



## Ponencia

### Actores que influyen en la toma de decisiones en la gestión escolar en la Universidad Autónoma de Tamaulipas

**Universidad Autónoma de Tamaulipas**

**México**

Josefina Guzmán Acuña

Narciso Mascorro B.

Dora María Lladó Lárraga

Diciembre del 2010, Mar del Plata, Argentina

## ÌNDICE

Resumen

Introducción ..... 3

Preguntas de investigación .....4

Objetivo General .....5

Marco de referencia .....5

Metodología .....8

Resultados .....9

Conclusiones .....14

Bibliografía

### **Ìndice de Gráficas**

Gráfica 1 .....9

Gráfica 2 .....10

Gráfica 3.....11

Gráfica 4.....12

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo determinar el nivel de influencia que tienen los académicos en la toma de decisiones en la gestión escolar en los siguientes aspectos: designación de funcionarios, selección de nuevos académicos, promoción, presupuesto, carga docente, evaluación del estudiante, evaluación de profesor, criterios de ingreso para nuevos estudiantes, programas académicos, líneas de investigación, entre otras, en las facultades y unidades académicas de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT). Los resultados aquí presentados fueron obtenidos del Proyecto de investigación la Reconfiguración de la Profesión Académica en México. (PRAM), que se llevó a cabo a nivel nacional. El objetivo del proyecto esta encaminado a conocer los cambios que ha sufrido la profesión académica en los últimos años, y dentro de este proyecto se aborda un espacio importante para la labor del profesor académico en cuanto a la gestión escolar y determinar el nivel de influencia que éstos tienen en las decisiones de la institución.

## **Introducción**

El presente proyecto de investigación forma parte de un macro proyecto a nivel internacional en el que están participando 22 países, y en el que está incluido México, y a su vez dentro del proyecto nacional en el que están participando 7 Estados de la República, el estado de Tamaulipas está activamente involucrado y en particular la Universidad Autónoma de Tamaulipas. El proyecto nacional se titula "*Reconfiguración de la profesión académica en México*". De tal forma que en los aspectos generales el proyecto concuerda con los lineamientos del proyecto internacional, bajo las normas establecidas para el trabajo y con la metodología que, adecuada al contexto nacional, han realizado un grupo de investigadores de diferentes instituciones a nivel nacional. En México, este proyecto es coordinado por el Dr. Jesús Francisco Galaz Fontes de la Universidad Autónoma de Baja California, que por las características del proyecto, la integración y participación de un conjunto de Instituciones de Educación Superior y por las gestiones de los participantes del proyecto, la Asociación de Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), ha reconocido al grupo de trabajo como una red académica. Contando con un total de 85 académicos involucrados provenientes de 36 universidades e instituciones de educación superior del país.

El propósito de la realización de este proyecto a nivel internacional es darle continuidad a una investigación realizada en 14 países por la Fundación Carnigie en el año de 1992. Este proyecto es dirigido a nivel Internacional por Ernest L. Boyer y Philip G. Altbach.

Tradicionalmente la labor de los profesores universitarios estuvo centrada en la docencia. Desde la explosión masiva de las universidades mexicanas que obligó a las instituciones de educación superior a contratar masivamente a profesores que pudieran cubrir la demanda existente, el trabajo del profesor universitario estuvo encaminado totalmente hacia la docencia. De tal modo que por mucho tiempo se les denominó docentes, a partir de un cambio en las políticas educativas con respecto a los profesores, el concepto de docente fue dejado atrás para dar paso a un nuevo concepto: Profesión académica.

La profesión académica es definida como “La asociación de actores que se ubican en las organizaciones de educación superior para cumplir con un fin, la función de producir, transmitir y certificar la adquisición del conocimiento” (Grediaga, 2000). “El concepto docente refiere exclusivamente a el profesional dedicado a la docencia, denominado más comúnmente profesor, es la figura central (en algunos modelos) en el proceso de enseñanza-aprendizaje” (Magaña, 2001)

El concepto de académico implica una definición ampliada de las funciones y las habilidades, experiencias pedagógicas básicas que un profesor universitario requiere para llevar a cabo eficientemente el proceso de enseñanza aprendizaje.

