

ESTRUCTURA Y ORGANIZACION ACADEMICO-ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR*

Beatriz Anzaldo Campos**

Introducción

El estudio que aquí se presenta “Estructura y Organización Académico-Administrativa de las Instituciones de Educación Superior” se enmarca en el PROGRAMA INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACION SUPERIOR (PROIDES) cuyo fin primordial es el mejoramiento de la calidad de la educación superior. Para el logro de este fin, el PROIDES desarrolla una estrategia de carácter nacional que contempla la realización de proyectos nacionales sobre ocho categorías de problemas identificados en su diagnóstico.

El proyecto 8.1, “Estructura y Organización Académico-Administrativa”, se ubica en la categoría de problemas de apoyo administrativo y pretende analizar la problemática que sobre la calidad de la educación superior ejerce el crecimiento de las instituciones y la complejidad a que esto conlleva, tanto en el quehacer administrativo como en el académico-administrativo. Dicho crecimiento, por el corto tiempo en que se produjo y por las condiciones, a veces poco favorables, que han predominado en ese proceso, ha llevado a las instituciones de educación superior (IES) a un claro problema organizacional. Para el desarrollo del proyecto, se hizo un estudio de tipo exploratorio cuya pretensión básica fue la identificación de las características de la organización académico-administrativa (OAA) de una muestra de IES, lo que permitió establecer una serie de consideraciones sobre los aspectos relevantes de ésta.

La importancia del estudio radica en el hecho de que proporciona un testimonio de la conciencia de las IES sobre sí mismas; sobre su papel como instituciones de educación superior; sobre su organización; sobre su desempeño en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; y sobre la efectividad con que realizan sus tareas.

Los resultados muestran aspectos sobre la OAA que no han sido explorados anteriormente, por lo que se considera que su difusión puede aportar al resto de las instituciones elementos de reflexión y análisis sobre sus propias formas de organización académico-administrativa. La estructura del proyecto, sintetizado en este documento, se conforma por cinco partes: la primera constituye el objetivo formal del estudio, definido después de un largo proceso de delimitación de las posibilidades de análisis. La segunda parte establece sucintamente los postulados básicos del marco teórico que sirvió de referente al planteamiento del proyecto. La tercera parte describe la metodología utilizada en el desarrollo del estudio, los instrumentos empleados, la estructura de los mismos, la selección de la muestra, así como los análisis desarrollados. La cuarta parte sintetiza los principales resultados obtenidos de conformidad a los análisis practicados y al orden en que éstos se fueron realizando finalmente, la quinta parte reseña las conclusiones generales obtenidas en cuanto al análisis global de la muestra.

Objetivo

El proyecto 8.1. “Estructura y Organización Académico-Administrativa de las Instituciones de Educación Superior” pretendió la realización de un estudio exploratorio sobre las formas de organización académico-administrativa adoptadas por las instituciones, que permitiera identificar rasgos, peculiaridades y atributos de su estructura; interrelación de los órganos que componen dicha estructura; las formas en que se administran los recursos; y las formas de vinculación de la organización con su medio ambiente. Con lo anterior se pretendió identificar las características relevantes de las formas de organización académico-administrativa de las IES.

* Documento síntesis del informe del Proyecto 8.1.

** Coordinadora General de Apoyo a la Administración de las IES.

Marco teórico y metodología

Para delimitar el estudio se adoptaron las siguientes nociones, conformadas a partir de un análisis de diversos planteamientos de las teorías de organización.

