

Las relaciones de la estructura organizativa de las UES en el IPN a través del enfoque de Mintzberg^a

VÍCTOR DANIEL ESCALANTE HUITRON*/JAVIER E. ORTIZ CÁRDENAS**/ROGELIO MARTÍNEZ FLORES***

FECHA DE RECEPCIÓN: 08/10/2010; FECHA DE APROBACIÓN: 21/04/2011

RESUMEN: El Instituto Politécnico Nacional (IPN) ha experimentado en la presente década una serie de cambios y modernización dentro de su estructura organizativa derivados de la reforma Institucional; en este trabajo se revisa la orientación de la gestión que se siguen en las Unidades de Enseñanza Superior (UES), evocando los planteamientos de algunos estudios de las estructuras organizativas para llevarlos a una expresión gráfica que permita caracterizar sus particularidades y relaciones y así plantear estrategias pertinentes a las condiciones reconocidas.

PALABRAS CLAVE:

- estrategias
- modelos
- organización
- gestión escolar

ABSTRACT: The National Polytechnic Institute (IPN) it has experienced in the present decade a series of changes and modernization inside their derived organizational structure of the Institutional reformation; in this work the orientation of the administration is revised that are continued in the Units of Higher Education (UES), evoking the positions of some studies of the organizational structures to take them to a graphic expression that allows to characterize its particularities and relationships and this way to outline pertinent strategies to the grateful conditions.

KEYWORDS:

- strategies
- models
- organization
- school administration

^a Artículo derivado de un apartado del proyecto de investigación “Estrategias de gestión: planeación e implantación de proyectos relacionados con el modelo educativo del Instituto Politécnico Nacional, 2003-2008”, con el que el profesor Victor Escalante Huitron obtuvo el grado de Doctor en Ciencias Sociales, en el área de Sociedad y Educación, en la Universidad Autónoma Metropolitana en la Unidad Xochimilco.

* Profesor del Posgrado de Ingeniería Civil en el área disciplinaria de Planeación Territorial, en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la ESIAZ y profesor de la Academia de Sistemas en la ESIAZ, en el IPN.

** Profesor investigador de la UAM-X y Jefe del Departamento de Relaciones Sociales, UAM-X.

*** Profesor investigador de la UAM-X.

Introducción

Este trabajo busca caracterizar el tipo de gestión que se lleva a cabo en las Unidades de Educación Superior (UES) dentro del Instituto Politécnico Nacional (IPN), en la planeación e implantación de proyectos en función de las relaciones dominantes en la estructura organizativa, destacando tres variables: la información con respecto a su grado de incertidumbre; la toma de decisiones en cuanto a su nivel de aleatoriedad, y la estructura organizacional a partir de su complejidad.

Para efectuar esta tarea los trabajos sobre el tema de Mintzberg, así como los análisis que sobre el particular han realizado Le Moigne, permiten conjugar una serie de posibilidades tipológicas que ayudan a dicha caracterización.

Una breve semblanza del modelo organizativo que el IPN sigue en las UES, como marco para entender sus relaciones apoyadas en la estructura de Mintzberg. Considerando la estructura organizativa que prevalecía en el IPN hasta principios del año 2009, se reconoce en el Instituto una clara ascendencia burocrática, con una coordinación de trabajos estandarizada, en la que sus relaciones jerárquicas entre la cúpula directiva y los docentes son atravesadas por una tecnoestructura y por el personal de apoyo. El comportamiento de los actores en su ámbito burocrático, sus relaciones con la visión sistémica de los flujos de información y la delimitación de acciones y funciones a través de normas y políticas, se encuentran en un contexto semi-estable dependiente de las áreas de dominio de los actores involucrados en el proceso y de sus limitantes, que inciden en el reconocimiento y logro de objetivos de la UES.

¹ Este punto se atiende con mayor rigor en la administración central del IPN, ya que se busca vincular la función con el perfil del responsable de la actividad, mientras que en las UES el trabajo es atendido por profesores especializados en el campo de su licenciatura, pero existe la posibilidad de que no coincidan con el perfil y la experiencia que demanda el puesto.

La visión de largo plazo de las UES es derivada de un complejo entramado de documentos normativos que tienen su origen en el Plan Nacional de Desarrollo de la federación y de los programas sectoriales e institucionales. Todos ellos dan la pauta a la planeación estratégica que se sigue en el IPN, la cual es normada y orientada por su cúpula directiva; se sirve de un esquema centralizado de planeación ordenado a través de políticas y sistemas de información, esquema que le permite a la estructura organizativa de las UES matizar su misión y visión para luego construir su matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); a partir de este diagnóstico se vinculan sus estrategias con los proyectos institucionales.

Las estrategias de gestión en el IPN se dan dentro de un marco organizacional de carácter público, el cual se apega o por lo menos tiene una fuerte correspondencias con el modelo burocrático propuesto por Max Weber, esta visión se desprende de la observación y revisión de su estructura, destacando las siguientes características:

- carácter legal apoyado en leyes, normas y reglamentos,
- carácter formal de sus comunicaciones,
- carácter racional y división del trabajo de acuerdo a aspectos académicos, de investigación, servicios educativos, de extensión e integración social, técnicos, administrativos y jurídicos. Estructurados por una cúpula organizativa central que direcciona a unidades académicas y centros de investigación, de apoyo, de educación y de orientación,
- impersonalidad en las relaciones,
- jerarquía de la autoridad a través de un director general, secretarios, directores, subdirectores, jefes de departamento, etcétera,
- rutinas y procedimientos estandarizados,
- competencias técnicas y meritocracia,
- especialización de la administración,¹
- profesionalización de los participantes, y
- completa previsión del funcionamiento

Las estrategias de gestión con respecto del organigrama del IPN, desde la perspectiva de Chiavenato (2006:161-163), fluyen en un marco lineal, por lo que se pueden observar en su estructura algunas ventajas y desventajas:

Ventajas

- Estructura simple y fácil comprensión
- Clara delimitación de responsabilidades de los órganos y notable precisión de jurisdicción
- Estabilidad