En este sentido, la gestión educativa y académica de los profesionales académicos es hoy una actividad fundamental dentro de las instituciones de educación superior. El profesional académico es y ha sido uno de los factores fundamentales en la tan deseada mejora de la calidad educativa en México, es copartícipe del acontecer educativo, su desempeño es clave en el flujo de los acontecimientos en el aula y es un actor relevante en la mejora de la calidad del proceso de aprendizaje de las nuevas generaciones.

El impresionante desarrollo de la tecnología, especialmente en los campos de la computación y las telecomunicaciones, permite pensar en una modificación de los modelos educativos con un nivel de profundidad que hace poco tiempo era inimaginable.

Con todo, habrá que tener cuidado de no caer en el error que se comete al pensar que innovaciones simples y superficiales pueden lograr resultados espectaculares. La experiencia ha demostrado que elevar la calidad de los programas educativos no es tarea

sencilla, y que ninguna innovación, por novedosa que sea, puede sustituir al esfuerzo y la dedicación cotidiana de profesores y alumnos.

### **Preguntas de investigación**

¿Quiénes son los actores que tienen mayor influencia en la toma de decisiones en la gestión escolar en las facultades y unidades académicas de la Universidad Autónoma de Tamaulipas?

### **Objetivo general**

Establecer quiénes son los actores que tienen mayor influencia en la toma de decisiones de la gestión escolar en las facultades y unidades académicas de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

### **Marco de Referencia**

#### **LA GESTIÓN COMO ORGANIZACIÓN EN LA UNIVERSIDAD.**

“Una organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos. La universidad es una organización conformada por un grupo de unidades educacionales dedicadas a la enseñanza superior y a la investigación. La universidad otorga grados académicos y títulos profesionales”. (Guzmán, 2008).

Internamente, una universidad puede dividirse en varios campus, cada uno de los cuales se sitúa en un lugar distinto. En cada campus hay varias facultades (también llamadas escuelas, cuando no tienen nivel de posgrado, en el caso de las ingenierías), que comparten una serie de infraestructuras (biblioteca, salas de estudio, gimnasio, etc.). Cada facultad está asociada a una o varias carreras universitarias que allí se imparten y que son afines a una disciplina.

Independientemente, la universidad divide al personal docente en departamentos, y las facultades delegan en ellos la labor de enseñanza, por lo que el personal docente no pertenece a las facultades directamente. Sin embargo el personal de servicios sí que depende directamente de cada facultad.

Los servicios universitarios se dirigen ante todo al resto de la sociedad. Aun así, la garantía de su continuidad reside en la capacidad de generar y revisar el conocimiento que la propia Universidad internamente ha de asegurar.

Ello hace de la universidad una comunidad organizada para proporcionar un servicio público que garantice el acceso social al conocimiento. El carácter público de este servicio se pone de manifiesto mediante la atención a las demandas de los estudiantes (que con su movilidad expresan el grado de satisfacción que esta atención les merece) y el cumplimiento de los fines educativos expresados por los gobiernos representativos de los ciudadanos (a través de sus respectivas políticas educativas y de investigación y de los mecanismos de financiación).

Esta doble finalidad de los servicios universitarios (dirigidos al resto de la sociedad y también a la propia institución, como garantía de su propia continuidad) proporciona a las actividades de la universidad una referencia inmediata (la sociedad del ámbito territorial de cada universidad) así como una referencia más amplia, de carácter internacional.

La universidad, al igual que muchos otros sectores de actividad, está sufriendo una importante transformación en su forma de organización tradicional. Su forma de organización actual se ha de adaptar a las nuevas exigencias que el despliegue de sus funciones plantean; es decir, la universidad ha de dirigir y administrar una organización de servicios: de educación, de investigación y otros orientados a la comunidad académica y a la propia sociedad de referencia de cada universidad.

La gestión de las universidades no sólo está condicionada por las relaciones con las autoridades políticas o por el modelo de toma de decisiones predominante en el seno de la institución, sino también por el modo de organización interna, según éste se defina por una visión eminentemente disciplinar o por el contrario según una orientación basada en la naturaleza del servicio prestado.

