentalmente académicos a través de nuevos programas de estudios y nuevos planes curriculares. El objetivo es preparar al futuro profesionista a un mundo de cambios y de gran competencia dentro y fuera del país. La formación de la personalidad profesional y humana es distinta a la necesaria cuando existía un México más cerrado al mundo. Aquel profesionista, casi caracterizado por la idea del burócrata inmerso en funciones repetidas y acostumbradas, incapaz de proyectar cambios o enfrentar con solvencia nuevas oportunidades y nuevos campos, deja de existir para convertirse en un profesionista emprendedor, líder entonces de un grupo de personas subordinadas a él.

No basta con programas de estudio con buenas intenciones, ni el reconocimiento de la necesidad de cambios, sino que las Instituciones Superiores llevan a cabo una verdadera revisión de su proceder académico, administrativo y hasta moral, nos atreveríamos a decir. Los ejemplos, en primer lugar de la conducta de los docentes, el personal administrativo y todos los seres humanos que integran las instituciones deben ser congruentes con el fin deseado. Si pretendemos mejores profesionistas, líderes capaces de conducir humanos y no solo a un grupo de personas, debemos empezar con los ejemplos, con las actitudes asumidas para hacer llegar los conocimientos. Perjudica mucho más el buen logro de la finalidad propuesta, una conducta deshonestas de cualquier elemento integrante del grupo institucional que cientos de palabras expresadas sobre las conductas humanas deseables.

Todos estos factores son el reto que las instituciones superiores deben afrontar si pretenden formar líderes educados, capaces de realizarse como humanos en lo general y como profesionales en lo particular. No podemos concebir la formación de líderes como si fuera la formación de una habilidad técnica únicamente. Líder presupone educación, constancia, carácter y valores. Por lo tanto podríamos partir entonces, de esta nueva realidad, de una realidad que duramente desecha a quienes se han quedado en el pasado, en el concepto de escuelas dedicadas únicamente a informar al joven estudiante sobre ciertos conocimientos sin pretender

más allá. Tomar la responsabilidad de la formación de profesionales líderes es una gran responsabilidad de las Universidades. Recordemos que la universidad es el último eslabón en la cadena educativa y que se nutre de jóvenes ya influidos enormemente por el ambiente familiar y social en una sociedad que se encuentra en una verdadera encrucijada: Una sociedad que o retoma sus verdaderos valores humanos o difícilmente podrá desarrollarse como una sociedad eficaz para todos. Aun así y a pesar de todo, la tarea más importante socialmente de las universidades es la formación de profesionales profundamente comprometidos con su sociedad.

Todo lo anterior no sería completo si no se toma en cuenta a las personas que han de conducir este proceso: Docentes capacitados cada vez más, tanto por una constante preparación como por sus conductas ante sus alumnos y las personas responsables de la conducción administrativa institucional. Todo esto debe resultar en instituciones comprometidas con la finalidad propuesta que sería la formación de líderes humanamente responsables y cada vez más capaces de lograr una sociedad más justa para todos. El país, en las condiciones sociales y económicas actuales requiere urgentemente líderes y las universidades tienen la responsabilidad social de formarlos.

3.9 El liderazgo como función directiva

Un problema que plantea el concepto de liderazgo en el contexto educativo, radica en que aunque tiene un enorme significado en las ciencias organizativas o administrativas, es difícil trasladarlo a las escuelas de modo significativo.

Hablar de liderazgo educativo, de manera lógica, nos sitúa en la figura de los directivos escolares; sin embargo, en la realidad es algo que no siempre concuerda. De hecho, existe bastante confusión entre el término directivo y el de líder, principalmente porque no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Resulta preocupante la gran cantidad de casos en que el director escolar no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización a la que pertenece, que no es líder posibilitador y dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos de mejora del centro, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en la institución, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto a si se trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta el centro educativo, o si es lo mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo con sus recursos.

Aunque paginas anteriores ya habíamos hablado al respecto de algunas definiciones de liderazgo hemos encontrado aún más definiciones que es conveniente identificar: para Lynch, "el liderazgo es influencia en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos..."(1999); según Kotter, "es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios" (1996); Hagai, un poco más acorde con Lynch, considera que " es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo" (1992). Lloyd (1982) menciona que el liderazgo consiste en obtener lo mejor de la gente, su mejor aplicación, esfuerzo, y su mayor cooperación y lealtad; sin dejar de lado el promover su bienestar y desarrollo personal.

Al hablar de liderazgo, Peter F. Ducker le concede mucha importancia a la delegación de funciones por parte de los líderes eficaces, ya que de no hacerlo, dice, se ahogarían en trivialidades; no obstante, cree que no deben delegar lo que ellos saben hacer bien, eso que puede generar que cambien las circunstancias.

Para que el directivo escolar pueda llevar a la práctica las habilidades que lo constituyen un buen líder, es necesario que posea ciertas características imprescindibles para tal fin; entre éstas destacan la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores, así como la energía.

El liderazgo comienza al surgir una visión: cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá la confusión y el desorden. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente, debe tener la imagen clara de lo que espera que realice o llegue a ser su grupo. Cuando se trabaja con una visión se ven por adelantado los resultados; en este punto resulta destacable la capacidad que tenga el director de involucrar a su personal en la elaboración conjunta del proyecto educativo del centro (PEC), ya que éste constituye la herramienta principal en la que se clarifican los objetivos principales de la escuela, y su importancia reside en que se elabore de tal manera que llegue a ser el documento que recopile los compromisos comunes del directivo y del profesorado; es así el parámetro principal del lugar a donde se espera llegar.

El líder debe ser un comunicador por excelencia; será él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que sobrepasen las dificultades. Por esta razón, deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión. La habilidad que se precisa para comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente, ya que es la comunicación el medio para unir y dirigir al grupo.

Es importante que el líder sepa reconocer las grandes oportunidades que en un comienzo existen con la apariencia de problemas insuperables, aunque para esto se requiere cierta disciplina y un carácter especial para no desesperarse, para tratar las torpezas de manera productiva, aprender de los errores a fin de obtener los beneficios esperados.

Otro de los aspectos que hacen identificable a un líder es el entusiasmo; las personas siguen a un dirigente entusiasta. La energía es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo. El dirigente muestra su energía por medio de la entrega y la persistencia. Éstas requieren energía física, intelectual y emocional para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.

Si bien el líder educativo debe poseer una serie de rasgos para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto. Podemos hablar básicamente de dos tipos de liderazgo en los que se pueden englobar los diferentes estilos de la función directiva: pedagógico y transformacional.

A pesar de que el aprendizaje y la enseñanza deben ser el centro de los actos de liderazgo dentro de la escuela, lo que lleva a un tipo de dirección cuyo estilo pasa de ser el "administrador" o el "gestor" a ser el "constructor" de la organización, en la práctica no resulta notablemente visible, ya que en su mayoría los directivos se encuentran más ocupados en tareas administrativas que en las del currículo y la instrucción. En realidad, es poco el tiempo y la energía que dedican a coordinar y controlar el trabajo de los profesores; casi todas las decisiones significativas en materia curricular y de instrucción son tomadas por los profesores.

Se ha destacado el papel que un liderazgo pedagógico fuerte suele jugar para dirigir el centro como un proyecto colectivo. Esto va a determinar que mejore su calidad tanto en los resultados globales del centro, como en la satisfacción del profesorado y las familias.

Como Bressoux señala (1994), los directores eficaces son líderes pedagógicos, ponen el acento en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos. Son muy activos, se sienten responsables de la enseñanza de los alumnos, y observan regularmente a los docentes.

En cuanto al liderazgo pedagógico, en las escuelas de contextos desfavorables el director debe marcar los límites entre escuela y entorno social para crear un clima centrado en el aprendizaje.

Entre algunas otras cuestiones, el líder pedagógico debe darse a la tarea de conocer los recursos instruccionales que los profesores necesitan; evaluar y reforzar las estrategias instruccionales utilizadas por los docentes, y señalar las que sean apropiadas y efectivas; utilizar la información de los resultados de la evaluación de los estudiantes referente a los problemas de enseñanza. Debe demostrar habilidad para usar una variedad de procesos de grupo y destrezas de interacción con los profesores, así como para el trabajo en equipo como un miembro más.

Una de las barreras para que el director se constituya en un líder pedagógico es la poca preparación de muchos directivos para asumir dicha función; llegan a su puesto por razones diferentes a su conocimiento del currículo y la enseñanza. Además, en los niveles macropolíticos ha prevalecido la preocupación por los procesos, la técnica y las finanzas en detrimento del contenido de lo que se debería enseñar; también se da una falta de conocimiento sobre cómo aprenden los estudiantes y los efectos de las conductas del profesorado en los alumnos. Otro aspecto que influye en este sentido es la defensa de la autonomía en el aula: con frecuencia los directores confunden profesionalismo con independencia, y autonomía con aislamiento.

Muchas veces, la administración educativa coloca el liderazgo pedagógico como tarea no preferente, y da mayor importancia a la gestión del personal y del centro en general.

En el liderazgo transformacional encontramos un término muy utilizado: reestructuración, que no es otra cosa que la tendencia de transferir la gestión y administración a los centros, por medio de una descentralización de funciones; se otorga una autonomía delegada, lo que propicia que el director incremente sus funciones y responsabilidades. La devolución de competencias y autonomía a los centros escolares da lugar a un fortalecimiento de la autoridad y poder del director

o, en otra vía, a un liderazgo compartido por el conjunto de profesorado. Esto afecta las estructuras de gobierno y descentralización de los centros, pues, sin duda, dimensiones como una gestión basada en la escuela, la elección de centros, la descentralización de la autoridad y la toma de decisiones del centro, o un progresivo incremento de la implicación de profesores y padres en las determinaciones, así como papeles y funciones más diversos y diferenciados de los profesores, altera lo que pueda o deba hacer el liderazgo y la dirección escolar. El líder deja de ser la cabeza de la pirámide, como en el modelo burocrático, para redefinirse como dinamizador de las relaciones interpersonales del centro y con una función de agente de cambio y de recursos. Esto obliga, a su vez, a considerar la delegación de responsabilidades en otros miembros y la toma de decisiones compartida como objetivos clave en la reestructuración.

Es conveniente considerar que el papel de la dirección no puede ser descontextualizado, sino que se debe comprender como parte de un conjunto de relaciones ambientales, personales y organizativas que, combinadas, influyen el buen funcionamiento del centro escolar.

Ciertamente, el liderazgo del director puede marcar una diferencia en el aprendizaje de los alumnos. Parece que es necesario un liderazgo que logre cambiar las doctrinas burocráticas por dinámicas de mayor identidad, colaboración y compromiso; en definitiva, hacen falta líderes que faciliten el cambio, al mismo tiempo que reorganicen el centro.

La solución parece ser la construcción de un modelo de liderazgo pedagógico o transformacional que gire en torno a la abolición de formas privilegiadas y elitistas de liderazgo y su reemplazo por una opción que estimule el diálogo sobre la enseñanza y el aprendizaje.

Respecto al liderazgo del directivo, podemos decir que los informantes coincidieron en que lo que se ha logrado y construido hasta el momento en la Fes-Aragón durante la gestión de la actual administración, en gran medida ha sido al

liderazgo de la Directora, la consideran disciplinada, directa, incluyente y ejecutora con decisiones firmes.

3. 10 Consideraciones finales

En este capítulo hemos hecho un recorrido desde la forma en que como se organizan las instituciones de educación superior, para nuestro caso en la UNAM, en la FES Aragón, a través de su forma de gobierno y la organización de sus autoridades.

Como lo indica Romualdo López (2002) una característica de la gobernabilidad es la estabilidad, y es la capacidad que tiene una institución para enfrentar eventos sin que se altere la vida cotidiana de la misma.

Internamente la gobernabilidad tiene que ver con el manejo cotidiano de la institución: ella parte de la determinación de la misión y los objetivos que le otorgan direccionalidad, que se extiende a la toma de decisiones y a la forma particular de organización de cada institución.

Las formas de gobierno en las instituciones de educación superior están determinadas por el contexto histórico de la propia institución.

La burocracia universitaria es un tema controversial ya que en la mayoría de la educación superior es mayor el número de administrativos que el de académicos entonces quiere decir que el aparato burocrático se encuentra situado por encima de lo académico. Sin embargo en la actualidad las instituciones de educación superior han cambiado sus formas de organización para revertir la situación. Y como el caso que nos ocupa, en la FES Aragón su forma de organización a través de la gestión y por medio de la planeación estratégica como una herramienta, se está trabajando para que lo administrativo esté supeditado a lo académico y no por el contrario.

Con lo que respecta a la toma de decisiones Simon (1978), considera que es de gran importancia la planeación, porque cada individuo toma en cuenta las decisiones de los demás individuos del grupo y actuar en conjunto para alcanzar un mismo objetivo.

En la toma de decisiones las teorías se desprenden de la teoría de la organización y como ya se ha expresado en el capítulo anterior las instituciones de educación superior son organizaciones complejas con grado de ambigüedad sobre todo en la toma de decisiones., el mismo Simon reconoce cinco puntos de quiebre al respecto y son: el cuestionamiento de la optimización de las decisiones, la conformación del concepto de atención organizacional, la creación del modelo del bote de basura, la aceptación de la ambigüedad y el surgimiento del nuevo institucionalismo.

La importancia del liderazgo en gestión y sobre todo de las instituciones de educación superior, es ubicar a las instituciones educativas como organizaciones sociales integradas por personas que interactúan entre sí para el logro de objetivos.

Para el ejercicio de la gestión efectiva necesita de un liderazgo que dinamice el trabajo personal y de equipo para cumplir con la misión de la entidad y alcanzar las metas y objetivos deseados.

Las teorías sobre liderazgo que hemos desarrollado para efectos de este trabajo son las llamadas tradicionales y aplicadas a diversos ámbitos, que para nuestro caso es el de las instituciones de educación superior.

En cuanto al liderazgo directivo los informantes clave coincidieron en que en gran medida en la FES Aragón los cambios y el avance de la facultad ha sido originado por el liderazgo de la directora en curso, ya que la reconocen como guía y generadora motivacional del cambio al interior de la institución.

No tiene mayor provecho discutir sobre el gobierno universitario sino es en estricta relación con las funciones sustantivas de la institución del conocimiento con un objetivo de desarrollo individual y social – y las estructuras que posibilitan la realización de tales funciones
Luis Izquierdo 1990..

CAPÍTULO IV

GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA, UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE LA UNAM. LA FES ARAGÓN (2001 – 2007) UN ESTUDIO DE CASO.

Presentación

Tomando como base la Lectura de Romualdo López Zarate. Formas de gobierno y gobernabilidad institucional. Y Adrián Acosta: Gobierno y gobernabilidad universitaria, me propongo hacer una caracterización de las formas de gobierno y gestión en la UNAM, hasta llegar al caso de la FES Aragón.

Posteriormente hacemos una interpretación de los datos obtenidos en las entrevistas con los informantes clave y ensamblamos los resultados con la teoría.

¿Cómo se organiza el gobierno y la gestión en la UNAM?

(Estructura formal y rasgos generales en la toma de decisiones).

La estructura formal de autoridad es la forma de gobierno en cada institución de educación superior. En la UNAM lo podemos ver a través de su organigrama genérico y con la ley orgánica que precisa de manera formal el funcionamiento de cada órgano de gobierno. O como Romualdo López, llama las, “reglas del juego” para los miembros de la institución.

4.1 Gobierno en la UNAM

La ley orgánica es la que va a marcar las funciones y como las va a llevar al cabo cada órgano de gobierno. Los órganos de gobierno de la UNAM fueron creados de acuerdo a las características particulares de la institución. Y su función es preservar a la institución, mediante el establecimiento de mecanismos de recambio para resolver conflictos al interior, para proporcionar estabilidad y que la gestión pueda operar en franca legitimidad de sus funciones.

Como se mencionó con anterioridad, el objetivo de este trabajo, se centra en el análisis de las estructuras de gobierno, la autoridad y la toma de decisiones. Las estructuras de gobierno se encuentran integradas por Órganos para la toma de decisiones. Y a continuación nos ocupamos de describir a dichos espacios en la universidad. ***Características de los órganos de gobierno en la UNAM.***

1. Junta de gobierno
2. El consejo universitario
3. El rector
4. El patronato
5. los directores de facultades, escuelas e institutos
6. Los consejos técnicos a los que se refiere el art. 12

Órganos Colegiados son: la máxima autoridad en cada nivel y están compuestos por; la Junta de gobierno, el Consejo universitario, el Patronato, los Consejos técnicos de cada facultad.

Características de los Órganos Colegiados, basándose en el siguiente cuadro. Que permitirá describir con mayor precisión en qué radica la estructura de gobierno, cómo se toman las decisiones y de qué orden en cada instancia, y cómo se habita la gobernabilidad.

