

# La gestión académica en la UPNECH Campus Camargo antes de la descentralización

Hermelinda Bañuelas Bustillos  
*Centro de Investigación y Docencia*  
[lidesi070301@yahoo.com.mx](mailto:lidesi070301@yahoo.com.mx)

## Resumen

El trabajo que se presenta responde a la interrogante ¿Cómo se suscita el desarrollo académico en la Universidad Pedagógica Nacional Subsede Camargo durante los años 2006 al 2008 periodo de gestión cercano al proceso de descentralización? Las preguntas inquietan sobre las características que posee el personal docente, los conocimientos y las experiencias que tienen sobre la gestión académica y las fortalezas y las debilidades que encuentran para procurar el desarrollo académico e institucional en dicho periodo. Los objetivos que tiene el estudio son: Caracterizar a los sujetos-actores encargados de la gestión en ese entonces, reconstruir los procesos que viven, explicar la forma en que realizan la gestión académica, distinguir los elementos que la posibilitan o limitan y, rescatar la opinión que los sujetos tienen sobre el propio desempeño. Los resultados revelan que el cuerpo docente crea su propia cultura y organización en reuniones de academia elaborando el Proyecto Institucional de Desarrollo (PID) estableciendo que las funciones sustantivas se realicen por comisiones. La Coordinación General, puesto en el que recae la dirección del centro de trabajo, se encarga de reunir al colegio para planear, dar seguimiento y evaluar el desarrollo académico. Los procesos de interacción contemplan la participación activa de los académicos para seleccionar materias, asignar responsables, calendarizar sesiones, planear y programar cursos; dichos procesos, se dan en un ambiente de tensión y resistencia por las características que tiene el cuerpo docente, el estudio revela aquellos aspectos en los que se tiene que trabajar para mejorar la gestión académica del centro.

## Palabras clave

Educación superior, gestión, academia, liderazgo.

## Introducción

El servicio que brinda una institución educativa requiere de la organización y disposición de los elementos que la componen para lograr el cumplimiento de sus objetivos, ella precisa del ejercicio de una política de centro que atienda los diferentes procesos que requiere su funcionamiento, esto es lo que los

estudiosos denominan gestión escolar, de la cual distinguen diferentes dimensiones según las actividades y tareas que se realizan o llevan a cabo en los diferentes ámbitos; la dimensión académico-pedagógica cobra relevancia con respecto de las otras, dado que alrededor de ella gira el trabajo que se desarrolla en las demás.

### **Abordaje metodológico**

El enfoque cualitativo y la etnografía, son el paradigma y el método que se siguen para llevar a cabo la indagación, se utilizan la observación participante, la entrevista en profundidad y los relatos de vida como técnicas para recabar la información, la cual se procesa de manera rigurosa, analizándola e interpretándola a la luz de los referentes teóricos en que se sustenta, exponiendo el informe de resultados en base a las categorías: los actores y el trabajo académico, la distribución interna del trabajo y, el trabajo académico y los estudiantes, las cuales emanan del proceso de sistematización seguido.

### **Acerca de los referentes teóricos de la gestión académica**

El sustento teórico del estudio retoma a Gairín: (2000), quien sostiene que la sociedad es una sociedad organizada, en la medida que ordena las funciones que debe realizar, se apoya en una multiplicidad de organizaciones, depende de ellas y participa de su evolución, es en este contexto que nace y se desarrolla la escuela; por ello, se dice que los colectivos son: un conjunto de personas que disponen de una estructura más o menos formalizada poseen un sistema de coordinación y actúan sobre el entorno que los rodea recibiendo a la vez la influencia de éste; realizan actividades mediante instrumentos técnicos y operacionales que tienden a la consecución de sus fines; pero inevitablemente, surgen procesos y grupos informales cuyas relaciones inciden en los resultados por la incapacidad de las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus miembros considerándolas individualmente.

