

# GESTIÓN DE LOS INSTITUTOS TECNOLÓGICOS EN EL CONTEXTO DE LAS IES MEXICANAS

---

REYNA ARCELIA BRITO PÁEZ

Departamento de Desarrollo Académico, Instituto Tecnológico de Mexicali

JESÚS FRANCISCO GALAZ FONTES

Instituto de Ingeniería y Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Autónoma de Baja California

**RESUMEN:** Durante la última década, las políticas nacionales en educación superior han tratado de ampliar la cobertura y promover el cambio institucional marcando directrices iguales para todas las IES. Algunas de ellas se manejaban de manera muy diferente, como los Institutos Tecnológicos con respecto a las Universidades públicas estatales y federales. Dentro de éste contexto de conformación de un Sistema de Educación Superior similar resulta atrayente conocer en qué medida el estilo organizacional de las Instituciones Públicas Tecnológicas facilita o dificulta este proceso. Una manera de conocer el estilo de gestión es a través de la perspectiva de los académicos; en este documento se hace el análisis de un grupo de preguntas que, sobre la gestión institucional, se generaron en la encuesta *La Reconfiguración de la Profesión Académica en México*, realizada du-

rante el ciclo escolar 2007-2008. Se revisan las variables de: énfasis en la misión, la comunicación, el estilo administrativo de arriba hacia abajo, la colegialidad de los procesos en la toma de decisiones, la orientación al desempeño con base en resultados, el énfasis en la calidad de los procesos más que en los indicadores y en el tipo de liderazgo que ejercen los funcionarios de más alta jerarquía. Los resultados muestran diferencias significativas entre las Instituciones Públicas Tecnológicas y las Instituciones Privadas en cuanto al énfasis en la misión, siendo más fuerte en éstas últimas, también los académicos de las IPT perciben una menor colegialidad en la toma de decisiones que los académicos de los Centros Públicos de Investigación.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión, Estilo Administrativo, Liderazgo, Institutos Tecnológicos.

## Introducción

Las políticas públicas para los Institutos Tecnológicos no llegaron al mismo tiempo que a las IES públicas federales y estatales. Durante muchas décadas el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST) tuvo sus propias políticas, distintivas de la educación tecnológica dada su misión. Sylvie Didou (2002) señala lo siguiente en cuanto a las políticas aplicadas entre 1994-2000 para la educación superior:

“... mientras en el sector universitario público se apostaba a mejorar el funcionamiento, la gestión y la rendición de cuentas en los establecimientos –gracias a los programas focalizados de financiamiento competitivo, de formación de académicos, de evaluación y acreditación- en el tecnológico federal, ni los instrumentos utilizados ni los resultados obtenidos fueron claros, sobre todo en el inicio del periodo considerado. Aunque a finales de los noventa, operaron medidas de cambio estratégico -similares en sus objetivos a algunas de las reformas aplicadas en el sector universitario (apoyo a la investigación, a la formación de docentes)- no tuvieron la duración, el monto o los alcances de los programas destinados a las universidades públicas”.

En años recientes programas como PROMEP, PAFP y PIFIT (Programa de Fortalecimiento para los Institutos Tecnológicos) han comenzado a aplicarse a las instituciones públicas tecnológicas. Las políticas públicas hora más generales para las IES mexicanas implican una transformación en la manera de llevar a cabo la planeación, la aplicación del modelo educativo y, en general, la gestión de los Institutos Tecnológicos

## Estilo de gestión en las Institutos Tecnológicos Públicos

### Resultados

Para percibir el estilo organizacional de las Instituciones Públicas Tecnológicas (IPT) en este nuevo contexto de la educación superior, se realizó el análisis por tipo de institución, de siete variables sobre la gestión (Apartado E4 de RPAM). Las respuestas se presentaban en escala del 1 al 5, en donde 1 era estar fuertemente en desacuerdo con la afirmación, 2 en desacuerdo, 3 regular, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo (Galaz Fontes, 2008).

Al compararse con otras IES como los Centros de Investigación (CI), Instituciones Públicas Federales (IPF), Instituciones Públicas Estatales (IPE) e Instituciones Particulares (IP) se observa en qué medida la gestión que se lleva a cabo en las Instituciones Públicas Tecnológicas hace énfasis en la misión, la comunicación, el estilo administrativo de arriba hacia abajo, la orientación al desempeño con base en resultados, el énfasis en la calidad de los procesos más que en los indicadores, la colegialidad de los procesos en la toma de decisiones y en el tipo de liderazgo que ejercen los funcionarios de más alta jerarquía.

