

# Conocimiento y organización en el mejoramiento de la Universidad Pública en México

Dr. Omar García Ponce de León

Dr. César Barona Ríos

Dr. Manuel Aguilar Tamayo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

## Resumen

El objetivo del presente trabajo es conocer el conocimiento que brinda una Universidad pública para apoyar el desempeño académico. La idea central es que las Universidad tiene poca o nula cultura de hacer llegar información oportuna para el desempeño de Facultades o centros de investigación. La investigación se basa en una encuesta aplicada en una Universidad pública estatal con varios centros de investigación, Facultades y escuelas o institutos. Se trata de una institución que emerge de un modelo profesional (algunos lo conocen como profesionalizante) y se transforma en los último 15 años a otro modelo de Universidad científica. Para establecer este cambio organizacional se optó por aprovechar las políticas de contratación del Programa de Mejoramiento del Profesorado, así como los apoyos brindados por el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional. El proceso de contratación tuvo como resultado una modificación radical en número de Tiempos Completos con Doctorado, pertenecía al Sistema Nacional de Investigadores y la obtención del Perfil Deseable, así como la constitución de Cuerpos Académicos. Este cambio de población en este tipo de Universidades significó enfrentar problemas de financiamiento, infraestructura, laboral (sindical. El estudio parte de la idea de que el conocimiento organizacional de la Universidad es todavía escaso.

Palabras Claves. Universidad, organización, conocimiento

Key words: University, Organization, Knowledge

## Introducción:

La Universidad estatal en México es diversa dependiendo del contexto geográfico e histórico en donde se localiza. Sin embargo, es posible agrupar un número significativo de universidades conformadas en la década de los cincuentas y que tuvieron la finalidad de definirse como de formación profesional. Este tipo de modelo de Universidad se alejaba de las universidades científicas del modelo anglosajón e incluso de varias universidades mexicanas en donde se permitía y daban ciertas garantías para la producción de conocimiento innovador. Las universidades estatales con el modelo profesional lo que buscaban era formar a la clase media profesional que se necesitaba para igualar condiciones socioeconómicas de los Estados. Este

proyecto fue funcional durante algún tiempo, pero tenía la desventaja de contar con poco financiamiento y casi todo se repartía de manera discrecional por las rectorías. La base del financiamiento era de acuerdo al número de estudiantes existentes. En la década de los noventas los flujos de dinero hacia este tipo de universidades empezaron a modificarse. Se crearon fuentes de apoyo extraordinarios, primero fue el FOMES y tiempo después se dividió en varias fuentes de financiamiento incluido la contratación de profesores de tiempo completo.

A partir de los noventas las universidades entran en un nuevo paradigma de Universidad que impacta de manera radical lo que venían realizando las universidades estatales en México. En este modelo se cambia a la Universidad profesional por la científica. Los sujetos de apoyo serán las universidades a través de sus investigadores con nivel de doctorado, como grado preferencial. En esta nueva fase de la Universidad se incorporan profesores con nuevas necesidades, son de tiempo completo con exigencias de infraestructura científica, participación en las actividades académicas y laborables. En estas condiciones se inscribe este estudio donde se alcanza a ver todavía la ausencia de información para articular el nuevo modelo organizacional de la Universidad en los Estados. El estudio de caso, donde se realizan entrevistas y encuestas a profesores de tiempo completo y que realizan funciones de formación e investigación.

#### Justificación:

La Universidad está teniendo fuertes transformaciones hacia un modelo racional y científico. Esta investigación busca conocer qué información tienen los tiempos completos para desempeñar su trabajo académico. La hipótesis es que la Universidad estatal aporta poca información a sus profesores, ya que la administración como el sindicato se mantienen en modelos organizacionales de mediados de la década de los sesenta. Las estructuras universitarias eran piramidales con tomas de decisión basadas en una administración centralizada. El estudio quiere entender qué cambios se han producido en la mentalidad de quienes organizan a la Universidad y cuál es la percepción de los profesores que realizan investigación sobre las fuentes de financiamiento.