Tradicionalmente la organización interna de las universidades ha respondido a las grandes líneas de división de las disciplinas académicas. La estructura por facultades era básicamente una copia de los grandes ámbitos y jerarquías en los que se subdividía el saber. Y esta misma estructura era la que servía para estructurar la participación de la comunidad académica en los órganos colegiados de gobierno, para organizar los procesos de decisión,

para definir las tareas de enseñanza e investigación y para la concesión de los diplomas, títulos, grados, etc. que podía expedir la Universidad. (Informe Universidad 2000).

La estructura tradicional respondía a la ecuación que puede denominarse DFCT: Disciplina académica = Facultad Carrera académica = Título profesional.

Más recientemente, varios factores están contribuyendo a diluir esta estructura tradicional.

En primer lugar, la incorporación a las universidades de estudios profesionales de carácter técnico complica la estructura introduciendo en la currícula un contenido mucho más multidisciplinario. Por su parte, el crecimiento de las disciplinas científicas ha multiplicado el número de especialidades relevantes en las áreas de investigación, rompiendo con ello la ecuación entre la organización disciplinar de la investigación y la organización disciplinar de la enseñanza. El resultado ha sido la aparición de duplicidades en la organización académica, con el surgimiento de otras unidades orgánicas, como son los institutos de investigación y los departamentos, que coexisten con las antiguas Facultades y las Escuelas. En las últimas décadas, la visión disciplinar y jerárquica de la Universidad se ha visto complementada con la visión del destinatario de sus servicios, cuya finalidad principal es recibir servicios de calidad en las distintas actividades.

La universidad tiende a organizarse en función de sus actividades principales, antiguas o nuevas (docencia, investigación, formación continua y extensión universitaria), y a estructurarse en planes de estudio, programas de formación y proyectos de investigación. Se trata de una visión de la institución que reconoce la existencia de destinatarios de sus servicios, que esperan recibir de ella un cierto valor añadido. Así, los planes de estudios están orientados a aportar conocimientos y a culminar en una titulación al estudiante, los artículos o trabajos de investigación del personal académico pretenden comunicar nuevos conocimientos a la comunidad científica y aportar un mayor reconocimiento al de su autor, los cursos de formación continua pretenden mejorar la capacidad profesional de quienes asisten a ellos.

Las Universidades públicas del país han implementado el Programa de Mejoramiento del Profesorado, PROMEP, como un modelo que impulsa el cambio de paradigma, así como el cambio organizacional para el desarrollo de la actividad académica.

A través de la unidad básica de los cuerpos académicos se estructura las funciones de docencia, tutoría, gestión académica y generación y aplicación innovadora del conocimiento.

Un cuerpo académico es un grupo de profesores-investigadores que comparten una o más líneas afines de investigación (estudio), cuyos objetivos y metas están destinados a la generación y/o aplicación de nuevos conocimientos, además de que a través de su alto grado de especialización, los miembros del conjunto ejerzan la docencia para lograr una educación de buena calidad. Los cuerpos académicos proveen el sustento de las funciones académicas institucionales y contribuyen a integrar el sistema de educación superior del país.

Esta forma de organización es el equivalente a la unidad de trabajo denominada equipo de trabajo en el ámbito de las ciencias administrativas. Que coinciden en sus características de trabajo colegiado y en conjunto.

### **Metodología**

La definición del tamaño de la muestra para este estudio, se hizo con base a la estimación de proporciones donde se contemplaron las siguientes consideraciones:

1. Se consideró un intervalo de confianza de 2.00 correspondiente al 95% de confiabilidad.
2. Una proporción del 50% que hace referencia a la varianza.
3. Un error de muestreo de +- 5%.
4. Se implementó la siguiente fórmula tomada de Cuadernos Metodológicos (Métodos de Muestreo).

$$n = \frac{NK^2 P(1-P)}{(N-1) e^2 + K^2 P(1-P)}$$

$$n = 290$$

Considerando el 7% de compensación por datos insuficientes o inconsistentes la muestra de unidades o casos a estudiar sería de:

$$n = 290 + 20.3 \quad N = 310$$

Una vez aplicado el instrumento se procedió a efectuar un análisis de los datos a través de un método estadístico básico que se compuso de dos elementos fundamentales. Primeramente el análisis de las frecuencias relativas que son porcentajes de cada una de las categorías, conforme a las frecuencias absolutas obtenidas de cada ítem, a través del cálculo de la media o promedio. Y, segundo a preparar la presentación de estas frecuencias a través de gráficas.