Desventajas

- Rigidez e inflexibilidad
- Formas autocráticas de conducción
- Jefaturas convertidas en *cuelllos de botella*
- Congestionamiento de las líneas formales de comunicación
- Comunicación sujeta a intermediarios y a distorsión

Al interior de dicha estructura se encuentran consejos, comités y colegios, los que, también de acuerdo con Chiavenato (2006:171), pueden tener algunas ventajas y desventajas en su operación:

Ventajas

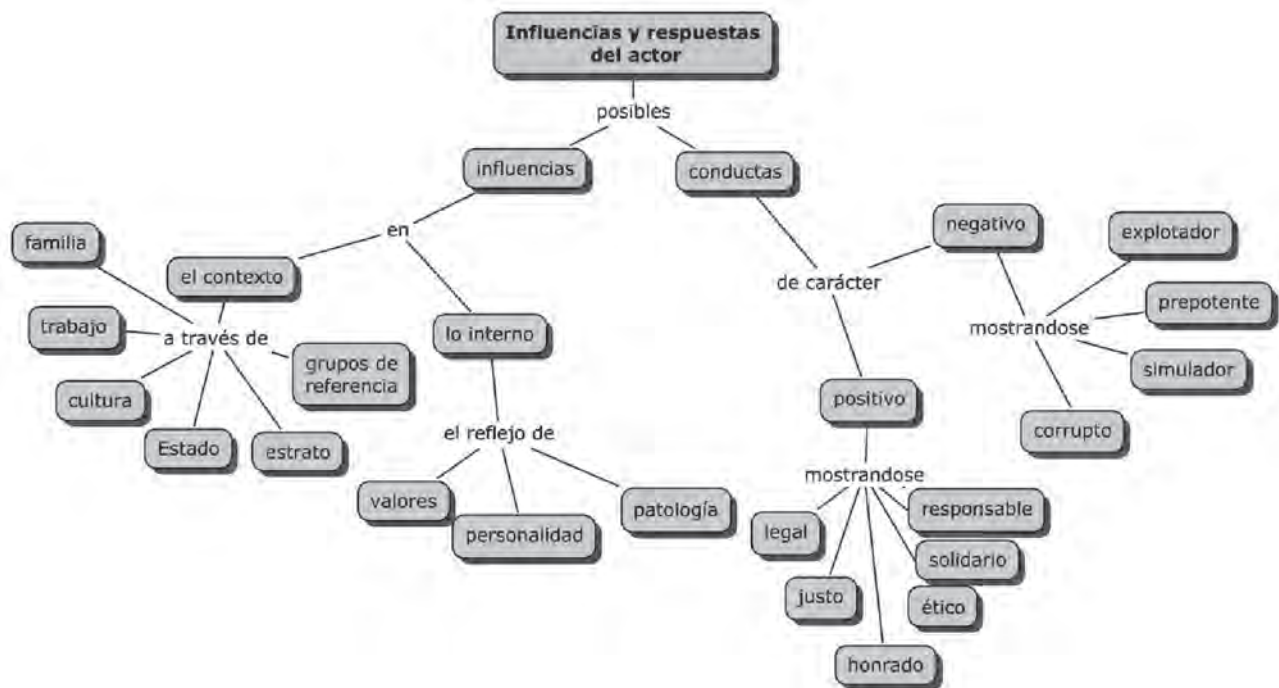
- Toma de decisiones y juicios grupales
- Mejor manera de obtener coordinación
- Transmisión simultánea de información a las partes interesadas
- Restricciones a la delegación de autoridad
- Consolida la autoridad (grupal)

Desventajas

- La toma de decisiones puede demandar de mucho tiempo
- Absorbe tiempo útil de numerosos participantes
- Desigualdad al asumir responsabilidades
- Depende de la eficiencia del coordinador

Esta estructura organizativa rige el comportamiento de los actores involucrados, de acuerdo a su regulación, jerarquías, estándares y competencias. No obstante el actor no es ajeno a su historia personal, ya que tiene cabida una serie de influencias que pueden ser de su contexto o bien que pueden ser de su propia naturaleza, como se muestran en los ejemplos presentados en el siguiente diagrama; influencias que pueden incidir en determinado momento en su gestión.

DIAGRAMA 1
Posibles influencias y conductas del actor

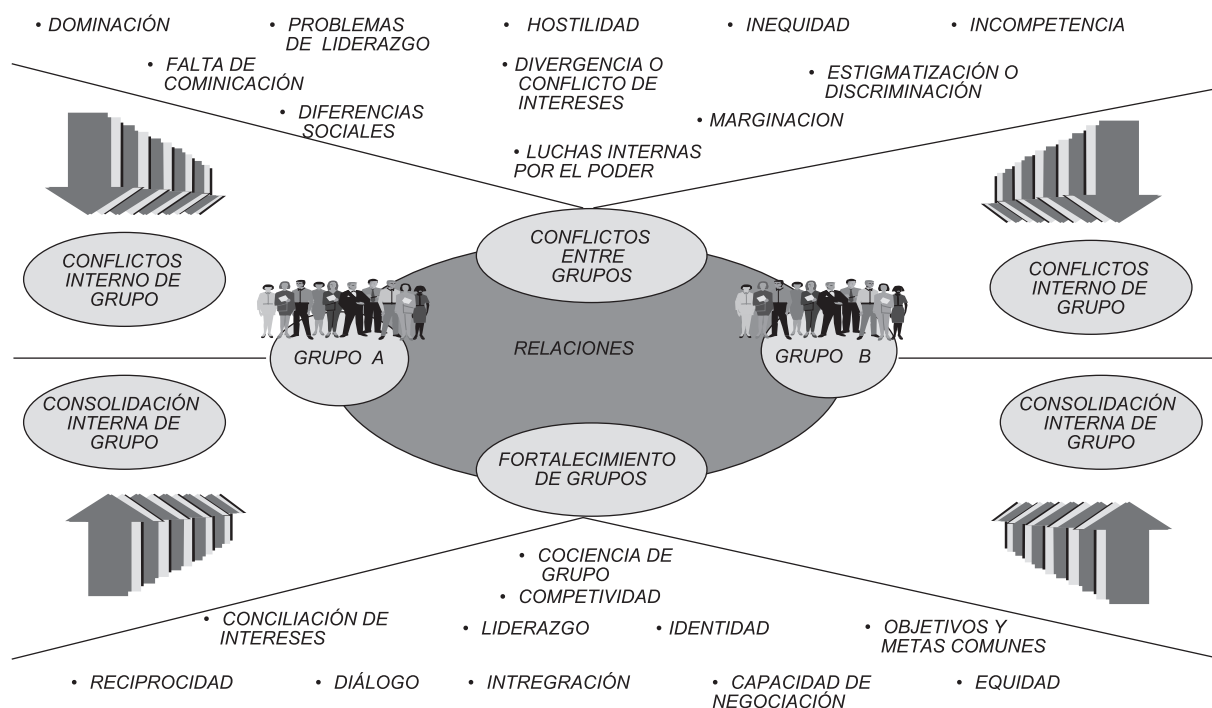


FUENTE: elaboró el autor (2008).