Cuadro 9

Caracterización de los Órganos Colegiados

Niveles	Características	Funciones	Referencias (ARTs.)
Junta de Gobierno	- Compuesta por quince miembros electos por el Consejo Constituyente inicialmente, después del quinto año el consejo universitario los asignará	Designar a los directores de facultades, escuelas e institutos , a los miembros del patronato y a los principales funcionarios, y a resolver conflictos entre los órganos o autoridades universitarias	Art. 4 de la Ley Orgánica Art. 6 Ley Orgánica
Patronato	- Compuesto por tres miembros nombrados indefinidamente, no perciben retribución monetaria. Es un cargo honorario. Sus funciones pertenecen al ámbito administrativo. - Manejo de recursos financieros.	Obtener los recursos económicos para el funcionamiento de la universidad y administrar estos recursos. Formular presupuesto general de la universidad.	Art. 10 Ley Orgánica
Consejo Universitario	- Máxima autoridad de gobierno. - Reúne a todos los representantes de la Universidad. Esta integrado: por el rector, directores de facultades, escuelas e institutos; por un representante de los trabajadores, uno de los maestros y uno de	- Su competencia es en el ámbito académico. Y administrativo Establece, designa, autoriza, elige, expide y ejerce disposiciones con repercusión sobre toda la Universidad. Expide todas las normas y disposiciones	Art. 7 y 8 Ley Orgánica

	los alumnos.	generales encaminadas a la organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo de toda la universidad.	
--	--------------	--	--

Elaborado con base en: Legislación Universitaria UNAM. 1998.

Órganos Personales. Son cargos de alto nivel que están en la estructura organizacional de la Universidad por la autoridad que ejercen y el prestigio que el cargo implica, se les considera cargos privilegiados.

Los órganos personales definidos en la Ley Orgánica son el Rector General, los Rectores de la Unidad, los Directores de División, y los Jefes de Departamento.

Cuadro 10

Caracterización de los órganos personales

Niveles	Características	Funciones	Referencia (Arts)
Rector General	Representante legal de la Universidad. Durará 4 años en su cargo. No reelección	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar al colegio académico el proyecto de presupuesto anual de la Universidad. - Hacer cumplir las disposiciones reglamentadas por el Colegio Académico. - Otorgar, sustituir y revocar poderes. - Nombrar y remover al Secretario General y al Abogado General de la Universidad. - Cumplir con todas las normas y disposiciones reglamentarias de la Universidad. 	Art.14 al 17 Ley Orgánica.
Director de Facultad, escuela o instituto.	Representante de las respectivas unidades, preside el consejo universitario de su unidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar al consejo universitario y presidir sus sesiones - Hace cumplir los acuerdos de su 	Art.9 Ley Orgánica Art. 37 Estatuto general de la UNAM.

	Duración del cargo 4 años. Podrá ser reelecto una sola vez. Es designado por la junta de gobierno, entre ternas formadas por el rector.	Consejo Académicos. - Representar a su facultad - Concurrir al consejo universitario con voz y voto.	

Elaborado con base en: Legislación Universitaria 1998.

Estos órganos de gobierno, en general cuentan con la participación de todos los miembros de la organización. En el siguiente cuadro, se muestran sus características, sus funciones y las normas que los regulan, lo que permitirá describir con mayor precisión en qué radica la estructura de gobierno, cómo se toman las decisiones y de qué orden en cada instancia, y cómo se habita la gobernabilidad.

Otras figuras importantes para la toma de decisiones dentro de la universidad, en el ámbito ejecutivo, son los órganos personales, que su competencia es son funcionarios de alto nivel.

Órganos Personales: Son cargos de alto nivel que están en la estructura organizacional de la Universidad por la autoridad que ejercen y el prestigio que el cargo implica.

Los órganos personales definidos en la Ley Orgánica son el Rector General, los Director de facultad, los Jefes de División, y los Jefes de Departamento.

Con base en el cuadro anterior se puede decir que los órganos personales definidos por la Ley Orgánica, aunque son funcionarios de alto nivel, sus funciones en cuanto a la toma de decisiones son acotadas por otros órganos de gobierno.

Después de que se ha descrito cómo son y cómo funcionan los Órganos de gobierno al interior de la universidad se procederá a caracterizar a la UNAM, de una

forma muy general a partir de cuatro puntos, que consideramos centrales en la explicación teórica, a partir de lo que explica Marquis (1986) , de las condiciones y rasgos, que permiten reconocer a la UNAM en cuanto a sus particularidades en la toma de decisiones y el manejo de la autoridad.

a) La UNAM puede ser considerada como una organización estructurada democráticamente, pues formal y prácticamente implica el equilibrio entre los poderes de los órganos colegiados y personales, la democracia en la universidad y en general no es sólo una modalidad de organización del gobierno. Se trata de valores tras los cuales suelen alinearse los diferentes sectores que compiten por el poder o por alguna parte del mismo, y mostrar que cada sector puede ser más democrático que el otro, tanto en lo teórico como en la práctica que desarrollan (Marquis, Carlos. 1986).

En la UNAM la democracia es fuerte por su misma organización de estructura formal legislativa.

b) La toma de decisiones en la UNAM se basa en los Órganos Colegiados y personales. El solo hecho de que la representación de los tres sectores: alumnos, profesores y trabajadores administrativos sea la mayoría frente a los Órganos Personales hace que la toma de decisiones sea de manera colegiada y diferente en la universidad. Entonces puedo decir que se deja en manos de los órganos colegiados la autorización de los elementos fundamentales de la universidad; esto significa que quienes formulan el presupuesto y lo autorizan son los órganos colegiados, quienes aprueban los proyectos de investigación son los mismos órganos colegiados; quienes designan a los órganos personales, quienes evalúan el trabajo del personal académico y del personal administrativo, son los Órganos Colegiados integrados con la representación de todos los sectores de la universidad. La toma de decisiones es importante y problemática, se ha enfatizado la importancia de la información y la naturaleza de las creencias de los participantes involucrados en la toma de decisiones. Es decir la forma en la relación que tienen

las decisiones de causa y efecto. Independientemente de ser una buena decisión o no.

c) La forma de participación en la UNAM, además de mantener democráticamente su equilibrio entre los órganos, ha sido necesaria la representación de los grupos en relación con su poder y autoridad, la participación entonces requiere la representación de los grupos en proporción al número de integrantes de cada grupo. En el caso de la UNAM cada órgano está representado democráticamente y con legitimidad y legalidad de acuerdo a la Ley Orgánica vigente.

d) Consideramos que la UNAM ha sido gobernable por qué gracias a que aquí es donde se encuentra la mayor responsabilidad de las instancias colegiadas (Consejos Técnico) y personales de dirección de la institución, pues deben garantizar un orden institucional dinámico que permita la participación y el trabajo de los individuos y grupos sobre una base equitativa y transparente.¹

La UNAM ha mantenido una estabilidad, característica de gobernabilidad y que puede entenderse como la capacidad que ha tenido de sostenerse sin que se altere sus actividades. Es decir no han existido conflictos al interior de la institución, que pongan en peligro su gobernabilidad. Si bien se puede considerar que las relaciones laborales han generado en algunos momentos, situaciones críticas, asociadas a los problemas laborales, aún así, me interesa destacar que en estos casos, las decisiones y estrategias de gobierno han permitido negociar en última instancia la estabilidad en el gobierno, acordando condiciones de trabajo. La UNAM, en este sentido, cuenta con legitimación de la comunidad en la toma de sus decisiones. Existe la posibilidad de negociación entre las partes involucradas, para la consecución de acciones.

Respecto de la FES Aragón se considera que hay estabilidad ya que en los últimos 7 años no se han presentado de manifestaciones de resistencia, manifestaciones de inconformidad por parte de ciertos grupos sí, pero no han llegado a más;

¹ Creación de un constante sistema de reglas, donde exista evaluación en constante revisión para mejorar o cambiar lo que sea necesario.

recordemos que el director anterior no termino su periodo y por presiones internas de algunos grupos de poder sale después de 2 años y medio. De hecho la FES Aragón en los años 90 era una facultad muy silvestre donde la lucha de grupos era encarnizada, ahora las formas son más civilizadas.

Si bien se dice que la estabilidad de una institución la determina su organización en la forma de gobierno, esto es muy importante ya que esa estabilidad de la que acabamos de hablar, en la escuela la forma de organizarse se ha dado académicamente para fortuna nuestra, pero eso si, esto puede ser muy endeble, sino hay continuidad en los próximos 4 años, ya que se rompería el hilo conductor. Y el informante piensa que no debe ser un modelo político, sería regresar al pasado. Tiene la esperanza de que el modelo actual nos reditué seguirnos organizarnos bajo los términos académicos que se han trabajado, y supeditar lo político y administrativo a lo académico. (IC4:2007)

En la UNAM lo anterior es visible a través del funcionamiento de su estructura normada por su Ley Orgánica, que precisa de manera formal el funcionamiento de cada órgano de gobierno. O como Romualdo López, llama las, “reglas del juego” para los miembros de la institución.

La Ley Orgánica es la que marca las funciones y como las va ha llevar al cabo cada órgano de gobierno cuya función es preservar a la institución, mediante el establecimiento de mecanismos de recambio para resolver conflictos al interior, para proporcionar estabilidad y que la gestión pueda operar en franca legitimidad de sus funciones.

En la institución, se ejerce un compromiso del poder compartido a través de sus órganos de gobierno, tiene autonomía y libertad académica claridad en los derechos y obligaciones, y permite cierta estabilidad. En este sentido se puede decir que tiene un alto grado de gobernabilidad dicha institución. Desde el punto de vista de la conducción, gestión y administración de la institución, el órgano personal y su secretario son los dos funcionarios de máximo nivel, sobre los cuales la ley y el reglamento orgánico se expiden. Debajo de ellos se constituyen pirámides

administrativas, más o menos sólidas y complejas según sea el caso, que conforman el aparato burocrático de funcionarios que describía Max Weber. (Marquis, Carlos, 1986:112).

Un buen gobierno institucional se basa en el predominio del interés de todos los actores internos y externos de la institución, como formalmente está establecido en la UMAM. Su origen esta basado en una normatividad establecida en la estructura formal. Su fuerza la sustenta en el consenso y la negociación de las partes involucradas. El ejercicio del gobierno se establece con límites propios a través de la descentralización de la autoridad mediante los consejos y las divisiones, y los departamentos, jefaturas.

Siguiendo a Marquis (1986), la universidad tiene algunas particularidades en relación con la definición de cargos, pues se considera que aunque el funcionario electo nunca lo es totalmente, ya que el mecanismo de elección incluye diversos grados de designación, y el funcionario nombrado también requiere de determinado consenso, es precisa la diferencia entre aquellos que ocupan posiciones como órganos personales y quienes se desempeñan como instancias de apoyo y funcionarios.² En la UNAM existen espacios de participación que deben usarse con madurez política e institucional. La UNAM tiene un diseño jurídico y organizativo que ha creado lugares de participación y democracia mayores que en otras instituciones de educación superior, y la simple existencia de estos espacios de participación es un logro que debe cuidarse y también desarrollarse porque, aunque no se utilice con toda la intensidad que la legislación permite, resultan ser lugares que garantizan las negociaciones en ellos y fuera de ellos.

² Dice Weber al respecto: "... el tipo puro de los funcionarios burocráticos es nombrado por una autoridad superior. Un funcionario elegido por los dominados tiene ya una figura puramente burocrática.. Un funcionario nombrado por elección de los dominados posee en principio una plena independencia frente al funcionario jerárquicamente superior pues deriva su situación no de arriba sino de abajo....El funcionario no elegido, sino designado por un jefe, desempeña su función con más exactitud desde un punto de vista técnico" (Marquis, 1986:103)

Al hablar de formas de gobierno nos tenemos que referir a la teoría política como hace mención Romualdo López. Es muy importante derivar que las formas de gobierno no solamente son normativas y formales. Hay que tomar en cuenta el proceso histórico de cada institución. Para asentar que la época ha influido en la comprensión de las formas de gobierno de acuerdo a cada institución y a su contexto histórico. Como lo fue en su momento en la creación de la FES Aragón.

4.2 La creación de la FES Aragón

La Facultad de Estudios Superiores Aragón se ha caracterizado desde su fundación, por la responsabilidad y el compromiso social, en correspondencia con el principio de la Universidad Nacional Autónoma de México: estar al servicio del país y de la humanidad, por encima del interés individual.

Cabe mencionar que la FES Aragón toma la forma de gobierno de la Universidad Nacional Autónoma de México, que al momento de su creación fue en el año de 1976 en el mes de enero y respondió al programa de descentralización de estudios profesionales de la UNAM, para regular el crecimiento de la población escolar, redistribuir la oferta educativa y contribuir a la expansión y diversificación del sistema educativo superior del país. Su oferta educativa en un inicio fue de 10 carreras profesionales: Derecho, Arquitectura, Economía, Diseño Industrial, Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Eléctrica (hoy Ingeniería Mecánica e Ingeniería Eléctrica), Pedagogía, Relaciones internacionales, Sociología y Periodismo y Comunicación Colectiva (hoy Comunicación y periodismo) ; para 1980,1981 y 2004 se crearon las licenciaturas en Planificación para el Desarrollo Agropecuario e Ingeniería en computación, así como Derecho mediante el sistema Universidad Abierta, respectivamente.

Es desde 1974, que el Consejo Universitario aprobó el programa de Descentralización de estudios Profesionales de la UNAM con el propósito de regular el crecimiento de la población escolar, redistribuir la oferta educativa y contribuir a la expansión y diversificación del sistema de educación superior del país y específicamente en la zona nororiente del DF.

En 1980, el arquitecto y escultor Mathías Goeritz materializó la escultura que identifica a la facultad aragonesa con la comunidad externa e interna: Las Torres. Es en febrero de 1982 que el símbolo distintivo de la unidad, Las Torres es inaugurado formalmente por el entonces director Lic. Sergio Rosas Romero.

El 2 de septiembre de 1980, por acuerdo del Consejo Universitario, se creó la Maestría en Enseñanza superior (hoy programa de Maestría y Doctorado en Pedagogía). El segundo posgrado que fue aprobado en 1985, llamados la Especialización en Ciencias Penales y la Maestría Derecho (Actualmente Maestría y Doctorado en Derecho). También fue aprobado el programa de posgrado en Economía Financiera (hoy Maestría y Doctorado en Economía) y la Especialización en Puentes para 1989.

Es a partir de 2001, que la institución inició los trámites para certificar a sus laboratorios y talleres, consiguiendo que a fines de 2004 y principios de 2005, todos los laboratorios de docencia de las tres ingenierías recibieran la norma ISO 9001:2000, con lo cual se les proporciona a estudiantes y profesores mejores servicios académicos.

Actualmente ocho de las 12 licenciaturas de la facultad han sido acreditadas por organismos nacionales externos a la UNAM: Arquitectura, Comunicación y Periodismo, Diseño Industrial, Sociología, Derecho, Relaciones internacionales, Economía y Planificación para el Desarrollo Agropecuario. Para finales de 2008 se espera que estén acreditadas al menos tres carreras más, ya se encuentran en revisión.

Con respecto a las administraciones:

1976 a 1978

Dirigida por el Ing. Pablo Ortiz Macedo, estuvo enfocada fundamentalmente a organizar y organizar el plantel que recién abría sus puertas.

1978 a 1986

Encabezada por el Lic. Sergio Rosas Romero, se avocó a desarrollar y a consolidar las actividades de docencia y la difusión de la cultura, así como la construcción de la mayor parte de los edificios existentes y la forestación.

1986 a 1990

Bajo el mando del Lic. Sergio Guerrero Verdejo, buscó una mayor vinculación con la administración central (de Ciudad Universitaria). Se conformó la División de Estudios de Posgrado e Investigación, y se dio un fuerte apoyo a la política de publicaciones.

1990 a 1998

A cargo del Mtro. Claudio Carl Merrifield Castro, reformó y actualizó 9 de los 12 planes de estudio, organizó al Consejo Técnico, creó el Centro Tecnológico Aragón, construyó el primer Salón de Usos Múltiples y el tercer nivel del Edificio de Gobierno e impulsó en gran medida los seminarios de titulación y como punto prioritario incrementó las Actividades de Apoyo a la Comunidad Externa.

1998 a 2001

Estuvo presidida por el Mtro. Carlos Eduardo Levy Vázquez, quien dio especial énfasis a la estabilidad de los profesores de carrera, técnicos académicos y profesores de asignatura. Se adquirió equipo de punta para los laboratorios y talleres de ingeniería, humanidades y arte, ciencias sociales y el Centro Tecnológico. El personal académico administrativo recibió equipo de cómputo

moderno. El área deportiva tuvo una total remodelación y se construyeron canchas de fútbol rápido. Además se reforzó toda la reja perimetral del plantel. El motivo de la renuncia del Mtro. Levy Vázquez se debió a la presión que ejercieron alumnos, académicos y trabajadores de este plantel universitario para que desistiera de su cargo, ya que durante los enfrentamientos con motivo del movimiento estudiantil del CGH fue señalado como uno de los principales promotores de violencia ejercida en contra de alumnos de la UNAM.

Gobierno interino. Después de la renuncia del Mtro. Carlos Levy al frente de la facultad en abril de 2001, fue designado como director interino el Lic. Carlos Chávez Aguilera, quien únicamente fungió en este encargo durante 53 días, para realizar la transmisión de poderes a la actual directora, Arq. Lilia Turcott González.

Actual

Es encabezada por la Arq. Lilia Turcott González -la primer mujer en estar al frente del Campus-. El logro más importante y valioso para nuestro plantel en esta administración se dio el 31 de marzo de 2005 en sesión del Consejo Universitario, cuando al aprobarse por unanimidad la reforma del Estatuto General de la UNAM, se transforma nuestra institución de Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Aragón, en Facultad de Estudios Superiores (FES). Sobre todo por el esfuerzo académico y de vinculación con el sector productivo y social, pero sobre todo por sus programas de posgrado.(plan de desarrollo 2005 - 2009).

