

8



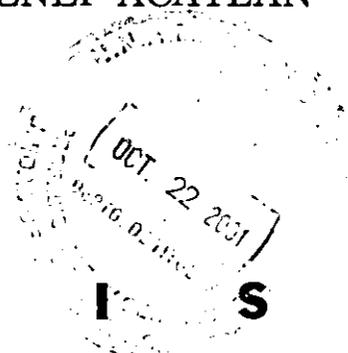
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES CAMPUS ACATLAN



298302

LOS ESPACIOS DE GESTION EDUCATIVA. ESTUDIO DE CASO: ENEP ACATLAN



T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
PRESENTA:
MICAELA GONZALEZ DELGADO

ASESORA: LILLIA ORTEGA VILLALOBOS



OCTUBRE 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

SED DE SER

Hay algún indicio que explique
el por qué de su silencio.
Lángara ignorancia secular
es la respuesta.

Aún no amanece
para los mitos escolares.
Aparecen soluciones fáciles,
lamentables y excusables.
Más acá, su aliento entorpecido
y los élitros del tiempo,
esperan a que cesen
los golpes de las tinieblas.

Impasse educativo
Seres-pensamiento.
La conciencia se abre
y se cierra igual que una ventana.

Oscurísima pestilencia.
Alimento y llovizna.
Sed de ser del estudiante* mártir
Ante la funesta rutina de la vida escolar.¹

* Considerando que la connotación de SER estudiante se toma a la manera de Ortega y Gasset. V.Ortega y Gasset. Ortega y Gasset una educación para la vida, Cmp. Esteban Inciarte, Ed. El Caballito., México, 1986. pp 63-76.

¹ Sor Juana Inés de la Cruz.

AL LEITMOTIV QUE RECORRE MI DIARIO:

**A USTEDES MIS PADRES QUE TANTO ADORO
Y A MIS HERMANAS NORMA Y LUPITA
CAUDALES DE ALIENTO, PERO
TAMBIÉN LOS QUE AUN CUANDO NO ESTAN
SIGUEN PRESENTES, MI HERMANO Y
MI ABUELA LOLITA.**

A EGREGIAS VOCES QUE TRATO DE SEGUIR:

**LILIA ORTEGA, ANGELES DE LA ROSA
Y JOSEFINA DOMÍNGUEZ.**

A LAS VOCES-PENSAMIENTO QUE ME ACOMPAÑAN:

**LUPITA, MARA, JUAN, J. EDUARDO, J. MARCOS,
MIGUEL A., ROBERTO Y TOMAS .**

A LOS SERES QUE AUSPICIAN ALIENTO Y APOYO:

**JORGE A. V. A., VICKY, BETY,
PEPE, LOLITA Y MI TIA BRIGIDA.**

AL LEITMOTIV QUE RECORRE MI DIARIO:

**A USTEDES MIS PADRES QUE TANTO ADORO
Y A MIS HERMANAS NORMA Y LUPITA
CAUDALES DE ALIENTO, PERO
TAMBIÉN LOS QUE AUN CUANDO NO ESTAN
SIGUEN PRESENTES, MI HERMANO Y
MI ABUELA LOLITA.**

A EGREGIAS VOCES QUE TRATO DE SEGUIR:

**LILIA ORTEGA, ANGELES DE LA ROSA
Y JOSEFINA DOMÍNGUEZ.**

A LAS VOCES-PENSAMIENTO QUE ME ACOMPAÑAN:

**LUPITA, MARA, JUAN, J. EDUARDO, J. MARCOS,
MIGUEL A., ROBERTO Y TOMAS .**

A LOS SERES QUE AUSPICIAN ALIENTO Y APOYO:

**JORGE A. V. A., VICKY, BETY,
PEPE, LOLITA Y MI TIA BRIGIDA.**

INDICE

	PAGINA
INDICE	
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. EL ESTUDIO DE LA GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.	
1.1 TEORIAS Y ESTUDIOS SOBRE GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMERICLATINA	8
1.1.1 CLASIFICACION SOCIO-HISTORICA.	13
1.1.2 CLASIFICACION TRADICIONAL.	15
1.1.3 PARADIGMA MULTIDIMENSIONAL.	31
1.1.4 OTROS ESTUDIOS.	37
1.2 GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.	40
1.2.1 ETAPA COLONIAL.	37
1.2.2 ETAPA TECNOCRATICA.	40
1.2.3 ETAPA CONTEMPORÁNEA.	40
1.2.4 MODELOS ADMINISTRATIVOS.	45
1.2.5 LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA Y LA UNIVERSIDAD.	47
1.3 ESTUDIOS SOBRE GESTION EDUCATIVA EN MÉXICO.	49
1.4 ALGUNAS OBSERVACIONES CRITICAS.	55

CAPITULO II POLÍTICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

2.1	POLITICAS DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES PARA LA GESTION EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS IES.	61
2.1.1	POLITICAS DEL BANCO MUNDIAL.	62
2.1.2	POLITICAS DEL CIDE.	64
2.1.3	POLITICAS DE LA UNESCO.	66
2.1.4	POLÍTICAS DE LA OCDE.	70
2.1.5	OTROS ORGANISMOS INTERNACIONALES.	73
2.1.6	ALGUNAS REFLEXIONES CRITICAS.	79
2.2	LAS POLÍTICAS DEL ESTADO PARA LA GESTION EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PUBLICA EN MÉXICO.	83
2.3	POLITICA Y GESTION EDUCATIVA EN LA ADMNISTRACION UNIVERSITARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO	95

CAPITULO III ELEMENTOS QUE DELIMITAN A LA GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN COMO CONSTRUCCIÓN TEORICA.

3.1	FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA DELIMITACION DE LA GESTION EDUCATIVA.	113
3.2	LA PRACTICA INSTITUCIONAL: LO INSTITUIDO Y LO INSTITUYENTE.	117
3.2.1	PLANO EXTRÍNSECO: DIMENSIONES DE LA FORMACIÓN SOCIAL DE LAS INSTITUCIONES.	121
3.2.2	PLANO INTRÍNSECO: FORMACIÓN SOCIAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	130
3.2.3	RELACIONES CONECTORAS QUE IMPACTAN EL PLANO EXTRÍNSECO E INTRÍNSECO DE LA GESTION EDUCATIVA.	133
3.3	LA PRACTICA ADMINISTRATIVA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.	138

3.4	EDUCACION SUPERIOR Y BUROCRACIA.	141
	3.4.1 PRECISION CONCEPTUAL.	146
3.5	LA GESTION EDUCATIVA.	159
	3.4.2 PRECISION CONCEPTUAL	161
3.6	LA GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD.	173
	3.6.1 EL PROCESO DE LA GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA Y SUS ETAPAS.	174
3.7	SEIS PROBLEMAS SUBSTANCIALES EN LA GESTION EDUCATIVA.	181
	3.7.1 PROBLEMA FILOSOFICO-EPISTEMOLOGICO.	182
	3.7.2 PROBLEMA INSTITUCIONAL.	184
	3.7.3 PROBLEMA ORGANIZACIONAL.	185
	3.7.4 PROBLEMA EN TERMINOS DE PODER Y CONFLICTO.	188
	3.7.5 LA PLANEACION COMO PROBLEMA.	190
	3.7.6 LA EVALUACIÓN LA COMO PROBLEMA.	191
3.8	ESTILOS DE GESTION EDUCATIVA.	194

CAPITULO IV ELEMENTOS QUE DELIMITAN LA DIMENSION CONCEPTUAL DE LA GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ENEP ACATLAN.