1. La organización se entiende como una entidad con límites relativamente identificables integrada por personas y órganos interrelacionados; con un cuerpo normativo; con sistemas de comunicación; con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos; que existe en un medio ambiente para cumplir con fines específicos.
2. La estructura se conformó tanto por el modo en que están integradas las partes de la organización para que ésta pueda cumplir con sus fines, como por la forma en que está dividido el trabajo de la institución. En ella se incluye específicamente a los órganos, sus niveles jerárquicos, sus funciones y finalidades y sus procesos de comunicación.
3. Con base en lo anterior, se conceptualizó a la organización como un sistema total, que puede ser analizado en dos niveles: el de los elementos que constituyen la actividad exclusivamente académica y el que es nuestro objeto de estudio, que se centra en la organización académico-administrativa, entendida como la manera, estrategia o modelo de gestión que cada institución adopta para la realización de sus funciones sustantivas. A partir de la noción de la organización de las IES como un sistema total se descompuso para su análisis, en cinco subsistemas básicos:
 - a) Subsistema ideológico: éste caracterizaba todos aquellos elementos simbólicos que orientan y/o determinan las conductas tanto individuales como grupales. Cuestiones tales como la filosofía institucional, los valores, las creencias, las ideas, etcétera, fueron elementos considerados en este subsistema.
 - b) Subsistema orgánico-estructural: comprendió todo lo referente a la infraestructura organizacional y a la manera como ésta ha sido acomodada. Aquí resaltan cuestiones tales como órganos generados, tipo de relaciones, jerarquías, etcétera.
 - c) Subsistema tecnológico: aquí se conceptualizaron todos los elementos relativos a los procesos instrumentales por parte de la organización. Algunos elementos incluidos en este subsistema fueron: las tecnologías predominantes, los métodos de trabajo, las condiciones físicas del mismo, etcétera.
 - d) Subsistema psicosocial: éste hacía referencia a las relaciones interpersonales en la organización tanto a nivel grupal como individual. En este sentido el subsistema consideró como factores de análisis la motivación, el liderazgo, el sistema de esfuerzos, la situación económica tanto de individuos como de organizaciones, etcétera.
 - e) Subsistema normativo: éste conceptualizaba todos aquellos preceptos y reglamentaciones que pretenden normar la actividad misma de la institución. Algunos factores de análisis característicos de este subsistema fueron: los contratos colectivos, las leyes orgánicas, los reglamentos interiores de trabajo, etcétera.

Esta división sistemática de la organización, contemplada con quince supuestos, diez de ellos basados en el diagnóstico del PROIDES, sustentó la metodología adoptada para el desarrollo del estudio, de manera que fuese posible identificar los elementos que tienen injerencia en los procesos de gestión de las funciones sustantivas en las IES, así como sus características relevantes.

Instrumentos empleados

Los instrumentos que se elaboraron para captar la información son: una guía de entrevista y un cuestionario denominado matriz de atributos. El primero con el propósito de obtener las descripciones de los procesos particulares de la OAA y el segundo a fin de captar los juicios de valor respecto a algunos atributos definidos como estratégicos de la OAA.

La temática de la guía de entrevista se estructuró alrededor de ocho rubros generales, que se desprenden del planteamiento de sistemas. En estos rubros se incorporan también preguntas que permitan obtener una visión sobre la misión de la institución, del tipo de relaciones que se pretende establecer con el medio ambiente, así como de los resultados que obtiene con su actual forma de organización. Estos rubros son:

1. Bases conceptuales.

Trata sobre la forma de organización en relación con sus postulados básicos, fines y propósitos institucionales.

2. Normatividad.

Referente al impacto de las leyes, reglamentos, estatutos en la OAA de la institución, es decir, si favorecen o dificultan el desarrollo de las funciones institucionales y a la organización misma.

3. Organos y Estructura.

La descripción de la estructura de la organización; instancias de decisión e interrelación estructural, así como los factores internos y externos que influyen en la organización.

4. Metodología y Funcionamiento.

En relación con los métodos y condiciones de trabajo tanto académico como administrativo y la congruencia entre los procesos de planeación y la OAA.

5. Vinculación.

La forma en que se interrelacionan las funciones sustantivas entre sí, de éstas con la administración y con el medio ambiente y la manera en que la OAA ha contribuido a las formas de interrelación:

6. Recursos

Cómo llevan a cabo la administración de los recursos institucionales (humanos, materiales y financieros) así como alguna política específica para su aplicación y manejo.

7. Resultados y Retroalimentación.

Logros obtenidos por su forma de OAA y los procesos de seguimiento y evaluación de las tareas institucionales.

8. Ventajas y Problemas.

Captar la opinión de los funcionarios sobre las ventajas y desventajas de su forma de OAA, así como algunas recomendaciones que con base en su experiencia pudiesen ser de utilidad a otras IES.

Igualmente la matriz de atributos se conformó de acuerdo con los cinco subsistemas que han sido conceptualizados para OAA. La idea fundamental es que el entrevistado califique conforme a una escala ordinal qué tanto su OAA presenta cada uno de los atributos que se señalan para cada uno de los subsistemas. Dichos atributos fueron:

Subsistema Ideológico:

Grado de democracia; reconocimiento de la labor grupal y la percepción que se tenga sobre el grado de trascendencia de la misma.