#### Análisis de resultados:

La Universidad que se hereda de España en México es conservadora.<sup>1</sup> La concepción de la Universidad en México es de modelo burocrático. Suele estar diseñada de manera piramidal.

---

<sup>1</sup> Es una de las instituciones más antiguas de la sociedad occidental. Tiene sus orígenes en la sociedad medieval. Ha podido mantenerse en la sociedad a pesar de haber sufrido cambios importantes en su funcionamiento. La Universidad no es única, conviven diversos modelos en el mundo. En México existen universidades basadas en un modelo de formación profesional como Medicina, Derecho, Arquitectura, Ingeniería. Su objetivo no es la innovación. Mientras que otras Universidades cuentan con un modelo más científico o de investigación aplicada.. También existen universidades con modelos mixtos, de formación profesional como de investigación.

Está conformada por un Rector, secretarios encargados de administrar y gestionar tareas específicas tanto en la academia como en la administración de recursos humanos y materiales. La organización encargada de implementar políticas académicas, de presupuesto y otras actividades centrales es un consejo formado por profesores, estudiantes y administrativos. En un análisis racional de la Universidad es posible concebir que las personas que trabajan y estudian en esa institución están representadas por el consejo universitario.

Las Facultades o Departamentos reflejan casi siempre la estructura original. Reproducen la estructura general de la Universidad en cada unidad académica. De esta manera existe una congruencia de la estructura. Existe un director, un secretario administrativo y un secretario académico.<sup>2</sup> De ahí se derivan otras partes de la estructura para la atención particular de actividades académicas ya sean de posgrados o para el control y seguimiento de estudiantes. Pero de manera formal la pirámide universitaria en México es similar a la estructura de toda la institución.

Desde la lógica de la teoría racional el esquema referencial<sup>3</sup> (Bleger, 1998) de los sujetos y la conducta organizacional en su conjunto se conciben como elementos homogéneos dentro de la institución. Se tiende a creer que existe una cultura corporativa basada tanto en el consenso como en la ausencia de tensión, resistencia o asimetría de poderes. Se considera que los actores poseen una misma visión sobre la vida institucional y sus procesos. Es común que desde la lógica de la administración escolar, la implementación de programarse se conciba como algo que habrá de suscitarse sin ningún contratiempo. En suma, de acuerdo con los principios de la teoría clásica, la cultura organizacional puede entenderse como el conjunto de creencias, expectativas, valores y normas comunes a todos los actores. Se enfatizan conceptos como la, eficacia, precisión, sistematización y el control.

Según los principios de la teoría racional, las personas adquieren una cultura de comportamientos fundados y esquemas conceptuales orientados por aspectos técnicos, lineales y sistémicos. Dado que esta perspectiva admite una visión restringida de la realidad, aquellas dimensiones que son inherentes a la convivencia humana quedan excluidas. Aquella parte irracional, emotiva y social de los sujetos se sitúa como un factor que no tiene ninguna incidencia en la vida organizacional ya que no pertenece a los supuestos lógicos de la teoría. La percepción de una cultura unificada promueve la idea de que el cambio en los patrones de

---

<sup>2</sup> La Secretaría es una dependencia similar a lo que en otros países se conoce como departamento. Su función es la administración y gestión de recursos. Ahí se definen política de desarrollo institucional junto con la rectoría.

<sup>3</sup> Desde el enfoque de la psicopedagogía se denomina esquema referencia al conjunto de ideologías, emociones y experiencias que determinan la forma en que los sujetos perciben su realidad y la manera en que estructuran su comportamiento social.

actividad es el resultado obligado de una buena planeación estratégica. No obstante se desestima el hecho de que exista una realidad latente<sup>4</sup> que subyace y orienta las prácticas organizacionales.

La observancia de los espacios institucionales y el testimonio de diversos actores de la universidad nos permiten destacar que la dimensión latente, y por tanto cultural de la organización, es la que define la forma en que se transforman las prácticas en los diferentes ámbitos escolares. La transformación de la universidad no se sustenta en una cultura organizacional basada en la premisa de la racionalidad y la sistematización. En su lugar, la transformación con base en rasgos culturales lo que constituye es la simulación y la ambigüedad.