Misión, Visión y valores de la FES Aragón:

Visión.

Es la mejor alternativa educativa del nivel superior de la zona nororiente: los estudiantes se caracterizan por su sólida identidad universitaria y compromiso social, en tanto que la institución contará con un importante número de profesores con estudio de posgrado, académicos de carrera de tiempo completo y de asignatura definitivos.

Cuatro programas de posgrado y una especialidad cuentan con reconocimiento a la excelencia académica.

Valores

La Fes cumple con sus funciones sustantivas con base a un conjunto de principios que la distinguen como una entidad académica con un ascendente liderazgo, con un compromiso y responsabilidad manifiesta, no sólo en la formación de profesionales, en la extensión universitaria y del deporte así como en la investigación y su vínculo con la sociedad y el sector productivo y en el ámbito académico.

- El diálogo, el espacio para la pluralidad de ideas y la tolerancia son principios fomentados y practicados en cada uno de los ámbitos de la vida académica aragonesa.

- La libertad de cátedra, de pensamiento y de investigación son valores apreciados y reconocidos en la Universidad Nacional, pues son elementos que han contribuido a su solidez y trayectoria.

- Ímpetu y empeño son los valores que más distinguen a los integrantes de la comunidad.

Misión

La Misión de la FES - Aragón es formar profesionales de licenciatura y posgrado con un gran sentido humano, capaces de resolver los problemas y necesidades que demanda el contexto nacional e internacional.

Como base de su misión se encuentra contribuir a incrementar el conocimiento para atender las necesidades científicas, tecnológicas y sociales del país y extender la

cultura a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, para que ésta se beneficie de los aportes de las manifestaciones artísticas, culturales y deportivas.

Sin lugar a dudas, la FES Aragón ha representado históricamente para sus integrantes la oportunidad de emprender un proyecto de vida y el espacio de desarrollo social y académico, y sobre todo para la comunidad habitante de la zona nororiente de la ciudad de México, el lugar donde han encontrado respuesta a sus necesidades culturales, artísticas y deportivas, además de continuar con su preparación con alguno de los cursos o diplomados que oferta el área de educación continua.

La UNAM compuesta por 4 cuerpos colegiados (La junta de gobierno, el consejo universitario, el patronato y los consejos técnicos de las facultades e institutos) y dos personales (el rector, y los directores de facultades e institutos), en estos órganos se trata todo tipo de asunto y además pueden pronunciarse en torno a aquellos asuntos en los que no directamente tengan que tomar decisiones.

Los miembros de los cuerpos colegiados no siempre son las personas que tienen más trayectoria académica, principalmente son quienes han tenido una trayectoria administrativa. (López, 2002)

La democracia en la universidad y en general no es sólo una modalidad de organización del gobierno, implica el equilibrio entre los poderes de los órganos colegiados y personales. El consejo técnico de la FES- Aragón reivindica el valor de la democracia como la modalidad adecuada del gobierno universitario.

Ejercer un buen gobierno asume recurrir a ciertos valores como justicia, legitimidad, bienestar general, por citar algunos.

Para aplicarse a las instituciones de educación superior el Banco Mundial sugiere un conjunto de instrumentos para lograr un buen ejercicio del poder.

En la UNAM se ejerce un compromiso del poder compartido a través de sus órganos de gobierno, tiene autonomía y libertad académica claridad en los derechos y obligaciones, etc. En este sentido se puede decir que tiene un alto grado de gobernabilidad dicha institución.

La estabilidad es una de las características de un buen gobierno. Y la podemos entender como la capacidad que tienen las instituciones para mantenerse y reproducirse sin que alteren o suspendan sus actividades. La gobernabilidad es la resolución de los conflictos que se presentan sin el uso de la fuerza. (López, 2003)

La gobernabilidad requiere necesariamente la representación de los grupos en relación con su poder y autoridad, la democracia requiere la representación de los grupos en proporción al número de integrantes de cada grupo.

En el caso de la UNAM cada órgano esta representado democráticamente y con legitimidad y legalidad de acuerdo a la ley orgánica vigente.

4.3 Influencia de la forma de gobierno en la toma de decisiones institucionales, como explicación a lo anterior, tomaremos de ejemplo los dos escenarios que Romualdo López (2003) que hace referencia al respecto:

Uno donde el desarrollo institucional es sensible a los intereses y explicativos de un grupo externo, la autonomía de la institución se ve acotada a lo académico, la comunidad universitaria no interviene en aspectos de gestión es decir controlados por el grupo directivo externo.

Los trabajadores se abocan a cumplir con su contrato laboral, los conflictos al interior tienen la vía de la normatividad a través de reglamentos. Esta forma de relación e interacción entre los miembros de la institución, internos y externos tienden a conformar una institución estable, atenta a sus órganos de autoridad y con un interés en que la institución les brinde recursos para satisfacer su objeto de trabajo.

Se puede decir que los académicos que están dispuestos a aceptar esta forma de tomar decisiones de una autoridad externa, su concentración se vera reflejada en la docencia e investigación y perder la libertad potencial de participar en cuestiones de gobierno y gestión al interior de una institución.

El segundo escenario donde un órgano colegiado formado por miembros de la propia organización desarrollo institucional se considera como una responsabilidad compartida entre los miembros internos a la institución; una comunidad universitaria donde se discute, y se generan acuerdos tiene el propósito de sostener un consenso al interior sin participación de órganos externos en la toma de decisiones. Su autonomía comprende los académicos, administración, finanzas y llega a extenderse hasta asuntos laborales.

Los diferentes sectores tienen a su cargo la toma de decisiones y asumirlas para el desarrollo de la institución.

La relación con su entorno se guiará entonces por el órgano colegiado y los intereses y peticiones aprobados por dicho órgano.

Entonces la vía para la solución de conflictos es la negociación, el derecho de escuchar a las partes involucradas y la toma de decisiones por la mayoría. Los académicos están inmersos real o potencialmente en la marcha de la institución. La libertad de participación de todos los actores, propicia la conformación de grupos que defienden intereses determinados y que entran en conflicto con otros grupos que buscan intereses distintos.

La toma de decisiones en esta forma de gobierno es más lenta, se requiere de un aparato burocrático mayor para administrar la institución y restringe el campo de acción para la toma de decisiones del rector o director de la institución. (López, 2003: 80)

En la UNAM no sé esta desplazando la responsabilidad de toma de decisiones. Los órganos de gobierno encargados son los que siguen hasta el momento a través de los consejos. Simplemente es condición necesaria del ejercicio de la autoridad la que marca la gestión dentro de una autoridad al interior de la institución. Se puede decir que toda organización como lo son las instituciones de educación superior necesita ser administradas para prosperar o al menos mantenerse como tales.

Aunque en ocasiones parece que las cuestiones administrativas o de gestión rebasan al gobierno de la institución. Consideramos que es la misma forma de organización y los procedimientos. Es decir que lo administrativo está supeditado a lo académico cuando debería de ser al contrario.

En las formas de gobierno y los órganos de gobierno de las instituciones de educación superior se encuentra una estructura formal que distribuye autoridad entre personas y grupos de personas. Una parte importante de las atribuciones de los órganos personales es ejecutar lo que aprueban los órganos colegiados.

En toda organización como en la universitaria existe una estructura formal e informal.

La parte formal de las organizaciones universitarias es un punto de referencia que no necesariamente se ve reflejado en el ejercicio de la autoridad. No es simplemente un conjunto de normas y reglas, también genera intercambios donde los valores, creencias, actitudes, sentimientos e intereses se comparten y en lo que respecta a la parte informal tiene por lo tanto un peso específico e importante la gobernabilidad institucional, mediante la certidumbre y la estabilidad de la institución.

En las universidades públicas, la mayor parte de las decisiones institucionales conllevan procesos de consulta, negociación y regateo tanto en los órganos personales y colegiados como de éstos entre sí y en diferentes sectores de la comunidad universitaria.

Razón por la que Romualdo López dice que la función de los cuerpos colegiados es el termostato de la vida institucional, son órganos de autocontrol al interior de cada institución.

Los factores internos y externos que llegan a modificar la gestión en la institución, llegan hacer de carácter involuntarios y hay que hacerles frente mediante la autoridad de la estructura institucional. Delimitando los ámbitos de decisión que corresponde a cada uno de los actores universitarios.

En el caso de la UNAM los factores internos y externos que llegan a causar conflictos, se resuelven con los órganos correspondientes de acción mediante la negociación y marcando las reglas claras a seguir.

En la actualidad un factor externo que ha llegado a modificar la gestión institucional hasta cierto punto son los recursos que ofrecen los programas gubernamentales para apoyo académico. Sin embargo la institución se ha adecuado a los programas sin desplazar la gestión al interior de la institución.

Cuando los cambios externos o internos no pretenden crear conflicto a al interior de las instituciones se mantiene un ambiente de equilibrio, armonía de determinan certidumbre y estabilidad para los actores universitarios.

Es muy importante para la aceptación factores internos y externos que modifiquen la gestión, la historia de la institución. Porque si la misma institución y de acuerdo a su contexto histórico no pasan modificaciones que afecten a ciertos actores. No pasará más que de una propuesta: sin modificar cuestiones de gestión para la toma de decisiones en la institución.

Como Acosta hace referencia a que la gobernabilidad en las instituciones de educación superior. Es la capacidad para atender eficazmente las demandas de sus

grupos internos, mediante formas institucionales de resolución de conflictos y producción de acuerdos. (Acosta, 2000).

Por lo tanto cada forma de gobierno institucional esta basado en la autoridad universitaria que esta ligada a un sistema de reconocimiento y prestigio.

Es una institución académicamente autónoma. Se puede decir que existe libertad de cátedra, porque cada profesor es libre de llevar el programa de su asignatura como mejor le parezca.

Su buen gobierno se basa en el predominio del interés de todos los actores internos y externos de la institución. Su origen esta basado en una normatividad establecida en la estructura formal de la institución. Su fuerza la sustenta en el consenso y la negociación de las partes involucradas. El ejercicio del gobierno se establece con límites propios a través de la descentralización de la autoridad mediante los consejos, las divisiones, los departamentos y jefaturas.

Es un sistema democrático donde el sistema de poderes en el que las decisiones colectivas interesan a la comunidad en general, en el caso de la UNAM dependiendo de la división a la que corresponde la cuestión a decidir.

En la UNAM la orientación de la gestión al futuro pienso que seguirá guiada a mantener un equilibrio entre los actores universitarios al interior de la institución. La administración de la institución se encuentra desvinculada tanto dela academia como de la planeación, sobre todo en lo que se refiere a procedimientos de operación que son lentos y burocráticos. Habría que simplificar trámites.³

Como se señalo en el capítulo III, acerca de la toma de decisiones en las organizaciones depende mucho de su estructura y la forma en que se encuentre organizada, entonces podemos decir que en la FES – Aragón la organización en la

³ Por ejemplo; las reinscripciones, el procedimiento para la titulación, dar aviso de alta o baja de un profesor en alguna licenciatura, las credenciales, el uso de las salas audiovisuales para una clase. Etc. por mencionar sólo algunos de tantos ejemplos.

toma de decisiones se basa en la planeación estratégica y la base de la gestión de un funcionario, hoy es la PE que corresponde a una misión, visión, objetivo y metas que forman parte de un proyecto, existen manuales de organización en el que se plasma lo que cada persona hace dentro de cada organización, tiene sus propias funciones, pero aparte cada persona tiene compromisos que cumplir y si no se cumplen puede ser un argumento para tomar la decisión de algún cambio, es decir que nos sirve para evaluar. La PE evalúa resultados, tanto a nivel institucional como en todos niveles de la organización. Mediante la PE, la evaluación es una forma de darle sentido a ciertas decisiones, no se puede dejar a la deriva a los funcionarios; hoy día el ser funcionario no es fácil, eres evaluado semestralmente y anualmente en cuanto a resultados (IC4:2007) Así mismo Digamos que ahora un funcionario ya no tiene control como en modelos anteriores, donde ser funcionario significaba excesos. Ahora el ser funcionario es estar sumamente vigilado y más como funcionario universitario, hay algo que se llama defensoría de los derechos universitarios y que cualquier universitario que considere agresión hacia sus derechos y garantías puede quejarse y la universidad tiene la obligación de responder. Actualmente las decisiones que toma el funcionario van encaminadas a lo institucional, dado que los compromisos institucionales que cumplir son establecidos por el plan de desarrollo, por tanto las decisiones tienen que ir acordes con sus objetivos, la misión y la visión.

Para IC2 como funcionarios no han sido capacitados o formado en planeación estratégica, pero si una idea de lo que implica la planeación estratégica y piensa que respecto de la toma de decisiones su relación esta dada desde que cada quien trabaja de acuerdo a la misión y la visión para que se relacionen con los objetivos, es a través de la comprensión con las metas el poder decidir de la mejor manera.

4.4 Planeación estratégica como modelo de gestión universitaria

La planeación no es una disciplina científica, no cuenta hasta el momento con un cuerpo teórico especial, ni siquiera con técnicas exclusivamente suyas. En un sentido nato, planeación es previsión (característica peculiar del homo sapiens y de otros animales), y trivialmente, es adivinanza. No obstante, todos percibimos la

necesidad imperiosa de la planeación (en nuestras vidas, en nuestras sociedades). Sentimos que de no hacer algo para controlar el futuro, éste nos tomará desprovistos.

Atribuimos muchos de los males que padecemos a una falta de planeación adecuada (de nuestros recursos, de nuestros medios), incluso pretendemos aplicarla retrospectivamente, para demostrar que de haber hecho esto o lo otro, estaríamos ahora mejor. En este sentido, ¿qué es la planeación? De acuerdo con Ackoff (1970), Planeación es "el diseño de un futuro deseado y de los medios efectivos de realizarlo. Es un instrumento que usan los sagaces, pero no sólo los sagaces; cuando lo aplican hombres menores y superficiales, se convierte en un ritual irrelevante que produce tranquilidad a corto plazo, más no el futuro ambicionado."⁴

Algunas consideraciones que podrían detonar el debate sobre planeación, se relacionan con observarla como:

- 1) Un proceso; es decir, se aplica a la manera de fabricar un objeto, obtener un resultado o cumplir propósitos. Vista como proceso la planeación ocurre en el sentido del tiempo por venir y pretende comprender las variables relacionadas con el futuro, por lo tanto, el objeto al que se aplique tiene que considerar el tiempo y mostrarse como proceso.
- 2) Aplicable a un objeto; dado que no puede existir en el vacío y ese objeto pueden ser nuestra vida, la producción de una industria o de una nación.
- 3) Fijarle un propósito que permita establecer un rumbo, y poder proseguir su trazabilidad.

⁴ La definición anterior enfatiza los aspectos cualitativos del problema de la planeación. Otras definiciones de menor interés para los propósitos de este artículo, destacan los aspectos operativos : fijación de metas, en el sentido de objetivos cuantificables, y de los medios y acciones para alcanzarlas.

4) Formularse un concepto del objeto al que se va a aplicar a la obtención de información relativa a ese objeto, a sus características, y de los rumbos que se ha propuesto seguir en el tiempo.

5) Concebirle como una sucesión de decisiones con respecto al objeto al que se aplica. Es decir, las decisiones deben ser aceptadas, ejecutadas y evaluadas.

Bajo la lógica anterior, como debate apreciarse que la ejecución de las decisiones trae consigo una serie de acciones que, de no suceder o si son repudiadas, convierten a la planeación en un buen deseo. Este aspecto es crítico. Un sistema, algo que se propone planear, tiene su propia dinámica. Los cambios, producto de las acciones de la planeación, tienen que ser aceptados por el sistema. Se pretende evadir la condena de que grandes planes se conviertan en letra muerta.

En este contexto, la estrategia para la planeación es una acción fundamental. La primera aproximación al campo de la estrategia de empresa es propuesta por I. Ansoff (1990), convirtiéndose en el principal precursor del tema, ya que propone un ámbito de reflexión al nivel directivo o “estratégico” de la empresa; Ansoff plantea que la elección de producto – mercancía y la búsqueda de efectos sinérgicos constituyen las variables clave del diseño de una estrategia.

Existen también los planteamientos de Chandler (1980), y Scott (1973) citados por Cabrero (1986), quienes mantienen la tesis fundamental de que la “estrategia determina la estructura organizacional”. Steiner por su parte se enfoca al tratamiento de la Planeación Estratégica, concebida como el elemento integrador entre el diseño de una estrategia y su implementación.

Por otra parte, aparecen autores fundamentalmente preocupados por producir herramientas para el directivo tomador de decisiones ofreciendo verdaderos manuales o recetarios para el empresario estratega; por ejemplo Porter (1980) quien plantea que ante el problema dado es necesario tomar en cuenta una serie de aspectos a analizar que ubiquen y centren la atención del decisor en elementos esenciales.

De acuerdo a la perspectiva de Cabrero y tomando en consideración la concepción de la planeación estratégica, para poder explicar la lógica del concepto de planeación estratégica, es necesario tomar en consideración dos interpretaciones: por un lado, el diseño de las estrategias y lo relacionado con su implementación. Y por otro lado se ubican cuatro consideraciones: a) el análisis estratégico a nivel sector, su naturaleza y evolución, b) la estructura organizacional, c) planeación estratégica y procesos de decisión estratégica, y d) la identidad organizacional creadora de valores creencias y mitos.