Subsistema Orgánico-Estructural:

Adaptabilidad que la organización presenta al medio ambiente; congruencia entre los fines institucionales y la percepción que se tiene sobre los requerimientos del desarrollo regional; congruencias entre los objetivos y la estructura; flexibilidad organizacional; ausencia de burocratización y grado de descentralización de sus

procesos de gestión, así como la oportunidad y la suficiencia de la información.

Subsistema Tecnológico:

Incorporación de innovaciones científicas y tecnológicas en los procesos y métodos de trabajo institucional; grado de especialización de los mismos; interdependencia; interdisciplinariedad; efectividad y orden organizacional.

Subsistema Psicosocial:

Desarrollo del personal; identificación con los intereses y objetivos institucionales; colaboración; creatividad; motivación y clima de trabajo.

Subsistema Normativo:

Adecuación; oportunidad; flexibilidad; incorporación y asimilación de las normas, así como el cumplimiento de las mismas.

Selección de la Muestra

La selección de la muestra implicó un estudio sobre la normatividad de las treinta y siete universidades públicas del país, lo cual permitió clasificar la OAA de las IES de acuerdo con lo establecido en sus cuerpos normativos.

Las universidades que se estudiaron fueron: la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Autónoma de Morelos, Universidad Autónoma de Nayarit, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma de Yucatán, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y la Universidad Pedagógica Nacional.

Para la selección de la muestra se consideraron IES que cumplieran la mayoría de los siguientes criterios:

- 1) La forma de organización, ya sea de escuelas y facultades o departamental.
- 2) Antigüedad del equipo de funcionarios a entrevistar.
- 3) Situación política estable.
- 4) La disposición de la institución para colaborar en el estudio.
- 5) IES con orientación académica amplia, que no se orientaran a una área del conocimiento en particular (exclusivamente agropecuarias, por ejemplo).
- 6) IES representativas del conjunto de instituciones del país (se excluyeron las del área metropolitana).
- 7) Instituciones que por las características de su organización aportaran experiencias valiosas para su difusión.

Se entrevistaron cinco funcionarios por institución, los cuales fueron designados por el Rector correspondiente; quedó así cubierta la información sobre cada una de las cuatro funciones (cada funcionario informó sobre una función) y para una visión global de la institución se entrevistó al Secretario General. Cada entrevistado respondió a la matriz de atributos.

Tipos de análisis

Obtenida la información se procedió a sistematizar conforme a los análisis previamente determinados, a saber:

- A. Análisis interinstitucional por los rubros de la guía de entrevista tomando como base la síntesis de las entrevistas hechas en cada institución.
- B. Confrontación de los resultados de las entrevistas contra los supuestos del proyecto.
- C. Análisis de las calificaciones obtenidas en la matriz de atributos, mediante el análisis estadístico por componentes principales y por análisis de factores del paquete S.P.S.S.
- D. Análisis de los datos estadísticos que se consideraron relevantes como matrícula, personal académico, personal administrativo, número de carreras de licenciatura y posgrado.

Resultados

A. De las entrevistas.

Bases conceptuales. En términos generales no se obtuvieron principios o ideas sobre el papel de las IES, privativos de un determinado modelo de organización.

Principios tales como la formación de un profesionista que con facilidad se inserte en el mercado de trabajo se observa tanto en instituciones con organización departamental, como en las de organización por escuelas y facultades. El principio sobre la optimización de recursos fue mencionado en organizaciones departamentales principalmente. La interdisciplinariedad o multidisciplinariedad se manifiesta como un principio de organización con independencia del tipo de institución. Normatividad. La inadecuación e insuficiencia de las normas prevalece en la mayoría de las instituciones consideradas, en particular para las funciones de investigación y difusión; tampoco existen normas que prevean un trabajo conjunto de las funciones institucionales. Se observa esto en las diferentes formas de organización, salvo el caso de una institución con organización departamental en donde todo el quehacer institucional está respaldado por una normatividad que consideran adecuada.