Estas influencias van a estar presentes en el actor en la manera de desempeñar sus funciones, dirigir o acatar instrucciones, cumplir con sus responsabilidades, etcétera. Entonces la visión que se requiere obtener del actor para entender su participación e involucramiento en su trabajo directivo, académico, docente, técnico y administrativo debe ser más amplia.² Por ejemplo, no es suficiente el conocimiento que puede proporcionar el saber cuántos profesores se capacitaron en el modelo educativo del Instituto, habría que indagar las razones de su participación (interés personal para mejorar su desempeño o sólo para acumular puntos, o ambos), pero también será necesario reconocer las razones de los que no se han capacitado; o bien, con respeto si el dominio que adquirieron lo traducen en el aula y cómo lo conducen en su práctica docente.

Otra perspectiva de los actores (directivos, personal técnico, personal de apoyo y profesores) es focalizarlos como grupos, dentro de las UES, así se tienen grupos: de colaboradores de la administración en turno, los opositores a la administración, los estructurados por academia, los cohesionados en torno a un líder, otros se encuentran aglutinados por cuestión de género o por actividad (docentes, no docentes), etcétera. Los acuerdos o negociaciones que se logren entre ellos pueden permitir que las estrategias de gestión cumplan con su cometido o que queden varadas (diagrama 2). Ello depende de sus relaciones, confrontaciones o conflictos, derivados de problemas de liderazgo, falta de comunicación, conflicto de intereses, lucha por el poder, etcétera; también depende de sus fortalezas tales como capacidad de negociación, identidad institucional, equidad, conciencia de grupo, entre otros.

Diagrama 2
Algunas conductas que influyen en las relaciones grupales



FUENTE: elaboró el autor (2008).

Otro ángulo desde el que se pueden observar a los actores es el respectivo a las jerarquías, en ellas se pueden identificar dos posiciones, una referida al que

dicta directrices, frente al que las asume. Así podría ser el caso de la planeación e implantación del modelo educativo en el Instituto, en el cual los directivos buscan modificar el comportamiento de los docentes, de manera que abandonen los hábitos y las formas de hacer, para enfocar sus actuaciones hacia una nueva misión, mientras los que las asumen, es decir los docentes pueden

² Los actores involucrados en los procesos académicos y educativos son directivos, personal técnico, personal de apoyo, profesores y alumnos.

hacer suya o no dicha misión (Fernández, 2001:186). Siguiendo a E. M. Fernández, y de acuerdo con él, los principales factores del fracaso de los esfuerzos para el cambio se encuentran en los factores humanos más que en los técnicos, el cambio finalmente radica en las personas que se alejan de lo conocido para ingresar a algo incierto. La resistencia al cambio es un fenómeno complejo que implica la relación de muchos conceptos, tales como lo ético, psicológico, ideológico, etcétera, vinculados a compromisos, creencias y comportamientos de los actores participantes, que se reflejan o manifiestan en actitudes rígidas o flexibles con respecto del cambio.

Por otra parte, la comunicación entre los actores en el IPN se encuentra en un proceso de normalización, apoyado en sistemas computacionales, a través de estrategias de modernización que involucran la sistematización y automatización de la información, para ello se están creando, implantando y consolidando sistemas para el apoyo a la operación de diversos rubros, tales como el Sistema institucional de gestión y unificación escolar (SIGUE), el Sistema de administración de los planes de mejora institucional (SAPMI) para planear, programar, presupuestar, dar seguimiento y evaluar, Sistema para la administración de la productividad académica (CICIMAR), entre otros. Los sistemas computacionales en general, por su operación impersonal reducen en gran medida la resistencia al cambio, hacen más eficiente el registro, control, seguimiento y recuperación de datos, claro que no hay que olvidar la necesidad de la flexibilidad, del control de la excepción y de las implicaciones de que si se mete basura en un sistema, es la misma que se recupera, pero de manera eficiente.

Los actores dentro de la estructura administrativa son guiados por políticas. Apoyados en Quinn se pueden entender a las políticas como reglas o guías que delimitan lo que debe ocurrir en la acción, es decir las políticas guían a la dirección general y a la posición de la institución (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997:7). En el IPN la guía de las acciones se expresan y conducen a través de su alta jerarquía para influir en lo creen puede beneficiar a la comunidad y los emplazan a que trabajen en obtener los resultados deseados.

Otro ingrediente de la política es que se le puede entender como una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares; una orientación clara hacia a donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo; la manera consistente de tratar a la gente; lineamientos que faciliten la toma de decisiones en actividades rutinarias; lo que los directivos desean que se haga en cada situación definida.

Dichas políticas en el IPN tienen una perspectiva de largo alcance y de carácter universal, para facilitar e impulsar la modernización de la administración, buscan fortalecer la independencia tecnológica e impulsar la transformación de sus estructuras en organizaciones más eficientes, sin descuidar su operatividad.