La tabla 1 contiene las medias obtenidas en cada uno de los estratos, lo que permite advertir el ambiente de gestión que se presenta en las Instituciones Públicas Tecnológicas.

En cuanto al énfasis en la misión se advierte una diferencia significativa entre los tipos de instituciones considerados ( $F_{4,1692} = 30.281$ ,  $p < .001$ ). En particular, la diferencia mayor

se presenta entre las IPT y las IP (3.33 vs. 4.42). Es decir, los académicos que trabajan en las IP sostienen que en sus instituciones la gestión hace un énfasis alto en su misión, en tanto que los académicos de las IPT, reconocen un nivel, en este mismo aspecto, medio.

Tabla1. Medias obtenidas por estrato a preguntas sobre gestión institucional en una escala del 1 al 5, en donde 1 es fuertemente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 regular, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

	Estrato					Total
	Centros Públicos de Investigación	Instituciones Públicas Federales	Instituciones Públicas Estatales	Instituciones Públicas Tecnológicas	Instituciones Particulares	
En la institución:						
Existe un fuerte énfasis en su misión	3.85	3.59	3.70	3.33	4.42	3.73
Existe una buena comunicación entre la administración y los académicos	3.00	2.96	3.07	2.67	3.32	3.01
Existe un estilo administrativo de arriba hacia abajo (vertical)	3.69	3.28	3.48	3.54	3.76	3.50
Existe una fuerte orientación al desempeño con base en resultados	3.57	3.20	3.19	2.88	3.53	3.21
Existe un fuerte énfasis en la calidad de los procesos más que en los indicadores	2.62	2.70	2.86	2.72	3.10	2.82
Existe colegialidad en los procesos de toma de decisiones	3.43	3.23	3.09	2.73	2.94	3.07
Los funcionarios de más alta jerarquía ejercen un liderazgo competente	2.98	2.98	3.03	2.60	3.50	3.01

Parte de la gestión comprende cómo se lleva a cabo la comunicación entre la administración y los académicos. En esta pregunta las diferencias mayores nuevamente se presentan entre las IPT y las IP ( $F_{4,1732} = 8.910$ ,  $p < .000$ ), en donde las media de las IPT es de 2.67, en tanto que en las IP es de 3.32. Al parecer en las IPT se presenta una comunicación débil entre sus administradores y sus académicos. Esto es importante, porque significaría que las políticas educativas que el gobierno lleva a cabo estarían llegando con re-

traso o que se conocen poco en estas instituciones, ¿cómo podrán llevar a cabo las actividades que el contexto nacional les exige si sus académicos desconocen o conocen poco sobre ellas?

Los diferentes estratos coinciden en un estilo administrativo de tipo vertical de arriba hacia abajo, sin embargo se encuentra una diferencia significativa entre los tipos de instituciones ( $F_{4,1698} = 5.755$ ,  $p < .000$ .) siendo más fuente en las IP (3.76), seguida de los CPI (3.69) y ocupando un tercer lugar las IPT (3.54).

Sobre si existe en la institución una fuerte orientación al desempeño con base en resultados las diferencias entre los estratos fue significativa ( $F_{4,1693} = 10.024$ ,  $p < .000$ .). La diferencia mayor se presenta entre los CPI y las IPT (3.69 vs 2.88). Los académicos que trabajan en los CPI afirman que en sus instituciones se orientan hacia el desempeño con base en los resultados en mayor medida que los académicos de las IPT, en donde advierten un nivel bajo en este mismo aspecto.

El énfasis en la calidad de los procesos más que en los indicadores presenta diferencias significativas entre los estratos ( $F_{4,1593} = 4.446$ ,  $p < .001$ .). La diferencia mayor se presenta entre los CPI y las IP (2.62 vs 3.10), en tanto que la media de las IPT fue de 2.72. Mientras los académicos que trabajan en las IP sostienen que en sus instituciones se hace un énfasis en los procesos más que en los indicadores de forma regular, los académicos de los CPI y los de las IPT denotan un nivel de desacuerdo.