4.1	NATURALEZA Y FUNCION DE LA UNAM.	203
	4.1.1 ANTECEDENTES.	203
	4.1.2 PRINCIPIOS UNIVERSITARIOS.	209
	4.1.3 FUNCIONES SUSTNTIVAS.	211
	4.1.4 COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y ACTIVIDAD COLEGIADA.	214
	4.1.5 AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.	216
	4.1.6 CARÁCTER LEGAL: NORMAS Y REGLAMENTOS.	218
	4.1.7 LA DESCENTRALIZACIÓN EN LA UNAM.	219
4.2	OBSERVACIONES CRITICAS.	223
4.3	LA ENEP ACATLAN.	227
	4.3.1 ANTECEDENTES.	227

4.3.2	CONTEXTUALIZACION	229
4.3.3	NATURALEZA Y FUNCIONES.	231
4.3.4	PROYECTO EDUCATIVO: LA MULTIDISCIPLINA.	233
4.3.5	EVALUACION INSTITUCIONAL.	236
CAPITULO V ANALISIS CRITICO-PROPOSITIVO PARA GENERAR ESPACIOS DE GESTION EDUCATIVA EN LA ENEP ACATLAN.		
5.1	ESTUDIO EXPLORATORIO.	251
5.1.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	251
5.1.1.1	ORGANOS COLEGIADOS.	261
5.1.1.2	ORGANOS PERSONALES.	262
5.1.1.3	INSTANCIAS DE APOYO.	266
5.1.2	VISION Y PERCEPCIÓN DE LA GESTION EDUCATIVA EN LA ENEP ACATLAN: ESTUDIO PILOTO.	284
5.2	PROBLEMÁTICA, RETOS Y POSIBILIDADES DE LA GESTION EDUCATIVA EN LA ENEP ACATLAN.	292
5.2.1	PROBLEMAS PARA PONER EN MARCHA LA GESTION EDUCATIVA.	293
5.2.2	RETO PARA LA GESTION EDUCATIVA EN LA ENEP ACATLAN.	298
5.2.3	POSIBILIDADES DE CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE GESTION EDUCATIVA PARA LA ENEP ACATLAN.	306
CONCLUSIONES.		319
ACLARACIONES Y ADVERTENCIAS.		336
BIBLIOGRAFÍA.		338
ANEXOS.		

INTRODUCCIÓN

La Gestión Educativa como objeto de estudio, dentro de la administración de la educación, implica reconocer la complejidad que encierra, si queremos avanzar hacia un entendimiento firme y sistemático de su constitución conceptual (teórica y metodológicamente hablando). Por consiguiente, el tratar este tema originó la necesidad de problematizar, investigar, estudiar y construir conocimiento sobre sus procesos a través del enfoque pedagógico, como medio adecuado para explicar y orientar esta práctica educativa. Así, la investigación realizada se convierte en medio idóneo para sacar a la luz y tener en cuenta la multiplicidad de factores y de valores que entran en conflicto en cualquier realidad educativa, por tanto social, y a la que el propio investigador no es ajeno.

Los beneficios que aporta esta investigación, ante panorama que viven las Universidades de cambio, transformación e importantes replanteamientos (de los cuales no escapa la UNAM y con ella la ENEP Acatlán) son en el sentido de la construcción de conocimientos para abrir posibilidades de una gestión educativa democrática que proporciones alternativas de cambio en la toma de decisiones y que oriente e incida en la práctica administrativa para dejar *las prácticas tradicionales que lleva acuestas e impida acciones remediales (que*

solo llevan a la negligencia, la arrogancia, la ignorancia y la falta de visión en los problemas educativos), así como poder llegar a la raíz de sus males que impiden la vinculación del trabajo académico-administrativo y a la vez, permita construir espacios de inclusión y participación académica en ellos.

Para abordar la especificidad de la Gestión Educativa se integró la metodología de la *Dialéctica de lo Concreto* como vía de acceso al conocimiento, puesto que parte de un concepto de totalidad en un todo dialéctico y estructurado en proceso de construcción, dado que el mundo no es estático ni fijo, sino que por el contrario es cambiante, mudable y dinámico. Por ello, existen múltiples realidades, donde nosotros (los sujetos) somos actuantes en la construcción y determinación de las realidades: creando y apropiándonos del mundo como condición humana, dando movimiento y complejidad a su estructura, pero también reflejando y anticipando lo percibido desde lo universal abstracto-concreto.

Es decir, el ser humano capta, proyecta y valora la asimilación práctico espiritual del mundo a través del plano sensible y el plano racional para superar la abstracción. Esto, lleva a tener acceso a la representación caótica y viva de la realidad, yendo de la esencia del fenómeno al fenómeno de la esencia, así como de la totalidad a la contradicción y de la contradicción a la totalidad. Permitiendo registrar, reconstruir, tomar nota y planificar la realidad de la gestión educativa en la ENEP Acatlán y lo que le rodea al proceso.

Para ello, se utilizaron técnicas de investigación documental y de campo en la recolección de la información y obtención de datos que pudieran complementar, profundizar e iniciar el estudio particular y general de los elementos y dimensiones que la componen conceptualmente como fenómeno educativo en el contexto socio-histórico en que se presenta. Lo que permitió identificar relaciones causales entre conceptos, hechos y fenómenos que proceden de la dinámica cambiante de las construcciones sociales y de conocimientos que abordan este asunto.

En un intento de afrontar sistemáticamente el estudio de la Gestión Educativa en el **primer capítulo** se partió de una aproximación socio-histórica que requería ser enlazada con la evolución de la administración de la educación, a fin de poder explicar y considerar su relación con el desarrollo económico, Político, educativo y social en el seno de las transformaciones mundiales, así como el desarrollo de la ciencia y la tecnología retomándose de manera general, los enfoques más importantes que han surgido: *tecnocrático, desarrollista y sociológico*, así como estudios sobre esta temática en México como punto de referencia para la construcción del marco conceptual.

Como es natural existen otras implicaciones que se tenían que esbozar, pues cumplen una función importante y determinante en la articulación conceptual. Llegados a este punto, se abordan en el **segundo capítulo** especificaciones fundamentales acerca del sistema político educativo y su relación

con la Gestión Educativa en la administración de la Educación Superior, puesto que los organismos internacionales, han formulado una serie de "recomendaciones" que justifican y condicionan el otorgamiento de financiamiento. Esto genera dependencia y acatamiento a las políticas educativas impuestas impidiendo construir salidas o alternativas que no vayan en perjuicio de los modelos educativos y les permita sobrevivir en medio de esas condicionantes. De esta manera, se puede decir que el significado de la importancia de la situación y su articulación con la construcción conceptual de la Gestión Educativa ante los conflictos y contradicciones que genera llevarla a la práctica sea prioridad en este capítulo.