También se recurre a Pastrana (1997), quien argumenta que la gestión y la organización se relacionan con el manejo de la estructura de las escuelas, con el desempeño, la responsabilidad y el compromiso de las personas que ocupan los diferentes puestos en ella. La gestión implica movilizar recursos, planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos, acciones que sobrepasan la administración material del centro implicando posiciones frente al currículo, la toma de decisiones en los órganos de gobiernos; la motivación del equipo de profesores; la resolución de conflictos, etc.

De García (1997) y Ezpeleta (1992), se abordan ideas como “la organización del trabajo académico requiere, en su fase de planeación, del establecimiento de los ejes que guíen la acción y la ejecución, la puesta en marcha del proyecto diseñado para lo que cada día ha de realizarse”, enfatizan el papel protagónico de los docentes, pues ellos, son el motor o el generador de las iniciativas pedagógicas; son quienes realizan los modos de ser de las escuelas a través de las relaciones y prácticas cotidianas que establecen para resolver su trabajo. La vida académica se ve condicionada por políticas de alcance estructural como el financiamiento, el mantenimiento y la expansión de los locales y su equipamiento, lo cual agrega la función de gestión financiera y la integra a la evaluación profesional con la cual los maestros son controlados como burócratas.

### **La cultura organizacional vivida en la universidad**

#### ***Los actores y el trabajo académico***

Los resultados revelan que el número de académicos que atienden el centro, en el

periodo estudiado, se limita a seis mujeres y dos hombres, lo cual se traduce en dificultades para atender la demanda, las necesidades y las funciones de la universidad; tienen para entonces, entre veinte y treinta años de servicio; se autodefinen con personalidades y carácter diferente, lo que ocasiona enfrentamientos que resuelven pues, existe cierta identificación con el trabajo, para Rojas (2005: 4), las personas se forman una imagen y tienden a adoptar actitudes que reflejan cómo se sienten en relación con lo que están viviendo dentro de la organización. En consecuencia... crea un ambiente que puede ser de afinidad, de cordialidad, de cooperación, pero también puede ser de conflictos, de barreras y de falta de identificación con los intereses de la organización.

Se encuentra que el ingreso de los docentes a la universidad y al nivel, se da en diferentes momentos que marcan el desarrollo y funcionamiento de la institución: en 1992 es extensión universitaria, en 1996 es una Subsección con personal transferido y en el año 2000 se consolida la institución al lograr que las instalaciones que ocupan se otorguen en comodato y sus plazas sean creadas en el nivel superior.

Los docentes son normalistas con estudios de licenciatura y maestría; sus primeros años de servicio fueron en el nivel básico donde iniciaron la construcción de sus referentes teóricos y prácticos sobre la gestión escolar que, aunado a la experiencia en el nivel superior, fortalece su desempeño, lo cual ha sido explicado por Medina (2000:30), quien señala que “la manera en que cada sujeto responde a la pregunta ¿quién soy? es producto de su proceso de vida, de su trayectoria laboral y profesional y de la relación con el contexto y experiencia cotidiana”. Ellos, han ido creando su

propia cultura organizativa y los planteamientos institucionales necesarios para el funcionamiento de la Subsección, así lo mencionan en las entrevistas realizadas: En la normal analizábamos lo administrativo, la gestión, como era el director, que tenía que hacer, en la licenciatura y maestría vimos más... y al trabajar la línea específica (EIM6: 99). Aprendimos... los reglamentos, la normatividad (...) visualizamos una Subsección autónoma (EIM6: 7).

Las reuniones de academia son el eje central del desarrollo institucional, en ellas coinciden de manera obligada, los docentes para definir la política del centro, las decisiones y las actividades son consensadas en ellas, por lo que ésta son una categoría de análisis que atraviesa la exposición de los hallazgos.