La simulación o virtualismo en las prácticas organizacionales tiene que ver con el hecho de aparentar procesos trasformativos que se sitúan en el paradigma racionalizador, pero que no necesariamente son confirmados por la realidad. Este proceso de simulación, en palabras de los propios actores se nombra como *discrecionalidad compensatoria*<sup>5</sup>. Esta se relaciona con el deseo de alcanzar la legitimación de la universidad dentro del paradigma de la planeación estratégica. Se busca satisfacer la lógica y coherencia propuesta en aquellos proyectos de transformación en los que se tiende a simplificar el número de variables y la incidencia que estas tienen en la construcción de lo cotidiano. La discrecionalidad compensatoria busca cumplir con los indicadores requisitados en los programas de desarrollo, aunque en términos reales la vida institucional no se vea impactada por ellos, así lo describe un alto cargo de una Universidad pública:

“El año pasado hicimos un ajuste en las DES, pasamos de siete a seis, para cerrar brechas, pero brechas virtuales, no cerrar brechas reales. Lo que buscábamos era que los resultados no estuvieran muy disparados entre las unidades académicas. Entonces para declarar los datos más favorablemente tuvimos que hacer ese ajuste, pero esto solo es virtual. Lo malo es que luego creemos que esa es la realidad y ahí están los pequeños problemas muy serios, por que ya creemos que estamos reformándonos la universidad en sistemas transversales, cuando eso

---

<sup>4</sup> En el plano organizacional concebimos que existe una realidad latente conformada por aspectos irracionales que no son elucidados como factores estructurales de la vida organizacional pero que sin embargo están presentes y que definen la conducta, las relaciones y los procesos de los sujetos. Esta realidad latente puede insinuarse a través de las historias que los propios actores organizacionales expresan.

<sup>5</sup> Se entiende como el conjunto de estrategias que a nivel organizacional se elaboran con la intención de satisfacer la lógica racional de los programas de desarrollo y obtener los beneficios que aportan este tipo de programas. La discrecionalidad compensatoria tiene que ver con el hecho de crear informes, prácticas y lenguajes que legitimen, al menos en el ámbito de la planeación, la conducta organizacional. El reporte falseado de información o de situaciones que no existen en la realidad organizacional son ejemplos de la discrecionalidad compensatoria, de acciones que suelen ser emprendidas para acceder a recursos fiscales extraordinarios.

requiere de un proceso distinto o sea de un proceso de política interna y no uno de planeación educativa y financiera., entonces pues no sé, a lo mejor habría que pensar otra reestructuración como hacer programas que sean más flexibles y que no nos hagamos la ilusión de que ya estamos *trasversalizando*".

En este escenario, una institución puede alcanzar una evaluación favorable. No obstante, la vida en los diferentes espacios de la universidad y su vinculación con el contexto no demuestran que se haya alcanzado un determinado nivel de mejora en la vida organizacional.

"Hay algo que nos ha ocurrido con el PIFI y por lo que los creadores de este proyecto están preocupados, nosotros aparecemos como una muy buena universidad de acuerdo con los requisitos en cuanto a los tiempos completos y los doctores de la universidad. La densidad que se tiene en algunos de estos aspectos nos hace parecer que se cuenta con buenos recursos, pero los resultados no demuestran que así sea. En este sentido, cumplimos con el requisito pero eso no asegura que la vida académica sea de mejor calidad. Entonces somos como la prueba de que falla el sistema porque aunque resultamos bien evaluados nuestros resultado no son tan buenos".

La racionalización de la vida organizacional ha motivado la instauración de estilos culturales en los que se echa mano de la simulación. Si para captar el apoyo de la federación es necesario postular que la investigación y el conocimiento son los elementos rectores de la práctica universitaria, entonces, se hará. Se buscarán las acciones necesarias para difundir tal idea, a pesar de que en las prácticas habituales sea el dogmatismo y no la ciencia lo que define el estado de la educación.