Toda propuesta teórica que presente una visión de la realidad hace necesario: establecer los fundamentos que permitan abordar el objeto de conocimiento. Esto permite representar los elementos de organización conceptual y discursivo a través de categorías que nos permitan darle tratamiento, abordar el proceso de acceso y dar paso a la construcción. En este caso, la precisión conceptual es abordada en el **capítulo tercero** dentro de una demarcación de la dimensión institucional. Así, los conceptos como una forma de representación de la realidad que permiten dar significado a los actos sociales, a su relación con el contexto y medio ambiente, son parte fundamental para la construcción de significaciones que se enmarcan dentro de la dimensión institucional de la Gestión Educativa y, que, a su vez, involucran una interpretación (a través de la

comprensión, reflexión y análisis) sobre ésta para posteriormente, esbozar el marco conceptual formalizado y la fundamentación de su construcción metodológica.

Debe quedar claro, por lo tanto, que este capítulo muestra una estructuración de índole limitado debido al carácter concreto de la realidad y las condiciones socio-históricas. De ahí que las abstracciones obtenidas son una expresión limitada de éstas pero también, una forma de exponer los aspectos esenciales de síntesis de innumerables determinaciones teóricas desde la base del paradigma multidimensional pero incluyendo elementos que no se toman en cuenta ahí.

A fin de poder explicar y articular los anteriores capítulos en el **capítulo cuarto**, se trató de realizar un análisis y acercamiento teórico con la dimensión institucional de la **Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)**, factor determinante que incidirá en la comprensión de los momentos coyunturales que definen su reforma y condicionan su vida académica. Esto implica partir de una visión crítica para reconocer y trazar las formas de gestionar dentro de la organización y administración. Por tanto, la dimensión institucional ofrece los elementos, funcionamiento y relaciones recíprocas de los factores que constituyen un punto total en la vida académica dentro de intercambios conceptuales concretos y simbólicos de la política institucional que la rige y a su

vez, transmite a sus dependencias como en el caso de la **Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán (ENEP Acatlán)**.

Ahora bien, todo el contexto que demarca la dimensión conceptual de lo institucional permitieron establecer en el **capítulo quinto** un análisis y estudio del fenómeno de la Gestión Educativa en la ENEP Acatlán. Se exponen abstracciones que parten del contexto y realidad de la Gestión Educativa que se práctica en nuestra institución, éstas son una parte de la trayectoria que recorre la construcción de conocimiento.

Es decir, la percepción teórica reflejada en sus aspectos más esenciales a través de una simplificación conceptual concreta (proceso de síntesis), punto de partida y llegada del proceso cognoscitivo generado con la investigación (creación de la imagen del objeto de estudio) que brindó la posibilidad de construir los escenarios de la práctica gestonaria de la ENEP Acatlán. Así, desde esta perspectiva se retoma la importancia de valores, patrones culturales, políticos, organizativos, pedagógicos y administrativos involucrados y que serán formas reguladoras del trayecto de cambio y transformación del campus.

En ese sentido, se considera este trabajo, como un primer momento constructivo de conocimiento que debe continuarse, pues como es sabido la construcción del conocimiento es una acción y proceso continuo. Así, se ofrecen elementos conceptuales y resultados de investigación que son condicionados por

la normatividad institucional y la voluntad política para considerarlos, llevarlos a la práctica y dar seguimiento a su construcción pero además, se plantean los requerimientos, definición y alternativas para la instrumentación y construcción de espacios de Gestión Educativa con un enfoque democrático en la actividad académica institucional de la ENEP Acatlán.

CAPITULO I

**EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN
EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

1.1 TEORIAS Y ESTUDIOS SOBRE GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION SUPERIOR EN AMERICA LATINA.

1.1.1 CLASIFICACION SOCIO-HISTORICA.

En América Latina las teorías y estudios sobre *Gestión Educativa*, desde una óptica histórica, se pueden dividir en cinco etapas que comprenden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes:

I. ENFOQUE JURIDICO.

El periodo colonial es el escenario que enmarca a este enfoque. El carácter normativo en que se constituye, surge como una necesidad de que desde el área de la jurisprudencia se pudiera atender el estudio de la administración pero también, se promoviera como misión la base del bienestar, orden, prosperidad y progreso, así como el deber de garantizar la seguridad personal, sostener la moral de las costumbres públicas y difundir la cultura. Es importante reiterar que se buscaba conseguir soluciones comunes a toda la sociedad y mejorar constantemente las condiciones generales del Estado.

La base del pensamiento de este enfoque se basa en la postura deductiva como un procedimiento de demostración que explicaba a la administración como una ciencia que debía ser viable y el poder aplicable y flexible, dentro de una esencia en movimiento, dado el carácter de la gestión como interés público, independiente y

responsable. 1

II. ENFOQUE TECNOCRÁTICO.

El periodo de la Revolución Industrial enmarca a este enfoque que se desarrolla dentro del movimiento gerencial y burocrático de la escuela clásica o tradicional de la administración, a inicios del siglo XX, dentro de una lógica económica que caracterizó a este periodo.

Implantando el concepto de *homo economicus*, que percibía a toda persona profundamente influenciada por recompensas salariales, económicas y materiales.2 Se intentaba relacionar la productividad con el gasto educativo. Así, la administración educativa se asumió como una dominación legal en su régimen más puro: la burocracia y el culto a la eficacia económica. De ahí que, las relaciones políticas del gobierno, así como el cuadro administrativo que ejecuta las decisiones y acciones emanadas de las competencias magisteriales, ejercieran el control de la gestión educativa 3.

El criterio que orienta la tarea administrativa en el modelo de gestión, estaba basado en la rentabilidad que proviene analíticamente de la práctica del personal directivo de las escuelas. Bajo este esquema de organización se fomentaba la eficiencia y la competencia en un sistema cerrado, mecánico y

1. Guerrero Orozco, Omar. *Introducción a la Administración Pública*, Harla, México, 1985, pp 203-205.

2. *Ibidem*, pp 297-351.

3. V. Ratínoff, Luis. "La crisis de la educación, el papel de las retóricas y el papel de las reformas en Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, nos. 3 y 4, vol. XXIV, 1994, pp 14-97.

racional.

III. Enfoque Comportamental:

Este enfoque parte de la oposición al enfoque científico y clásico tradicional, por parte de la corriente de administración de las relaciones humanas que emerge en los años 30 después de la gran depresión económica de 1929. Esos años eran dominados por los nacionalismos, que tuvieron una gran influencia en la organización de los sistemas escolares de América Latina. Era el resultado de una significativa convergencia entre las demandas políticas locales y los paradigmas institucionales que algunos nacionalismos-europeos difundían más allá de sus fronteras. La educación pública constituyó uno de los campos estratégicos en una temprana relación de las clases medias latinoamericanas contra los sectores oligárquicos tradicionales. Esto influyó decisivamente en la orientación política de esos sistemas y en los intereses que intervinieron en su institucionalización ⁴.

Este periodo fue muy fecundo en el área de la administración en la cual surgió este enfoque, que se desarrolla con la escuela psicológica que utilizó la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación, enfatizando la necesidad de democratizar la educación ⁵.