### **La distribución del trabajo y el clima laboral**

El estudio revela que en el periodo estudiado los académicos establecen acuerdos y compromisos en reuniones formales y los registran en el (PID) Proyecto Institucional de Desarrollo, que integra los diferentes programas y proyectos al que se llevan a cabo en la Institución, dando rumbo a la gestión académica, que es “aquella que desarrollan en conjunto los maestros y directivos para realizar con mayor calidad el trabajo de enseñanza, incluye las estrategias para tomar las decisiones como equipo escolar respecto a los criterios para organizar y planificar las actividades de la escuela, incluye aspectos como: la relación con el entorno, la distribución de tareas y la organización para la enseñanza, hasta el manejo del personal y la administración (Gimeno, 1991 en Pastrana, 1997: 91); en este sentido, la primera tarea es el reporte de la carga de trabajo: Cada semestre se

tiene que informar sobre: maestros, alumnos, grupos, etc. (EIM1:1).

El PID revela la insuficiencia de recursos humanos para cubrir las necesidades, la gestión de ellos se dificulta por la oposición de algunos compañeros, la falta de presupuesto y la falta de apoyo del director, lo que lleva a la saturación de cursos a la coordinadora, al estrés y el cansancio por la continua confrontación de un grupo y el exceso de trabajo como se observa en el siguiente extracto de un registro de observación. C: un profe está por llegar... el director dice que no le creamos e investiguemos... parece un hecho. D2: ¿lo vamos a recibir?, ¿Si puede? D1: Pues, él dice que sí. D2: si no, se le dice y ya (DC: 29). (Al presentarse el docente, cuestionan): D1: ¿Por qué viene con nosotros? C: Lo transfieren D1: Pero si dijeron que no había nada (DC: 52).

La saturación se agudiza por la liberación de dos compañeras que tienen la encomienda de obtener el grado para extrapolar el programa de maestría...no se consigue en ese semestre y al siguiente, al plantear la descarga total, resulta difícil sacar el acuerdo por la confrontación, como se observa en esta nota: C: Continuemos descargándonos para lograr ese objetivo D1: Pues yo no estoy de acuerdo, ya se les dio el tiempo que quedamos C: Les recuerdo que es nuestro plan de trabajo, es el futuro de la institución y si nosotros no hacemos nada por sacarlo adelante nadie va a venir a hacerlo... sin titulados, el programa se va a ir, ¿Les interesa? D1: No. D3: Sólo con sabático (DC: 46).

El horario y guardias también ocasiona conflicto, pues un subgrupo se muestra resistente y se opone a realizar cambios a los acuerdos que tenían al respecto, para Riviére (1983, 171 - 192) "la resistencia tiene por finalidad destruir

las fuentes de la ansiedad que acarrea (...) la proyección consiste en poner fuera aquello que no se aguanta adentro, no gusta y no es placentero: cualidades, sentimientos, deseos..." estas notas de campo dan muestra de ello: C: En esta semana nadie cumplió bien su guardia... D2. Yo no pude cumplir... D3: yo sí vine. C: no como se debe... D4: yo digo que sigamos igual. D1: si no cumplimos ¡a cubrir el horario! C: pongamos otro día D3: no estoy de acuerdo, con la llamada de atención tenemos. D1: ¡no venimos! D2: ¡estamos diciendo que sí vamos a venir! (DC: 4).

La información evidencia que algunos docentes son poco respetuosos con la coordinadora en las reuniones de academia como se observa en uno de los registros: D1: Yo quiero ir con mi grupo al evento. C: Esta bien, no hay problema D2: No, y además es tu hora y tus alumnos (tono retador), por lo que se dice que la respuesta ante su liderazgo (de confrontación) genera un clima de trabajo negativo pues, los conflictos y las luchas que se presentan incesantemente no permiten una verdadera participación y llevan al replanteamiento constante de acuerdos. Para Ball (1989: 214), "el proceso y la interacción se traslucen en privado, donde los acuerdos pueden ser puestos a prueba y modificados, y las verdades desafiadas (...) en las decisiones influyen la venganza, el rencor y las preferencias personales; se articulan las quejas, los resquemores y enfados; se permite que las antipatías sean expresadas"