4.4.1 Planeación Estratégica, enfoque contemporáneo

Para A. Thompson (1994), la estrategia en una organización consiste en las acciones y planes que se establecen para alcanzar un objetivo previamente establecido. Sin una estrategia clara, sería más complicado alcanzar dichos objetivos. El establecer e implantar adecuadamente una estrategia es una responsabilidad inherente a toda la empresa, pero iniciada y promovida activamente por la alta dirección de la misma, de otra forma, la probabilidad de que se materialice es realmente baja.

Los resultados que se obtengan de la implantación de la estrategia son directamente proporcionales a la calidad de la misma y su adecuada implantación. Existen cinco aspectos fundamentales que es necesario cumplir para el desarrollo de la Planeación estratégica:

- 1.-Establecer una Misión: se refiere a la identificación de la meta a alcanzar o el fin para el cuál fue creada la organización, debe ser expresado por escrito. Se puede utilizar lemas para identificar a la empresa, como un sello distintivo y que nos recuerde la misión para la cual fue creada.
- 2.-Establecer los objetivos congruentes con la misión, significa alcanzar un resultado deseado y manifiesto en la misión que generalmente se encuentra determinado por el tiempo: mediano y largo plazo, a través de planes específicos para cada área de la organización.

3.-Analizar, seleccionar y establecer las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos; se refiere a la información estratégica con que contamos y como la vamos a utilizar, es decir analizar que tenemos y que queremos para determinar como vamos a trabajar para lograr los objetivos por medio de las estrategias que son las que nos van a servir de guías en la planeación estratégica.

4.-Implementar las estrategias seleccionadas. La implementación de la estrategia consiste en convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. La estrategia se debe implementar de manera que se ajuste a la situación de la organización. También se debe de tomar en cuenta el cambio estratégico que se necesita.

5.-Evaluar los resultados obtenidos y hacer una retroalimentación con los objetivos esperados para hacer las correcciones pertinentes. Es un punto determinante para alcanzar los objetivos planeados, de no ser así es donde se puede hacer ajustes en las estrategias, modificar tiempos y costos. También se les conoce con el nombre de estrategias de respuesta a los resultados previos al logro de lo establecido en nuestros planes estratégicos.

4.4.2 Funciones de la misión.

Las acciones de una empresa deben tener un fin, determinar a donde queremos llegar, cual es el destino establecido. Aunque lo anterior parece sencillo, lleva implícito una gran cantidad de aspectos que se deben considerar. La visión nos proporciona una perspectiva motivacional al establecer una meta compromiso permanente para todos los integrantes de la empresa. La visión describe una misión para la empresa y responde a la pregunta de ¿cómo veo a la organización en cierto tiempo? .De esta manera, la visión asigna una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad (Thompson, 1994)

Por su parte, la misión permite aclarar los propósitos de la empresa.

La Visión – Misión representan un compromiso subjetivo que se desplaza desde el futuro para verse inserto en una casualidad mecánica, pasando de un punto culminante a motor del cambio, con lo que se explica, no por lo que provoca, sino por lo que busca provocar. (Fuentes Zenón, 2002).

a) Desarrollo de la Misión

Las premisas de la Misión para Steiner identifican el diseño, meta y empuje de una organización, además de proporcionar guías generales para la planeación: son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de una organización. Determinan el giro de que se ocupará una organización, el área de operación y el tamaño. Además las premisas de la Misión facilitan la identificación de oportunidades y riesgos, además de evitar que la gente desperdicie recursos en trabajos que sean desaprobados por la Dirección.

Se propone que si son elaboradas correctamente, las Misiones pueden cambiar el destino de una organización. De esta forma se plantea el siguiente ideario para la elaboración de la Misión de una Organización:

- Reconocer la creación o modificación de su ambiente
- Buscar que la organización reconozca esta situación y la responsabilidad de analizar la situación, examinar problemas, opciones, contingencias y oportunidades sea delegada a un grupo de trabajo.
- Reconocido el problema, debemos buscar que los integrantes de la organización sean los encargados de encontrar la solución mediante pláticas, pruebas diagnósticas.
- Encontrada la solución, debemos conceptualizarla y encaminarla a los preceptos de los Directivos, para devolverla a los subordinados, mediante algún encargado que haga cumplir lo que, ya es la Misión.
- Aseguramiento de que la organización es capaz de responder positivamente a la Misión mediante evaluaciones de los resultados.

4.4.3 Formulación de la Visión.

La visión expresa los propósitos básicos de una organización y las creencias de los directivos de ella. Llegando incluso, en muchas ocasiones a convertirse en la piedra angular de la dirección y el método de operación de la organización.

La visión se considera como un sistema de ideologías vasto en valores y creencias acerca de la organización, el cual comparten sus miembros y que es lo que se distingue de las otras organizaciones, la visión debe tener una capacidad de unificación, de vincular al individuo con la organización, de crear una conciencia de grupo y una mística.

No existe una uniformidad en su contenido, pero los más completos generalmente, incluyen premisas relacionadas con los propósitos socioeconómicos de la organización, las metas y valores de los altos directivos y las misiones de la organización.

La visión es una doctrina o filosofía diseñada para promover la imagen pública de la organización (Mintzberg: 1993).

Información obtenida de los informantes con relación al tema de Planeación Estratégica

Con base a lo anteriormente dicho, en este momento desarrollaremos los temas relacionados con la planeación estratégica y su relación con la toma de decisiones de modo que interpretamos los datos obtenidos de los informantes y podemos decir que al menos los últimos 7 años en la FES Aragón se ha trabajado bajo la orientación de la Planeación estratégica, por tanto la PE para los informantes significa que para el IC1 se trata de detectar necesidades situacionales, para que cada quien busque la forma de resolverlas de la mejor manera posible, y conseguir los fines y los objetivos establecidos. Entonces IC2 refiere que la planeación estratégica es un proceso que permite guiar las acciones programadas en los programas estratégicos para el caso de la FES Aragón. Y para IC3 hemos determinado que es la forma consciente de hacer las cosas y sobre todo con conocimiento de causa, es importante planear en todas las actividades de la vida, tanto cuestiones formales como informales. Cuando asume su cargo actual deja de

hacerlo de manera empírica y se prepara para hacerlo de forma consiente. Así mismo IC4 considera que no es un concepto reciente, pero que se le llama así como un proceso de gestión al interior de la facultad, que parte de dos fundamentos uno la misma gestión y otro la planeación. Entonces que la gestión es la forma en que las instituciones se organizan para lograr sus objetivos y la planeación es la herramienta que necesita la gestión para organizar las metas y los objetivos. En lo que respecta a la PE el IC5 consideró que para el caso de la universidad, es un proceso donde se fijan estrategias para alcanzar los objetivos en base a la misión y visión que tengan de la institución que se trate.

Los procesos de planeación estratégica se relacionan directamente con la toma de decisiones, ya que van de la mano con los objetivos y las metas definidas a conseguir en el desarrollo de la operación de la PE, aunque en este proceso intervengan factores externos e internos. Es la guía la planeación estratégica en la toma de decisiones y es el eje sobre el cuál caminamos en conjunto con el plan de desarrollo.

Mientras que para IC1 hay niveles de planeación institucional y de alguna manera estos se reflejan con el proyecto académico y que se tienen que poner en práctica con la elaboración de proyectos de cada coordinación, y para su caso es el de de posgrado, así como una serie de tareas, por ejemplo: el número de horas que los profesores van a cubrir, los horarios de las asignaturas, los nombramientos y algún otro aviso.

Una práctica de tipo administrativo no debe de sobreponerse al proyecto académico para que esté último no se pierda, es decir que en función del proyecto es que se elige a la persona idónea para cubrir la propuesta, puede tener mucha experiencia pero si el perfil no es el adecuado, no esta en función de el proyecto académico.

Y al respecto IC2 piensa que respecto de la toma de decisiones su relación esta dada desde que uno formula la misión y la visión y se relaciona con los objetivos, es a través de la comprensión con las metas el poder decidir de la mejor manera. Es

en este momento que podemos hablar que la planeación estratégica ayuda a medir resultados de manera objetiva y específicamente, meta – acciones – resultado – decisión.

Así mismo IC3 piensa que se relaciona la toma de decisiones con el hecho de que la planeación siempre va acompañada de factores externos, monetarios, políticos y financieros. El contexto exterior siempre es muy determinante en la planeación, es muy limitante en todos sentidos. Me dio un ejemplo donde una decisión se truncó una de las metas era obtener 50 plazas de profesores de carrera de tiempo completo, pero la realidad es que no hay recursos, y ante eso no se puede hacer nada. Aragón ha arrastrado un proceso histórico de rezago impresionante, ya que somos la facultad con el presupuesto más bajo de las multidisciplinarias de la UNAM. Ya que el Lic. Rosas quien fue Director de la facultad en vez de pedir dinero el Lic. lo regresaba, siempre decía que él hacía las cosas con menos, entonces el porque del rezago financiero para la facultad.

Para IC4, la base de la toma de decisiones es la planeación estratégica y la base de la gestión de un funcionario, hoy es la PE que corresponde a una misión, visión, objetivo y metas que forman parte de un proyecto, existen manuales de organización en el que se plasma lo que cada persona hace dentro de cada organización, tiene sus propias funciones, pero aparte cada persona tiene compromisos que cumplir y si no se cumplen puede ser un argumento para tomar la decisión de algún cambio, es decir que nos sirve para evaluar. La PE evalúa resultados, tanto a nivel institucional como en todos niveles de la organización.

En relación con IC5 considera que es básica la relación de la toma de decisiones con la planeación estratégica, y no hay de otra en el sentido de que es lo que vamos hacer con tal o cual área, y en todas hay que tomar decisiones por eso la gran importancia del diagnóstico y del taller de búsqueda que obviamente nos llevará a tener objetivos determinados pero también conducirán a tomar decisiones. Por ejemplo Sí queremos aumentar profesores de carrera o definitivos o

podemos pensar en tener más profesores con maestría y doctorado todo esto implica mayor apoyo tanto en este programa de docencia como al programa de posgrado donde este dando opciones a los profesores y en la parte administrativa a la mejor que los profesores puedan irse con licencia y que esta maestría después le sirva a la institución, para lo descrito anteriormente se tiene que tomar decisiones definitivamente después de haber planeado claro esta.

4.4.4 Programas Estratégicos en la FES- Aragón (2001 – 2007):

Es a través del plan de desarrollo y por medio de los programas estratégicos que la gestión en la FES Aragón cumplirá sus objetivos por medio de las metas señaladas por cada responsable en cada programa. A continuación se describe parte de cómo es que surgen los programas estratégicos y su proceso.

Es una obligación de los directores que a los tres meses después de asumir su cargo deben tener un plan de desarrollo , esto implica que una de las técnicas que se tiene para sacar el plan de desarrollo se llama taller de búsqueda; cuenta con 40 miembros de la comunidad que se reúnen y se da una llamada encerrona donde sin celulares , lejos de la facultad y con ropa cómoda se alejan para discutir sobre problemas de gran importancia para la facultad y mire que realmente nos encerramos a trabajar ya que el tiempo apremia y hay que llegar con resultados.

Se plantean alrededor de 5 escenarios:

- Ver la visión de la facultad
- Fortalezas y debilidades
- Oportunidades
- Marco externo
- Marco interno

Se trabaja en un diagnóstico donde se forman cuatro equipos de 10 miembros, cada equipo propone sus programas estratégicos o al menos uno con todo lo que este implica, sus objetivos, estrategias, los medios a utilizar y sus resultados.

Resulta un trabajo agotador son 2 a tres días. La comunidad expresa el compromiso con su facultad y me refiero a comunidad a profesores, alumnos y directivos donde la unidad de planeación funge como organizadora y participa en el taller, los resultados se le muestran al director de la escuela y el a su vez le pide a planeación haga el diseño de todo el documento (plan de desarrollo), es una técnica interesante y muy utilizada para la elaboración de este tipo de documento. Para esto la dirección general de planeación es la que brinda el apoyo pero el trabajo sale realmente de la comunidad de la facultad, no es que yo o la directora nos sentemos a elaborar el plan, realmente sale de las preocupaciones de la comunidad, los docentes son básicos ya sean de carrera o de asignatura y hasta ayudantes de profesor o técnicos académicos , 1 o 2 alumnos que son chicos que ya están en los últimos semestres y que conocen más a la facultad y pueden participar con conocimiento de las diferentes problemáticas de la escuela.

En los dos planes de desarrollo que compete a los periodos de la Directora Arq. Lilia Turcott se ha trabajado con la técnica antes descrita. 1° (2001 – 2005) y 2° (2005 – 2009) (IC5:2007)

Es de gran importancia conocer el objetivo estratégico de cada programa estratégico, y es a partir del objetivo u objetivos que podemos determinar las estrategias y metas a seguir para su realización y obtener los resultados esperados y sobre todo planeados estratégicamente.

Programas Estratégicos: (Plan de desarrollo FES Aragón 2005 – 2009)

1. Fortalecimiento del personal docente.

- Contar con una planta académica que responda a los perfiles docentes de los planes y programas de estudio de cada carrera y que sean testimonio de la calidad educativa que ofrece la facultad.
 - Impulsar la estabilidad laboral de la planta docente a fin de contar con académicos comprometidos con su quehacer.
2. Formación integral del alumno
- Promover la formación integral del alumno para formar profesionistas competitivos, emprendedores y comprometidos con la sociedad.
3. Planes y programas de estudio de calidad
- Contar con planes y programas de estudio de calidad que permitan a los estudiantes enfrentar nuevas formas de certificación de conocimientos y habilidades.
4. Impulso a la eficiencia terminal y la titulación
- Elevar los índices de eficiencia terminal y titulación en todas las carreras que se imparten en la facultad.
 - Fomentar en los alumnos y egresados el firme compromiso por obtener su título profesional al concluir su preparación curricular, en un periodo no mayor a un año.
 - Atender las problemáticas académicas que afectan el desempeño escolar de los estudiantes a fin de promover los apoyos necesarios a disminuir los índices de reprobación y deserción escolar.
5. Desarrollo de posgrado
- Atender el fortalecimiento del posgrado así como la difusión de sus productos de investigación.
 - Impulsar la investigación hacia la docencia.

6. Consolidación del sistema universidad abierta, educación a distancia y continua.
 - Consolidar la educación abierta y a distancia en la oferta educativa de la FES Aragón.
 - Incentivar la oferta de los servicios que ofrece Educación Continua al desarrollar la formación y actualización dirigida a la comunidad universitaria, instituciones educativas, organismos públicos, empresas y población en general de la zona nororiente del Valle de México, tanto en forma presencial como a distancia.

7. Investigación integral en la FES Aragón
 - Impulsar el programa integral de investigación que permita definir una política clara que articule y aproveche la potencialidad de la facultad.
 - Fortalecer la estructura académico – administrativa del Centro Tecnológico Aragón, con el fin de incrementar la investigación científica y tecnológica en la facultad.

8. Extensión y difusión académica y cultural
 - Entender los beneficios de los servicios académicos, culturales, artísticos y deportivos a la comunidad interna y externa para fortalecer el desarrollo cultural de la zona nororiente de la metrópoli.

9. Proyección de la imagen de la FES Aragón
 - Posicionar a la FES Aragón como una institución educativa reconocida por la calidad de sus funciones sustantivas.
 - Intensificar la cultura de identidad y compromiso social en los universitarios.

10. Infraestructura y equipamiento

- Conservar la infraestructura física de la FES Aragón en concordancia con los indicadores de desempeño institucional, y a otros que aseguren la prestación de servicios de calidad.
- Optimizar los espacios físicos con los que cuenta la FES Aragón.
- Ampliar la capacidad instalada y espacios para dar respuesta a las necesidades curriculares, de matrícula y desarrollo docente para todas las carreras y servicios de apoyo académico.

11. Administración y gestión

- Operar un sistema integral de gestión que de manera eficaz y eficiente coadyuve en la consecución de metas y objetivos académicos y administrativos conforme a una política de calidad.
- Impulsar fuentes alternas para financiar los proyectos de equipamiento e infraestructura.
- Promover una mística de servicio y eficiencia en el personal que permita ofrecer a los estudiantes, egresados y comunidad en general una atención ágil, dinámica y comprometida con el proyecto académico y con la institución.

Cabe mencionar que el programa de administración se dividió en infraestructura y equipamiento, la razón es que era un programa muy extenso.

El programa de la imagen de la FES Aragón es novedoso y de gran importancia para la facultad.

Información obtenida de los informantes respecto al tema de los programas estratégicos.

Para IC5 hay programas que funcionan solos y otros con los que hay que estar trabajando con ellos, una cosa que resulta difícil sobre todo en la universidad, así como en instituciones públicas es que la administración esta desvinculada con la planeación y no toma conciencia de ello, y la razón es por que los secretarios

administrativos en la UNAM están formados en forma tradicional y les es difícil compaginar con un Jefe de Planeación, ese es uno de los principales problemas.