⁴. Rotinoff, Luis. Op cit. p 14-27.

⁵. V. Claude S. George, Jr. Historia del Pensamiento Administrativo, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., Mexico, 1974, pp 97-137.

Este modelo de gestión se basaba en el criterio de rendimiento, que parte de factores tanto físicos como psicológicos y sociológicos del comportamiento en la experiencia práctica del personal directivo de las escuelas, las cuales adoptan los principios del conductismo. Bajo este esquema, la organización se concibe como un sistema natural, orgánico y parcialmente abierto al análisis y a la adaptación. Así, la gestión educativa en la administración se vincula a la integración funcional de los elementos que la componen, a la luz de la eficacia institucional.

IV. Enfoque Desarrollista:

El enfoque desarrollista nace con la experiencia de las guerras mundiales que favorecieron el nacionalismo en el pluralismo político y el culto a la democracia como una alternativa histórica a los excesos de los nacionalismos totalitarios ⁶. Así, el periodo de posguerra generó diversas teorías administrativas que contienen una naturaleza modernizadora para la gestión de la educación, que parte de las contribuciones de la teoría del Desarrollo Organizacional, la teoría de Sistemas y la teoría de la Contingencia que aportaron: la flexibilidad organizacional, el enfoque sistémico, la caracterización del ambiente y el uso de la tecnología. Esta última, utilizada para facilitar los procesos administrativos y de gestión que provocaron una forma diferente de organización ⁷.

⁶ Ratimoff, Luis. Op cit. pp 14-27.

⁷ Claude S., Georg Jr. Op cit., pp 27-127.

La expansión educativa poco después, llevó a una consecuencia inevitable, la privatización de las oportunidades educativas, y surgen las condiciones meritocráticas y la habilitación para las competencias sociales ». Esto condujo a una idea de "estabilidad", que a su vez, produjo un principio de desarticulación de los componentes del colectivo social y de pérdida de valores unificadores que se convierten en principios organizadores de la gestión pública, de ahí que el criterio utilizado fue el de adaptabilidad. Los protagonistas de la administración pública y escolar concibieron la organización como un sistema abierto y adaptable, haciendo incapié en las variables situacionales del medio externo. Enfatizando la efectividad de las políticas de la educación pública en la gestión educativa.

V. Enfoque Sociológico:

Este enfoque nace con la preocupación de los teóricos latinoamericanos, por la concepción de las teorías sociológicas y la necesidad de plantear propuestas alternativas, así como soluciones para satisfacer las necesidades y aspiraciones educativas de la sociedad latinoamericana ».

Las corrientes teóricas en que se basan parten del existencialismo, fenomenología, el método dialéctico, la teoría

8. Ratinoff, Louis. *Ibidem*, pp 14-27.

9. Sander, Benno. "Gestión y administración de los sistemas educativos: problemas y tendencias" en *Perspectivas*, UNESCO, Vol. XIX, no. 70, 1989, pp 143-200.

crítica y el enfoque de la acción humana, para poder formular un modelo de gestión educativo basado en la pertinencia como criterio orientador. Bajo este esquema la organización se concibe como un sistema holístico e interaccional ¹⁰.

Entonces, la gestión educativa promovida, da privilegio a los principios de: Conciencia, acción crítica, pertinencia cultural, contradicción y totalidad.

De esta forma, estos estudios y los enfoques derivados nacen de la preocupación por estudiar a la gestión educativa en el movimiento teórico de las ciencias sociales.

1.1.2. CLASIFICACION TRADICIONAL.

También existe una clasificación histórica tradicional, ésta agrupa la teoría administrativa en tres escuelas:

i. Escuela Clásica (inicios del Siglo XX).

Que Comprende además:

- La administración científica de Taylor.
- La administración general de Fayol.
- La administración burocrática de Weber.

"Los protagonistas de la escuela clásica conciben la organización como un sistema mecánico y racional, en que la administración se guía por el criterio de eficiencia económica". ¹¹

ii. Escuela Psicosocial (fines de la década de los 20's).

Aquí se dividen en:

10. Sander, Benno. "Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad" en Revista Digital de Colocación y Nuevas Tecnologías, <http://contexto-educativo.com>, ene, 2000.
11. Sander, Benno. "Administración de la educación en América Latina: el concepto de relevancia cultural" en La Educación, Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, no. 96, año XXVIII, dic. 1984, p 50

- El movimiento de Relaciones Humanas de Mayo, Roethlisberger y Dickson.
- Comportamiento administrativo de Barnard y Simon.

*"Los protagonistas de la escuela psicosocial conciben organización como un sistema orgánico y natural, en que la administración se preocupa por la integración funcional de sus elementos componentes a la luz del criterio de eficacia institucional, aliado al de eficiencia económica"*¹²

iii. Escuela Contemporánea (después del periodo de posguerra).

Que incluye:

- El desarrollo organizacional de Bennis.
- La administración para el desarrollo de Heady y sus asociados.
- La ecología administrativa de Riggs.
- El desarrollo institucional de Esman y Blaise.
- La teoría de la Contingencia de Lawrence y Lorsch.
- La ciencia del *management* de Drucker y otros adeptos.

*"Esta escuela trató de superar las dos orientaciones anteriores a la luz del criterio de efectividad política atribuyendo especial atención a las variables situacionales del ambiente externo que afectan las organizaciones"*¹³

Estas escuelas, además se pueden dividir en diversas corrientes de pensamiento administrativo influenciados por las teorías filosóficas del positivismo, hermenéutica y las teorías críticas (fenomenología, existencialismo y método dialéctico):

- a) En términos de sistemas cerrados (1900-1960).
- b) En términos de sistemas abiertos (1960-1980).

En cada uno de ellos cuenta con "modelos racionales" y "modelos naturales", según la evolución de la teoría administrativa ¹⁴.

¹². Sander, Benno. "Administración... Op. Cit., p 50.

¹³. Ibid, p. 50

¹⁴. Sander, Benno. "Destino... Op. cit., pp 243-260.

1.1.3 PARADIGMA MULTIDIMENSIONAL.

Este paradigma lo construyó Benno Sander atendiendo a los estudios antes mencionados. El *paradigma multidimensional* aún está inconcluso, lleva trabajando con él, más de 10 años. El considera que su propuesta heurística y praxiológica debe seguir en constante perfeccionamiento o en vías de construcción porque debe ser:

"...resultante de un proceso de aprendizaje permanente y de un esfuerzo de superación intelectual, buscando satisfacer siempre nuevas necesidades de nuestras escuelas y universidades"¹⁵.

Este paradigma conjuga criterios que se han adoptado históricamente para evaluar y orientar la tarea administrativa: *rentabilidad, rendimiento, adaptabilidad y pertinencia*. Estos, corresponden a cuatro periodos históricos distintos que convergen en un sentido práctico actualmente. Las instituciones educativas se inclinan por algún criterio en particular en sus criterios administrativos, aún cuando los cuatro interactúan entre sí.