En cuanto a si existe colegialidad en los procesos de toma de decisiones los resultados indican una diferencia significativa ( $F_{4,1681} = 8.959$ ,  $p < .000$ .) entre los estratos. Particularmente, la diferencia mayor se presenta entre los CPI y las IPT (3.43 vs. 2.73). Los académicos que trabajan en las IPT son quienes perciben una menor colegialidad en la toma de decisiones en sus instituciones, en tanto que los académicos de los CPI sostienen que en sus centros hay mayor colegialidad.

La otra pregunta que se analiza es sobre si los funcionarios de más alta jerarquía ejercen un liderazgo competente en sus instituciones. Se advierte una diferencia significativa nuevamente entre los estratos ( $F_{4,1706} = 14.539$ ,  $p < .000$ .) Una vez más la diferencia mayor se presenta entre las IPT y las IP (2.60 vs. 3.50). Los académicos de las IP distinguen liderazgos más competentes entre sus funcionarios de alta jerarquía que los académicos

que laboran en las IPT quienes respondieron que estaban en desacuerdo con esta afirmación.

## Discusión

Los resultados anteriores muestran las diferencias significativas de los estilos de gestión que se encontraron entre los estratos, dada la percepción de los académicos que laboran en las diferentes instituciones.

Los Sistemas de Gestión de Calidad que la mayoría de las IES mexicanas han establecido, parten del establecimiento de la misión, la visión y valores instituidos para orientar sus actividades. La media total en esta respuesta fue de 3.73, lo que significa que en los diferentes estratos los académicos perciben que el énfasis en la misión es de tipo medio, a excepción de los académicos de las IP, en donde la media fue más alta. En las IPT la misión está muy claramente definida, los académicos contribuyen a la formación de ingenieros, aproximadamente del 40% de los ingenieros del país en 2009 (García Ibarra, 2009). Pese a esta misión tan claramente establecida por el gobierno federal para las IPT, es en las IP en donde los académicos perciben un mayor énfasis en la misión. Quizá se deba a que las IP gastan más recursos en publicidad plasmando la misión de la institución en anuncios de televisión, radio, videos, panfletos y documentos en general. Este tipo de gastos, por ejemplo, no están autorizados para las IPT. La publicidad es muy cara y se realiza directamente por la Secretaría de Educación Pública a nivel nacional, la cual casi siempre es sobre la educación básica y no superior. Probablemente por eso los académicos de las IPT son los que perciben menor énfasis en la misión si comparan con lo que se hace en las IP que están establecidas en sus regiones.

Uno de los problemas que existen en las IES, incluso en las extranjeras, es la comunicación entre la administración y los académicos (Tierney, 2010). En este aspecto como se observa en la tabla 1, la media obtenida para las IPT fue la menor. Esto tiene que ver también con el estilo administrativo de arriba hacia abajo y también por la centralización de las decisiones de estas instituciones. La comunicación siempre se “baja” siguiendo las jerarquías. La Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST) a través de cada área Sectorial (académica, de planeación o administrativa) envía a los directores de cada plantel la información respectiva, éste a su vez envía la información a la subdirección pertinente (académica, planeación y administrativa), el subdirector la turna al jefe

correspondiente, si es sobre alguna observancia como nuevos lineamientos de acreditación, se manda a todos los jefes académicos, ellos a su vez la difunden en las reuniones de academia y llega, por fin, a los académicos. A pesar de que toda esta información se publica en la página web de la DGEST, no se considera procedente hasta que no llegue al plantel el oficio comunicando esta misma información, es decir, hasta que llegue oficialmente y tenga los sellos de recibido se publica, en otras palabras, hasta que llega “el papelito”. La información llega muchas veces tarde a los académicos dado el número de intermediarios y llega aquella información que estos intermediarios consideran pertinente o apremiante que se conozca. La información va llegando jerárquica y linealmente, en ocasiones no se conoce la información entre las diferentes subdirecciones o departamentos.