Organos y Estructura. En este rubro definitivamente sí hay diferencias entre las instituciones que tienen organización por escuelas y facultades y las que tienen organización departamental. La unidad que comprende las funciones en un caso está constituida por escuelas y facultades y en otro por departamentos. En cuanto a la estructura que en la realidad está operando en las instituciones estudiadas, se observa en algunos casos la presencia de órganos informales. Estos por lo general, suplen deficiencias de la estructura con la cual se creó la institución. Se puede decir que las instituciones han ido realizando ajustes en su estructura conforme las circunstancias lo han requerido.

Metodología y Funcionamiento. En este caso se podría hablar de una diferencia entre instituciones con distinto tipo de organización, ya que como se mencionaba, la unidad que comprende todas las funciones en un caso es la escuela o facultad que es la unidad responsable del proceso académico en general, centrándose en la mayor parte de los casos en la función de docencia. Las escuelas y facultades también concentran la investigación relacionada con su área específica, ya sea teórica o práctica. Cabe señalar que aún cuando la institución cuente con una unidad específica para la función de difusión las escuelas y facultades emprenden de manera independiente actividades propiamente de difusión.

En el caso del departamento, el proceso académico se realiza a través de acciones interdepartamentales, de tal manera que un sólo departamento no tiene bajo su responsabilidad la totalidad de dicho proceso. Así las tres funciones se interrelacionan bajo un esquema de coordinación con y entre los mismos departamentos.

Sin embargo, en lo que a métodos por función se refiere, si ejemplificamos con la docencia, no hay en el caso de las universidades estudiadas un método que sea propio y particular de una forma de organización.

Los procesos de gestión se han delegado a las instancias encargadas de efectuar las funciones académicas, ya sea escuelas, facultades, centros o departamentos, gozando para ello de cierta autonomía, aunque en algunas IES organizadas por escuelas y facultades se manifestó la tendencia a centralizar a través de la creación de instancias de la administración central, con el propósito explícito de encauzar la gestión de lo académico a través de políticas y leyes institucionales, encauzando los impactos parciales que por separado tendrían cada una de las escuelas o facultades.

Vinculación. En relación con la vinculación se observó la carencia de mecanismos institucionales y de procedimientos que faciliten un trabajo conjunto al interior de las instituciones, y de éstas hacia el exterior. Cabe señalar que el propio concepto de vinculación no se entiende de igual manera en las instituciones. Sin embargo se respetó la acepción que cada institución dio al término y bajo esta consideración hay ejemplos de vinculación en todas las universidades estudiadas, tanto de las funciones entre sí, como de éstas con el entorno. El grado de vinculación entre funciones es diferentes, así también la forma de vincularse con el entorno difiere de acuerdo con los principios y valores de la institución.

Recursos. En lo que se refiere al personal, se reportó la existencia de criterios para el ingreso, selección, promoción y capacitación, sobre todo del personal docente en todas las instituciones estudiadas, y carencias en dos instituciones para el personal de investigación y para el personal de difusión.

En cuanto a los recursos financieros y materiales no hay forma de elaboración de presupuesto y de asignación de recursos que sea exclusiva de un tipo de organización académico-administrativa. En ambos tipos de OAA se reportó la elaboración de presupuesto por programas, considerado por las instituciones como una estrategia de optimización de recursos y en otro caso se indicó que había un sistema de compra al mayoreo para hacer uso óptimo de los recursos.

Resultados y Retroalimentación. No se encontró un tipo de evaluación ni tampoco logros identificados mediante la evaluación que fueran característicos de una forma de organización determinada, excepto la optimización de recursos que fue reportada en dos instituciones con organización departamental. No se abarcó la evaluación de la organización académico-administrativa o de los procesos de gestión. En general, se reportó la existencia de mecanismos de evaluación de las actividades académicas, pero no se manifestó la existencia de mecanismos de evaluación de los procesos de gestión.

Problemas y ventajas. Problemas tales como la falta de recursos financieros; un nivel académico por debajo del que es deseable, la deficiencia de criterios de evaluación, o la falta de apoyo para la función de investigación, fueron los puntos de vista más frecuentes, manifestados por las instituciones cualesquiera que fuese su tipo de organización académico-administrativa; de igual manera, las ventajas expuestas, por ejemplo, una mayor participación en la toma de decisiones, se encuentran en ambos tipos de organización académico-administrativa.

Recomendaciones. Las recomendaciones que aportaron las universidades son valiosas como sugerencias dadas por quienes están cotidianamente en contacto con los problemas de las instituciones. Se les considera como una comunicación de experiencias aprovechables por las demás instituciones.