Desde hace dos años se les ha pedido su colaboración a los coordinadores de cada programa con indicadores de desempeño para la realización del anteproyecto de presupuesto, la interpretación que le dimos es que el departamento de la entrevistada no se mete con números pero sí da indicadores y claro de ahí se tiene que dar una firma de la autoridad, en ese sentido nuestro informante piensa que hay cambios. Podemos determinar que “para la entrevistada existe un claro divorcio entre la administración y la planeación. Pese a lo anterior los resultados han sido buenos pero se espera más y mejores resultados para el futuro”.

También podemos decir que para los informantes existen programas vulnerables y fortalecidos, en general durante su última evaluación todos mostraron fortalezas y si bien los responsables reconocieron que se ha ido avanzando, todavía falta mucho por recorrer.

Entre los mismos informantes existen opiniones diversas sobre la vulnerabilidad de los programas y es enriquecedor, porque se convierten en complementarias esas opiniones por ejemplo IC2 piensa que no quiere pensar en particular como vulnerabilidad sobre todo porque no es independiente y si le gustaría decir que hay cuestiones que no dependen de su competencia, las que dependen a nivel interno cree que se han logrado y se han reducido los puntos vulnerables y las que no dependen aún se encuentran. Para hablar con más precisión en la planta docente, faltan plazas de tiempo completo, en cuanto a la administración y servicios; la agilización de trámites en cuanto a mantenimiento e infraestructura, le hace falta a la escuela salones, con respecto del mantenimiento ella dice ser encargada de este programa y puede dar fe de que se ha trabajado en ello pero las cosas no se ven, por ejemplo dar mantenimiento a las plantas de luz, drenar drenajes y más que son cosas que no lucen por decirlo de alguna manera, se ha invertido bastante, pero bueno aún falta. Otras que a veces no dependen de decisiones internas, no se

puede hacer nada. El hecho de estar normados por un plan de desarrollo general a nivel UNAM a veces impide ser independientes en lograr cosas para la facultad, pero no obstante con lo de las acreditaciones de las carreras de sociales se obtuvieron recursos, y la facultad para desahogar alguna problemática, se arreglaron las aulas, se compro equipo de video y muchas cosas más.

Hay que tomar en cuenta que son 16000 estudiantes en la facultad entonces las necesidades son muchas y diversas. Y si se toma en cuenta que cada año llegan más alumnos en situación de vulnerabilidad con miles de problemáticas es más difícil dar cause a sin número de necesidades que a nivel facultad se tiene. En las administraciones futuras hay áreas que van a seguir siendo vulnerables, pero se confía en que poco a poco sean las menos verdad, como encargada de una división quiere lo mejor siempre particularmente en su área y a nivel facultad. Hay cuestiones que se escapan de las manos por ejemplo hay alumnos que rompen los pupitres, rompen los sanitarios, entonces aunque se tuvieran todos los apoyos, la problemática de los jóvenes es muy difícil de resolver. Simplemente los jardines, no existe una cultura de respeto hacia lo que nos rodea, pero bueno en fin. Nuestra informante considera, que el punto más vulnerable y que se traslada a la escuela es la realidad que se vive en el país y a nivel mundial una crisis en todos sentidos. Siguiendo en el mismo tenor de la vulnerabilidad, en términos generales consideró el informante IC4 que el programa de investigación es vulnerable, porque no se tiene las condiciones para llevarla a cabo. Otro programa es el de administración, programa de infraestructura y mantenimiento, ya que aún hay áreas donde se inunda dentro de la facultad. Pero por otro lado en la última reunión para la revisión de los programas la mayoría mostro fortalezas, pero mostraron acciones y metas por cumplir y la mayoría de los problemas que tienen los programas estratégicos en los planes de desarrollo ya no tienen que ver con los responsables, están fuera de su alcance y difícilmente se van a poder atender ya en la presente administración, por ejemplo, en el plan institucional de desarrollo en el posgrado al inicio del periodo del entrevistado se propuso tener profesores de carrera de tiempo completo al menos 3 por programa y que paso, que una plaza de tiempo completo no esta en

sus manos, es una decisión que pasa por la dirección general de personal, la dirección de la facultad, por una secretaria académica, y sobre todo por presupuesto; al final de camino sí la dirección general de personal dice que no tiene recursos, por muy buena voluntad que se tenga de contar con más profesores de carrera la decisión es no.

Así mismo considera el IC5 que existen programas un poco débiles en ciertos aspectos, porque por ejemplo el programa de eficiencia terminal y titulación es un programa muy amplio porque se está considerando reprobación, eficiencia terminal, rezago, posible deserción y titulación. Entonces en algunos aspectos hasta por cuestión de tamaño y de la multidisciplinariedad, es muy complejo determinar un instrumento que hable de las características del posible rezago de los alumnos o de la posible deserción, porque quizá los de ingeniería opinan de una forma muy distinta a los de sociales sobre el tema; llegar a conjuntar una sola opinión sobre la deserción y sacar un instrumento para evaluar las causas es complicado, estaríamos en franco retroceso y por otro lado en el programa de titulación con las nuevas formas de titulación existe un gran avance ya que hay un número mayor de titulados. De hecho la FES Aragón es de entre las multidisciplinarias la que más titula; mientras Acatlán tiene 800 titulados, nosotros tenemos 1150 – 1200 y este año va a aumentar por las nuevas opciones de titulación, estamos hablando que con el programa de titulación no se tiene problema. Pero en detectar rezago sí, porque además de todo se tiene que señalar ciertos indicadores y marcar a partir de cuando es rezago y a partir de cuando es deserción. Ya que en este sentido la universidad es muy benévola porque puede ser alumno regular con el 50% de avance y dejar pasar tres semestres sin inscribirse y al cuarto regresar inscribirse y seguir como alumno regular, en su apreciación es deserción, pero bueno, es parte de la normatividad de la escuela.

Se tiene una población complicada en el sentido de heterogeneidad desde la situación socioeconómica, hasta que el 70% de los alumnos son vulnerables en su estado de salud; tanto problemas físicos como mentales y algunos casos de

cuidado. También se tiene el seguimiento de 1200 alumnos atendidos por 2 médicos que son sindicalizados, en verdad es una locura, no se cuenta con psicólogos, razón por la cual hay que estar viendo los convenios y por ejemplo el programa de formación integral del alumno habla de servicio médico, en esa parte hay un convenio con la FES Zaragoza para que envíen gente que nos apoye, pero bajo un convenio a lo mejor el avance es mínimo y sí se reporta además que existe un convenio, la gente puede pensar que es muy poco; pero es todo un trámite el realizar un convenio, existe un proceso desde la elaboración de un diagnóstico, la cuestión jurídica, de negociación por eso es reiterativo que hay programas que donde el avance es muy notorio y otros donde van caminando simplemente bajo su propio ritmo. A pesar de ello ningún programa se encuentra parado, solo son diferentes entre sí. (IC5:2007)

Dentro de todo proceso de planeación existe un momento en el que hay que evaluar y determinar si es necesario algún cambio o continuar como vamos, con la misma guía de dirección. Nuestros informantes al respecto opinaron que al menos, IC1 comento que hay varias evaluaciones, una semestral y otra anual de su área de trabajo. En donde de forma general se plantea la forma en como se esta trabajando en la semestral y en la anual de forma particular se organizan los grupos de trabajo y se hace una evaluación por comités y donde se recogen opiniones diversas para analizarse y determinar si efectivamente se esta cumpliendo con lo establecido o hay que corregir rumbo. Y en su última evaluación comprendimos que no ve las cosas negativas y que por el contrario existe voluntad y participación de la gente para seguir adelante, claro que siempre existen cosas por hacer, o pendientes porque a veces se depende de cosas que no están en sus manos. Para IC2 sí hay evaluaciones y califica como muy satisfactoria la última evaluación ya que prácticamente lo planeado se cumplió y nos menciona que la acreditación de las carreras fue un objetivo cumplido, a nivel de la facultad los indicadores de desempeño han mejorado y a nivel UNAM indiscutiblemente y dice que ha las pruebas se remite, existen los datos y son de verídicos. IC3 sí hay evaluaciones al menos una al año, cada seis meses u ocho depende del trabajo y

para mayor información las evaluaciones se pueden consultar con mayor precisión en los informes, el más próximo que es el 3er. Informe 2007 -2008. Y para IC4 dice que la última evaluación fue buen resultado y que se ha cumplido hasta el momento con un 85% de lo propuesto y que llegarán a un 90 % gracias a que no cumplirán con los profesores de carrera, pero dice que es un objetivo que no depende de su competencia. Para IC5 más que evaluaciones son seguimientos de los programas una vez cada semestre, y el resultado en la última evaluación fue que hay que seguir trabajando mucho, que hay avances en algunos programas, pero otros hay que reforzarlos, otros programas han mostrado fortalezas. Y nos pone una serie de ejemplos respecto de los programas; el resultado de la última evaluación fue que hay que seguir trabajando. Se puede observar ciertos avances en ciertos programas. Por ejemplo en el programa de planes y programas de estudio actualizados y acreditados, se puede decir que se tiene grandes avances porque a la fecha se cuenta con 8 carreras acreditadas y están en proceso 3 más que son las ingenierías y cree que saldrán en poco tiempo ; pedagogía empezará su proceso en agosto, entonces quizá a fin de año se estaría hablando de que las 12 carreras del sistema escolarizado de la FES Aragón estarían acreditadas y lo que respecta a los planes nuevos; con comunicación, relaciones internacionales, economía quizá para el siguiente semestre, pero bueno los planes ya están solo son cuestiones administrativas. Ese programa ha mostrado grandes avances porque llegado al 100% de acreditaciones y al 100% en planes y programas de estudio lo que se tendría que plantear es qué, debería de existir una actualización permanente y en una serie de cosas como flexibilizaciones que ya están contempladas, entonces se estaría hablando de que ahí hubo un gran avance. Otro ejemplo es el programa de educación a distancia, el SUA sistema universitario abierto y educación continua son tres áreas importantes; el siguiente semestre son 3 carreras en el SUA. Educación a distancia donde se esta impartiendo la Lic. en economía en la secretaría de economía y por otro lado el gran crecimiento de educación continua que se ha complementado con otro programa que es el programa de eficiencia terminal porque muchos son diplomados de actualización que además les sirven para titularse, también el avance ha sido importante. El

programa de desarrollo de posgrado también esta dando muestras de avance, empezamos con tres programas más la especialización de puentes y en este momento se tiene un cuarto programa y probablemente se llegue a un quinto programa, ya se tiene aprobadas una serie de especializaciones, todo esto nos habla de que se está avanzando en este programa.

Hay otros programas donde no sea tenido un avance tan fuerte, y que la evaluación del último semestre mostro que se va avanzando, pero que todavía falta mucho para cumplir las expectativas que son bastantes.

4.5 Auscultación de informantes clave en el proceso de la gestión universitaria dentro de la FES Aragón.

Aunque con anterioridad a partir del capítulo III se ha venido desarrollando de forma hermenéutica el rescate de datos obtenidos es en esta parte donde se vierte gran parte de la información obtenida.

En este apartado lo que hicimos fue con los datos obtenidos de los informantes y temas que algunos fueron desarrollados con anterioridad ahora para darles sentido se han interpretado dichos datos a partir de nuestras fuentes directas. La mecánica para la obtención de datos fue obtener una entrevista personal con cada uno de los informantes, pactada de común acuerdo, llevando una serie de temas que nos sirvieron como guía conductora durante la entrevista; uno de los temas más importantes fue, el de la planeación estratégica que es una herramienta de la gestión y ha sido adoptada por la FES Aragón como una forma de organización dentro de la institución. La FES Aragón actualmente se encuentra regida por un plan de desarrollo institucionalizado conformado por programas estratégicos desarrollados al interior de la facultad y dirigidos por responsables de programa.

A continuación nos apoyamos en la referencia de Steiner respecto de la planeación estratégica para facilitarnos el entendimiento y análisis de los resultados que obtuvimos con los entrevistados.

Para Steiner (1990) la planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección de los niveles más altos, únicamente es parte de todo un proceso que va a adoptar cada organización según este diseñado a sus particularidades. Son cuatro los puntos de vista para definir a la planeación estratégica, a) observa las posibles alternativas de los cursos de acción a futuro, y éstas se convierten en la base para tomar decisiones y elegir alternativas de acción; b) es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas; c) la planeación estratégica es una actitud, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, es decir se debe tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible; d) estructura en la planeación estratégica, es el proceso que une tres tipos de planes fundamentales en las organizaciones: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En forma general y cubriendo los cuatro puntos anteriores podemos decir que la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático en una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para el logro de objetivos y metas establecidas.

El proceso de conformación de la planeación estratégica en la FES Aragón ha sido un proceso que toda la universidad esta llevando acabo. En un principio la PE estaba enfocada a lo empresarial, sin embargo ha resultado de beneficio para las instituciones educativas. Específicamente en la FES Aragón se ajusta a la reglamentación de planeación y una de las formas como se percibe, es presentar el plan de desarrollo a través de la planeación estratégica. (IC5 : 2007)

En su mayoría los funcionarios entrevistados desconocen como fue el proceso de implementación de la planeación estratégica sin embargo podemos deducir que

para cada informante, cuando llego a ocupar su puesto actual ya existía la planeación por ejemplo para IC1 desconocía, pero sabía que se hacían de modo diferente al actual, entonces que sin asegurar suponía se llevaría algún tipo de planeación. Para IC2 entonces aseguró que sí y que recordaba que se llevaba este tipo de planeación desde la administración del Lic. Levy. Siguiendo con el IC3 para él, de manera institucional se supone que existe un plan de desarrollo de la UNAM, pero a nivel facultad formalmente no había nada, es a partir de 7 años atrás que se inicia una reconstrucción de la facultad, y es cuando se decide adoptar la planeación estratégica como parte del plan maestro de la UNAM; pues ya que no existían documentos de planeación y los informes que se hacían era para cumplir ante las autoridades. Para IC4 no existía como tal, de manera formal sí, pero que es desde hace 7 años cuando tiene conocimiento de que se lleva como planeación estratégica.

En base a lo anterior podemos inferir en por qué utilizar a la planeación estratégica y no otra orientación administrativa en la universidad y sobre todo particularmente en la FES Aragón; entonces obtuvimos la siguiente información Para IC1 considera que hace falta preparación en los funcionarios, porque la mayoría planea de manera empírica y que además son puestos políticos más que administrativos, sin embargo cree que son decisiones de los altos mandos además existe un eje conductor que es la UNAM. Mientras que para IC2 no sabe con precisión, pero considera que existe un programa institucional a seguir que es a nivel UNAM. Y IC3 se decide por planeación estratégica porque a nivel UNAM ya se venía trabajando con planes de desarrollo, entonces lo que hace la facultad es ajustarse a la reglamentación. IC4 considera que la planeación estratégica se ha adoptado en toda la administración pública pero que se opta como política nacional. Y que aunque proviene de un nivel empresarial, se ha implementado a la educación y en particular en la UNAM existen ciertos factores internos, como cambio de rector y en la facultad de director y externos como el cambio de gobierno; que favorecen su implementación definitiva, y que aunque no es lo más nuevo en administración es un modo de planear sobre todo por sus resultados. IC5 entonces considera que la

planeación estratégica es muy factible que se lleve a cabo, es dinámica, es válida y participativa. Además propicia que sea la forma de organizar a una institución de educación de manera colectiva.

En la implementación de cualquier proceso de cualquier tipo existen resistencias y encontramos que en lo que respecta a la planeación estratégica para los informantes la resistencia fue de diferentes formas: para IC1 sí hay resistencia como en todo proceso, pero que él no acostumbra pedir opinión, sin que esto parezca autoritarismo, ya que da total libertad para que la gente a su cargo se organice como mejor le plazca. También piensa que es todo un proceso de políticas institucionales en donde hay que trabajar en forma compartida. Y aunque hay quien no quiere participar tiene libre decisión para irse. IC2 refiere que no son como tales resistencias, principalmente con los funcionarios más antiguos, quizá por lo novedoso. Y más que resistencias las califica como pequeños tropiezos que no dejan avanzar a la velocidad que quisiera en los programas. IC3 por su parte observa que más que resistencias es una reticencia a dar información, dice que se generan grupos como feudos en todas las áreas de la facultad y se hermetizan. De hecho dice que la planeación misma se consensó no ve mayor problema, pero sí por el lado de la información. Para IC4 todo cambio genera resistencia, sin embargo en sus área no ha generado descontento por el contrario ha recibido colaboración de sus subalternos. El problema que ve el informante es que no se les ha formado como administradores, por ende no se ha creado la consciencia de la planeación, pero no se puede ir por la vida bajo la fórmula del ensayo – error. Y para IC5 existe una vaga idea de la cultura de la planeación, y piensa que es cultural más que verlo como una resistencia, y quizá es porque no se le da la importancia necesaria a la planeación en general, sin embargo en la Fes – Aragón la resistencia es mínima.