"Yo no sé quién lo trajo pero existe ya en el inconsciente colectivo, todos dicen que aquí se hace ciencia. Tal vez desde un enfoque muy positivista pero hay ciencia. Si te fijas todos manejan ese discurso pues es el resulta compatible con los programas de desarrollo, además eso es lo que está primando. Si escuchas la estación de radio de la universidad, te darás cuenta que a cualquiera de las personas que se entreviste va hablar de esa idea [la universidad produce ciencia]. Creo que se tiende a difundir la idea de una ciencia positivista, que es la que apoya el estado. En estas condiciones, supongo que para la universidad resulta conveniente promover una identidad basada en la ciencia. Sin embrago habría que notar que esta identidad no siempre es una característica real en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Es simplemente una idea que busca promoverse para estar en la misma sintonía que los programas de desarrollo". Además de la simulación, la ambigüedad también se manifiesta como un rasgo cultural que evidencia la manera en que se vive la transformación universitaria.

Esta ambigüedad refiere a una serie de imprecisiones en la manera en la que se conciben y se estructuran los procesos y las decisiones a nivel organizacional:

“Si me preguntas de qué manera la universidad se está transformando a partir de su participación en los programas de desarrollo, pues déjame decirte que más vale que sepamos en qué, porque pareciera que la transformación es algo que nos está ocurriendo y no tenemos la conducción de esa transformación o sea no estamos plenamente conscientes del como lo estamos pensando y orientando. Creo que un poco como que nos estamos dejando que nos jale el río”. Parte de esa ambigüedad se construye por la desconexión que existe entre las áreas de la universidad. Otro factor que contribuye a dicha situación es que las personas que se integran en áreas como la administración o la academia tienden a tener una visión fraccionada de la institución y de sus procesos. No tienen una idea holística o sistémica de la vida y la historia de la organización. Conciben su realidad como algo dado. Una colección de circunstancias que cuando ellos se incorporaron a la estructura burocrática ya estaban ahí:

“No conozco cual fue el proceso de conformación de las DES [Dependencias de Educación Superior], ignoro quienes participaron en este proceso, supongo que habría que buscarla la fuente de esta decisión. Yo lo vi como un hecho dado, lo que sí pude ver es cómo fue que se pasó de 7 a 6 DES para quitar el criterio mixto que nos estorbaba y ahora viendo esto uno puede suponer que puede haber agrupamientos por programas, mas que por unidades académicas, entonces habría programas que sí pueden agruparse pero no necesariamente agruparse todas las unidades académicas”.

La falta de conocimiento del espacio laboral dificulta el consenso de objetivos y visiones. Cada miembro de la organización posee su propia concepción en torno a la universidad. Una concepción que a veces se torna parcial o restringida. Esto puede ocasionar que la participación de los actores organizacionales en la creación de la vida organizacional se vuelva meramente técnica. Los miembros de la organización se vuelven instrumentos para la realización de planes. Probablemente consciente o inconscientemente renuncian a la obligación de interpretar su realidad e impactar favorablemente en ella. Delegan la dirección de la transformación a otros o simplemente se conforman con que la cotidianeidad se configure como algo accidental y ambiguo.

Con la contratación de profesores de tiempo completos se aventuró por una política científica de la Universidad. Esto modificó la población de la Universidad, sobre todo las ubicadas en los Estados de la República Mexicana. Estas contrataciones les permitieron a las universidades la posibilidad de incrementar el potencial de solicitar financiamiento para proyectos y programas de investigación. La Universidad pública carecía de una base cultural de

modelo científico por lo que se generaron conflictos, sospechas y desconfianzas sobre la manera en que son utilizados los recursos.

Se ha abundado en el espacio que las políticas gubernamentales le otorga a las universidades considerando a los profesores de tiempo completo como el eje de construcción y desarrollo de la Universidad. Cabe hacerse la pregunta sobre la capacidad que tienen en la realidad estos profesores para determinar las políticas de desarrollo de la institución. En un estudio reciente se demuestra que los profesores de tiempo completo de la Universidad son un sector heterogéneo. Los profesores que trabajan en una Facultad de Ciencias (Física, Matemáticas, Química) tienen comportamientos distintos a los que se especializan en Derecho. Es posible encontrar que existen Facultades en donde la información sobre el apoyo a programas es conocida por la planta académica. Mientras que en otras Facultades la información llega de manera inadecuada o es casi inexistente. Estas discrepancias dependen variables como los años de existencia de la Facultad, prácticas de las personas que pueden depender de tradiciones locales (del lugar en el que viven) o bien disciplinares.