Se marcó repetidamente la preocupación por dos funciones: la investigación y la difusión-extensión; en términos generales, se señaló la necesidad de suplir sus carencias normativas, de apoyo orgánico-estructural y, principalmente, el aumento de los montos presupuestales asignados a las mismas. Respecto a la función de apoyo administrativo se señaló la necesidad de dar a esta función el lugar que le corresponde, como un apoyo a las otras funciones sustantivas, es decir, que disminuya su peso presupuestal y orgánico estructural frente a las funciones académicas.

Otro aspecto que fue muy reiterado fue la necesidad de contar con personal especializado tanto para la función de difusión-extensión como para la de apoyo administrativo, de no ser así, brindarles capacitación y adiestramiento de acuerdo con sus funciones, especialmente, al personal académico-administrativo. Otra recomendación de validez general es la de que los cambios o innovaciones que se quieran hacer relativos a la organización académico-administrativa deben partir de un análisis diagnóstico de las condiciones internas y externas de las instituciones. Por otro lado, para concluir, por unanimidad, se mencionó que se

fomente la comunicación interinstitucional para intercambiar experiencias, infraestructuras, información, etcétera, con el fin de optimizar recursos y evitar duplicidades de errores.

B. De los supuestos.

A continuación se presentan los quince supuestos del proyecto contra los cuales se comparó la información obtenida, siete se cumplieron, seis no se cumplieron y para dos de ellos no hubo información suficiente.

Los siete supuestos que se cumplen son los siguientes:

- La normatividad en las IES es inadecuada para el cumplimiento de sus funciones.
- Las instituciones han desarrollado escasos esfuerzos de innovación organizacional.
- Cada institución adopta una forma de organización académico-administrativa que mejor se adecúa a sus características propias y a circunstancias, facilitando en mayor medida el desarrollo de las funciones sustantivas.
- La organización académico-administrativa se ha ido alterando en función de la problemática y política coyuntural de la propia institución a lo largo de diversas etapas.
- En la organización académico-administrativa de las IES influyen las condiciones que prevalecen en su medio ambiente.
- La organización académico-administrativa formal es distinta de la real.
- Existe desvinculación.
 - a) de las funciones entre sí
 - b) de las funciones con el medio ambiente (se cumple parcialmente)

Los supuestos que no se cumplen son:

- No hay correspondencia entre la estructura orgánica real y las funciones institucionales.
- No están definidas las funciones ni los ámbitos de competencia en los órganos que integran la estructura de la institución.
- Los métodos y procedimientos administrativos en cada una de las funciones no favorecen el logro de los objetivos de las mismas.
- No hay correspondencia entre los procesos de planeación y las formas de organización de las funciones institucionales.
- El tipo de organización académico-administrativa influye en la forma en que se llevan a cabo las funciones sustantivas y por ende en el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.
- Se carece de precisión en los criterios que se siguen para el reclutamiento, selección, ingreso, capacitación, promoción y estímulo para el personal de la institución.

Los dos supuestos en que no obtuvo información suficiente son:

- Falta de estrategia adecuada para la optimización de recursos materiales y financieros en las IES.
- Falta de evaluación permanente y sistemática de la organización académico-administrativa de las instituciones.

En resumen, se puede destacar que en las instituciones estudiadas se cuenta en la realidad con la estructura adecuada para llevar a cabo sus funciones sustantivas y que se tienen definidas las funciones y ámbitos de competencia.

Aún cuando en lo general hay correspondencia entre el proceso de planeación y las funciones sustantivas, ésta no se dá al nivel de la gestión. La planeación parece tener una orientación muy amplia, pero poco impacto en el proceso de gestión de la institución.

Se aprecian deficiencias en la aplicación de la normatividad, en el sentido de que en la mayoría de las instituciones se tienen los criterios para el manejo del personal pero muchas veces no se cumplen.

La organización académico-administrativa de las IES, por lo general, se ha ido modificando como respuesta a su medio ambiente y a problemas de funcionamiento interno. Sin llegar a incorporar cambios innovadores, algunas han venido creando instancias no formales.