La planeación estratégica impacta directamente en la organización formal de las organizaciones y en el caso de las instituciones educativas no es la excepción. A decir por IC1 ha impactado positivamente sobre todo en el sentido de cómo se

trabajaba y como se trabaja en la actualidad. Y da el ejemplo de pasar de un modelo centrado en el maestro a un modelo de trabajo en equipo. Ahora existe la negociación en las acciones, las directrices de los proyectos son muy claros, existe definición de los objetivos, existe participación. Para IC2 ha impactado de manera muy favorable sobre todo porque la planeación estratégica permite guiar y dar dirección rumbo a metas muy específicas; podemos decir que ha impactado sobre todo por los resultados obtenidos sobre todo a nivel facultad. También para IC3 también ha impactado de manera muy favorable, ya que se trata de llevar la planeación de una manera muy ortodoxa, para no perdernos y que en lo posible se trate de cumplir con las metas y los objetivos planteados. Entonces IC4 piensa que sobre todo ha impactado para dar dirección y ayudar a sistematizar, así como para evaluarnos y mirar al interior, ha sido una herramienta que ha permitido observar el antes, el ahora y hacia donde vamos. Y finalmente para IC5 la planeación estratégica ha impactado sobre todo porque a logrado posicionarse de las áreas de trabajo y formar parte de un proceso que a permitido a la gente entender el porqué y para qué de la información, es decir ha sido necesario encontrar el sentido de la planeación y ha tomado un respeto por la importancia que tiene con respecto de la información que proporciona ya que fortalece su papel y es útil para la elaboración de documentos de suma importancia par la vida de la facultad.

Para este momento ya tenemos datos suficientes para hablar de un proceso de toma de decisiones y como se conforman al interior de la FES Aragón según los informantes auscultados. Se trata de que en lo posible participe la gente IC1 de tal manera que se involucren y se apropien del proyecto, además también se trata de que los alumnos también formen parte de esas decisiones en el sentido de que se integren en las actividades por ejemplo, la tercera semana de junio se van a presentar libros de institutos donde se les ha invitado a los alumnos a participar, ya que estando en posgrado no se justifica que los alumnos no participen , ya que la mayoría de ellos tienen experiencia y trayectoria que pueden compartir y enriquecer a sus campos de trabajo y a la comunidad. Además estaría hablando de una participación dirigida. En la toma de decisiones existen niveles y el funcionario esta

convencido de que cada quien tiene su lugar y se debe colocar en él en el momento que se requiera. En ese sentido le ha sido funcional ubicar las cosas en su dimensión y tomar decisiones compartidas y dirigidas.

En el caso de IC2 no sabe si es proceso, pero dice la entrevistada que no hay que perder de vista la misión, la visión y los objetivos que se tienen a nivel institucional y tal vez reacomodar o adaptar algunas peculiaridades desde la perspectiva de cada licenciatura, por ejemplo perfiles de cada carrera ya que aunque son de ciencias sociales, son diferentes entre sí. En algunas permea el trabajo de conducción, dirección y el trabajo se puede dar de manera más pronta y expedita y otras áreas por su perfil o su formación se tiene que estar trabajando un poco más y ver que quizá lo que uno ya logro el otro no por su mismo perfil, y lo que ella como funcionaria tiene que hacer en la toma de decisiones es hacer las adecuaciones necesarias para que aquellas licenciaturas donde cuesta más trabajo obtener resultados. Hay que trabajar muy independiente y en tiempos diferentes según lo exige cada caso y perfil de las licenciaturas. Y hace énfasis en que se trabaja con seres humanos donde pueden surgir muchos imprevistos que alertaran a la toma de decisiones con respecto a sus peculiaridades. Mientras que para IC3 piensa que todo esta estipulado en el plan de desarrollo y dice que no hay mucho que ella tenga que decidir. La planeación la hace todo un equipo de trabajo en base a los programas estratégicos que conforman el plan de desarrollo, además dice que ella los deja que trabajen libremente y que ellos decidan sobre a lo que a ellos les compete.

Además existen niveles de decisión y da el ejemplo de ingeniería donde se han dado cuenta que esta bajando el número de alumnos para ingreso en la carrera de ingeniería electromecánica-eléctrica, que pasa entonces se lo han cuestionado, y a la vez la respuesta es que la licenciatura se empieza a atomizar, es decir se preguntan que esta pasando al respecto? Y ellos mismos se han dado a la tarea de investigar, bueno pues han encontrado que ahora los chicos lo que quieren es estudiar ingeniería eléctrica, ingeniería electrónica e ingeniería mecánica pero por

separada como disciplinas independientes. De tal manera, que entonces se decide enviar tal propuesta a consejo técnico se hace todo un proceso y la decisión se toma de manera colegiada.

Actualmente todas las decisiones que se toman al interior de la facultad son de manera conjunta, no pueden ir de manera aislada y mucho menos espontánea. Todas las decisiones son tomadas en equipos de trabajo. Entonces para IC4 el proceso de toma de decisiones respecto a la planeación estratégica significa que para ser jefe se tiene que contar con una habilidad de directivo y eso no significa que tenga que ser autoritario, significa consensar alguna de las decisiones y no esta hablando de un modelo democrático, se esta hablando de un modelo de consenso, donde se toma en cuenta la decisión, la planeación de objetivos y metas. Se ha venido trabajando en la planeación y el consenso para coincidir con un proyecto académico.

El proceso de la toma de decisiones siempre va dirigido al cumplimiento de los objetivos que van en función de la comunidad académica. Y me da un ejemplo respecto a un objetivo de posgrado, se esta planeando que a 10 años el posgrado estará posicionado como la opción más importante de estudios profesionales, en la zona nororiente del D.F., tanto para su comunidad como para la externa, y es un objetivo que se ha platicado en consenso con autoridades y colaboradores del mismo posgrado.

Por principio de cuentas estaríamos hablando de la mejora de la toma de decisiones con respecto a la planeación estratégica en la facultad. Sí ha mejorado la toma de decisiones con la PE, porque le ha dado elementos muy objetivos de que hacer y en que momento hacerlo, ha sido fundamental y con el diagnóstico más los resultados semestrales sabemos que estamos haciendo bien o mal o si cambiamos de ruta para guiarnos por un camino que es fundamenta en la toma de decisiones como sería el corregir el rumbo de acuerdo a la flexibilidad de la planeación y el programa en el que se encuentren trabajando. (IC5:2007)

Los informantes piensan que no es prudente hacer cambios en la planeación estratégica, ya que hasta el momento ha dado resultado sin embargo cada uno de ellos piensa que por ejemplo para; IC1, no son necesarios los cambios, ya que considera que son estrategias en construcción que se están adaptando y adoptando para su consolidación en los programas para seguir trabajando en equipos de trabajo de manera consciente de lo que se esta haciendo y para qué. IC2 dice que a un año de terminar la administración no hablaría de cambios, porque ya existe un plan de desarrollo donde se estableció a donde llegar y como. Además hace un reconocimiento a la Arquitecta como líder y guía de los cambios ya propuestos y plasmados durante su gestión; también dice que el momento en que se plantearon los programas estratégicos fue el indicado y el adecuado ya que estuvo en tiempo y forma, porque las circunstancias lo permitieron y el contexto también para que se cumpliera las metas y objetivos establecidos. Además la importancia de la colaboración de la gente ha sido fundamental. Para IC3 más que cambios su petición es que quien llegue a la nueva administración siga con la disciplina de trabajo y sistematización en los procesos de planeación de cada programa. IC4 reconoce que para la administración actual ha funcionado, sin embargo la planeación estratégica esta hecha para la administración. Existen modelos en competencias y habilidades que romperían con la organización del modelo de la planeación estratégica, pero bueno es temprano para hablar aún al respecto, y lo deja a manera de reflexión. Y para IC5 los procesos le parecen correctos, más bien trataría de que la gente encargada se involucre de una forma comprometida y responsable para que contagie a sus colaboradores.

Mediante qué mecanismos la planeación estratégica apoya a la Dirección en la FES Aragón, ya que se considera parte fundamental para el logro de los objetivos de la facultad; una buena guía es primordial, un liderazgo acertativo, pero sobre todo una buena planeación donde se contempla con; la misión, la visión y las metas. IC5 considera que se apoya a través de los seguimientos semestrales como una evaluación sobre lo planteado, se le muestra a la dirección los resultados

y con esto la dirección que tiene una visión más global de los hechos puede tomar decisiones sobre las acciones o tomar cambio de rumbo y en muchas ocasiones corregir el camino, la información es de gran importancia ya que ubica a la dirección en la realidad y su contexto, porque además de que la dirección a través de la directora tiene todos los hilos, la sistematización de la información contenida de toda la facultad. Es la mayor razón de que la planeación estratégica sea un gran apoyo para la directora en la toma de decisiones principalmente.

La planeación estratégica ha logrado posesionarse de la unidad de planeación y esto ha permitido que la gente la reconozca como la parte actuante del proceso y no como alguien que se encargue de pedir información por pedirla, ya que tiene una guía que así lo amerita y a la planeación estratégica más bien la concibe como el hilo conductor llevado a través de la unidad de planeación para llegar al plan de desarrollo. La planeación estratégica por su parte ha fortalecido su papel, ha tenido un respeto por parte de toda la facultad ha adquirido un sentido, sobre todo para entregar la información porque es útil para la elaboración de documentos de gran importancia para la dirección, para los propios programas y para la toma de decisiones.

La unidad de planeación presiona para la entrega de información pero también apoya y trata de contribuir en el proceso de conseguir los objetivos planeados en los programas estratégicos.

Después de haber escrito lo anterior ahora nos dimos a la tarea de indagar acerca de cómo es considerado el proceso de gestión actual, es decir si es un proceso institucionalizado en el caso de la FES Aragón. Y esto es lo que nosotros hemos podido interpretar de los informantes clave. Existen diferentes ideas, pero lo importante es rescatar de cada una de ellas lo que se reconoce han hecho en materia de gestión. En el caso de IC1 expreso que sí existe una práctica institucionalizada hoy día, pero de una forma no consciente, se han notado cambios en la administración actual pero lo que faltaría en la practica e insiste es entenderlo,

teorizarlo y sobre todo documentarlo para que quede el antecedente de lo que se esta haciendo. Para IC2 Hoy día sí, se puede estar hablando de un proceso de gestión institucionalizado a través de la planeación estratégica y siente que en la administración de la arquitecta se mejoro mucho, se ha avanzado en la primer parte de su administración donde se implemento la planeación estratégica y en una segunda parte ha reforzado y mantenido ese establecimiento de la planeación , con los programas estratégicos se ha avanzado bastante, se ha adecuado pero no solamente a la facultad a nivel de políticas institucionales y del país en materia de educación. Sobre todo se puede hablar de una forma de trabajo en la planeación, una cultura de la planeación con el establecimiento de metas, objetivos y sobre todo una disciplina de trabajo o sistematización que hasta el momento ha dado buen resultado. Cree que en las administraciones futuras les tocará seguir en el contexto de la planeación estratégica, dice que no sabe si de la misma forma pero de que tendrán que planear seguro que sí, además se tendrá que seguir a las políticas del país institucionales porque así se esta establecido y bueno, las mismas acreditaciones se los han hecho sentir así. Es una forma de trabajo donde todos estamos inmersos y es una inercia que no se puede detener hoy por hoy. Por su parte IC3 por supuesto que sí considero ya es un proceso institucionalizado en la FES Aragón. Lo que ella piensa es que quien llegue siga con la inercia que hasta ahora se lleva y que no se rompa el trabajo realizado hasta el momento. Fortalecer lo que va en marcha, reforzar lo que aún es débil, y que traiga ideas de disciplina y trabajo. Y para IC4 considera que se esta en proceso y espera que la próxima administración continúe con esta cultura de planeación para que termine su consolidación y no se rompa con lo que se ha logrado hasta el momento en todos los rubros para el bienestar de la facultad. IC5 piensa que por supuesto que es un proceso institucionalizado ya que se ha sistematizado una forma de trabajo y que en la actualidad es una estrategia para llegar a la meta propuesta y alcanzar los objetivos establecidos.

Dentro de este apartado uno de los puntos fundamentales dentro del entorno de la gestión de la FES Aragón son las fortalezas y las debilidades de la institución. Es

un tema muy controversial, ya que lo que para alguien representa fortaleza para otro significa debilidad, sin embargo dentro de cada uno de estos conceptos hay una medición que esta plasmada en los informes anuales de la facultad, donde se registra de manera cuantitativa los logros obtenidos y las metas a alcanzar. El factor común en las instituciones de educación superior que se puede señalar como una debilidad inherente a estas instituciones son los recursos, existen tantas necesidades al interior, que no hay recursos que las satisfagan todas.

En cuanto a fortalezas IC1 piensa que la FES Aragón, es una institución consolidada, que tiene prácticas que son modificables y mejorables, debido a que poco a poco se están construyendo sus procesos al interior. Que la población es joven y eso hace que la gente tenga más energía para continuar con el desarrollo de la institución. En cuanto a debilidades; los recursos es la principal debilidad como anteriormente ya se mencionaba. Por ejemplo en los cursos, con lo que hay se ha tratado de demostrar que se puede hacer las cosas.

Por consiguiente el IC2 podemos hablar de fortalezas a los siguientes rubros; las acreditaciones, ha disminuido la deserción escolar, han mejorado los indicadores del desempeño que cree son las partes modulares por un lado es la parte académica, las plazas de tiempo completo se dieron 26 en total tomando en cuenta que en 30 años no se habían abierto plazas de tiempo completo en todas las carreras tienen pocas plazas de tiempo completo, pues fue un buen número, son fortalezas los planes de estudio actualizados tanto a nivel licenciatura como en el posgrado, pero bueno el posgrado por ser un sistema único de posgrado no se habla de sus particularidades, en las licenciaturas ahí si tienen oportunidad de trabajar en el plan de estudios que consideren y los planes son diferentes a las otras multidisciplinarias, cada quien tienen su propio plan de estudio de acuerdo a sus propios diagnósticos que han hecho; se estableció algo muy importante en la facultad, la formación integral del alumno algo que estaba muy perdido y que no se sabía que era eso ni para que servía, como poder abordarlo y a pesar de ciertas problemáticas se ha aprendido a integrarlo y a manejarlo e ir entendiendo para

acercarnos a los alumnos y acercarlos a ellos a otras actividades que son formativas para ellos, entonces a sido un programa estratégico de enorme aprendizaje; otro proyecto la imagen de la escuela y con todo lo que se ha batallado, se ha trabajado con los trabajadores, ellos han aprendido a trabajar en equipo, de hecho en las campañas de los jardines ellos han colaborado, se ha descubierto un gran número de jardineros eh. Sus funciones se han capacitado y obviamente son insuficientes para la magnitud de la facultad, pero han permitido dejar un bagaje importante en cuanto a la información, y seguro que a la administración que venga le será de utilidad toda está experiencia.

Dentro de las debilidades la informante considera, que el tipo de alumno que esta llegando a la facultad, es un problema muy importante porque cree que ni todo el dinero del mundo alcanzaría para superar los problemas que traen los muchachos y que la escuela no se destruyera de manera constante y persistente. Mientras que para IC3 las fortalezas son principalmente los alumnos y una planta académica comprometida. En general, piensa que en la comunidad universitaria existe un sentido de pertenencia, es decir que se trae la camiseta bien puesta de la Fes- Aragón; la acreditación de todas las carreras, los planes de estudio se han revisado, algunos son nuevos otros han sido modificados; los comités están trabajando; se ha sistematizado una forma de trabajo a todos los niveles, estableciendo una cultura de organización por disciplina más que por planeación, pero claro sí complementaria una de la otra.

Se estaría entregando como facultad un plan de desarrollo con un alcance de un 90 a 95 % al término de la administración actual y considera que es muy satisfactoria.

Con respecto a las debilidades: los recursos limitados con los que se cuenta, la infraestructura, nos faltan aulas para tantos alumnos. Profesores de carrera, pero no esta en nuestras manos, no hay recursos, nosotros que no quisiéramos.

Piensa IC4 con respecto a las fortalezas que En cuanto a nuestro modelo académico y a la forma en que hemos venido logrando objetivos y metas académicas, él cree que una de ellas es la certificación de todas las licenciaturas

(14), el ingreso del posgrado al padrón de CONACYT, la apertura de nuevos programas de posgrado uno de maestría y uno de especialidad.

En cuanto a fortalezas simbólicas; la planta docente, existen 1600 docentes, asignaturas con planta docente 2400 y paradójicamente 80 profesores de carrera, le parece que los profesores de asignatura son una fortaleza porque todos ellos tienen habilidades y competencias por estar insertos en el mercado de trabajo de su área profesional. Todo ese cúmulo de habilidades y experiencia vienen y lo transmiten a sus alumnos, es decir que todas las carreras que se imparten en Aragón son profesionalizantes.

El debate de la investigación se ha convertido en un obstáculo que nosotros mismos hemos generado. Hemos tratado de forzar ese perfil a la investigación y con 80 profesores de carrera de tiempo completo que investigación se puede hacer sí en comparación tenemos 16000 alumnos; al menos necesitaríamos el 20% de la planta académica para poder empezar a pensar en investigación. Cuando nacieron las multidisciplinarias fue parte de una descentralización de la UNAM para atender necesidades de regiones específicas de la periferia en la Cd. De México, y por otro lado crea centros de investigación propios para ello y con las condiciones adecuadas.

Como debilidades estaríamos pensando en la falta de presupuesto, un proyecto más ambicioso para las certificaciones en las licenciaturas, por ejemplo en las licenciaturas se evaluaron en base a ciertos indicadores, pero creo que se deben ampliar ya, que para nuestro caso lo que evaluaron fue la infraestructura, y no a la formación, le parece que es paradójicamente una fortaleza pero también representa una debilidad.