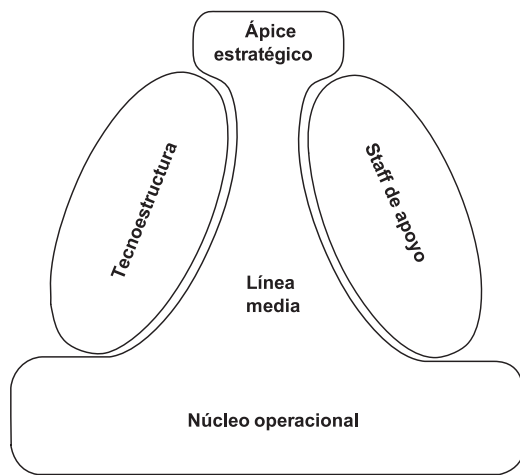
Queda clara la complejidad de las relaciones presentes en la estructura administrativa de las UES en el IPN, toda vez que las estrategias de gestión se encuentran atravesadas por una organización con una estructura burocrática de tipo departamental, apoyada por políticas administrativas y académicas, entre otras; espacio en el que convive lo lineal con lo colegiado, lugar en el que sus actores encuentran relaciones grupales con diversos intereses, tanto en su interior como en las relaciones con otros grupos; en donde están presentes relaciones de poder entre el que ordena y el subordinado, entre el docente y el alumno; en donde es posible encontrar disposición, pertinencia, logros, pero también es posible distinguir resistencia al cambio, simulación, confrontación entre una amplia gama de posibilidades.

La incorporación de sistemas computacionales no deja de contener una esencia burocrática a la que se suma en muchas ocasiones la falta de procedimientos claros y expeditos; la distribución de equipo informático en muchas ocasiones es ajena a criterios de su relevancia para el desempeño laboral; los flujos de información pueden estar influenciados por contingencias, por no contener muchos tramos en línea.

La óptica de la organización de Mintzberg

Un ángulo de la visión de la organización que realiza Mintzberg (diagrama 3), parte del reconocimiento de sus cinco aspectos básicos: el ápice estratégico, constituido por los directivos encargados de que se cumpla con la misión de la organización; la tecnoestructura, constituida por especialistas que planean o administran el trabajo de la organización; la línea media, reconocida como mandos medios, aquí se encuentran subdirectores y jefes de área, son los que enlazan la directriz del ápice estratégico con el núcleo de operaciones; el staff de apoyo, en él se ubican unidades especializadas que apoyan a la organización fuera del flujo de trabajo operativo; y el núcleo de operaciones, son los que transforman las instrucciones en acciones, es decir realizan el trabajo básico del área de acuerdo a sus funciones (Mintzberg H., 2009:49-57).

DIAGRAMA 3
Las cinco partes de la organización



FUENTE: Imagen del logo de publicación de la estructuración de las organizaciones (Mintzberg H. , 2009:45).

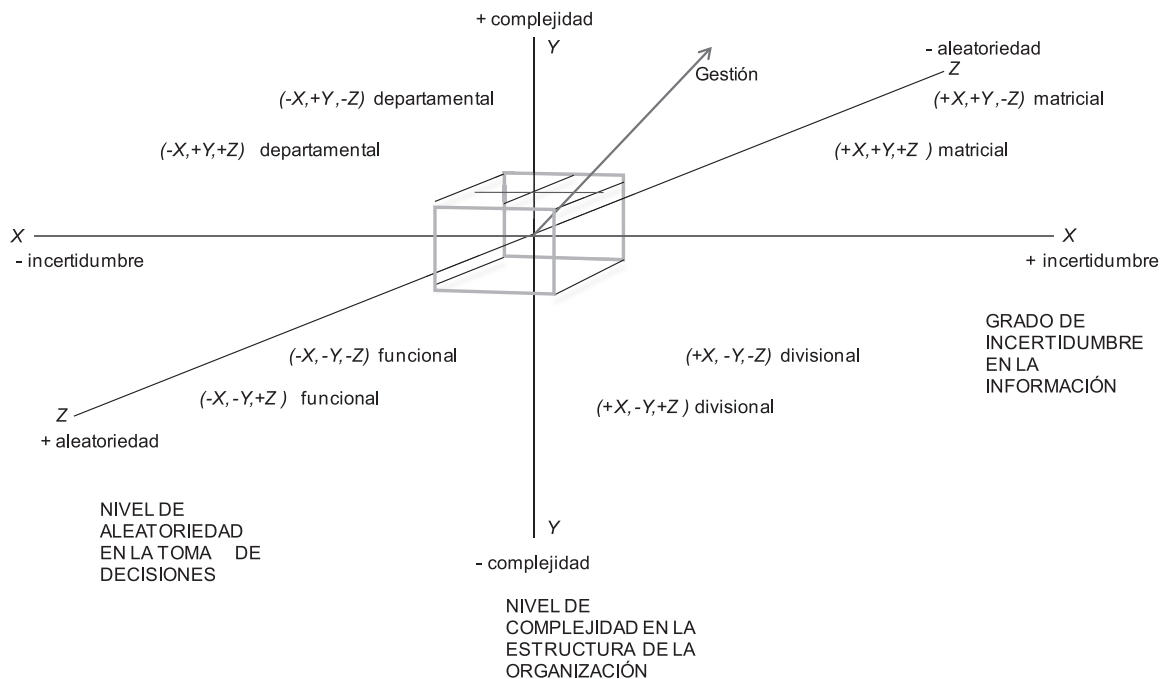
Representación gráfica de las relaciones

Esta representación de la organización de Mintzberg se conjunta con el análisis que hacen Javier Ortiz y

Rogelio Martínez de Le Moigne. De ellos se rescata la siguiente argumentación: es posible inscribir los procesos de gestión de la información en modelos diferenciales de organización y complejidad, para ello utilizan el plano cartesiano, en eje “y” relacionan la complejidad de la organización y en “x” la incertidumbre de la información (Ortiz & Martínez, 2008:36). Sobre esta idea, en este trabajo se incorpora el eje “z”, para tener una función tridimensional, que permita identificar el nivel de aleatoriedad en la toma de decisiones y así ubicar la manera de cómo interactúan organización, actores e información, cuya resultante es la gestión; ahí cada variable se ve afectada por una condición inherente a su esencia, es decir la organización en cuanto al nivel de complejidad de su estructura, la información en cuanto al grado de incertidumbre y al actor con respecto al nivel de aleatoriedad vinculado a sus decisiones; es decir qué tan presentes se tienen a la regulación, planeación y estandarización.