El paradigma se basa además en tres postulados fundamentales:

- 1.-Los fenómenos educativos y los actos administrativos son aspectos interrelacionados de una realidad general.
- 2.-En el sistema educativo hay dimensiones intrínsecas de carácter cultural y pedagógico que coexisten con dimensiones extrínsecas de carácter político y económico.
- 3.-El ser humano como individuo y agente social comprometido políticamente en la sociedad constituye la razón de ser del sistema educativo.

¹⁵. Sander, Benno. *http...*, Op. cit.

Explicando el Paradigma:

Como ya se había mencionado, parte de una visión histórica de la teoría administrativa y de su evolución en América Latina pero además, delinea cuatro paradigmas de la administración:

- A) Administración para la eficiencia.
- B) Administración para la eficacia.
- C) Administración para la efectividad.
- D) Administración para la relevancia.

En palabras de Sander "es necesario para delinear los contornos teóricos de cada uno de los paradigmas, definir la propia naturaleza de sus respectivos criterios de desempeño administrativo. Se trata de un tema controvertido, pues la literatura especializada sobre la materia revela una confusión terminológica y semántica generalizada. En efecto, es muy común confundir «eficiencia» con «eficacia»; «eficacia» con «efectividad»; «efectividad» con «relevancia»."¹⁰

A) Administración para la eficiencia:

Eficiencia del latín *efficientia* (acción, fuerza, virtud de producir), es un criterio del ámbito administrativo que presenta la relación entre costos y beneficios, es decir entre los recursos aplicados y el producto final obtenido. En ese sentido, es un concepto asociado a la rentabilidad y a la productividad (valor supremo) que en suma dan como resultado la racionalidad económica. De ahí que sea eficiente aquel que produzca más con el mínimo de

¹⁰ Sander, Benno. "Administración... Op. cit., p 52

recursos, costos y esfuerzos, además de presentar una elevada relación producto/insumo.

Este concepto al nacer en el contexto de la Revolución Industrial se convierte en el criterio central de la administración clásica que impulsarán principalmente Fayol, Weber y Taylor, resumiendo podemos decir que las características generales del concepto son:

- Una perspectiva económica.
- Prepondera los criterios de productividad y rentabilidad.
- Su eje central es la racionalidad económica.
- Su preocupación: los instrumentos y procedimientos operacionales.
- Tener una naturaleza instrumental y extrínseca.

Porque son "...los elementos útiles para definir la eficiencia como criterio de desempeño económico de la administración de la educación. Por lo tanto, la eficiencia de la administración de la educación puede ser definida como criterio de desempeño instrumental extrínseco, de naturaleza económica, medido en términos de capacidad administrativa para alcanzar un elevado grado de productividad" 17.

B) Administración para la eficacia:

Etimológicamente eficacia significa capacidad para alcanzar determinados resultados. Este concepto se gestó con la teoría psicosocial de administración a fines de 1920. Después de la II Guerra Mundial fue un criterio fundamental de los administradores clásicos (Drucker, Odiorne y Humble). En ese sentido, como

17. Sander, Benno. 2Administración... *ibidem*, p 54.

criterio de administración la eficacia busca el alcance de los objetivos institucionales.

Chester Barnard, publicó en 1939 un libro proponiendo una teoría de la cooperación para explicar las organizaciones, titulado "Las Funciones de un Ejecutivo" y ahí distinguió a la "eficacia" de la "eficiencia". La primera la define en términos de grado de satisfacción de las motivaciones personales y a la segunda, como el nivel de desempeño administrativo en la consecución de los objetivos institucionales.¹⁸

Sander limita el concepto eficacia de la administración de la educación a los aspectos intrínsecos del sistema educacional, así la concibe como "criterio de desempeño intrínseco e instrumental, de naturaleza pedagógica, medido en términos de capacidad administrativa para alcanzar los objetivos educacionales propuestos" ¹⁹

De ahí que las características generales del concepto sean:

- Tener una perspectiva pedagógica.
- Buscar la consecución de objetivos institucionales.
- Privilegiar el criterio de rendimiento.
- Tener una naturaleza instrumental e intrínseca.

C) Administración para la efectividad:

Efectividad deviene del verbo latino *efficere* (realizar, cumplir, concretizar). Este concepto surge con la administración

18. V. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 3a ed., Mc Gray Hill, México, 1989, p 429-430.

19. Sander, Benno. "Administración... Ibidem, p 55.

contemporánea como un esfuerzo de superación de los conceptos de eficiencia y eficacia.

Para explicar su significado es necesario ver de donde parten las definiciones:

- De efectivo: real, verdadero, que causa efecto concreto.
- Del término inglés *effectiveness* que lo hace sinónimo de eficacia y al traducirlo al español lo convierten en efectividad.
- En la administración contemporánea: La efectividad es *responsiveness*, capacidad de respuesta o de atendimento a las exigencias de la comunidad externa expresadas políticamente.

De ahí, Sander define la efectividad "como criterio de desempeño político de la administración, y como tal, revela la capacidad estratégica de responder y actuar de forma inmediata y real en función de las demandas sociales y políticas de la comunidad, incluyendo en ella el sistema educacional. En ese sentido, el grado de efectividad de la administración de la educación se mide en términos de su capacidad de acción real y verdadera, en respuesta a las exigencias sociales y demandas políticas" . 20

De ahí que las características generales de la efectividad sean:

- Ser un criterio de desempeño, que mide la capacidad de producir soluciones o la respuesta deseada por los participantes de la

20. *Ibidem*, p56-57.

comunidad.

- Se asocia al concepto de responsabilidad social, la administración está obligada a responder por los propios actos en función de las preocupaciones y prioridades vigentes en la comunidad. Responsabilidad y confiabilidad administrativas.
- Su criterio central es la administración para el desarrollo.
- Su preocupación es promover el desarrollo socioeconómico y mejorar las condiciones de vida humana.
- Se refiere a objetivos más amplios de equidad y de desarrollo económico-social.
- Tiene una perspectiva política.
- Desempeña un criterio de adaptabilidad.
- Es de naturaleza sustantiva y extrínseca.

D) Administración para la relevancia:

La palabra relevancia proviene del verbo latino *revelare* (revelar, resaltar, valorizar), aquello que realmente importa, que tiene valor. Para descubrir el grado de compromiso político de la administración de la educación, algunos autores adoptan el concepto relevancia que lo hacen sinónimo con el de efectividad, pero la relevancia está asociada con la naturaleza sustantiva e intrínseca de la administración procurando desarrollar una forma cualitativa de vida humana asociada, de ahí que sea una peculiaridad cultural de cada comunidad y tenga que ser definida en función de las percepciones e interpretaciones de los participantes de dicha comunidad.

"En ese sentido la relevancia es un criterio de desempeño antropológico medido en términos de la significancia, del valor, de la importancia o de la pertinencia de los actos y hechos administrativos para la vida de los participantes de la comunidad, incluyendo en ella el sistema educacional. Al adoptar la relevancia como criterio fundamental, la administración valoriza los significados y las consecuencias de su actuación para el perfeccionamiento de la cualidad de vida humana asociada o para su deterioración".²¹

Sus características generales del concepto son:

- Sugerir la noción de pertinencia.
- Implica una conexión definida, significativa y lógica entre dos realidades: Por un lado la administración y por otro, la cualidad de vida humana de los participantes, en sus propias opciones existenciales.
- Se concretiza en la sociedad a través de la efectividad política.
- Su naturaleza es sustantiva e intrínseca y antropológica.