Otra debilidad ha sido el hecho que la academia se tenga que supeditar a la administración, y bueno son prácticas muy antiguas. Otra debilidad son la formación de grupos de poder y que los intereses son la distribución del poder mismo, no existe

un proyecto académico y eso él cree ha lastimado mucho a la facultad desde siempre y ha hecho que los administradores tengan que atender

Esa distribución de bienes colectivos y sus acuerdos políticos para generar cierta legitimidad o mejor dicho estabilidad y por supuesto ha dejado atrás el proyecto académico. Sin embargo los últimos 7 años podemos estar hablando de un proyecto que comienza a dibujarse, ahí la habilidad es del director de tener la visión para distribuir los recursos lo mejor posible, más que satisfacer los intereses de grupos.

IC5 considera como debilidades o áreas vulnerables todo lo que tenga que ver con las áreas administrativas de la facultad, ya que no existe una conciencia de vinculación con la planeación. Aunque cree que la vinculación también debería de ser con lo académico y cuando se entienda que la administración debe de servir a lo académico en este tipo de instituciones se entenderían muchas cosas sobre las cuestiones institucionales y educativas. Y es por eso que piensa que es la parte vulnerable desde el punto de vista de la planeación estratégica, además se conjugan la desvinculación entre la administración – la planeación estratégica y la parte presupuestal por inercia. Y no solo es el caso específico de la FES Aragón, es un fenómeno que en general cada una de las partes ve un mundo diferente estando en un mismo punto.

Finalmente es este apartado nos enfocaremos a la perspectiva de algunos de los informantes respecto del futuro de la FES Aragón a un año de que concluya la gestión de la actual administración. Todos son optimistas en la continuidad al menos de lo que se ha logrado hasta hoy día.

IC2 considera que al final de una administración no se puede hablar de futuro, pero como división espera que se cierre un ciclo con metas cubiertas respecto con lo establecido en el plan de desarrollo. Esta cultura de la planeación continuaría, de hecho no sólo cree, sino que también está convencida de que el trabajo que se ha realizado, los documentos que existen y la información con la que ahora se cuenta

será de gran utilidad para la próxima administración, tanto para la División como para la propia institución. En cada administración como funcionaria piensa que cada uno pone su sello distintivo de la manera de hacer las cosas, no perdiendo de vista, el hilo conductor; y en el caso de ella dice que ha sido muy diferente a las anteriores a ella. Ella sólo espera que no se pierda la continuidad y sobre todo que no se pierda de vista la parte fundamental el hecho de establecer un proyecto y de tener la sensibilidad suficiente para saber que se trabaja con seres humanos, y entender esa vulnerabilidad que tenemos por ser seres humanos y que nunca se pierda en la planeación estratégica y sobre todo en la toma de decisiones que es la condición y como ya hablábamos de dos condiciones en la toma de decisiones, la inclusión y la participación y si esto no se genera a través de una red de comunicación útil, permanente, sólida en niveles de confianza, no se logra el trabajo y eso es muy importante. Y quizá ese sería un sello característico de su gestión una red de comunicación interna que le ha funcionado, me dice que le es fácil por su formación en comunicación. Pero bueno sí ya viene otra persona con otro perfil, ya cada quien establecería su perspectiva y lo que sí la comunicación se tiene que mantener a flote, con un nivel de respeto para que la planeación estratégica funcione y se pudiera tener esquemas; pero si no entiendo y no me sensibilizo para saber lo que se hace y para que o porque, simplemente los planes no funcionan.

Para IC3 sencillamente lo único que esperaría es que después de haber reconstruido a la facultad hasta en el entramado social, mínimamente es mantenerla como hasta ahora y continuar con lo plasmado en documentos, seguir con un trabajo sistematizado y sobre todo llevar ortodoxamente la planeación estratégica.

Mientras que para IC4 en lo que se refiere al área de posgrado, seguir administrando en la misma lógica de planear académicamente y en la FES Aragón que lo administrativo se supedite a lo académico.

4.6 Consideraciones finales

Con base a lo anterior y la información acerca de la facultad con la que ya contamos y que se encuentra plasmada a lo largo del presente capítulo hemos desarrollado a manera de reflexión e independiente de la interpretación que le dimos a los datos, nuestro muy particular punto de vista, que detallaremos a continuación en la conclusión.

Los informantes coinciden en que tienen al menos la noción de lo que es la planeación estratégica, ya que dicho por ellos no están formados como administradores por tanto existe una ausencia de capacitación sobre el tema, sin embargo hay quien se ha preparado en la práctica, otros se han documentado según se los ha exigido el puesto y en dos de los casos ya contaban con experiencia previa en planeación y por supuesto les ha facilitado la tarea en el desempeño de sus función. Cada persona ha impreso un sello característico de dirigir y esto no quiere decir que se anteponga a la persona porque tienen muy claro que lo primero y lo importante a cumplir es el plan desarrollo institucional dentro de la facultad. La cuestión de la planeación estratégica reconocida como la herramienta principal dentro de la gestión universitaria dentro de la FES, así como la disciplina que se ha implementado para mantener un orden al interior de la organización de la facultad.

CONCLUSIÓN

El estudio de las organizaciones en la actualidad es un tema vigente, y la perspectiva organizacional nos facilita aproximarnos a una organización compleja y particular como la universidad. En este sentido, el estudio de la universidad desde la perspectiva de la T.O es relativamente nuevo, ya que su estudio, es muy amplio y no ha sido agotado.

Entre los aspectos que deben ser destacados, después de esta revisión, consideramos que fue muy importante caracterizar primero a la organización en general, para partir de ella e ir comprendiendo su análisis en relación, con, la estructura, la complejidad y la formalización, así como la centralización del poder,

estos aspectos me llevaron a una conceptualización de burocracia que me permitió conocerla como una característica de las organizaciones modernas sin importar sus objetivos. De hecho, en la universidad, la burocracia es un “mal necesario”, porque es una forma de ordenar de manera especial ante otras organizaciones. Es decir que se puede hablar de un sistema organizativo racional que permite mantener un orden necesario y diferente.

Las formas de gobierno en las organizaciones de educación superior son diferentes en cada institución, y se encuentran en función de la forma en que esté organizado su gobierno.

La autoridad y su organización, nos conduce, en la actualidad, a hablar de una burocracia, que se encuentra en el marco de la formalización mediante reglas escritas y bien definidas, así como a un tipo de jerarquía, que se basa en la posición en el ámbito organizacional y en el desempeño de tareas, específico a los niveles de autoridad, que nos lleva a tomar decisiones dentro de la organización. La gobernabilidad es un problema importante, derivado de la combinación de los anteriores factores y que tiene como principal característica observar los niveles de estabilidad, que ofrecen certezas en relación con el cumplimiento de las demandas de los miembros dentro de la organización y con mayor razón en la organización universitaria, donde los agentes involucrados participan en las decisiones a diferente nivel.

A lo largo de este trabajo de tesis, hemos podido constatar que la organización universitaria puede ser estudiada, como cualquier otra, si partimos de sus características formales, como son: estructura, normas, autoridad, toma de decisiones. Sin embargo, es necesario reconocerla como una forma particular de organización: un *sistema flojamente acoplado o anarquía organizada*, que aún cuando cuenta con, por ejemplo, normas claramente delimitadas, permite una laxitud en las acciones de sus miembros y la toma de decisiones descansa en estructuras de gobierno participativo y democrático.

El gobierno en la UNAM, se estructura a través de órganos colegiados (Consejo técnico y personales). Los primeros tienen entre sus funciones la toma de decisiones de mayor peso en la universidad (son de orden legislativo y atienden la regulación del trabajo académico) y los segundos, los personales, que operacionalizan dichas decisiones (tienen un carácter ejecutivo). Su formalización se encuentra en su organigrama y en la Ley Orgánica.

El tema de organización universitaria, es un tema amplio, debido a la gran problemática de la que se parte, para el desarrollo de los procesos al interior de la organización, que lo que pretende es dar orden a los procesos administrativos y académicos y políticos. Y de lo anterior mantener un equilibrio dentro y hacia fuera de la organización.

A través de la T.O. nos permitió aproximarnos al estudio de la organización universitaria, observando que no existe un trabajo muy amplio alrededor del tema. Es necesario ampliar su estudio, mediante el estudio de casos específicos de las instituciones de educación superior; y a su vez el estudio de particularidades directamente enfocadas, puede ser mediante los procesos de decisiones por ejemplo.

La gestión requiere liderazgo. Bajo esta concepción, el tema de liderazgo debe de situarse como una respuesta innovadora a las exigencias actuales de la gestión de las instituciones de educación superior. Como una propuesta de trabajo caracterizada por la flexibilidad, adaptabilidad al cambio, colaboración, competitividad, autonomía organizativa, aprendizaje conjunto y continuo, orientación hacia la resolución de problemas, innovación, horizontalidad en la estructura y en la comunicación y sobre todo en la toma de decisiones. Esto requiere de rediseñar y estructurar los modelos gerenciales tradicionales y para nuestro caso, rediseñar la estructura de los modelos administrativos y de dirección. Es decir se debe de transitar de la burocracia al de las organizaciones flexibles capaces de emprender, aun en el campo de la educación.

La planeación formal es una poderosa herramienta que nos es de utilidad en las organizaciones de muchas formas. Los resultados en las organizaciones que han planeado indican que la planeación estratégica les proporciona un desempeño superior al medio, ello en términos de mayor beneficio para la organización misma reeditando directamente al cliente y sobre todo a la organización. La planeación estratégica otorga beneficios a los estrategas, ya que de ella depende una buena decisión o el fracaso en función de la misma planeación. A la organización la planeación estratégica le da certeza, de que si está bien formulada, su dirección está garantizada. El objetivo se logrará.

Dentro del proceso de toma de decisiones es muy importante la participación de los colaboradores, si bien, existen niveles de decisión el incluir es un factor determinante para que las decisiones que se tomen sean las mejores en el logro de los objetivos sobre todo, tomar en cuenta que el trabajo que se realiza es con equipo y se esta tratando con compañeros por un mismo fin.

Por los testimonios recabados en su mayoría coinciden que había un tipo de planeación bastante precaria, empírica o nula donde únicamente se cumplía con lo institucional a manera de requisito por las autoridades correspondientes. Y también coinciden que es en ésta administración en donde se ha venido trabajando con una forma de organización diferente con bases de disciplina, sobre todo, y es cuando se esta dejando las bases para las administraciones futuras, se ésta sentando precedente en una serie de documentos que servirán para el director(a) que llegue en el futuro mediano y que contara con una información amplia y completa de lo que se ha trabajado en los últimos 7 años.

También observamos que coinciden en que la planeación estratégica, es una estrategia institucional de parte de la UNAM y es a partir de los planes de desarrollo instituidos por la misma universidad que se implementa la planeación estratégica, y además por qué les ha permitido organizarse y obtener resultados medibles en los plazos establecidos. También de manera colectiva y participativa,

la planeación estratégica se puede decir que es una planeación incluyente de sus participantes. Alguno de los informantes si bien dijo que no es lo más novedoso en administración, es la herramienta de la gestión actual de la universidad por un lado, y por otro, en algún tiempo nos tendremos que adecuar a nuevas formas de administrar a las universidades, por ejemplo modelos social – democráticos como Austria y Suiza que son casos muy interesantes y que están funcionando. También hay quien opina que no debería de ser tomada como una filosofía, por todo lo que la misma palabra implica. Nosotros pensamos que más bien es una corriente administrativa que se apoya de ciertas perspectivas que para nuestro caso es la organizacional y la toma de decisiones.

Respecto de las resistencias podemos decir que aunque los 5 informantes responden a su manera, todos coinciden en que la resistencia es la menos y que en su mayoría han aceptado los cambios sobre todo para bien y que con la colaboración de sus subalternos y la gente a su cargo, entonces la planeación estratégica ha sido bien recibida en las áreas de trabajo, en todos los niveles de decisión.

Respecto a los funcionarios más antiguos ya tenían una forma de trabajo establecida y diferente a la actual, donde se lleva a cabo de acuerdo a lo establecido institucionalmente primero en el plan de desarrollo y los programas estratégicos.

Pensamos que la planeación estratégica ha dado dirección y rumbo a la actual administración y en general a la facultad, ha sido de gran importancia para los propios programas y sobre todo para la toma de decisiones. El impacto ha sido por parte de los informantes de forma favorable por lo que ha representado en marcar o distinguir un antes y un presente, en el que se plasma el resultado de la reconstrucción de la facultad desde hace 7 años con la actual gestión de la arquitecta. También es importante destacar que la planeación estratégica es

reconocida por la ayuda para sistematizar procesos al interior de las áreas de trabajo y señalar una clara disciplina en la planeación, que sí se lleva a cabo llegaremos a donde se planeo.

Después de haber obtenido la información llegamos a resumir que las principales bondades de la planeación estratégica son que permite una participación colectiva, sin rangos y distinciones entre cargo; ya que todos tienen que participar de igual manera.

Con respecto a la colectividad es importante destacar que no se trata de una planeación vertical, en los planes de desarrollo es a través de los talleres de búsqueda (técnicas de la planeación estratégica) que se permite la participación de todos, además no hay que olvidar que la planeación estratégica es dinámica y que implica que todo el tiempo hay que estar haciendo cosas, rectificando o modificando en base a la actualidad que se esta viviendo, esto nos permite hablar de un dinamismo muy específico y claro y créame resulta un trabajo muy interesante de planeación.

Estamos de acuerdo con los informantes al respecto de que hasta el momento ha funcionado los cambios implementados por la actual Directora y su gestión, entonces lo recomendable y pertinente es no hacer cambios por el momento, pero sí se debe continuar con lo ya establecido al menos y reforzar lo que sea necesario y como alguno de los informantes dijo construir estrategias para el logro de las metas y los objetivos. Además por otro lado irse preparando y documentándose respecto de las nuevas formas de organización. Lo mínimo que se pide como comunidad es no bajar la guardia y continuar hacia delante, de hecho la inercia de la facultad ya no se puede echar para atrás. Las cosas tendrán que mejorar o al menos mantenerse que no es el objetivo verdad, siempre es superar lo obtenido claro está.

Existe un proceso de evaluación, y nos parece información que poco se conoce y que es de gran relevancia en el proceso de la planeación estratégica, y que de acuerdo con IC5:2007 es de la siguiente forma que a continuación describiremos para su conocimiento y comprensión: se le llama seguimiento más que una evaluación y funciona a través de un consejo de planeación y la unidad de planeación funge como secretaria quien convoca, coordina y redacta minutas, etc. Se tiene una plenaria que es la de seguimiento, se hace de manera semestral, son documentos internos que cada comité maneja de acuerdo a lo que hace cada uno de ellos por cada programa estratégico y es lo que podríamos llamar la evaluación de los programas, sin serlo eh. Esto es, el consejo de planeación tiene 11 responsables de los programas y estos responsables a su vez tienen comités multidisciplinarios que son los que hacen primero una planeación de sus actividades, y obviamente esta planeación ya está dada por el plan de desarrollo y tiene que ver con cuales son sus objetivos, sus estrategias pero sobre todo lo que nos dicen a cerca del resultado a obtener.

Esa reunión plenaria lleva prácticamente un día: de 9am a 4pm aprox. se realiza fuera de aquí para que no halla distractores y obviamente se están presentando resultados de los comités.

El informe es un documento que los directores de las facultades tienen que presentar cada año y es más bien de tipo cuantitativo. Y además complementario al seguimiento.

Se cuenta con un sistema de acopio de información, entonces por decir algo la información integral del alumno, una de las actividades que se ve el él, es el programa de becas, entonces nos interesa saber cuantas becas se han otorgado, entonces nos remitimos al sistema de acopio de la información. Y esta relacionado a su vez con el programa de tutores, también ahí entra lo que se está haciendo con tutoría. Es mucha información sin embargo el hilo conductor es el plan de desarrollo.

En los seguimientos vienen los programas, los objetivos, las estrategias, metas y esto a su vez son las acciones que cada comité plantea y los resultados entonces

vienen en la parte cualitativa y cuantitativa y también en ocasiones se reportan si hubo avance o no y también son reportadas los objetivos no alcanzados o sí se reportaran para la siguiente evaluación. Es a través de la unidad de planeación es que se hacen mejoras, o más bien recomendaciones, sobre lo que se hizo o se dejó de alcanzar, o si es que no se cubrió las metas, para tales cuestiones la unidad hace apreciaciones objetivas y de ahí se toma como punto de partida para hacer lo que sigue en cada programa. Entonces la unidad de planeación diseña el formato del seguimiento y se va llenando con todos los documentos de la información. Cada programa de acuerdo al sistema de acopio de información tiene cierto tiempo para llenar los formatos ya que es un sistema con tiempo determinado.

Otro dato importante que descubrimos fue el saber que los informantes desconocen si en otras facultades se lleva a cabo un proceso igual o similar al de Aragón respecto de su gestión; saben que existe algún tipo de planeación por mandato institucional de la UNAM pero, cómo y cuál, no lo podrían asegurar. Un dato curioso y a manera de anécdota nos revelo que: hace dos años, la dirección general de planeación hizo un seguimiento de los planes de desarrollo, entonces les diseño un sistema y tenían que vaciar información y a ella le sorprendió mucho porque su área a cargo sí lo llenamos con el plan de desarrollo anterior y después le pidieron a la Dirección general de planeación que lo volviera a abrir para actualizarlo y cual fue su asombro que nunca lo abrieron, la respuesta fue que no hubo respuesta de las otras facultades, al no atender al sistema simplemente. Y que decir sí hay facultades que no cuentan con un plan de desarrollo, otras no hacen los seguimientos. Y nos revelo que existen lineamientos para que las facultades cuenten con toda la información. (IC5: 2007).

I. BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA**, Adrián (2000). “*Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión, en Evaluación, financiamiento y gobierno de la universidad: el papel de las políticas*”, Tomo II, Centro de investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CIICH) UNAM, México.
- ADAMS**, Richard (2000). “*Energía y estructura. Una teoría de poder social*”. Fondo de cultura Económica. México.
- ACKOFF**, R. L.(1970). “ *A concept of corporate planning, Wiley-Interscience*”, N. York.
- ANSOFF** H. Igor, (1990). “*El planteamiento Estratégico*”. 2ª edición, trillas, México.
- BARBA**, Antonio y Solís Pedro (1997).” *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*”, Vertiente editorial. México.
- BARBA**, Antonio (1993). “*Conflicto organizacional: estrategias corporativas y relaciones de poder*” en Ortega Rosa María, Estrategias organizacionales, UAM – Iztapalapa, México.
- BARNARD**, Chester (1938). ” *Las funciones del ejecutivo*”. University press Cambridge.
- BEN DAVID**, Joseph (1966). “*Universidades y sistemas académicos en las sociedades modernas*” en Ben –David, La universidad en transformación, Sex Barral, Barcelona.
- BIZQUERRA**, Rafael (2000). “*Métodos de investigación educativa*”. Grupo editorial CEAC. Barcelona, España.

- BLAU**, Peter Michel y Perrow, Charles (1975). “Organizaciones” en *Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales*, Vol. 7, Madrid, Aguilar, pp. 469-481
- BORDIEU**, Pierre (2000). “*Campo del poder, campo intelectual y habitus de clase*” en Bordieu; intelectuales, políticas y poder. Eudeba. Buenos Aires.
- BRUNNER**, José Joaquín, (1990). “*Educación Superior en América Latina, Cambios y desafíos*”. FCE, Chile.
- BUCHANAN**, James M. y Tullock Gordon (1968). “*El cálculo del consenso*”. Ed. Planeta. Barcelona.
- CABRERO**, Mendoza Enrique (1986). “*Modelo de análisis estratégico en empresa pública: problemas y desarrollo*”. CADE – CIDE. México.
- CASARES**, Arrangoiz Davis (1994). “*Liderazgo. Capacidad para dirigir*”. FCE. México.
- CHIAVENATO**, Idalberto (2002). “*Introducción a la teoría General de la Administración*”, 5ª edición, Mc. Graw Hill, México.
- CLARK**, Burton R. (1997). “*Las universidades modernas, espacio de investigación y docencia*”. Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa. México.
- CLEGG**, R. y Stewart, R (1990). “*Modern Organization; organization Studies in the Posmodern Wold*”, Publicaciones Sage, London.
- COHEN**, Michel (1999). “*Problemas clave que enfrentan las autoridades educativas estatales*” en Elmore R. (1999). La reestructuración de las escuelas: la siguiente generación de la reforma educativa. FCE, México.
- , Johan P. Olsen (1974), “*Leadreship and Ambiguity*”: The American College President, Harvard university Press.

CROZIER, M. y Friedberger, E (1990). "*El actor y el sistema, las restricciones de la acción colectiva*", Alianza, México.

DAVIS, Keith (2001). "*Comportamiento Humano en el Trabajo*" 1ª edición, Mc Graw Hill, México.

DE ALLENDE GEREZ, Carlos María (1998). "*El sistema Nacional de Educación Superior en México*". ANUIES. México.

DI MAGGIO, J. y Powell W. (1991). "*El nuevo institucionalismo, análisis organizacional*" The University of Chicago Press, Chicago y Londres.

ELMORE, R. (1993). "*Modelos organizacionales para la implantación de programas sociales*", en Aguilar Villanueva, La implantación de Políticas, Porrúa , México.

ETZIONI, A (1986). "*Organizaciones modernas*". UTEHA, México.

EZPELETA, Justa, et. Al. Coordinadoras (1997). "*Investigación educativa, gestión y participación social*" Tomo 2. Consejo Mexicano de Investigación educativa – DIE – CINVESTAV. IPN. México

----- (1989). "*El sistema de educación superior: modos organizacionales*, en Barquín Álvarez M. y Órnelas Carlos (compilador), superación académica y reforma universitaria, UNAM, México.

FERNÁNDEZ, Estela (2001). "*Gestión institucional*" en La construcción colectiva y permanente del proyecto educativo. 1ª ed. Ediciones Novedades educativas .Argentina.

GIBBONS, Michael (1997). "*La nueva producción del conocimiento*", ediciones Pomares y Corredor. España.

GIDDENS, Anthony (2000). "*Sociología*", 2ª edición Alianza editorial, Madrid, España.

GREDIAGA, Kury Rocío (2000). *“Profesión académica, Disciplinas y organizaciones. Procesos de socialización académica y sus efectos en las actividades y resultados académicos”*. ANUIES. México-

HALL, H. Richard, (1996). *“Organizaciones, estructuras, procesos y resultados”*. Prentice Hall, México.

HIRSCH, Adler Ana (1997). *“Educación y Burocracia, Organización universitaria”*, Gernika. México.

IBARRA, Colado Eduardo (1996, 2003). *“La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización”*. UAM- UNAM - ANUIES. México.

----- (1994). *“Neoliberalismo, educación superior y ciencia en México: Hacia una conformación de un nuevo modelo”*, en *La universidad Ante la excelencia del espejo*, UAM – Iztapalapa, México.

IZQUIERDO Luis (1990). *“Gobierno Universitario”*. Documento de trabajo preparado para el Foro de la educación superior. FLACSO – Chile.

KATZ, Daniel y Robert L. Kahn (1989). *“Psicología Social de las organizaciones”*. Trillas. México.

KLEIN, Lucien y Sampaio Helena (1996). *“Actores, arenas y temas básicos”* en los temas críticos de la educación superior en América latina: estudios comparativos, FLACSO – CHILE, FLACSO – MEXICP, Aguascalientes, México.

KREITNER Robert y Kinicki Ángelo (2001). *“Comportamiento de las organizaciones*. 3ª edición, Mc. Graw Hill. España.

LAWRENCE, Paul (1989). *“Desarrollo de Organizaciones”*. Fondo Educativo Interamericano, Colombia.

LEPELEY, María Teresa (2001). *“Gestión y Calidad en Educación”*. Un modelo de Evaluación. Mc. Graw Hill Interamericana. Santiago. Chile

LÓPEZ, Rupérez Francisco (2003). "*La gestión de calidad en educación*". Editorial La Muralla. Madrid.

LÓPEZ, Zárate, Romualdo (2002). "*Formas de gobierno y gobernabilidad universitaria*", Tesis de doctorado. ANUIES, México.

LORENZO Delgado M., (1994). "*El liderazgo educativo en los centros docentes*". La muralla , Madrid.

MARCH ,James (1994). "*Ambiguity and Interpretation, en : a primer on decision making. How decision happen*", the free Press New York.

MARCH, James; Cohen Michel y Simon H. (1980). "*Teoría de la organización*", Ariel. Barcelona

MARDONES J. M. y Ursúa N. (1995). "*Filosofía de la Ciencias Humanas y Sociales*". Materiales para una fundamentación científica. 6° ed.Fontamara. México.

MARQUIS, Carlos (1986). "*Democracia y Burocracia Universitaria*", UAM. México.

MASLOW Abraham H. (1982). "*Teorías de la organización*", Trillas. México.

MEDINA Rivilla Antonio, (1997). "*El liderazgo en la Educación*". Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. España

MÉNDEZ, Ávila Compilador (1999). "*Sociología de las organizaciones*". Mc. Graw Hill, México

MENDOZA, Rojas Javier (1996). "La educación superior en los planes nacionales de desarrollo: de los propósitos a los resultados" en Universidad y sociedad la inminencia del cambio. CESU – UNAM.

----- (2002). "*Transición de la educación superior contemporáneo en México: de la planeación al estado evaluador*", UNAM – CESU, Porrúa. México.

MINTZBERG, Henry (1989). "*The structuring of organizations*", en Morgan G. Imagenes of organization, Sage, CA, Beverly Hill, USA.

MONTANA, J. Patrick (2003). “*Administración*”, 1ª Reimpresión. C.E.C.S.A.: México.

MONTAÑO, Hiroshe Luis (2001). “*Universidad organización y sociedad: arreglos y controversias*”, Porrúa, UAM – México.

NAMO DE MELO, Guiomar.(1998). “ *Nuevas propuestas para la gestión educativa*”. SEP. México.

NEAVE, Guy R. (2001). “*Educación superior: historia y política; estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*”, Gedisa, Barcelona.

OWEN, Robert (1994). “*La escuela como organización. Tipos de conducta y práctica organizativa*”, Santillana, México.

PFEFFER, Jeffrey (2000). “*Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*”. Oxford University Press. Traducción María del Pilar Carril Villareal. México.

----- (1982). “*Organizaciones y teoría de las organizaciones*”, FCE, México.

PARSONS, Talcott (1958). “*Algunos elementos de una teoría general de la organización formal*”, en Parsons: estructura y procesos en las sociedades modernas, Instituto de estudios políticos. Madrid.

PÉREZ, Juste Ramón et. Al. (2001). “*Hacia una educación de calidad, Gestión y evaluación*”, Narcea,S.A. de ediciones, Madrid.

PERROW, Charles (1972). “*Sociología de las organizaciones*”, Mc Graw – Hill , Madrid.

RHOADES, G. (1992). “ *Organization Theory and Higher Education*”, en Clark Burton y Neave Guy R.. Enciclopedia of Higher Education,

RICE, A. K. (1985). “*Aprendizaje de liderazgo*”. Herder, Barcelona.

RODRÍGUEZ, Gómez Roberto (2000). "*Educación Superior y desarrollo en América Latina*". En Balán Jorge, Políticas de reforma de la educación superior y a la universidad latinoamericana hacia final del milenio, UNAM CRIM, México.

RODRÍGUEZ, Padilla Sarai (2002). "*Políticas Educativas para la educación Superior*". Tesis de Lic. Administración educativa. UPN. México

S.E.P. (2003). "*Antología de Gestión Escolar. Programa Nacional de Carrera Magisterial*". México.

SIMON, Herbert (1978). "*El comportamiento administrativo. Estudio de los proceso de adaptación de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar. Madrid.

SILVERMAN, David (1975). "*Teoría de las organizaciones*". Ediciones nueva visión. Buenos Aires Argentina.

STEINER, George A. (1990). "*Planeación estratégica*", *Lo que todo director debe saber*. Editorial Continental. México

SOLÍS, Pedro (1993). "*Organizaciones modernas: retos para el diseño de estructuras y procesos de decisión*", en Ortega Rosa M. (editor) Estrategias organizacionales, UAM – Iztapalapa., México.

----- (2001). "*Universidad, Organización y Sociedad. Saberes organizacionales; alcances y limitaciones de la certificación*" en Barba y Montaña (Coord) Universidad, organización, sociedad y controversias.

Universidad Autónoma Metropolitana - Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa,.
México.

----- (1999). “*Modernización y educación de las IES en México*”. Serie de investigaciones # 6 UAM –IZT. México.

----- (1998) “*Modernización de las Universidades Públicas Mexicanas: Un estudio organizacional*”, Tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

TAMAYO Y SALMORÁN, Rolando (1987).” *La universidad epopeya medieval*”, UNAM- UDUAL. México.

TAYLOR, Frederick (1980). “*Principios de la administración científica*”, El Ateneo, Buenos Aires.

TORRES Estrella, Mercedes (compiladora) (2004). “*Gestión Educativa*”. Experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención. Universidad Pedagógica Nacional. México.

UNESCO (2003). “*Reformas e innovaciones en la Educación superior en algunos países de América Latina y del Caribe*”. Instituto Internacional de la UNESCO para la educación superior en América Latina y el Caribe - IESALC-

VERGARA Rodolfo (1989). “*El redescubrimiento de las instituciones: de la teoría organizacional a la ciencia política de James March y Olsen*”. Fondo de Cultura Económica. México.

WAGNER, Meter (1998). “*Sociología de la modernidad*”. Herder, Madrid.

WHITAKER, Patrick (1998). “*Cómo gestionar el cambio en contextos educativos*”. Narcea S.A. Ediciones. Madrid.

WITROCK Björn (1996).” *Las tres transformaciones de la Universidad Moderna*” en Sheldon Tothblatt, La universidad europea y latinoamericana desde 1800, Pomares, Barcelona.

LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA DE LA UNAM 1998.

REGLAMENTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA UNAM.1998.

1ER. INFORME 2005- 2006 UNAM FES – ARAGÓN PLANES ESTRATÉGICOS.

PLAN DE DESARROLLO 2001 – 2005 Y 2005- 2009 . FES – ARAGÓN

II. HEMEROGRAFÍA

CLARK, Burton R. (1998). "*Crecimiento sustantivo y organización innovadora: nuevas categorías para la educación superior*", Perfiles Educativos. Tercera Época, Vol. XX Núm. 81, México

----- (1983, 1991). "*El sistema de educación superior- Una visión comparativa de la organización académica*". Nueva Imagen - Universidad futura - UAM, México

COHEN, Michel ; March y P. Olsen (1972). "*A garbage can model of organizational choice*", en Administrative Science Quarterly V.17, n1.

DURAN, Ponte Víctor Manuel (1996). "*Organización institucional de la UNAM y calidad académica*" en Revista Mexicana de sociología, no. 3/96 UNAM, México.

HOLLMAN, D. (2000). "*Contemporary models of management education in the UK, Management Learning*", v.31 n2 jun, págs. 197-217

IBARRA, Colado Eduardo (2001^a). "*Considering "New formulas" for a Renewed University the mexican experience. Organization*" v.8, n 2 págs. 203 – 217.

IBARRA, Colado Eduardo y Rondero Norma (2001). "*La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad*" en Revista de la educación superior, vol XXX (2), ANUIES, México.

LOPERA, Palacio Carlos Mario (2004) .”*Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria*”. Revista Mexicana de investigación educativa Jul – Sep 2004 Vol. 9 Núm 22 pp 617 – 635 México.

RALPH, M. Stodgill (1984) . “*Personal Factors Associatted with Leader Ship: survey of the Literature, in Journal of Applied Psychology*”, Vol. 25. January. 1984.

SÁNCHEZ, Puentes Ricardo (1993). “*Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación*” en Perfiles educativos No. 61 UNAM. México

SCOUT, W. Richard (2005). “*Organizaciones: características duraderas y cambiantes en Gestión y Política Pública*”. Volumen XIV. Núm. 3. II semestre 2005. pp 439-463.

Weick, Karl E. (1976). “*Educational Organizations as loosely Coupled systems*” en Administrative Science Quarterly V.21(1).

III. CIBERGRAFÍA

SÁNCHEZ, Alfonso i. ; Alvero Pérez y S. Tillán Gómez. (1999), "Contribuciones breves, liderazgo: un concepto que perdura".

[http://bvs.sld.cu/revistas/vol.7_2_99/aci08299, htm](http://bvs.sld.cu/revistas/vol.7_2_99/aci08299.htm)

Rosales, Mariela (2000). ¿Calidad sin liderazgo, Contexto educativo – Revista Digital de educación y nuevas tecnologías, núm. 7, mayo de 2000, <http://contextoeducativo.com.ar/2000/5/nota-3>

www.cepvi.com/personalidad.htm

<http://www.unam.mx>

ANEXO I

PERFIL DE LOS INFORMANTES CLAVE

Anexo I

Perfil de los informantes clave

Informantes Características	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5
Antigüedad en el cargo	2 años	7 años	7 años	3 años	7 años
Experiencia en gestión		Si	si	si	Si
Experiencia en planeación	Empírica	Un poco	Amplia	Amplia	Amplia
Liderazgo	Positivo, participativo e incluyente	Positivo, participativo e incluyente	Positivo, participativo e incluyente	Positivo, participativo e incluyente	Positivo, participativo e incluyente
Manejo de conflictos	Cuando surge alguna problemática trata de solucionarla en cooperación con sus colaboradores y no perdiendo de vista el proyecto académico.	Se basa en el cumplimiento de lo ya establecido con anterioridad en el plan de desarrollo, y que cada responsable de carrera cumpla con sus objetivos y metas. Sigue lineamientos ya establecidos.	Se basa en la normatividad y toma las decisiones de acuerdo a lo establecido en el plan de desarrollo, además procura la administración con sus subordinados, así que la resolución de conflictos es compartida.	Aplica la planeación académica sobre la administrativa con base en un proyecto. Sus decisiones van en función del proyecto académico, consensa con sus colaboradores	Va en función de la normatividad, ya que cuenta con un gran manejo de información de la facultad, y las decisiones tomadas a su cargo dependen de la planeación que se hace de los programas estratégicos y de los acuerdos que se consensan entre todos los responsables de programas.
Cargo	Secretario Académico del posgrado en Pedagogía	Jefa de la División de Ciencias Sociales	Directora de la FES – Aragón	Jefe de la División de Posgrado e Investigación	Jefa de la Unidad de Planeación

ANEXO II
ORGANIGRAMA FES ARAGON