En un estudio reciente en una Universidad pública se le preguntó a los profesores de tiempo completo sobre el conocimiento que tienen sobre el presupuesto de la Universidad. Cuando se les preguntó si le habían informado del presupuesto del que dispone la Universidad para el desempeño de las actividades sustantivas, las respuestas quedaron definidas en la siguiente tabla:

**Tabla 1**  
**Conocimiento sobre el presupuesto**

| <b>Respuesta</b> | <b>Muestra(nº)</b> | <b>Porcentaje (% profesores)</b> |
|------------------|--------------------|----------------------------------|
| NADA             | 45                 | 60 %                             |
| POCO             | 15                 | 20 %                             |
| REGULAR          | 9                  | 12 %                             |
| SUFICIENTE       | 5                  | 6.67 %                           |
| Sin respuesta    | 1                  | 1.33 %                           |
| <b>Total</b>     | <b>75</b>          | <b>100 %</b>                     |

Fuente: García, Omar, Proyecto "Transformación de la Universidad" (2006).

Existe una resistencia por parte de la Universidad para brindar información a los diversos sectores de la Universidad. A manera de hipótesis es posible suponer que la Universidad cuenta con un modelo de organización que no tuvo que preocuparse por ofrecer información a

su personal académico y administrativo. El no contar con una base sobre el tipo de presupuesto que se tiene genera incertidumbre sobre la capacidad de desarrollo de la institución, por ejemplo en la aplicación para infraestructura, mantenimiento o la renovación tecnológica. Algo similar sucede por Facultades o Centros de investigación. Es posible encontrar una relación espejo. La Universidad está constituida de tal forma que las estructuras reproducen de sus acciones en los espacios más especializados. Esta circunstancia genera un desconocimiento sobre la situación en que se encuentra el espacio específico de trabajo. También se encuentra poca o nada de información. Así lo muestra la Tabla 2:

**Tabla 2**  
**Conocimiento del Presupuesto por Facultad**

| <b>Respuesta</b> | <b>Muestra (n°)</b> | <b>Porcentaje<br/>(%<br/>profesores)</b> |
|------------------|---------------------|------------------------------------------|
| NADA             | 34                  | 45.3333%                                 |
| POCO             | 19                  | 25.3333%                                 |
| REGULAR          | 11                  | 14.6667%                                 |
| SUFICIENTE       | 11                  | 14.6667%                                 |
| Sin respuesta    | 0                   | 0%                                       |
| Total            | 75                  | 100%                                     |

Fuente: García, Omar, Proyecto “Transformación de la Universidad” (2006).

Las Facultades dejan poco claro a los profesores el presupuesto con el que cuentan. Sin embargo es conveniente considerar este mismo estudio por facultades, ya que es posible que algunos de estos centros tengan una mayor comunicación que otros. Por ejemplo si la muestra enseña que un 14% tiene suficiente información, sería conveniente analizar por qué en unas facultades se ofrece información oportuna y en otros no.

#### Metodología:

El estudio se realizó en una Universidad pública estatal. Se buscó conocer los conocimientos con que cuentan los profesores de Tiempo Completo. La Universidad está compuesta por 450 profesores de Tiempo Completo y de ellos 360 tienen de manera preferente el doctorado. Para conocer la percepción que tienen algunos secretarios sobre la institución se realizaron entrevistas cualitativas. Las entrevistas se estructuraron de acuerdo a los siguientes temas: 1. Cambios recientes de Universidad a partir de los apoyos extraordinarios del gobierno federal, 2 Cambios en la manera de trabajo en la Universidad, 3. Información brindada a los profesores de tiempo completo para el desempeño de su trabajo académico, 4. Participación de

los profesores de tiempo completo en las tomas de decisión. Una vez realizadas las entrevistas se pasó a la construcción de una encuesta. La encuesta busca que el profesor de tiempo completo con nivel de maestría y doctorado diera su opinión sobre las condiciones de trabajo en la Universidad. Sobre todo se puso especial atención en el aprovechamiento de los programas extraordinarios de la Subsecretaría de Educación Superior. Los indicadores fueron: Información sobre PIFI, PROMEP, PNP, SNI, Proyectos de Investigación. La encuesta se aplicó en cada una de las unidades académicas donde se encuentran los profesores de tiempo completo en una muestra representativa de 118 profesores. Para el procesamiento de datos y graficación se utilizaron las herramientas de software SPSS v.13 y Microsoft Excel 2003.  $p=0.05$ .