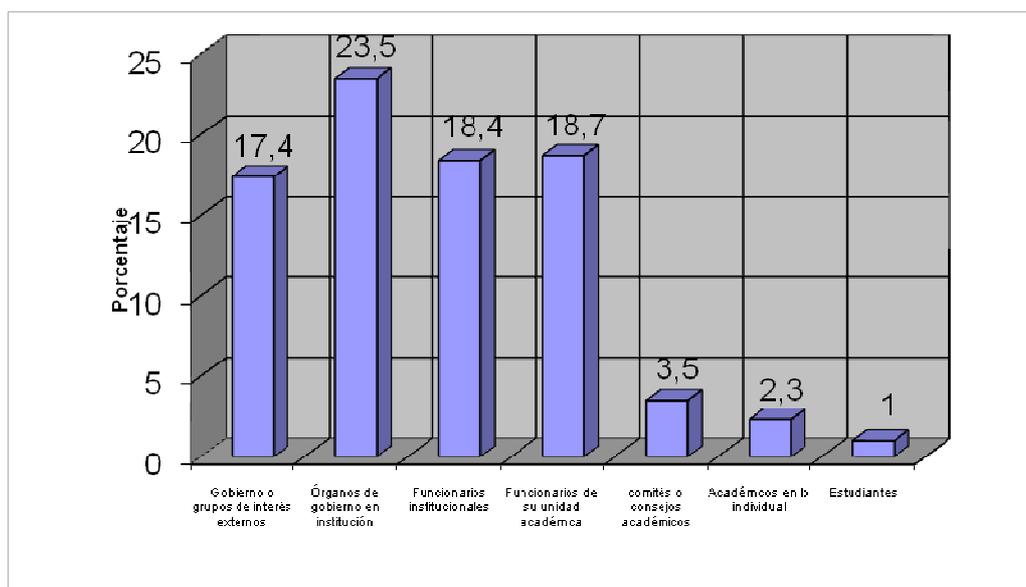
## Resultados

El análisis de las respuestas dadas por los encuestados al ítem “Selección de Funcionarios Importantes”, nos indica que en la opinión de 263 (84.8%), se distribuye de la siguiente manera: En términos generales los académicos encuestados coinciden en señalar que en mayor proporción son los órganos de gobierno en institución 73 (23.5%), los que influyen mayoritariamente en la designación de funcionarios institucionales y en segunda instancia están los funcionarios de su unidad académica, funcionarios institucionales y gobierno o grupos de interés externos con 58 (18.7%), 57 (18.4%) y 54 (17.4%) respectivamente.

Con ello, los académicos como actores en la toma de decisiones quedan relegados al penúltimo lugar con el 2.3% apenas por arriba de los estudiantes, quienes obtuvieron el 1%. Empezando una tendencia por parte de los académicos, a no figurar en ningún aspecto en las decisiones al interior de la universidad.