C. De la matriz de Atributos.

En relación a los cinco subsistemas considerados en la matriz de atributos, tres se distinguen en importancia: el normativo, el tecnológico y seguidamente el psicosocial, en ese orden, lo que parece manifestar por parte de los entrevistados una alta valoración a las cuestiones de preinscripción y reglamentación como punto central de los procesos de gestión de las funciones institucionales, seguido de todas las cuestiones referentes a los procesos y métodos de trabajo o factores que lo impactan (variables tecnológicas) y relegando hasta un tercer sitio las variables de tipo psicosocial.

Todos los atributos considerados en el subsistema normativo manifiestan en el análisis un peso significativo que los destaca como los atributos más relevantes de los subsistemas considerados; estos atributos fueron: adecuación, oportunidad, flexibilidad, incorporación y asimilación de normas y su cumplimiento.

En el caso del subsistema tecnológico, de los seis atributos que lo conforman los que tuvieron mayor relevancia fueron: incorporación de innovaciones científicas y tecnológicas; grado de especialidad en los procesos y métodos; interdependencia; efectividad y orden organizacional. El atributo de interdisciplinaria no manifiesta alguna relevancia que lo destaque como un elemento significativo en el proceso de gestión de las diversas funciones de la institución.

En cuanto al subsistema psicosocial, sólo tres de sus seis atributos manifiestan significatividad, éstos son: colaboración, motivación y clima de trabajo favorable; quedando fuera: desarrollo del personal, identificación (con la institución) y creatividad.

De los resultados obtenidos se desprende que aquellos atributos, que desde el punto de vista de los funcionarios entrevistados pueden generar un impacto amplio, debido a una relación más estrecha (correlación) con otros atributos considerados, son: grado de especialidad en los procesos y métodos, efectividad y desarrollo del personal, en ese orden. Estos atributos manifiestan un grado de asociación elevado con otros atributos lo que permite tomarlos como variables estratégicas que pueden orientar la acción de la institución en favor de un mayor impacto en las formas de organización académico-administrativa.

A pesar de que las variables de los subsistemas ideológico y orgánico-estructural quedan relegadas por no mostrar significatividad, es de señalarse que dos atributos de este último subsistema destacan marcadamente al interior del mismo, además de presentar una significativa correlación entre sí; dichos atributos son: oportunidad y suficiencia de la información, por lo que pudieran ser considerados como factores que favorecen los procesos de gestión de las instituciones estudiadas.

Finalmente, del análisis se establece que los resultados obtenidos en esta parte han sido derivados de valoraciones proporcionadas por funcionarios académico-administrativos de la institución exclusivamente, dejando de lado a otros sectores de la comunidad, lo cual no permite obtener una visión integral de la organización y se restringe a las consideraciones del grupo en funciones, por lo que es deseable dirigir el estudio hacia los sectores no considerados, ampliando la muestra y permitiendo un análisis más a fondo con una posible discriminación de grupos por estrato al que se pertenece o por modelo de organización académico-administrativo observado.

D. Análisis de los Datos Estadísticos.

Sin pretender ser un ejercicio de análisis en sí mismo, se realizó por cada una de las IES estudiadas una reseña y un breve análisis sobre sus datos estadísticos básicos del año de 1987. Se tomó como fuente el Anuario Estadístico de la ANUIES, con el fin de complementar y dar más elementos de apoyo a los principales análisis a desarrollar según el objetivo del proyecto. En éste análisis se tomaron como principales variables las siguientes: matrícula, personal docente, personal administrativo; y sobre éstas se

determinaron las relaciones existentes.

Los resultados más relevantes son:

- En relación con la matrícula global se observa que, lo mismo se da el caso de una matrícula baja (entre 4,000 ó 6,000 estudiantes) o bien, una matrícula alta (entre 40,000 ó 50,000 estudiantes), en instituciones con organización por escuelas y facultades como en instituciones con organización departamental o sus modalidades, todas tienen una matrícula baja entre 4,000 ó 6,000 estudiantes en la modalidad de sistema escolarizado.
- Al contrastar las razones entre matrícula global con el personal administrativo, y entre personal académico con el personal administrativo, se observó que por cada administrativo hay mayor número de estudiantes y mayor número de docentes en aquellas instituciones de organización departamental, por lo que podría evidenciarse una tendencia de las instituciones departamentales de reducir los recursos humanos dedicados a la administración.
- Pudiera afirmarse que es en las instituciones departamentales o sus modalidades donde se registran grupos más pequeños, en relación con el tamaño de los grupos registrados en las instituciones por escuelas y facultades en donde se da una relación de un docente por cada doce y medio alumnos en promedio, diferente a la relación de un docente por cada ocho alumnos en las departamentales o sus modalidades.