Es así que estos cuatro paradigmas, como elaboraciones heurísticas, se conjuntan en un solo paradigma multidimensional que es una síntesis totalizadora, basado en el análisis de las confluencia y contradicciones entre cada paradigma, que a su vez, son concebidos como realidades globales con dimensiones o planos multicéntricos que constan de:

21. *Ibidem*, p 57.

@ Cuatro dimensiones: Intrínseca, extrínseca, sustantiva e instrumental.

@ Cuatro dimensiones interactuantes: Cultural, pedagógica, política y económica.

@ Cuatro criterios a los cuales corresponde un paradigma de administración:

Pertinencia (administración para la relevancia).

Rendimiento (administración para la eficacia).

Adaptabilidad (administración para la efectividad).

Rentabilidad (administración para la eficiencia).

Además, es "parte de una definición filosófica según la cual las dimensiones instrumentales son reguladas por las dimensiones sustantivas. Estas últimas están directamente relacionadas en el nivel intrínseco, con los valores y las aspiraciones fundamentales del ser humano como ente individual y social históricamente situado en su ambiente cultural y en el nivel extrínseco con la consecución de los fines y objetivos políticos de la sociedad"²²

Este sistema multicéntrico refleja las interacciones entre los criterios: sustancial, instrumental, intrínseco y extrínseco; que a su vez interactúan con la dimensión: cultural, política, pedagógica y económica del sistema administrativo en la educación.

22. *ibid.*, p. 20

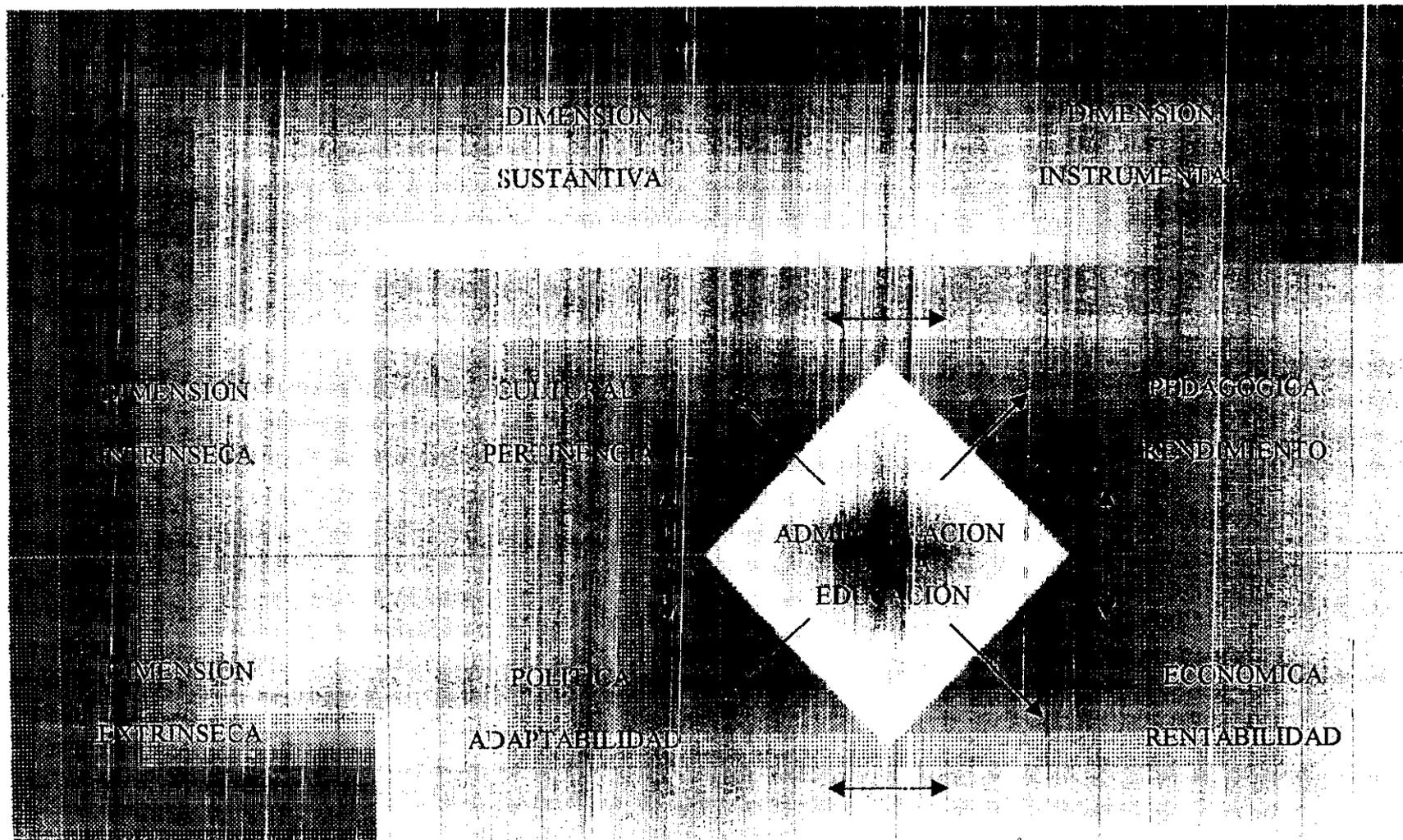


GRAFICO 1-A. PARADIGMA MULTIDIMENSIONAL.
 FUENTE: SANDER BENNO. "GESTION...", P 24-5.

Este cuadro conjunta los elementos más importantes en cada dimensión dado que, cada una de ellas tiene una función importante y se complementan dialécticamente.

La dimensión económica "prevé y controla recursos, organiza estructuralmente la institución, fija papeles y cargos, divide el trabajo, determina cómo debe realizarse éste y por qué tipo de incumbentes (sic) y establece normas de acción". 23 Una funcionará bien si la administración y la gestión educativa pueden preparar la planeación, presupuestación, organización y previsión en la estructura organizacional. De esta forma, la Dimensión Pedagógica aporta "la responsabilidad de concebir espacios, métodos y técnicas capaces de preservar los fines de la educación en sus esfuerzos por cumplir adecuadamente su papel económico, cultural y político en la sociedad". 24 Entonces la Dimensión Política englobará las estrategias de acción concretas de los individuos que conforman la institución y su importancia radicarán en la responsabilidad específica de la educación para con la sociedad. Por último, la Dimensión Cultural aportará "los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan en la institución educativa y por las cuales funciona".25 Así, los cuatro paradigmas se conjuntan en uno solo.

23. *Ibidem*, pp 62-63.

24. *Ibidem*, pp 63-64.

25. *Ibidem*, pp 65-67.

Este paradigma nos muestra la complejidad y la amplitud con que funciona el ámbito de la administración de la educación donde, las dimensiones despliegan una actividad práctica con respecto a la función de la gestión educativa como proceso social y medio de control basado en la técnica, la modernización e intereses de grupos.