Gráfica 1

Designación de funcionarios importantes

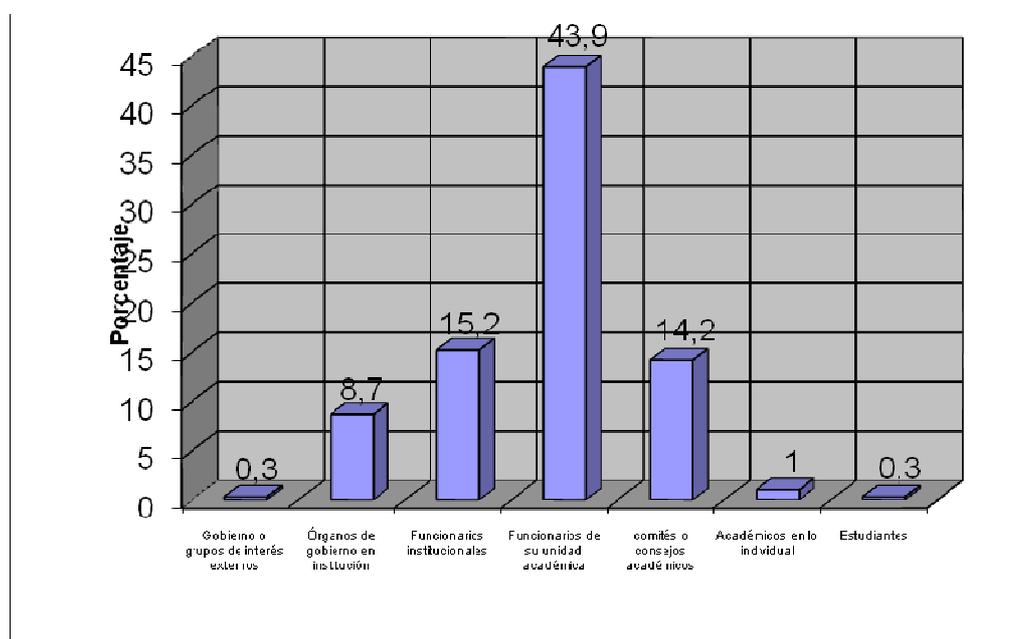


En lo que respecta al ítem “Selección de Nuevos Académicos” del total de los encuestados 259 (83.5%), se divide de la siguiente forma:

Los resultados indican que los académicos contestaron que son los funcionarios de su unidad académica 136 (43.9%), los que tienen la mayor influencia al respecto. En segundo y tercer lugar se ubican los funcionarios institucionales y comités o consejos académicos con 47 (15.2%) y (14.2%) respectivamente.

En relación a este ítem los resultados obtenidos demuestran una gran diferencia con respecto a los otros actores en esta toma de decisiones, ya que la suma del segundo, tercer lugar y cuarto en la opinión de los académicos encuestados, suman apenas 38.1%, mientras que los demás actores no tiene casi ninguna representatividad.

**Gráfica 2**  
**Selección de nuevos académicos**

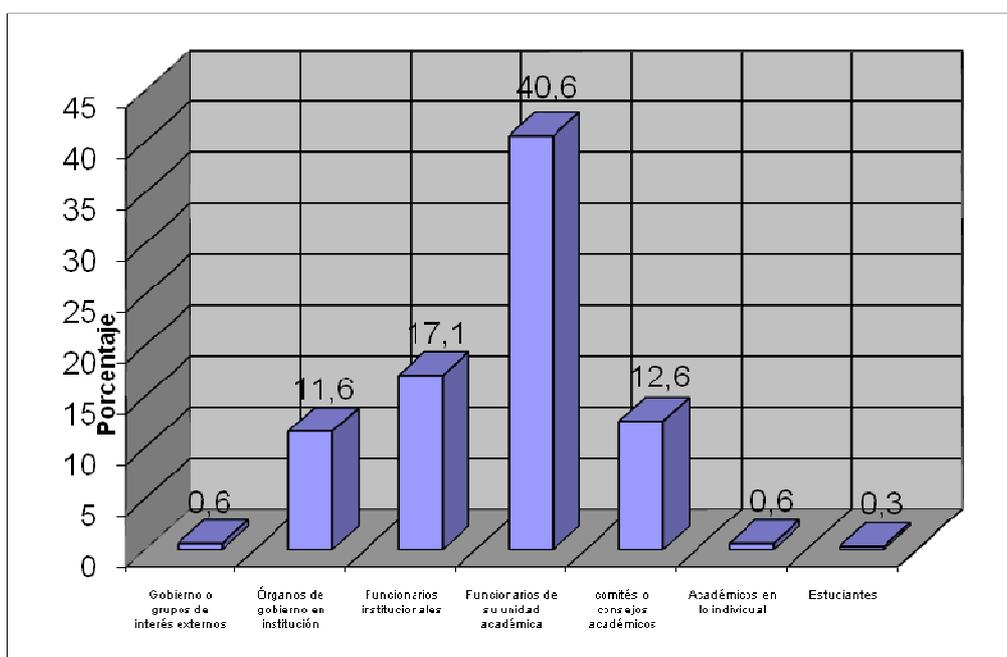


Con respecto al ítem “Decisiones sobre Promoción y Definitividad de Académicos”, de los académicos encuestados 259 (83.5%), los resultados se presentan de la siguiente forma:

Los datos indican que los académicos opinan que son los funcionarios de su unidad académica 126 (40.6%), los que influyen mayoritariamente en este aspecto y los funcionarios institucionales 53 (17.1%) en segunda instancia.