A pesar de lo señalado, el trabajo se organiza de manera colegiada, según lo indica la normatividad y la cultura creada por los propios académicos, por lo que todos asisten a las reuniones y toman parte en el establecimiento de acuerdos y la toma de decisiones; la distribución de

tareas y comisiones con las que atienden las funciones sustantivas, son producto del consenso pues entienden que es un “órgano de análisis, discusión y aprobación de las políticas académicas de la institución que se integra por la totalidad de los docentes, con pleno derecho a voz y voto, con la atribución de establecer la política de gestión para el desarrollo de las actividades, a partir de los lineamientos del proyecto académico y las recomendaciones de la Sede PID (2000: 3)”.

Las comisiones creadas son: asesoría por curso, tutoría, materiales educativos, titulación, difusión e investigación; con las dos primeras, se eficientiza la organización del trabajo académico haciendo más ágil y ordenada la prestación de los servicios escolares y la atención a las necesidades que tienen los alumnos sean académicas, de servicios escolares o cualquier otro trámite que se requiera como, mobiliario, equipo, materiales, etc.

La información revela que las comisiones se rotan... porque somos muy pocos... No ha sido fácil... algunos se resisten a cambiarlas (EIM2: 26-29). La dificultad en la rotación es entendible y habrán de superarlo si quieren mejorar la organización y la gestión escolar, un aliciente son las ideas de Crema y Guebel (1990) quienes orientan diciendo que las instituciones son un espacio extrayectado de la psique que al introducir al individuo en su estructura, instala desde lo formal, indicadores contradictorios que hacen necesario semantizar y organizar lo que parece catastrófico, problematizándolo, jerarquizando la tarea y corrigiendo los conflictos interpersonales.

Los hallazgos encontrados en la comisión de tutoría son buenos pues es una disposición que aceptan y desarrollan sin contratiempos ya que desde el PID (2000:

3), son definidos como órgano designado para atender los problemas y requerimientos de la población estudiantil apoyado la organización grupal, vigilando los servicios escolares y procurando materiales, mobiliario y equipo con seguimiento en las academias. Para García (1997: 60), “tiene la misión de conseguir el ajuste personal y la adecuada integración de los alumnos”. C: Al frente de cada grupo hay un tutor... enlace con los académicos (EIM2: 29). C: Tenemos: solicitudes de alumnos, titulación, cursos, fecha para entrega de calificaciones (DC: 50), información de maestría, el pedido de libros (DC: 70).

Por lo que respecta a la subcomisión de titulación, los datos revelan que en esta comisión tampoco hay problema, el trabajo se desarrolla como se debe, se prepara el examen general de conocimientos y las réplicas orales de los proyectos que contempla la atención a 42 alumnos por año atendidos en tres periodos: C: Para la titulación hay que hablar con tutorados (DC: 84) C. Del examen de conocimientos, son 24 y va a ser aquí D1: (DC: 23).

En la comisión de difusión aparecen como constantes en los PID's un programa de radio y un Boletín informativo. El proyecto contempla la calendarización de la participación de estudiantes y docentes que desarrollan un tema y lo presentan el día escogido; sin embargo, no todos participan igual como dice Ball (1989: 214), cuando se organiza alguna cuestión de trabajo escolar “hay que saber quién es probable que apoye cierto curso de acción y quien no, quien apoyará a quien, en qué medida se obtendrá apoyo general y/o que otra provocará disenso y desacuerdo. Una docente expresa: A mi grupo no le gustaba, se les olvidaba y no preparaban, quedaban mal, una vez me tocó en vacaciones y me dejaron colgada,

no participaron como se debía (EIM1:110).

### **El trabajo académico y los estudiantes**

La organización del trabajo considera, a elección de las materias, la asignación de responsables, el calendario de sesiones y el horario en que se cubrirán, también se determinan los momentos y espacios en que se deberá realizar y presentar la programación de cada uno de los cursos, así como las estrategias ideadas para abordarlos y evaluarlos, el PID sugiere la realización de un diagnóstico del grupo, un análisis de los fundamentos teórico-metodológicos que contiene la materia, elaborar y presentar un encuadre en academia, presentarlo a los alumnos operarlo y darle seguimiento. Una vez elegidas las materias se establece el horario al hacerlo, "se dan las disputas, los encontronazos, por cuestiones de acomodarse (EIM2: 27)".