Como ya se dijo, el vector que se desprende de estos tres ejes es la gestión, influenciada por el comportamiento de las variables, que de acuerdo a las condiciones prevalecientes en la organización la conducirán a ocupar alguno de los cuadrantes (gráfica 1). Esta caracterización es reforzada con la propuesta de Mintzberg en torno a las organizaciones en sus relaciones internas y externas.

GRÁFICA 1
Relaciones en el espacio organizacional



FUENTE: el autor a partir de la propuesta de Javier Ortiz y Rogelio Martínez sobre la base de Le Moigne (1995:146).

Derivado de la ubicaciones de las formas organizacionales en las coordenadas y siguiendo con el análisis de Javier Ortiz y Rogelio Martínez, el tipo **matricial** se ubica en los ejes $(+x,+y,+z)$ y $(+x,+y,-z)$, en los que se imbrican vertical y horizontalmente tanto las funciones sustantivas como los órganos de gobierno; de ahí que se les denomine organizaciones colegiadas (Grootaers, 2007). En este caso, tanto la complejidad de la organización como la contingencia de las acciones de los actores son mayores y con tendencias claras a la descentralización. La aleatoriedad en la toma de decisiones oscila de baja a alta. Aquí se identifican dos tipos de organización: la innovadora y la política. El primer tipo tiene una estructura fluida, orgánica, selectivamente descentralizada, constituida con expertos, desplegada en equipos multidisciplinarios, dentro de un contexto complejo y dinámico que incluye alta tecnología y cambios frecuentes; sus estrategias se fundan en proceso de aprendizaje. El segundo, generalmente envuelve a una organización convencional, pero en ocasiones llega a crear su propia configuración; se presenta bajo la forma de juegos de poder, adoptando diversas formas: confrontación de grupos, alianzas (coaliciones internas o externas), organización politizada y arena política (Mintzberg, 1983).

El tipo **departamental** se ubica en los ejes $(-x,+y,+z)$ y $(-x,+y,-z)$, caracterizándose por un trabajo homogéneo, con bajo nivel de incertidumbre, alto nivel de complejidad y la atención de los actores se fija en condiciones aleatorias (Grootaers, 2007). La aleatoriedad en la toma de decisiones oscila de baja a alta. En este tipo, la especialización de la organización se da en dos sentidos: vertical y horizontal, la primera ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la calidad de supervisión y dirección; la horizontal se da con la necesidad de incrementar pericia, eficiencia y calidad del trabajo en sí mismo. La primera requiere crecer verticalmente el organigrama, mientras que la segunda lo hace en lo horizontal (Chiavenato, 2006:178). Los tipos de organización que se corresponden con este modelo son: el denominado misionario y el sistema cerrado. El primero basa sus mecanismos de coordinación en la normalización de las reglas, reforzada por selección, socialización y adoctrinamiento de los integrantes; se reconoce por su ideología, lo que implica un sistema rico en valores y creencias; dicha ideología se encuentra enraizada en sentido de misión y a un liderazgo; se puede cubrir en configuraciones empresariales, innovadoras, profesionales y maquinales. El segundo es un sistema cerrado que se describe como una organización maquinal, con una estructura burocrática centralizada, con procedimientos formales, con trabajo especializado

agrupado por funciones y con amplia jerarquía; se puede describir como una tecnoestructura, con amplio estaff para reducir la incertidumbre; su contexto es simple y estable; con estrategias derivadas de un proceso de planeación ostensible, pero reducido a programación estratégica; con estrategias derivadas de un proceso de planeación ostensible, pero reducido a programación estratégica, con presencia de resistencia al cambio; y con presencia de exceso de controles, problemas de coordinación y de adaptación (Mintzberg, 1983). Aquí encaja la estructura de Max Weber, que de acuerdo con Mintzberg, se corresponde “con responsabilidades, cualificaciones, vías de comunicación y reglas de trabajo normalizadas, así como una jerarquía autoritaria claramente definida” (2009:358).

En los ejes $(-x,-y,+z)$ y $(-x,-y,-z)$ se ubica el tipo funcional, el cual presenta un alto grado de especialización disciplinaria, dado que se organizan por función, se tiene líneas directas de comunicación y las decisiones están descentralizadas; se puede apreciar un bajo nivel en la complejidad organizacional, ya que no hay unidad de mando, ya que cada subordinado reporta directamente a muchos superiores simultáneamente; con bajo nivel de incertidumbre, ya que su información es previsible debido a que se siguen estándares de comportamiento más o menos estables y rutinarios, sus estructuras son rígidas y diferenciadas por especialidad, en la que las decisiones circulan de arriba hacia abajo y la información en sentido contrario;³ se supone que se puede contar con la información completa porque las funciones están claramente definidas; las decisiones se delegan a órganos o cargos especializados y se promueven en función de la especialidad. La aleatoriedad en la toma de decisiones oscila de baja a alta. De acuerdo con Mintzberg en esta zona la configuración del modelo de organización es de tipo autocrático (Grootaers, 2007). La organización que se corresponde con este modelo es la empresarial, la cual se caracteriza por contar con una estructura poco compleja, informal, flexible, con poco staff, esto le permite una supervisión directa, por ello las actividades giran alrededor del director general y su contexto es simple y dinámico; sus estrategias se basan en procesos a menudo visionarios, discrecionales en sus líneas generales, pero emergentes y flexibles (Mintzberg, 1983).

³ Es conveniente aclarar que para cada una de las formas organizacionales existen dos posiciones, una con bajo nivel aleatorio en la toma de decisiones y la otra en el sentido opuesto, esto de acuerdo al cuadrante en donde se ubique. Para ello se parte del supuesto de que la toma de decisiones puede o no estar influenciada por grado de certidumbre que exista en la información y en el grado de complejidad de la organización.