En este ítem, se inicia una coherencia en las respuestas, ya que los académicos encuestados, señalan nuevamente a los funcionarios de su unidad académica como los responsables en esta toma de decisiones en sus facultades y unidades académicas. De igual forma los demás actores que quedan en segundo, tercer y cuarto lugar suman el 41.3% y resto no llega al 1% en cuanto a representación

**Gráfica 3**  
**Selección y Definitividad de los académicos**



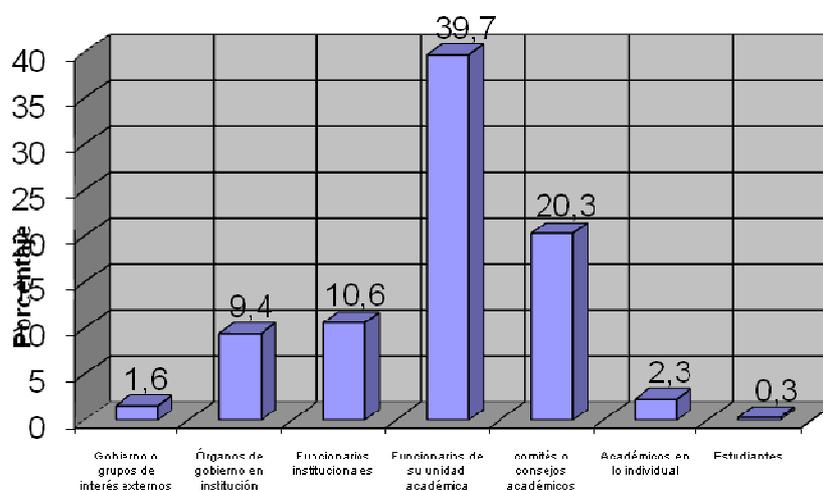
En términos generales el ítem “Determinación de Criterios de Admisión para los Estudiantes de Licenciatura”, los académicos encuestados 261 (84.2%), respondieron de la siguiente forma:

Consideran que son los funcionarios de su unidad académica 123 (39.7%), los que determinan este aspecto y consideran en segunda instancia a los comités o consejos académicos 63 (20.3%).

Referente a la “Determinación de criterios de admisión para los estudiantes de licenciatura”, los académicos encuestados retoman la misma tendencia y señalan como principales actores a los *funcionarios de su unidad académica* con la autoridad en la toma de decisiones para decidir la *materia prima* con la cual han de trabajar.

**Gráfica 4**

**Determinación de criterios de admisión para los estudiantes de licenciatura**



Los resultados obtenidos mediante el desarrollo del presente estudio respecto a quiénes son los actores que influyen en la toma de decisiones en la gestión escolar de la UAT; desde la perspectiva de sus académicos permite concluir que:

Son los órganos del gobierno en la institución los que influyen en mayor proporción en la designación de funcionarios institucionales, no obstante una importante proporción señala que sólo el gobierno o los grupos de interés externos son los que determinan al respecto; en una baja proporción señalan a los consejos académicos, los académicos en lo individual y los estudiantes.

En la selección de nuevos académicos son los funcionarios de su unidad académica los que en mayor proporción toman la decisión, en proporciones mejores, pero importantes; se

señala a funcionarios institucionales y los comités o consejos académicos, los académicos en forma individual y los estudiantes no tienen una significativa influencia en esta decisión. Los funcionarios de su unidad académica son los que en mayor proporción deciden sobre la promoción y definitividad de académicos, además de que acerca de una quinta parte de los encuestados que responden, consideran que los comités o consejos académicos definen también su estancia.

Quienes determinan las prioridades presupuestales; son por orden de importancia; los funcionarios institucionales, funcionarios de su unidad académica y los órganos de gobierno en la institución; en poca significativa proporción se considera que los comités o consejos académicos y los académicos en lo individual influyen en este aspecto.