En su proceso se incluyen multitud de variantes, propósitos y proyecciones humanas de carácter ideológico que persiguen la realización de fines dentro de un conjunto determinado de relaciones sociales. A esto respecto, puedo afirmar que existen ocultas (curriculum oculto) relaciones de poder y dominación implícitas en la actividad gestonaria que penetran el ámbito institucional.

Precisamente en el ámbito institucional es donde se conforma la identidad, la particularidad y legitimidad de las instituciones educativas; lo que a su vez, permite estructurar un complejo de elementos que constituyen su realidad (que cambia con el tiempo y la acción del hombre como proceso deliberado).

De esa forma, la aplicación de la gestión educativa dentro del proyecto institucional establece vínculos, transmisión, asimilación, así como estilos de concretarla que justifican una concepción educativa dentro de la administración de la educación en donde se reproducen valores, ideología, cultura y creencias que se manifestarán en las actitudes, acciones y el ejercicio del poder en la realización del proceso gestionario por parte de

jerarquizaciones específicas.

Desde esta perspectiva el paradigma multidimensional aporta la representación y articulación del carácter dimensional, una representación analítica al interior de un tiempo y espacio humanos institucionalizados.

El siguiente cuadro expresa los elementos implicados en cada dimensión:

DIMENSIONES IMPLICADAS EN LA GESTION EDUCATIVA.

ECONOMICA	PEDAGOGICA	POLITICA	CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> ■ Recursos materiales y financieros. ■ Estructuras, normas burocráticas. ■ Mecanismos de coordinación y comunicación. ■ Distribución y control de los recursos. ■ Organización de la institución en términos estructurales. ■ Definición de funciones y responsabilidades. ■ Distribución del trabajo. ■ Normas de acción 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Principios educativos. ■ Concepciones y técnicas para el logro de objetivos. ■ La admon. como acto pedagógico. ■ Concibe espacios y métodos. ■ Asume la función de las dimensiones económica, cultural y pol. de la sociedad. ■ Su criterio principal es la eficacia y el logro de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concibe estrategias de acción concretas y participativas. ■ Reconoce la responsabilidad soc. institucional. ■ Equilibra la relación de los elementos culturales y pedagógicos. ■ Satisfacción de las nec. sociales. ■ Democracia. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valores. ■ Filosofía. ■ Características antropológicas y soc. ■ Perspectiva global. ■ Coordina la acción. ■ Calidad de vida.

GRAFICO:2-A DIMENSIONES IMPLICADAS EN LA GESTION EDUCATIVA.

Estas dimensiones identificadas presentan diversos problemas en el desarrollo histórico de las teorías administrativas adoptadas a la educación y en la elaboración de este paradigma.

a) *Gobierno y administración de la educación:*

En América Latina la administración Pública, desde el aspecto normativo o jurídico, indica que la educación es un servicio público y como tal, la administración de la educación es parte de su ámbito. Esto lleva a vislumbrar la interdependencia entre educación, sociedad y gobierno. Este último, desempeña una función central, dado que norma, controla y establece las políticas educativas a seguir. 26

Así, la rentabilidad y el racionalismo burocrático de la administración pública adoptan y transmiten sus políticas, a través de modelos administrativos importados como si fueran recetas universales, que formarán parte también del sistema educativo.

b) *Políticas educativas y criterios de gestión educativa en la administración de las instituciones de educación.*

Las políticas educativas que se han adoptado en América Latina han cambiado conforme a la evolución histórica de los países en desarrollo. Los organismos internacionales, a través de "investigaciones" y "exámenes", tratan de legitimar y justificar sus recomendaciones para la educación. Ejerciendo presión sobre los países latinoamericanos mediante los préstamos financieros. Sus políticas educativas parten del culto a la rentabilidad y la eficiencia. La retórica aboga por la satisfacción de las demandas sociales y el logro de las aspiraciones políticas, como el

26. A manera de ilustración, consúltense los trabajos publicados por Sander, Benno: *Gestión Educativa en América Latina: Construcción y Reconstrucción del Conocimiento*, Buenos Aires Argentina, Editorial Troquel, 1996.

"desarrollo económico". Así, los criterios de gestión educativa en la administración de las instituciones educativas no superan el modelo tecnocrático-burocrático tradicional y conciben formas de administración educativa adaptadas a la política educativa gubernamental impuesta.

c) *Centralización vs Descentralización.*

La educación pública atraviesa una crisis y cambio en América Latina y forman parte de una reforma más amplia de la función del Estado. De esa manera, existe una gran tensión constante entre centralización y descentralización de la educación y de la administración de la educación.

Desconcentración, desburocratización, regionalización, municipalización, delegación, nuclearización o privatización son los términos en boga en los planes de desarrollo de las instituciones educativas y las políticas gubernamentales. Puesto que los gobiernos optan por esta "alternativa" para aumentar la eficacia en las finanzas y la prestación de servicios gubernamentales esenciales, así como mejorar el grado de reacción y responsabilidad de los proveedores de servicios hacia sus "clientes". El Banco Mundial recomienda esta medida, porque cree que los beneficios se ven al sistematizar las exigencias de la comunidad y su deseo de colaborar y apoyar la escuela local en forma financiera, sin tomar en cuenta las repercusiones y contexto de los países latinoamericanos.

En realidad estos argumentos revelan que la situación en

varios países latinoamericanos ha sido adoptar alguna de las formas de descentralización de la educación desde los 80's.

Algunos ejemplos de la aplicación de la descentralización:

- **Argentina:** Administración múltiple de su sistema educacional por medio de consejos consultivos.
- **Brasil:** Transferencia de la autoridad administrativa a consejos escolares y municipios.
- **Chile:** Regionalización de la educación (municipalización) combinándola con planificación y control central.
- **Colombia:** Descentralización funcional y geográfica de la administración de la educación.
- **México:** Reforma administrativa, Federalización y descentralización como medio de agilización.
- **Costa Rica:** Regionalización y desconcentración del sistema educacional sobre la base de departamentos educacionales y regionales.
- **Perú:** Nuclearización y descentralización geográfica y progresiva del ministerio de la educación por medio de asociaciones.
- **El Salvador:** Creación de asociaciones que administren las escuelas locales, municipalización.
- **Venezuela:** Descentralización administrativa que promueve la regionalización educacional.²⁷

El mayor error de esta realidad es creer que un sistema educativo descentralizado será económicamente más rentable y tendrá un mejor rendimiento que en un sistema centralizado. Este mito muestra la falta de una evaluación crítica y contextual de la realidad concreta latinoamericana y de sus fuerzas históricas determinantes. En términos económicos no han mostrado la eficacia de estas políticas gubernamentales y además se carece de estudios sistemáticos que establezcan la existencia o falta de correlación empírica entre rentabilidad y descentralización. Lo que demuestra

27. Véase a Martín Maglio, Federico. "El Banco Mundial y el concepto de Descentralización Educativa" en Revista Digital de Colocación y Nuevas Tecnologías, Contexto Educativo, no. 3, ene-2000, <http://contexto-educativo.yupi.com>

que favorece el trato a la educación como mercancía y que desequilibra y acentúa las desigualdades de mercado.