En los ejes $(+x, -y, +z)$ y $(+x, -y, -z)$ se localiza el tipo divisional, posee una mayor incertidumbre en su información y una menor complejidad organizacional, cuyo modelo de gestión de la información, si bien está anclado en la estructura, presenta una transición el modelo matricial (Grootaers, 2007). La aleatoriedad en la toma de decisiones oscila de baja a alta. El tipo de organización es meritocrática, por lo que se corresponde con una integración profesional. Su estructura es burocrática descentralizada, depende de la formación para la normalización de habilidades, constituida por profesionales operativos; funciona a través de un sistema de casilla dentro de las cuales los profesionales operan de manera autónoma; la estructura se apoya el trabajo de los profesionales, dentro de un contexto complejo y estable; la mayoría de las estrategias son elaboradas con la opinión de los profesionales y decididas colectivamente, por ello es difícil la coordinación (Mintzberg H., 1983). En esta estructura es el lugar en el que Mintzberg reconoce a la burocracia profesional, aquí la normalización de habilidades es el principal mecanismo de coordinación, por lo que su trabajo suele ser estable, la complejidad se reduce al control que efectúan directamente los operarios de su propio trabajo, que en este caso son los docentes, labor de profesionales debidamente preparados y adoctrinados; implica que trabaje con relativa independencia de sus colegas, pero con estrecho contacto con los alumnos, a esto se le llama la autonomía del maestro (2009:393-394).

De las relaciones en el espacio organizacional, establecidas entre incertidumbre, complejidad y aleatoriedad se desprende un vector que corresponde a la gestión, con lo que esta propuesta permitirá construir cuál es la que se corresponde en las relaciones que se establecen en las UES del IPN.

Representación de las estrategias de gestión en las UES

Para poder representar las condiciones que prevalecen en las relaciones en el espacio organizacional de las UES,

⁴ Datos del trabajo de campo del estudio de investigación del proyecto de tesis doctoral: Estrategias de gestión: planeación e implantación de proyectos relacionados con el modelo educativo del instituto politécnico nacional 2003-2008, desarrollada por Victor Escalante en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, durante el 2009. Encuesta aplicada en la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura, Unidad Zacatenco y en la Escuela Superior de Computación.

de acuerdo a la representación gráfica aquí formulada, se retoma la información empírica de la investigación realizada en dos escuelas del IPN.⁴

Un hallazgo en el espacio organizacional de las UES, es que de acuerdo al análisis aquí propuesto, coexisten dos modelos, uno en el ámbito administrativo, con características *departamentales*, mientras que en el académico, se corresponde con el *divisional*. Con respecto al primero:

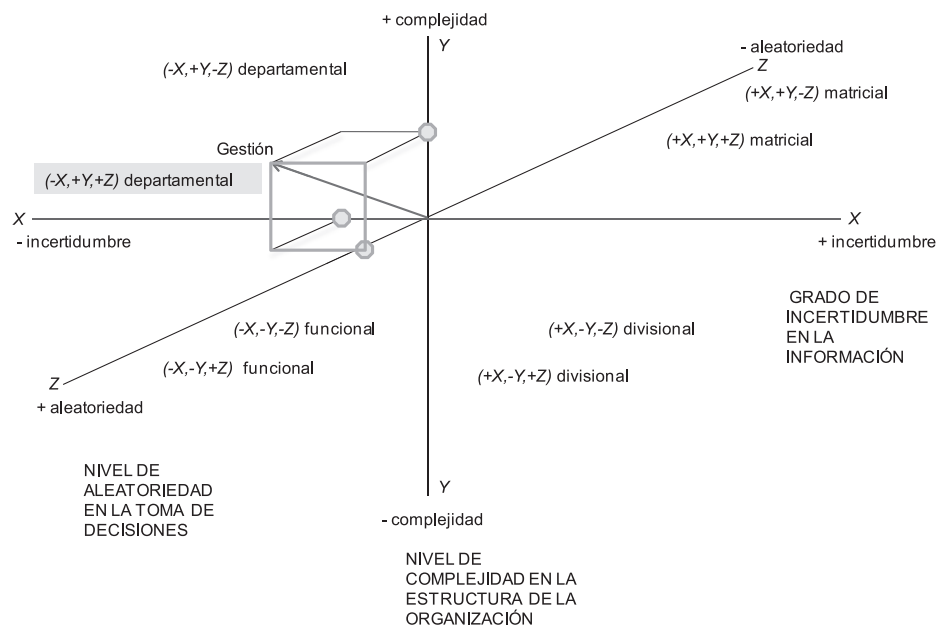
-En el eje x , la fuente y flujo de información tienen una incertidumbre baja (-): esto se basa en que el trabajo es homogéneo, con bajo nivel de incertidumbre porque queda establecido de manera central por el IPN para todas las UES.

-En el eje y , la estructura organizacional mantiene una complejidad alta (+): ya que cada UES cuenta con un organigrama inserto dentro de una compleja estructura organizacional del IPN, en el que se establecen unidades de mando, a las que los subordinados les reportan directamente. Derivado de esta estructura y de la orientación centralista prevaleciente en el IPN, el trabajo es homogéneo, pero con alto nivel de complejidad. La especialización de esta organización se da en dos sentidos: vertical y horizontal, en la primera se observa la necesidad de aumentar la calidad de supervisión y dirección y en la horizontal se busca incrementar pericia, eficiencia y calidad del trabajo.

-En el eje z , la toma de decisiones es con un nivel aleatorio alto (+): no obstante el centralismo que procura el trabajo sea homogéneo en las UES, la gestión en relación con la toma de decisiones mantiene un nivel de aleatoriedad; ello se desprende de varias posibilidades, sobresalen las siguientes: falta de preparación del funcionario para desempeñar el puesto que ocupa; desconoce o no tiene presente la misión y visión de la UES; deficiente dominio de la documentación que regula el área de trabajo; falta de procedimientos o de su actualización; limitado conocimiento de planeación.

Con estos elementos se construye la orientación que observa la gestión de la UES en el ámbito administrativo en la gráfica 2, como la representación cartesiana se basa en tres ejes (x, y, z) , dicha relación la ubica en $(-x, +y, +z)$, que corresponde al *modelo departamental*.