Respecto a la determinación de la carga docente de los académicos mas de la mitad de los encuestados que contestan dicen que quienes más influyen en esta decisión son los funcionarios de su unidad académica, y muy pocos consideran que los órganos de gobierno en la institución y los comités o consejos académicos tengan decisión al respecto.

En la evaluación del aprendizaje del estudiante se considera que son los académicos en lo individual quienes deciden al respecto, no obstante proporciones menores, pero importantes, señalan que los funcionarios de su unidad académica y los comités o consejos académicos decidan al respecto.

Respecto a quienes deciden los criterios de admisión para los estudiante de licenciatura, las más altas proporciones de los encuestados señalan que son los funcionarios de la unidad académica y los comités o consejos académicos; en menor proporción, se indica que son los funcionarios institucionales y los órganos de gobierno el la institución quienes más influyen.

En la aprobación de nuevos programas académicos tienen mayor influencia los comités o consejos académico, seguidos de los órganos de gobierno, los funcionarios de la unidad académica y los funcionarios institucionales, la influencia de los académicos en lo individual no es significativa.

Los comités o consejos académico son los que tienen mayor influencia en la evaluación del desempeño del profesor, seguidos por los funcionarios de la unidad académica, funcionarios institucionales y los estudiantes.

Quienes influyen mayoritariamente en la determinación de líneas de investigación prioritaria son los comités o consejos académicos y los funcionarios de las unidades académicas, en funciones menores se indica que los funcionarios institucionales y los académicos, éstos en menor proporción, influyen en este aspecto.

### **Conclusiones**

Durante la realización de la presente investigación fue posible observar que existen diversos estudios (Galaz, 2004; García, 2000; Parra, 2004) que evidencian la disfuncional participación de los académicos como actores institucionales en la toma de decisiones en la gestión educativa y escolar; entre las problemáticas detectadas se encuentran la pasividad y poca participación de los académicos, el enfrentamiento por el poder, la existencia de proyectos y visiones más políticas que académicas, escasa sensibilización respecto a la trascendencia de la participación en la gestión, la falta de comunicación entre académicos y directivos, centralización del poder y poca responsabilidad asumida por la comunidad universitaria, entre otros.

### **Bibliografía**

- Alvariño y otros. (2000). Gestión Escolar: Un Estado del Arte de la Literatura. Santiago de Chile.
- Calderón, F. (2007). Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012). México.
- Casassus, J. (2000). Los problemas de la gestión educativa en América Latina. UNESCO.
- Casassus, J. (2001). Acerca de la práctica y la teoría de la gestión. UNESCO.
- Casassus, J. (2002). Cambios Paradigmáticos en Educación. Brasil.
- Fox, V. (2001). Plan Nacional de Educación 2001-2006. México.
- Galaz, J. y Vilorio, E. (2004). La Toma de Decisiones en una Universidad Pública Estatal desde la Perspectiva de sus Académicos. México.
- Galaz, J. (1999). La Experiencia Universitaria y la Profesión Académica. México.

- García, C. (2000). Investigación y Toma de Decisiones en Educación Superior: Una interacción a Construir. México.
- Gómez, A. (2007). Gestión Institucional: Notas en torno al concepto. México.
- Grediaga, R. (1999). Profesión Académica, Disciplinas y Organizaciones, Procesos de Socialización y sus Efectos, en las Actividades y Resultados de los Académicos. México.
- Guzmán, T. (2008). “*Impacto de las políticas de PROMEP en los Profesores de Tiempo Completo*”. México.
- Hernández, E. (2006). Plan Estatal de Desarrollo Tamaulipas 2005-2010. México.
- Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación. México.
- Parra, C. (2004). La Percepción de los Académicos sobre Participación en el Gobierno Universitario. Estudio de Casos de Cuatro Universidades Venezolanas. Venezuela.
- Pastrana, L. (2000). Los Desafíos de la Gestión Escolar. México.
- Restrepo, G. (2000). El concepto y alcance de la gestión tecnológica. Santiago de Chile.
- Rodríguez, N. (2000). Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza. Venezuela.
- Ruiz, G. (2007). Gestión Institucional: Conceptos Introdutorias. Argentina.
- Schmelkes, C. (1988). Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación. México.
- U. A. T. (2006). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2006-2010. México.
- U. A. T. (2006). Manual de Inducción. México.