El estilo administrativo de arriba hacia abajo se advierte como más fuerte entre los académicos de la IP, ocupando un tercer lugar la percepción que tienen los de las IPT. Como ya se comentó los Institutos Tecnológicos son IES que pertenecen a la Secretaría de Educación Pública, están centralizados en todos los aspectos y se tiene una fuerte estructura jerárquica que se respeta y no se cuestiona por los académicos que laboran en estas instituciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos una de las diferencias interesantes es la que se observa en cuanto al énfasis en la orientación al desempeño con base en resultados. Los académicos de las IPT advierten un nivel bajo en este aspecto. La obtención de resultados en estas IES no es una condición para que los vuelvan a contratar o rescindan el contrato. Una vez que se es empleado del gobierno y se tiene la definitividad en la plaza docente en aproximadamente seis meses, el contrato dura prácticamente hasta la muerte, considerando la jubilación que se tiene por parte del ISSSTE. Por otro lado, los académicos de las IPT forman parte del SNTE sin haberseles preguntado; en su primer cheque se les aplica el descuento para el sindicato, con lo que desde ese mismo instante pasan a formar parte de él. El SNTE protege a todo trabajador, sin importar los resultados de su trabajo. Los académicos de estas instituciones suelen decir -hagas lo que hagas no pasa nada-. Esta puede ser una explicación de los resultados obtenidos en esta pregunta.

Otro indicio sobre el estilo de gestión lo aporta la interrogante sobre el énfasis de las instituciones en la calidad de los procesos más que en los indicadores. A partir de la certificación de algunos procesos administrativos en la Norma ISO:9001 que fue exigida a todas las IPT, se ha dado el fenómeno de acumular evidencias, convirtiéndose irónicamente, en

la actividad principal del proceso. Importa el indicador, la evidencia, no importa cómo o cuándo la llevaste a cabo, solo hay que tenerla. Es por eso que los académicos de las IPT dijeron estar en desacuerdo con la afirmación.

Algo muy interesante de la gestión es la colegialidad que se percibe por parte de los académicos de las IPT. Los resultados indicaron un nivel bajo. Cabe mencionar que en los reglamentos existen parámetros para que exista la colegialidad, como en las academias y otras instancias. Por ejemplo, en la contratación de nuevo personal docente el Reglamento Interior de los Institutos Tecnológicos (1983) señala que debe existir una Comisión Dictaminadora Docente compuesta por cinco miembros. Dos representantes de la dirección del plantel, un representante de la DGEST y dos representantes de los profesores. El reglamento menciona que deben ser académicos con prestigio y que se hayan distinguido por su profesionalismo dentro y fuera de la institución. El director nombra, de acuerdo a su criterio, a los primeros tres. Sin embargo, la elección de los representantes de los dos profesores, se realiza en una asamblea sindical. El grupo político que tiene la representación sindical generalmente manipula la asamblea para que sean nombrados profesores afines a su grupo para que formen parte de la Comisión Dictaminadora Docente. Estas prácticas son comunes en la IPT por lo que se va dejando de lado la colegialidad. Quizá a eso se deba el nivel de desacuerdo que reportaron los académicos de estas instituciones.

En las IPT los directivos, subdirectores y jefes de departamento son nombrados de manera directa por el Director General o por el director del plantel, no hay colegialidad en ello. Los directores de los planteles regularmente deben cumplir con la condición de ser egresados del mismo SNEST y también se nombran de acuerdo a los intereses políticos de los grupos que se manejan a nivel de la Dirección General. Los nombramientos de los subdirectores y jefes de departamento en muchas ocasiones se dan a partir de las presiones que ejerce la Delegación Sindical del plantel. Lo político vuelve a jugar un papel determinante en estos nombramientos. Fueron precisamente los académicos de las IPT quienes sostuvieron que en sus instituciones el liderazgo ejercido por sus funcionarios de más alta jerarquía, era realmente poco competente. Al parecer el liderazgo competente tiene que ver con la elección de ellos.

## Referencias

Didou Aupetit, Sylvie, (2002). "Las políticas de educación superior en los Institutos Tecnológicos Federales: una reforma inconclusa". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 7, n°. 14, pp. 51-73.

Galaz F., J. et. al. Base de Datos de RPAM. UABC. 2008.

García Ibarra, C.A.,. (2009). *Reunión Regional de Información y Formación de Diseño e Innovación Curricular para el Desarrollo de Competencias Profesionales*. DGEST. Pachuca, Hidalgo. 17 de julio.

Reglamento Interior de los Institutos Tecnológicos (1983). SNIT-SNTE.

Tierney, William G., (2010) "Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials". In: *Organization and Governance in Higher Education. Sixth Edition. ASHE Reader Series*. Pearson Learning Solutions. USA.

## Agradecimientos

Al Instituto Tecnológico de Mexicali