GRÁFICA 2
Relaciones en el espacio organizacional de las UES en el ámbito administrativo



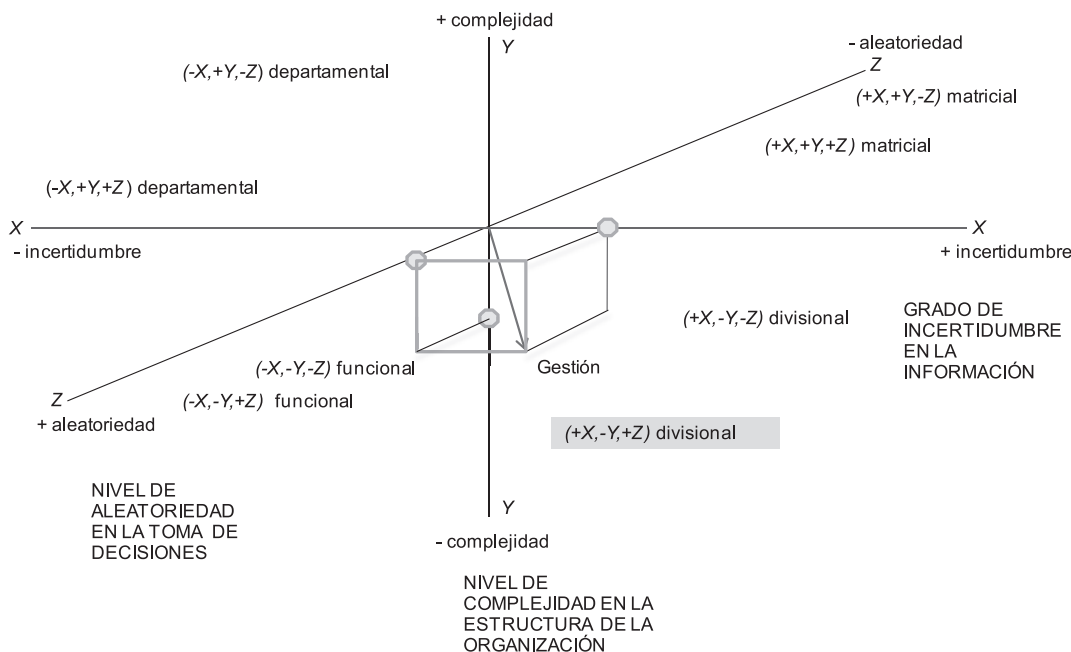
En el modelo departamental se localizan dos tipos de organizaciones: el misionario y el sistema cerrado. En el caso de las relaciones entre las UES dentro del contexto del IPN, el sistema cerrado es el que mejor describe su espacio organizacional, por tratarse de una estructura burocrática centralizada, con procedimientos formales expresados a través de manuales,⁵ que cuenta con trabajo especializado para atender funciones administrativas, informáticas, legales, entre muchas otras. La organización del IPN descansa en una amplia jerarquía burocrática establecida en su organigrama; dicha tecnoestructura cuenta con amplio staff para reducir la incertidumbre. Su desempeño se da dentro de un contexto estable, basado en la regulación y el control, dependiente de la orientación sectorial; con estrategias derivadas de un proceso de planeación ostensible, pero reducido a programación estratégica ya que se privilegia el corto plazo. La reforma educativa y académica impulsada por el IPN está incidiendo en todos los ámbitos de su estructura, lo que ha generado cierta resistencia muda al cambio, pero que se manifiesta en un lento avance de sus metas. Por otra parte, las áreas centrales en su búsqueda por mejorar el seguimiento y control se han excedido en mecanismos, que además poco retroalimentan la operatividad por su carácter cerrado; en paralelo a lo anterior se aprecian problemas de coordinación en la implantación, seguimiento y control de proyectos, derivado de las discrepancias en su información.

Con respecto al segundo ámbito, lo académico observa una aproximación vinculada al modelo divisional (gráfica 3) por las siguientes razones:

-En el eje x, a la fuente y flujo de información en el aula se le considera una incertidumbre alta (+) por los siguientes motivos: a pesar de que el trabajo docente es homogéneo por acotarse a un programa de estudios, su nivel de incertidumbre es alto, por la posibilidad de los siguientes factores: libertad de cátedra; insuficiente o deficiente formación docentes; gran parte de la población docente desconoce el modelo educativo vigente; por registrar indicios de corrupción docente. -En el eje y, la estructura organizacional de la academia tiene una complejidad baja (-), ya que opera de manera colegiada, apoyada en presidencia de academia y en jefes de materia, constituida por profesionistas en diversas áreas del conocimiento que cumplen la función docente. La configuración de la organización es de tipo meritocrática, en la que el personal docente tiene alternativas a través de escalafones y de becas basadas en su desempeño. En este modelo los actores preponderantes son los profesionistas. -En el eje z, la toma de decisiones de los cuerpos colegiados se encuentra en el rango aleatorio alto (+): la toma de decisiones es afectada por intereses contrapunteados de los integrantes; por objetivos académicos diversos (los del programa de estudios, los del NME, los de la UES, los del Programa Institucional de Mediano Plazo); o bien, por desconocimiento del marco de referencia académico.

⁵ Al margen de los problemas reconocidos en dos de las UES, tales como su falta de actualización o su carencia en algunas áreas al momento de la encuesta.

GRÁFICA 3
Relaciones en el espacio organizacional de las UES en el ámbito académico



