

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

**TENDENCIAS EN LA CORRELACIÓN ENTRE PLANEACIÓN
INSTITUCIONAL Y TOMA DE DECISIONES ACADÉMICAS:
RESULTADOS DE UN CUESTIONARIO PILOTO**

PRIMER CONGRESO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. TORREÓN

COAHUILA, 3, 4 y 5 DE OCTUBRE DE 2002

Publicado en la Revista: Investigación Educativa Duranguense Vol. 1 No. 1 p.10-20
(2003)

POR MIGUEL NAVARRO RODRÍGUEZ

SEPTIEMBRE DE 2002

Resumen

El presente trabajo es un ejercicio de análisis e interpretación de la aplicación piloto de un instrumento de investigación perteneciente a un proyecto doctoral cuyo objeto de estudio es determinar la probable correlación entre la planeación institucional y la toma de decisiones académicas, así como identificar las características que asumen estas dos variables.

La investigación es descriptiva analítica y correlacional no causal, participaron 15 docentes de entre 63 académicos pertenecientes a la Universidad Pedagógica de Durango, el instrumento diseñado fue un cuestionario con una escala de Likert de 55 items, se aplicaron dos pruebas de confiabilidad: el alfa de Cronbach y de Guttman cuyos resultados fueron 0.66 y 0.71 respectivamente. Los procedimientos estadísticos de análisis fueron: t de student, estudio de varianza y correlacional bivariado.

Los resultados muestran correlaciones significativas entre la potencial participación dentro del plan institucional, con decisiones académicas colegiadas. Existen además diferencias significativas entre los diversos grupos de opinión.

Título: Tendencias en la correlación entre planeación institucional y toma de decisiones académicas: resultados de un cuestionario piloto.

Palabras clave: Universidad Pedagógica, planeación institucional, toma de decisiones, correlación

Autor: Miguel Navarro Rodríguez

Institución de adscripción: Universidad Pedagógica de Durango.

Email: narodmi@hotmail.com

La planeación y la toma de decisiones en instituciones que forman docentes

El Trabajo de investigación -del cual forma parte el presente ejercicio piloto- enfoca el problema de la formación de docentes para la educación básica en su ámbito institucional; la formación de docentes es un aspecto clave del proceso por la mejora educativa ya que una mejor formación de maestros de educación básica pone en juego a uno de los actores del proceso hacia el cambio del sistema educacional: el mediador entre quien aprende y el objeto de aprendizaje, es decir el profesor (Marcelo, 1991).

El núcleo problemático desde el cual se aborda el estudio, describe a dos ejes sustantivos desde los cuales se explica la formación de docentes en su contexto institucional: la planeación y la toma de decisiones; se concibe así a la formación de profesores como una resultante fuertemente impactada por la característica organizacional de la institución formadora (Wendell & Bell, 1995) y en donde los indicadores que resumen a la planeación institucional y a la toma de decisiones académicas pueden describir de una manera esencial los aspectos de proceso en los cuales se presenta la formación docente en cuestión; es decir, instituciones formadoras de docentes envueltas en conflictos, problemas de gobernabilidad, de toma de

decisiones, (Acosta, 1999) y carentes de un proyecto académico institucional que motive a las decisiones académicas son el campo problemático que da origen al presente estudio.

Existen importantes conexiones que enlazan el ejercicio directivo en toma de decisiones y el estado general de la administración de una organización, por lo cual se ha afirmado que si a la administración en lo general le va bien (planeación), a la toma de decisiones le irá bastante mejor; (Goldfeder y Aguilar, 1999) por otra parte, desde la definición misma de administración se establece la confluencia hacia la toma de decisiones: “Cabe definir a la administración estratégica, como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos” (David, 1997:4).

La revisión teórica realizada a fin de dilucidar las variables del estudio, considera los aportes en materia del plan institucional que las propias instituciones de educación superior están realizando al enfrentar esta tarea (CESU, 2000; UPN, 1994), así como se incorporan elementos que enriquecen la concepción del proceso de planeación institucional en las instituciones educativas (Aguilar y Block, 2000; Batistón y Ferreira, 1998; Briceño, 1996; Castrejón y Medina, 1975).