#### Conclusiones:

El modelo racionalizador y científico de las Universidades públicas estatales se encuentra entre un proceso de incertidumbre. Este tipo de Universidad todavía carece de una reestructuración formal del modelo empezando por las normativas que le dan sentido a la Universidad. El proceso de modernización todavía va a tardar hasta que no se aclaren nuevas formas de convivencia. Eso incluye ofrecer más información a los profesores de tiempo completo sobre programas y proyectos federales.

#### Bibliografía:

- ANUIES (1999). *La educación superior hacia el siglo XXI: Líneas estratégicas de desarrollo*.
- Bleger, J. (1998). *Temas de psicología: entrevista y grupos*. Buenos Aires: Nueva Ilusión 27ª ed.
- Cusick, P. A. (1992). *The educational system. Its nature and logic*. United States of America Michigan State University.
- Hanson, M. E. (1996). *Educational administration and organizational behavior*. United States of America: Allyn and Bacon 4ª edición.
- Harry, M. (2000). Organisational learning in small learning organisations: An empirical Overview. In *Education & Training* (42), 4/5; ABI/INFORM Global pg. 202.
- La jornada (2005), [www.jornada.unam.mx/imprimir.php?fecha=20050815](http://www.jornada.unam.mx/imprimir.php?fecha=20050815)
- Kerr, C. (2001). *The uses of the university*. United States of America: Harvard University Press. 5ª edición.
- Lozano Jimenez, L. (2003: Sept-Dic). La reestructuración de escuela y las nuevas pautas de regulación del trabajo docente. En *Revista Mexicana de Investigación Educativa* Vol. 8 (19). Pp. 603-630.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega
- Powell, P. & Dimaggio, P. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press.
- Romanelli, E., Tushman, M. L. (1994: Oct). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. In *Academy of Management Journal* (37), 5; ABI/INFORM Global. p. 1141
- Stewart, D. (2001). *The learning organization*. Bradford: Vol. 8, Iss. ¾, p. 141.
- Stone, D. (2002). *Policy paradox: the art of political decision making*. New York: W. W. Norton.

Swidler, A. (2001). *Talk of love: How culture matters*. The University of Chicago Press

Título: Conocimiento y organización en el mejoramiento de la Universidad Pública en México

Área Temática: Cultura organizacional

Dr. Omar García Ponce de León

Dr. César Barona Ríos

Dr. Manuel Aguilar Tamayo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Avenida Universidad 1001, Colonia Chamilpa 62209, Cuernavaca, Morelos

Teléfono y Fax: (777) 3297072

Correo: [omartqu@yahoo.com](mailto:omartqu@yahoo.com)

#### Curriculum:

Dr. Omar García Ponce de León es profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Es Director de Investigación y Posgrado. Doctor por la Universidad de Barcelona en Sociología. Posdoctorado por la University of Alberta en Canadá. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores.

Dr. César Barona Ríos. Profesor de Tiempo completo por la Universidad Autónoma del estado de Morelos. Doctor en Educación por la UAEM. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores. Trabaja en el Instituto de Ciencias de la Educación. Tiene el Posdoctorado por la Universidad de Guadalajara. Experto en formación docente en la Universidad.

Dr. Manuel Aguilar Tamayo. Profesor de Tiempo completo por la Universidad Autónoma del estado de Morelos. Doctor en Educación por la UAEM. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores. Trabaja en el Instituto de Ciencias de la Educación. Tiene estancias académicas en Estados Unidos. Experto en mapas conceptuales y el uso de software aplicado a la investigación cualitativa.