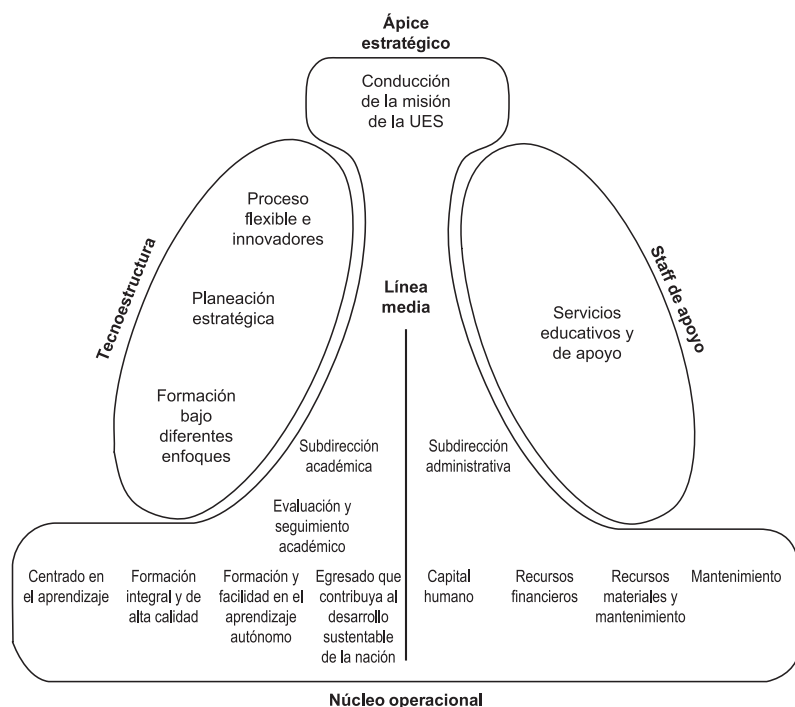
Las características del tipo de organización meritocrática, se corresponde con la profesional, porque tiene una estructura burocrática descentralizada de tipo colegiada, depende de la formación de sus integrantes para la normalización de habilidades, constituida por profesionales operativos, en este caso los docentes; funciona a través de un sistema de casilla dentro de las cuales los docentes operan de manera autónoma; su estructura apoya el trabajo docente, dentro de un contexto complejo y estable; la mayoría de las estrategias son elaboradas de manera colegiada con la opinión de los docentes y decididas colectivamente, con cierto grado de dificultad en su coordinación.

Conclusiones

De la representación gráfica de las estrategias de gestión se desprende el siguiente reto: reducir el nivel de aleatoriedad que priva en la toma de decisiones. Para fortalecer la estructura organizativa de las UES se plantea la necesidad de alinear la estructura organizativa de las mismas UES con el modelo educativo desarrollado durante la Reforma Institucional del IPN (diagrama 4), para visualizar esta propuesta se retoman las cinco partes básicas en la organización reconocidas por Mintzberg (2009): en el ápice estratégico se coloca

al director de la UES, como responsable de conducir las acciones para el logro de la misión de la escuela; en la tecnoestructura, se ubican especialistas para: desarrollar planeación estratégica de la UES, generar las condiciones para lograr procesos flexibles e innovadores y apoyar la formación bajo diferentes enfoques; en la línea media se encuentran subdirectores y jefes de área, enlazando las directrices estratégicas del director con el núcleo de operaciones; en el staff de apoyo se ubican los servicios educativos y de apoyo, aquí se encuentran: control escolar, biblioteca, egresados, servicio de cafetería, entre otros; y en el núcleo de operaciones se distinguen dos actividades, unas académicas y otras administrativas. Las primeras atienden las siguientes actividades sustantivas: controlar que la actividad en el aula se centre en el aprendizaje, asegurar que la formación del alumnado sea integral y de alta calidad, crear las condiciones para que en la relación docente-alumno se logre la formación y facilidad en el aprendizaje autónomo y mantener actualizados los contenidos curriculares con la formación teórica y la práctica para que los egresados contribuyan al desarrollo sustentables del país; mientras que las segundas atienden las actividades adjetivas relacionadas con: recursos humanos, financieros y materiales, así como con el mantenimiento de la UES.

DIAGRAMA 4
Alineación de la estructura organizativa de las UES con el NME



FUENTE: propuesta del autor apoyado en el logo y en los aportes de Mintzberg (2009).

La claridad que prive en las políticas de la organización y la forma en que se implanten, contribuirán a evitar lentitud, errores y pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos que demandan toma de decisiones expeditas.

Los retos de las políticas son: una visión a largo plazo, que le permita planear un desarrollo sostenido y armónico del Instituto, congruente con los proyectos que impulsan la reforma educativa, identificar y establecer metas y proyectos que garanticen el comportamiento de los indicadores de crecimiento y desarrollo del modelo educativo que se propone impulsar con los propósitos de modernización, pero sobre todo fundamentarse en representatividad en la opinión crítica y democrática de la comunidad.

Para orientar la gestión también es necesario alinear estrategias en los distintos niveles de la planeación, ya que se tienen los siguientes: sectorial para seis años; institucional para seis años y tres años; estratégica para el largo plazo. De este entramado, las UES requieren de una planeación que les oriente su rumbo en el largo plazo y que fije compromisos en el mediano plazo con sus respectivos objetivos y metas. Sólo hasta entonces se tendrán condiciones para orientar la implantación del NME.

Dentro de la organización de la UES se identificó al docente dentro de un esquema profesional de tipo meritocrático, en la que los actores no avanzan si no es por méritos de trabajo y por su nivel de especialización, regulados por escalafón, aquí se localizan individuos preocupados por ascender de acuerdo a los criterios institucionales establecidos y otros que se refugian en el confort del mínimo esfuerzo. En dicha estructura casi todo se encuentra estandarizado en una organización compleja pero estable, los cambios difícilmente alteran conductas. Por lo que se considera necesario alinear estrategias que aseguren los tiempos comprometidos por los docentes con el Instituto, tanto en cumplimiento como en calidad.

Bibliografía

- ♦ Chiavenato, A. (2006), *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición. Editorial ed.), Editorial McGrawHill, Distrito Federal, México.
- ♦ Fernández, E. M. (2001), *Gestión de instituciones educativas inteligentes*, McGraw-Hill, Distrito Federal, México.
- ♦ Grootaers, D. (enero de 2007), *Les configurations de Mintzberg appliquées à l'organisation scolaire et au rôle de l'enseignant en son sein*. Obtenido de <http://www.legrainasbl.org/Les-configurations-de-Mintzberg>
- ♦ Mintzberg, H. (2009), *La estructuración de las organizaciones* (1a. en 1984; en Ariel Economía 1988; 9a. impresión 2009 ed.), Barcelona, España.
- ♦ Mintzberg, H. (1983), *Power in and Around Organizations*, Prentice Hall, Estados Unidos Americanos.
- ♦ Ortiz, J. & R. Martínez, R. (2008), *Gestión de la información, modelos organizativos universitarios y la brecha digital*, (UAM-X, Ed.) *Reecuentro* (51).