En el campo de la toma de decisiones, la revisión de teoría incorpora algunos aspectos de la teoría de decisiones, en su naturaleza fundante (Jennings y Wattam, 1996), así como situaciones prácticas más relacionadas con el proceso de decidir en una institución educativa y con los problemas al decidir (Goldfeder y Aguilar, 1999; Rodríguez, 1987; Rodríguez y Touriñán, 1996; Russo y Schoemaker, 1993), Finalmente, se adicionan a la teoría sobre decisiones, importantes elementos organizacionales que tienen que ver con la cultura institucional y la gobernabilidad

inmersos en el proceso de la decisión (Frigerio, Poggi, Giannoni, 2000; Acosta, 2000, Fernández, 1998).

Metodología

Tipo de estudio. Al presente ejercicio, le corresponde un diseño no experimental, también llamado *ex post facto*. La investigación es de corte transeccional, El estudio es descriptivo y correlacional no causal.

Participantes. Considerando la población de docentes y directivos de la Universidad Pedagógica de Durango, la cual es de 63 personas, para los propósitos del ejercicio piloto, se distribuyeron 15 cuestionarios entre profesores y directivos, la muestra fue intencional no aleatoria y representó al 23.8% del total de la población, con tales cuestionarios se integró el libro de códigos y la base de datos correspondiente.

Procedimientos de análisis. Los datos fueron procesados en el paquete SPSS 8.0 para Windows, se aplicaron al instrumento dos pruebas de confiabilidad: el Alfa de Cronbach y la prueba de imparcialidad de Guttman, se obtuvieron respectivamente valores de confiabilidad de 0.66 y 0.71. el análisis realizado para determinar valores positivos o negativos en las variables incluyó la pruebas de t de student para una muestra, en tanto que para analizar las diferencias significativas en las medias de opinión, se realizó un estudio de varianza mediante el procedimiento one way de anova, según los grupos de clasificación sexo, puesto, grupos de edad, grupos de antigüedad y nivel máximo de estudios. Finalmente se realizó un estudio correlacional bivariado obteniendo una matriz de valores de r de Pearson para cada grupo de variables.

Instrumento de la investigación. Se diseñó un cuestionario de 60 items: 5 items fueron considerados como variables clasificatorias por lo cual su tipo de medición fue nominal y ordinal y 55 items se refirieron a las variables del estudio, éstos items se

integraron en una escala de likert para una medición de intervalo. Para efecto de la prueba de t de student, se consideró como límite crítico de ponderación al punto 3.4 de la escala de likert; punto a partir del cual desde la consideración del investigador, los items empiezan a ser aprobatorios o desaprobatorios.

De los 55 items de contenido, 24 de ellos abordaron aspectos de la planeación institucional y 31 trataron sobre toma de decisiones. El instrumento se sometió a revisión y corrección; el ejercicio de pilotaje dejó ver algunos algunos items que deberán modificarse y/o sustituirse atendiendo al criterio de lograr una mayor confiabilidad, la cual como ya se ha observado, arrojó un alfa de Cronbach de 0.66.

Resultados y discusión.

Sobre las características de los encuestados. Se encuestó a 10 profesores y cinco profesoras, cuya media de edad del grupo fue de 39.7 años, se trata por tanto de profesores adultos, en su mayoría hombres y cuyo grupo predominante de edad fluctúa entre los 31 y los 45 años. Respecto de la función y puesto que desempeñan, respondieron al cuestionario 10 docentes y cinco coordinadores o funcionarios académicos, respecto del nivel de estudios de los encuestados correspondió en un mayor porcentaje a pasantes de maestría, seguido de maestrías con título y el porcentaje menor se asignó a profesores con licenciatura terminada; esto muestra que el personal encuestado, en su mayoría ha terminado los cursos de maestría. Finalmente se manifiestan tres grupos de antigüedad, siendo el grupo de antigüedad menor y el de mediana antigüedad los que en conjunto representan a la mayoría de los casos.