No obstante, esta diferencia entre modelos no es tan significativa como para adelantar supuestos en relación con lo que esas diferencias pudieran repercutir en el grado de atención y dedicación del docente hacia los alumnos, de un modelo a otro.

- En cuanto al tipo de contratación del personal académico (tiempo completo, medio tiempo y por horas) no se aprecia diferencia alguna entre las instituciones con organización por escuelas y facultades y las departamentales o sus variantes. Prevalece en la mayoría de las instituciones analizadas una proporción mucho mayor, alrededor de un 60 % en promedio, de los docentes contratados por horas frente a los de tiempo completo y medio tiempo, ya que ambos abarcan el otro 40 %.

Conclusiones

El propósito que guió el presente estudio fue la identificación de rasgos, peculiaridades y atributos de las formas de organización académico-administrativas adoptadas por las instituciones de educación superior.

De los análisis efectuados se desprenden un conjunto de conclusiones entre las cuales se destacan las siguientes:

- La normatividad de las instituciones presenta problemas. Sobre todo, debido a la falta de normatividad específica para el desarrollo de las funciones sustantivas, principalmente para la investigación y la difusión. También se observa la carencia de lineamientos normativos que propician el trabajo conjunto de las diferentes funciones al interior de las instituciones.

Aún cuando la normatividad es un problema común en las IES estudiadas, éste presenta diferencias de matiz y de grado en cada institución; puede concluirse al respecto que el problema de normatividad en las IES está relacionado con la carencia de procedimientos de gestión y que, de hecho, en casi todos los casos estudiados, existe la tendencia a suplir procedimientos de gestión con normatividad; ésta podría conllevar a una rigidización de las actividades de gestión de las IES.

- Las instituciones carecen de mecanismos estructurales y de procedimiento que propicien la vinculación entre las funciones sustantivas, y no obstante la mayoría percibe que su relación con el entorno es adecuada en términos generales, tampoco muestran la presencia de mecanismos que promuevan un

proceso intencionado de la relación institución-sociedad. En algunos casos se observa que son los valores de la institución, como el del compromiso de servicio a la comunidad, los que han guiado ciertas acciones de relación con el medio externo.

Por otra parte, aspectos como la racionalización de recursos revelan que las instituciones, en respuesta a la situación actual de crisis, tratan de hacer un uso óptimo de los recursos disponibles, sin embargo, señalan como estrategia de optimización la aplicación del presupuesto por programas, que por sí mismo no es un medio de poder obtener mayores logros con menor costo. Algunas acciones aisladas, como sería un sistema de compras por mayoreo, tampoco constituye una estrategia general para un uso más racional de los recursos.

En cuanto a la administración del personal, se encuentra que sí hay criterios para el ingreso, selección, capacitación y promoción, sobre todo en el caso de los docentes, pero en la mayor parte de las instituciones estudiadas el problema no es de carencia de los criterios sino de su falta de aplicación. Esta dificultad podría relacionarse con las fallas en la normatividad que ya fueron mencionadas en este caso, la deficiencia es de aplicación de las normas.

Se encontró que más que cambios profundos o innovaciones organizacionales, las IES tienden a realizar ajustes parciales en su organización y sus procesos de gestión. La acción de ajuste parcial resulta racional ante la imposibilidad de medir a priori el costo-beneficio de un cambio total.

Se encontró que aún cuando las IES aluden a los procesos de planeación y evaluación institucional, no manifiestan relación de éstos con los procesos concretos de la gestión de las funciones sustantivas.

En lo que se refiere a la estructura, se advierte que mientras la unidad básica en un tipo de organización son las escuelas y facultades, en otro es el departamento. No obstante la diferente unidad estructural, en los procesos de gestión de las funciones institucionales no se encontraron características o peculiaridades propias de un tipo de organización y si varios hechos coincidentes, entre ellos la existencia de órganos informales que tienen injerencia en la toma de decisiones.

En general, las instituciones refirieron esta práctica como positiva para el desarrollo institucional, lo que hace pensar que en la medida en que la institución se aleje de las condiciones que el funcionamiento de su organización demanda, necesitará de prácticas que equilibren el desajuste.