Para el abordaje de cursos utilizan diferentes estrategias: la exposición por el asesor hasta la distribución de temas para que los estudiantes se hagan cargo de la dinámica: Hay libertad de cátedra... Tú das las clases como quieres... lo hemos hecho bien porque en el examen de CENEVAL los estudiantes han salido bien (EIM6: 88).

La evaluación se hace con procesos participativos a fin de recuperar las habilidades, el dominio de la información, las actitudes y aptitudes en relación con la docencia y con el estudio; esto, para los teóricos de la didáctica crítica es una manera de superar las propuestas empírico analistas y abundar en "la comprensión y explicación de las causas del aprendizaje de las condiciones internas y externas que lo posibilitan" (Panza1988: 167).

Para acreditar los estudiantes deben cubrir el 80% de las asesorías y

cumplir el contrato pedagógico acordado con el asesor al inicio del curso. D2: Las guías te sugieren que evaluar y cómo... siempre lo pongo en el encuadre... (EIM6: 98).

### **Conclusiones**

Los académicos de la subselección tienen la encomienda de elaborar y ejecutar la política educativa del centro de manera colegiada socializando las decisiones en reuniones de trabajo para conseguir la mejor realización del proyecto educativo. El Desarrollo Académico se genera gracias a las reuniones de Colegio, en ellas se distribuyen tareas y responsabilidades, se estructura y organiza la carga académica, se acuerdan los horarios de trabajo y se asignan tareas y comisiones para cada docente, éstas últimas se rotan no sin enfrentar la resistencias y la oposición de un grupo de compañeros que dificulta la gestión escolar.

Las comisiones creadas son: asesoría, tutoría, materiales, titulación, difusión e investigación en ellas se trabaja aunque no todos ponen el mismo entusiasmo y participación, recayendo el trabajo en la coordinación general que resiente el estrés y el cansancio por la sobre carga

La socialización del trabajo académico entre docentes se ve mermado por el clima grupal que prevalece y se recrudece en el periodo estudiado, las malas relaciones interpersonales llegan a anular espacios formales para el intercambio académico que se resuelve de manera informal.

El trabajo con los alumnos se hace combinando diversas estrategias como clases moderadas por el asesor, trabajo individual y por equipo de acuerdo con la propuesta del Programa Curricular, con

libertad de cátedra y en apego a lo establecido en el PID sobre este rubro.

La evaluación del trabajo académico con alumnos se hace siguiendo la evaluación ampliada, integrando procesos cuantitativos y cualitativos en un marco participativo y plural, cubriendo los requisitos de acreditación que establece el programa y el contrato pedagógico contraído con los estudiantes.

### **Referencias**

EZPELETA, Justa y Furlán Alfredo (1992). La gestión pedagógica de la escuela, S.R.V. Impresos S.A., Chile, 339 pp.

GAIRIN, Joaquín y Villa Aurelio (1999). Los Equipos Directivos de los Centros Docentes. Editorial Gestingraft S.A.L., España, 375 pp.

GAIRÍN, Sallán Joaquín (1999). La organización escolar: contexto y texto de actuación, Editorial la Muralla S.A., España, 503 pp.

GARCÍA, Requena Filomena (1997). Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos, Ediciones Aljibe, España, 297 pp.

PASTRANA, Flores Leonor Eloína (1997). Organización Dirección y Gestión en la Escuela Primaria, CINVESTAV Depto. de Investigaciones Educativas, México, 141 pp.

TOLENTINO, García Javier (2007). Gestión Académica de las Instituciones de Educación Superior, La Formación de Directivos. Ediciones Talleres de Siglo XXI, México, 364 pp.