Sobre las percepciones de los encuestados sobre las variables del estudio. Se recogieron datos sobre 55 variables: 24 de ellas referidas a planeación institucional y 31 a la toma de decisiones. Respecto de la aprobación por los encuestados de las

variables de planeación institucional, según se observa en la tabla No. 2, tan solo son aprobatorias el que todos acuerdan que es necesaria la participación de todos los universitarios en el proceso de planeación, el que la planeación fortalece la organización y estructura de la universidad y finalmente acuerdan en que si bien existe planeación, realmente se hace poco caso de ella.

Respecto de las variables con mayor desaprobación se encuentran: Presencia de estudios de factibilidad en la planeación, recursos en cantidad y tipo suficientes para alcanzar fines y metas, participación adecuada del personal, concordancia planeación institucional-normatividad y temporabilidad estratégica de la planeación.

Tabla No. 2, Percepciones de los encuestados sobre la planeación institucional

No.	Variable	Media aritmética	Error de desviación	Valor de t $\mu= 3.4$
1.	Estamos de acuerdo en que es necesaria nuestra participación en la planeación...	4.66	0.2702	4.66*
2.	La participación del personal en los procesos de planeación es adecuada.	2.40	0.2726	-3.66
3.	Las políticas nacionales y estatales sobre la formación de docentes, se aceptan dentro de la planeación institucional de la universidad.	3.26	0.3157	-0.44
4.	El plan institucional se somete a la consideración y al consenso de todos.....	2.73	0.3712	-1.80
5.	El proceso de planeación institucional en la universidad desata tensiones y conflictos...	3.46	0.3362	0.17
6.	Existe concordancia entre la normatividad de la universidad... con la planeación institucional...	2.46	0.3065	-3.06
7.	La planeación institucional fortalece la organización y estructura de la UPD.	4.40	0.2545	3.92*
8.	Aún cuando está establecida una planeación institucional en la universidad se hace poco caso de ella....	3.93	0.2482	2.13*
9.	La planeación institucional de la universidad guarda relación con las necesidades en materia de nivelación y formación de docentes que presenta el Sistema Estatal de Educación.	3.20	0.2795	-0.71
10.	La planeación institucional de la universidad se ha realizado contemplando una temporalidad de 10 a 15 años.	2.53	0.3501	-2.48
11.	La planeación institucional en la universidad ha partido de un examen de fortalezas..	2.73	0.3446	-1.94
12.	La planeación universitaria ha considerado diversos escenarios futuros estableciendo proyecciones..	2.73	0.3157	-2.12
13.	La planeación de la universidad omite el desarrollo de programas por áreas.....	2.71	0.3219	-2.17
14.	La planeación universitaria considera programas y subprogramas a desarrollar.	3.13	0.3362	-0.80
15.	Los proyectos y las actividades que la integran se desarrollan por separado de los programas y sub...	2.86	0.2737	-1.97
16.	En la planeación universitaria, los fines y las metas que se persiguen son incompatibles.	2.73	0.3003	-2.23
17.	Los recursos dispuestos para el cumplimiento de los fines y de las metas...son del tipo y en cantidad suficiente.	2.33	0.3034	-3.52

18	La aplicación de los planes en la universidad, omite esquemas de evaluación y seguimiento.	3.06	0.3838	-0.88
19	Para la conformación del plan institucional...se utilizaron como componentes previos a los diagnósticos de cada una de las áreas.	2.80	0.3546	-1.69
20	El plan institucional contempla apartados que estudian la factibilidad de implementación en proyectos y programas a partir de análisis de costos.	2.33	0.2108	-5.07
21	La planeación universitaria considera las tres funciones sustantivas de una institución de una institución de educación superior: Docencia, investigación...	3.73	0.3446	0.95
22	Al menos un aspecto sustantivo de los anteriormente descritos en las funciones de educación superior se considera con insuficiencia en la planeación..	3.66	0.3187	0.81
23	Todas las áreas y niveles en la estructura de la universidad se han contemplado como materia de planeación.	2.86	0.2906	-1.85
24	Existen áreas y niveles en la estructura de la universidad que han recibido poca atención en el plan institucional.	2.94	0.2840	-1.61