Es muy posible que una marcada diferencia en los procesos de gestión entre los distintos tipos de organización no exista porque las instituciones que se iniciaron con una organización departamental o de escuelas y facultades, en la práctica tienden a desfasarse del modelo bajo el cual fueron creadas originalmente y adoptan prácticas de gestión similares.

Por lo que toca a las valoraciones de los factores o atributos comprendidos en los subsistemas que fueron calificados por los funcionarios entrevistados, ocupó el primer lugar el subsistema normativo, seguido del tecnológico y luego el psicosocial.

Esto quiere decir que respecto al subsistema normativo se consideró que en las instituciones estudiadas se le da mayor importancia por parte de sus funcionarios a variables como: adecuación, oportunidad, flexibilidad, incorporación, asimilación y cumplimiento de las normas institucionales.

Si por otra parte, en las entrevistas se habló de fallas en la normatividad para ciertas funciones y para la aplicación de criterios, cabría concluir que a nivel de normas que tienen un alto nivel de generalidad como puede ser la ley orgánica, no se observan problemas, mientras que éstos sí se perciben cuando se trata de reglas o criterios específicos, concretamente los relativos a los procesos de gestión de las funciones institucionales.

Tuvieron también una alta valoración las siguientes cuestiones referentes a los procesos y métodos de trabajo o factores que los impactan: incorporación de innovaciones científicas o tecnológicas; grado de especialidad en los procesos y métodos; interdependencia entendida como la relación entre las unidades de la estructura; efectividad y orden organizacional. Respecto al subsistema que obtuvo un tercer lugar en calificación que fue el psicosocial, sólo tres de sus seis atributos tuvieron alta valoración: colaboración, motivación y clima de trabajo favorable. Podría elaborarse una hipótesis sobre qué sucedería en una institución en términos de logros, si los atributos del subsistema psicosocial se dieran en más alto grado que los del subsistema

normativo.

Dentro del subsistema orgánico-estructural a pesar de que en conjunto no obtuvo altas calificaciones, dos de sus atributos: oportunidad de la información y suficiencia de la información, tuvieron una correlación significativa.

En el análisis de los datos estadísticos se observó que el volumen de la matrícula, ya sea en números altos o bajos, no es privativo de algún tipo de organización, podría decirse que una matrícula elevada requiere un mejor nivel de organización independiente del tipo o modelo que se adopte.

Se encontró también entre los resultados, que en las instituciones con organización departamental hay, por cada integrante del personal administrativo, mayor número de personal académico y mayor número de estudiantes que en las instituciones que tienen escuelas y facultades; esto nos llevaría a pensar en un mejor aprovechamiento del personal administrativo, sin embargo, este dato lo tomamos con reserva porque no hay criterios únicos en las IES para considerar qué personal es académico y cuál es administrativo.

Otros datos, como puede ser la relación entre números de docentes y matrícula de licenciatura o de posgrado, no ofrecen especificidades o diferencias para algún tipo de organización académico-administrativa.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten concluir que para las instituciones estudiadas, la diferencia que existe entre la organización departamental y las escuelas y facultades es fundamentalmente estructural, ya que en cuanto a los procesos de gestión de cada una de las funciones institucionales no se encontraron características distintivas entre ambas formas de organización. De igual manera, en la valoración que se hizo de los atributos o cualidades por subsistema, presentes en la organización académico-administrativa, se obtuvieron los de mayor peso, para un análisis que pudiera permitir diferencias entre los tipos de organización; habría que ampliar la muestra de funcionarios participantes en el estudio.

Respecto al análisis de datos estadísticos de las IES estudiadas, se obtuvo una evidencia relativa sobre las diferencias de acuerdo al tipo de organización.

Finalmente, se encuentran elementos que hacen pensar que la organización llega a ser un condicionante de los logros institucionales, en la medida en que se da un desfase del diseño organizacional, ya que aparecen rigideces organizacionales que impiden el adecuado cumplimiento de los fines que originalmente se perseguían, de ahí que se deje como un punto de reflexión para estudios futuros, dilucidar qué tanto influye la organización académico-administrativa en que una institución de educación superior traduzca sus principios y valores en acciones concretas que se encaucen al cumplimiento de los fines con los que fue creada.