*Con una probabilidad de error de 0.05

Respecto de las opiniones de los encuestados sobre la toma de decisiones, se observa en la tabla No. 3, que prácticamente todas las variables son reprobatorias, con excepción de la variable: los directivos carecen de evaluación y seguimiento sobre su propio proceso de toma de decisiones, con la cual se está de acuerdo. Las variables con más altos puntajes y que tienden al desacuerdo son: decisiones y estudios de factibilidad y diagnósticos, decisiones colegiadas entre directivos y académicos participantes, decisiones y congruencia con el desarrollo de cada programa académico, entrenamiento en toma de decisiones; aunque cabe destacar que también se está en desacuerdo con que todos los actores decisionales sean totalmente ignorados.

Tabla No. 3, Percepciones de los encuestados sobre la toma de decisiones de tipo académico

No.	Variable	Media aritmética	Error de desviación	Valor de t $\mu = 3.4$
25	La toma de decisiones en los programas académicos tiene poca congruencia con las políticas del plan...	3.60	0.2545	0.78
26	Las decisiones en los programas académicos son participativas	2.93	0.3157	-1.48
27	Las decisiones directivas guardan relación estrecha con el desarrollo de cada programa académico	2.53	0.2557	-3.40
28	Existen programas académicos con ausencia de decisiones que orienten su desarrollo	3.46	0.2737	0.21
29	Las decisiones académicas han favorecido el desarrollo de los subprogramas	3.00	0.2568	-1.55
30	Las decisiones académicas permiten que los proyectos se implementen de acuerdo a sus ritmos, procesos y productos, contemplados...	2.73	0.3003	-2.23
31	Existen actividades dentro de los proyectos que carecen de decisiones que las impulsen	3.00	0.3237	-1.23
32	Las decisiones académicas están basadas en estudios de	2.40	0.2545	-3.92

	factibilidad y diagnósticos antes de implementar cada proyecto			
33	El control, las decisiones académicas y el establecimiento de metas se concentran en el más alto nivel directivo en la universidad	3.14	0.3902	-0.66
34	Existe poca participación, aún cuando la dirección conserva las decisiones, se invita a los miembros de la comunidad a elaborar metas, políticas y partes del plan	3.60	0.2726	0.73
35	Las decisiones importantes las conserva la dirección, pero se busca permanentemente la participación colegiada.....hay fuerte delegación de autoridad...	3.20	0.3266	-0.61
36	Las metas y objetivos se consensan en equipos participativos, todos se consideran parte importante de la universidad y deciden en corresponsabilidad con la dirección	2.80	0.3677	-1.63
37	Las decisiones académicas se ajustan al modelo político, buscan aumentar la gobernabilidad de la universidad, concediendo espacios a grupos....	3.60	0.2895	0.69
38	Las decisiones académicas se orientan por las decisiones valorales del bien y el mal según el directivo que decide....	3.20	0.2960	-0.67
39	Las decisiones se fundamentan en fuertes criterios técnico-pedagógicos, por lo cual son esencialmente académicas	2.86	0.2906	-1.85
40	Se percibe que el aumento de la participación en la toma de decisiones en los programas académicos de la universidad ha hecho disminuir los niveles de conflicto	2.86	0.3362	-1.60
41	En nuestra universidad, todos los actores decisionales son ignorados	2.46	0.3634	-2.58
42	El director general de la universidad y los directivos académicos inmediatos, facultan a la gente....	3.06	0.3446	-0.98
43	En esta universidad, se decide en los programas académicos sin innovar	3.46	0.2557	0.10
No.	Variable	Media aritmética	Error de desviación	Valor de t $\mu= 3.4$
44	Los responsables de los programas académicos carecen de autonomía decisional, la autoridad máxima les delega insuficientemente	3.26	0.2667	-0.52
No.	Variable	Media aritmética	Error de desviación	Valor de t $\mu= 3.4$
45	Los directivos académicos en esta universidad se han entrenado en toma de decisiones, tomando cursos talleres o entrenamiento colegiado	2.53	0.3362	-2.58
46	La toma de decisiones académicas carece de colegiabilidad entre los directivos académicos del mismo nivel	3.46	0.3362	0.17
47	Las decisiones en los programas y proyectos se toman de manera colegiada entre el directivo del programa o proyecto y los académicos participantes	2.26	0.3003	-3.79
48	Los directivos académicos en la universidad deciden con información incompleta	3.20	0.2795	-0.71
49	En los programas académicos se decide sin discernir el problema principal, se tienen marcos prefijados que hacen que se enfoque un problema que no es el principal	3.20	0.2795	-0.71
50	Existe en las decisiones académicas exceso en la seguridad sobre los juicios personales en el responsable de los programas	3.20	0.2795	-0.71
51	Se decide en las cuestiones académicas aplicando reglas empíricas y desechando información amplia con base a criterios técnicos	3.46	0.2906	0.20
52	Para decidir en los programas académicos, comúnmente se improvisa, desdénando una actuación metódica y sistemática	3.33	0.2702	-0.25
53	Se confía demasiado en que un grupo de personas inteligentes tomarán las mejores decisiones académicas propias de un programa, eximiéndose de la responsabilidad de la decisión el máximo directivo	2.66	0.3034	-2.43
54	Faltan registros y datos que permitan que las decisiones académicas se basen en información precisa	3.26	0.3436	-0.40
55	Se carece en los directivos académicos de un seguimiento y auto evaluación a su propio proceso de toma de decisiones	4.00	0.2582	2.32*

*Con una probabilidad de error de 0.05

Sobre las diferencias significativas en las medias de los grupos de opinión de acuerdo a las variables referentes a la planeación institucional. Se establecieron cinco grupos de clasificación: según sexo, grupos de edad, grupos de antigüedad, función o puesto y nivel máximo de estudios; Las diferencias más destacables según sexo, se establecieron para las variables: participación adecuada, aceptación de políticas, planeación motiva conflictos, áreas y niveles con poca atención del plan, en todos los casos las profesoras calificaron con más altos puntajes que los profesores. Las diferencias según puesto, se presentaron entre el grupo de profesores titulares y profesores asociados, los primeros califican más bajo el que las políticas estén en la planeación, que la planeación tenga una temporalidad estratégica y están en desacuerdo a que haya poca atención del plan a ciertas áreas.

El grupo de edad mediana tiende más al acuerdo en la variable aceptación de políticas, con respecto del grupo de mayor edad, sin embargo en las variables: planeación-factibilidad, costos y la planeación contempla todas las áreas de la universidad, el grupo de mediana edad califica con puntajes más bajos que los que presenta el grupo de mayor edad. En éstas dos últimas variables, igual comportamiento tienen los grupos de poca y mediana antigüedad con respecto del grupo de mayor antigüedad calificando más bajo los grupos de antigüedad menor. En la variable: El plan se consensa, se enfrentan en la opinión el grupo de poca antigüedad con respecto del grupo de mediana antigüedad, siendo este último quien califica más bajo a tal variable. Respecto de las diferencias según estudios, estas se presentaron entre quienes tienen nivel licenciatura y quienes tienen maestría terminada y en torno a las variables: planeación si considera el desarrollo de programas, calificando más alto el grupo de

maestría con título, sin embargo en las variables: participación adecuada y aceptación de políticas, el grupo de maestría tendió al desacuerdo.

Diferencias significativas en torno a las medias de opinión para las variables relativas a la toma de decisiones académica. Se observó que las diferencias según sexo, se presentaron para las cuestiones: organización plenamente participativa, participación-conflicto y entrenamiento decisonal, en estos casos las mujeres tendieron más al desacuerdo que los hombres, sin embargo tienden más al acuerdo cuando se les plantea que todos los actores decisonales son ignorados, por lo cual se puede decir que se han mostrado más críticas sobre las decisiones académicas con respecto de los hombres. Las diferencias según puesto se presentan entre los profesores asociados y los titulares con respecto de las variables: existe poca participación y los directivos carecen de evaluación y seguimiento a su propio proceso de toma de decisiones, en ambos casos los profesores asociados califican más alto a tales variables, sin embargo en la cuestión: faltan registros y datos, se enfrentan en la opinión los profesores titulares con respecto de los coordinadores y decisores, siendo éstos últimos quienes califican más alto a tal aseveración.

Las diferencias según grupos de edad, fueron para las cuestiones: decisiones valorales, insuficiente delegación, ausencia de decisiones colegiadas y confianza demasiado en las decisiones de grupos inteligentes, en todos los casos, el grupo de mediana antigüedad tendió más al acuerdo que el grupo de antigüedad mayor quien estuvo en un mayor desacuerdo. Se presentaron diferencias significativas según grupos de antigüedad para las variables: decisiones directivas y desarrollo de programas y organización plenamente participativa, donde el grupo de mediana antigüedad asignó los puntajes más bajos, en la cuestión: insuficiente delegación, el grupo de mayor

antigüedad, que prácticamente coincide con el grupo de decisores, tendió al mayor desacuerdo, de la misma forma, el grupo de mediana antigüedad tendió más al desacuerdo en la cuestión: decisiones académicas colegiadas entre el directivo y los académicos participantes.

Las diferencias según estudios, se mostraron entre profesores de nivel licenciatura y aquellos con maestría terminada, en torno a las variables: actores decisionales son ignorados, existen actividades dentro de los proyectos sin decisiones y el control y las decisiones se concentran en la dirección; en estos casos los profesores con título de maestría calificaron más hacia el desacuerdo.

Estudio correlacional

A continuación se aborda el objetivo central del estudio: establecer una matriz de correlación entre indicadores de la planeación institucional e indicadores propios de la toma de decisiones académicas. La tabla No. 7, nos muestra un concentrado de correlaciones r de Pearson el cual establece correlaciones significativamente positivas y negativas a partir de un valor de correlación superior a 0.50. a fin de comprender las intersecciones entre las variables que se correlacionan, se hace notar que las variables enlistadas verticalmente corresponden a la planeación institucional, en tanto que sus correlaciones hacia las variables de toma de decisiones, éstas toman los números asignados para tales variables en la tabla No. 3.

Tabla No. 7, Concentrado de correlaciones de Pearson entre variables de planeación institucional y variables de toma de decisiones académicas

Variables sobre planeación institucional	Variables sobre toma de decisiones por No. de variable en tabla No. 3: más valor de correlación	
	Correlaciones positivas	Correlaciones negativas
Estamos de acuerdo en que es necesaria nuestra participación en la planeación...	49: 0.56, 50: 0.56 51: 0.56, 52: 0.63	-----
La participación del personal en los procesos de planeación es adecuada.	41: 0.73, 46: 0.58	-----
Las políticas nacionales y estatales sobre la formación de docentes, se aceptan dentro de la planeación institucional de la universidad.	41: 0.62, 46: 0.72 54: 0.61	35: -0.63
El plan institucional se somete a la consideración y al consenso de todos.....	36: 0.56, 39: 0.55 40: 0.55, 47: 0.68	44: -0.57, 55: -0.74
El proceso de planeación institucional en la universidad desata tensiones y conflictos...	26: 0.60	-----
Existe concordancia entre la normatividad de la universidad... con la planeación institucional...	29: 0.69, 30: 0.66 33: 0.58, 40: 0.59	49: -0.57
La planeación institucional fortalece la organización y estructura de la UPD.	-----	-----
Aún cuando está establecida una planeación institucional en la universidad se hace poco caso de ella....	-----	27: -0.63, 29: -0.59 40: -0.57
La planeación institucional de la universidad guarda relación con las necesidades en materia de nivelación y formación de docentes que presenta el Sistema Estatal de Educación.	-----	31: -0.52, 49: -0.52 51: -0.55, 52: -0.56
La planeación institucional de la universidad se ha realizado contemplando una temporalidad de 10 a 15 años.	34: 0.70, 44: 0.55	31: -0.63, 33: -0.75 54: -0.59
La planeación institucional en la universidad ha partido de un examen de fortalezas..	-----	25: -0.57, 48: -0.60
La planeación universitaria ha considerado diversos escenarios futuros estableciendo proyecciones..	36: 0.54	25: -0.62, 37: -0.65 49: -0.71, 52: -0.65 53: -0.56
La planeación de la universidad omite el desarrollo de programas por áreas.....	31: 0.53, 46: 0.72 54: 0.64, 55: 0.55	-----
La planeación universitaria considera programas y subprogramas a desarrollar.	30: 0.59, 36: 0.51 40: 0.64, 42: 0.57	49: -0.52, 51: -0.53
Los proyectos y las actividades que la integran se desarrollan por separado de los programas y sub...	31: 0.53, 45: 0.52 46: 0.56	50: -0.53
En la planeación universitaria, los fines y las metas que se persiguen son incompatibles.	29: 0.55, 38: 0.68 41: 0.56, 46: 0.74	-----
Los recursos dispuestos para el cumplimiento de los fines y de las metas...son del tipo y en cantidad suficiente.	26: 0.66, 38: 0.58	55: -0.58
La aplicación de los planes en la universidad, omite esquemas de evaluación y seguimiento.	54: 0.53	-----
Para la conformación del plan institucional...se utilizaron como componentes previos a los diagnósticos de cada una de las áreas.	-----	46: -0.58
El plan institucional contempla apartados que estudian la factibilidad de implementación en proyectos y programas a partir de análisis de costos.	36: 0.54	25: -0.62, 53: -0.54
La planeación universitaria considera las tres funciones sustantivas de una institución de educación superior: Docencia, investigación...	-----	46: -0.58
Al menos un aspecto sustantivo de los anteriormente descritos en las funciones de educación superior se considera con insuficiencia en la planeación..	37: 0.56, 52: 0.59	29: 0.58
Todas las áreas y niveles en la estructura de la universidad se han contemplado como materia de planeación.	-----	29: -0.56, 38: -0.69 41: -0.58, 46: -0.83

Existen áreas y niveles en la estructura de la universidad que han recibido poca atención en el plan institucional.	31: 0.57, 41: 0.52 46: 0.62, 54: 0.69 55: 0.52	35: -0.55
---	--	-----------

*Con una probabilidad de error de 0.05

De acuerdo a las tablas 7 y 3, podemos considerar la congruencia en la correlación desde la perspectiva de los encuestados, así en la variable: la aplicación en los planes de la universidad, omite esquemas de evaluación y seguimiento, tal variable se correlaciona positivamente (0.53) con la falta de registros y datos que apoyen la toma de decisiones. De igual forma, la variable existen áreas y niveles en la estructura de la universidad.... con poca atención del plan, tiene una correlación directa con actividades de proyectos que carecen de decisiones que las impulsen, con ausencia de decisiones colegiadas, con el no registro de datos y con el proceso de evaluación y seguimiento a las decisiones directivas.

Otra variable que destaca en su correlación positiva es la referida a la concordancia entre la normatividad de la universidad con el plan institucional, se establecen correlaciones con las variables: decisiones académicas impulsan el desarrollo de programas y subprogramas (0.69), decisiones académicas permiten el desarrollo de los proyectos de acuerdo a sus ritmos.. (0.66) y aumento de la participación en la toma de decisiones hace disminuir los niveles de conflicto (0.59), de esa forma queda establecida una correlación entre las decisiones en proyectos y programas con la concordancia normativa hacia el plan institucional.

Se establece una importante correlación en la variable: el plan institucional se somete a la consideración y al consenso de todos, es observable la relación que se establece con aquellas variables sobre decisiones que aluden a la participación de todos los actores, por ejemplo: las metas y objetivos se consensan en equipos participativos (0.56),

decisiones esencialmente académicas(0.55) aumento de la participación en las decisiones y disminución de los niveles de conflicto (0.55) y decisiones académicas colegiadas entre el directivo del programa y los académicos participantes. (0.68)

Finalmente se puede destacar la correlación negativa entre la variable: La planeación universitaria considera las tres funciones sustantivas de una institución de una institución de educación superior: docencia, investigación, difusión; con la variable: la toma de decisiones académica carece de colegiabilidad entre los directivos académicos del mismo nivel (-0.58). Significa que entre más se presente esta última, menos se considerará efectiva la primera, es decir no existirá una planeación integral propia de una institución de educación superior.

Conclusiones del estudio piloto

Se puede establecer que de manera tendencial, los académicos de la Universidad Pedagógica de Durango, expresan una opinión desfavorable en cuanto al rigor técnico que fundamenta a la planeación y que sustenta a la toma de decisiones en la universidad, en el mismo tenor, existen tendencias de los encuestados, que se correlacionan de manera positiva directa y que vuelven a expresar correlación entre la omisión de diagnósticos y estudios de factibilidad, con la falta de consistencia de las decisiones por cuanto a precisión técnica se refiere.

Por otra parte, diversas correlaciones nos indican que los consensos institucionales en materia de planeación, incrementan la participación de los actores y elevan los desempeños en cuanto a colegiabilidad, disminuyendo los niveles de conflicto institucional.

Referencias

- Acosta A. (1999). Estudio sobre el poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas de México en memoria *Comie, V Congreso Nacional de Investigación Educativa 3-7 de noviembre de 1999*, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- _____ (2000). Gobierno y gobernabilidad universitaria: ejes para una discusión. En Cazes, D., Ibarra, E. y Porter, L (Coord.) *Evaluación, financiamiento y gobierno de la universidad: el papel de las políticas*. México: UNAM/CEIICH
- Aguilar J. A. Block A. (2000) *Planeación escolar y formulación de proyectos*, México: Trillas.
- Batistón V. Ferreira A. (1998) *Plan Educativo Institucional*, Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Briseño L. P. (1996) *Administración y diseño de proyectos, un diseño integrado*, Santiago de Chile: McGraw Hill/Universidad de Chile.
- Castrejón J., Medina L. (1975) Planeación y modelos universitarios, en *A.N.U.I.E.S. I* : 1-9 México: ANUIES.
- CESU de la UNAM (13-12-2000) Plan de desarrollo institucional, *disponible en:* <http://www.unam.mx/cesu/plan-desarrollo.htm>
- David R. F. (1997) *Conceptos de administración estratégica*, México: Prentice Hall/Iberoamericana.
- Fernández, L.M. (1998). El análisis de lo institucional en la escuela. Notas teóricas. Buenos Aires: Paidós.

- Frigerio, G., Poggi y Giannoni (comps.)(2000) *Educación, instituciones políticas y actores*, Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Jennings D. Wattam S. (1996) *Toma de decisiones, un enfoque integrado*, México: CECSA.
- Marcelo, C. (1991). *Aprender a Enseñar*. Madrid: Narcea.
- Rodríguez. M., Márquez A. M (1987). *Manejo de problemas y toma de decisiones*. México: Manual moderno.
- Rodríguez A., Touriñán M. (1996) La lógica de las decisiones en la construcción de sistemas educativos: estudio de un caso. En *Revista Española de Pedagogía*, año LIV, No. 205 Sept.-Dic. pp. 511-533.
- Russo E. Schoemaker J. (1993). *Trampas en la toma de decisiones*, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- UPN (1994). *Plan Institucional de Desarrollo*, México: Autor
- Wendell L. F., H. Bell C. JR. (1995). *Desarrollo organizacional, aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall/Iberoamericana.