Esto se traduce en una clara política de descentralización del sistema educativo y privatización que pretende la autosuficiencia financiera de las instituciones educativas. En términos pedagógicos hace falta demostrar cómo el sistema educativo descentralizado resultaría más eficaz, cuando la cultura política de los países aboga por el centralismo burocrático administrativo. En términos políticos es imperante demostrar cómo podría la descentralización educativa responder mejor a las demandas sociales y a las aspiraciones políticas en los países que poseen una estructura política, jurídica y económica que no ofrece una adecuada autonomía fiscal a los estados y a los municipios.

d) *Formación del personal administrativo de las Instituciones educativas.*

La política y la práctica en la formación de administradores de la educación en América Latina ha ido a la par del desarrollo histórico general de las Ciencias Sociales y actualmente, esta forma tradicional sugiere cambios drásticos en ella. Puesto que, los cambios tecnológicos y científicos, sociales y culturales demuestran ser cada vez más complejos y menos humanistas. Por ello, es necesario comprender y transformar las prácticas tradicionales en formación del personal administrativo de las instituciones educativas con base a la academia.

1.1.4 OTROS ESTUDIOS.

Existen algunos estudios sobre gestión educativa en otros países que muestran su experiencia en la conformación de una forma diferente de ponerla en práctica, entre ellos puedo citar:

La Experiencia Catarinense de Gestión Compartida:

Este trabajo lo puso en marcha la Asociación de los Administradores Escolares de Santa Catarina (AAESC), en uno de los estados de Brasil.

La AAESC trabajó en colaboración con la Sría. de Educación del Estado, las Srias Municipales, Universidades e Instituciones de la Sociedad Civil. Proponen alternativas prácticas para administrar desde un proyecto pedagógico con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de la escuela pública. Esto lo plantearon dentro del Plan Estatal de Educación: "Democratización de la Educación", en 1984.

El esfuerzo de la AAESC se centra en:

"...buscar metodologías alternativas para cambiar efectivamente la práctica educativa concreta, en especial de su gestión. Estimula, incentiva y apoya experiencias de gestión democrática, participativa y compartida".²⁸

Lo que caracteriza a este trabajo es la toma de posición de

28. Cardoso Jarbas, José. "Gestión compartida la experiencia catarinense" en Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, no. 3, vol. XXV, 3er trimestre, 1995, p 111.

la AAESC frente a la política y a la práctica de descentralización de la enseñanza en Santa Catarina. Con el reordenamiento de la nueva constitución promulgada en 1988 en el campo educativo seguía impulsando la gestión democrática y en 1993 la Ley sufrió numerosas modificaciones para tratar de fortalecer la redemocratización del país, cosa que permitió que las insituciones educativas volvieran a discutir y revisar su práctica, el significado de su trabajo pedagógico y la forma de gestión que debía ser desarrollada.

Así, la AAESC vió como punto importante, la necesidad de pensar la gestión de lo público a partir de una concepción democrática, en la participación de la sociedad civil y fortalecer el carácter público del Estado, contraponiéndose a la privatización de lo público y a la apropiación de lo público por intereses privados.

Es ese sentido para ellos:

*"La concepción de gestión que incorpora los principios democráticos constituye un aprendizaje que se procesa en el nivel de las instituciones sociales, que se expresa en sus prácticas políticas y culturales"*²⁹

Para la AAESC la gestión compartida consiste en la construcción colegiada del proyecto pedagógico para la escuela pública cuyo modelo es:

29. *Ibidem.*

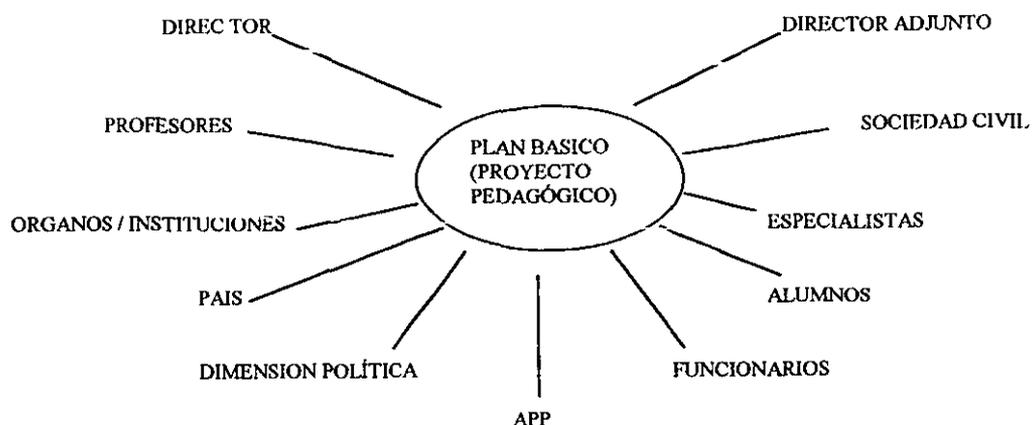


GRAFICO: 3-A GESTION COMPARTIDA EN LA CONSTRUCCION COLEGIADA

FUNTE: Jarbas, José. "Destinación... Op cit., p 110.

Instauración de una práctica pedagógica progresista para el ejercicio de la ciudadanía y "Escuela Emancipadora".

Estudio de la UDUAL: Administración Universitaria en América Latina.

Otro estudio lo realizó la UDUAL en 1995 que publicó con el título de "Administración Universitaria en América Latina una Perspectiva Estratégica". Su propuesta parte del supuesto de que las universidades son empresas con propósitos de competitividad y que las reformas institucionales que necesitan tienen que adoptar el paradigma economicista. El conjunto de modelos y metodología expuestas, desde un punto de vista esquemático y organizacional ponen énfasis en la calidad y la eficiencia como requerimientos de la excelencia universitaria. Para ello proponen la planificación,

gestión y control estratégico en la universidad mediante, la estrategia corporativa y un modelo de gestión estratégica universitaria.

La propuesta parte de 10 tareas para formular la estrategia corporativa, que se distribuyen en cuatro rubros estratégicos:

I. ESCRUTINIO DE LA ORGANIZACION: LA VISION DE LA UNIVERSIDAD.

- 1.-Misión.
- 2.-Filosofía corporativa.
- 3.-Segmentación de las unidades estratégicas de planificación.
- 4.-Estrategia Horizontal.
- 5.-Integración vertical.
- 6.-Temas de significación estratégica.

Todo esto en suma proporciona las fortalezas y debilidades que conjuntamente con un análisis corporativo del ambiente (la inteligencia corporativa) ofrece las oportunidades y amenazas.

II. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.

- 7.-Postura estratégica:
- a)Desafíos estratégicos.
 - b)Desafíos de planificación.
 - c)Objetivos corporativos.

III. ASIGNACION DE RECURSOS.

- 8.-Administración de proyectos.

IV. INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

- 9.-Estructura organizacional y sistema administrativo.
10.-Administración de recursos humanos.²⁹

Esos elementos constituyen el marco de referencia para la gestión estratégica de la Universidad. El modelo para la operacionalización lo exponen de la siguiente manera:

²⁹ V. UDUAL, op cit, pp 9-10.

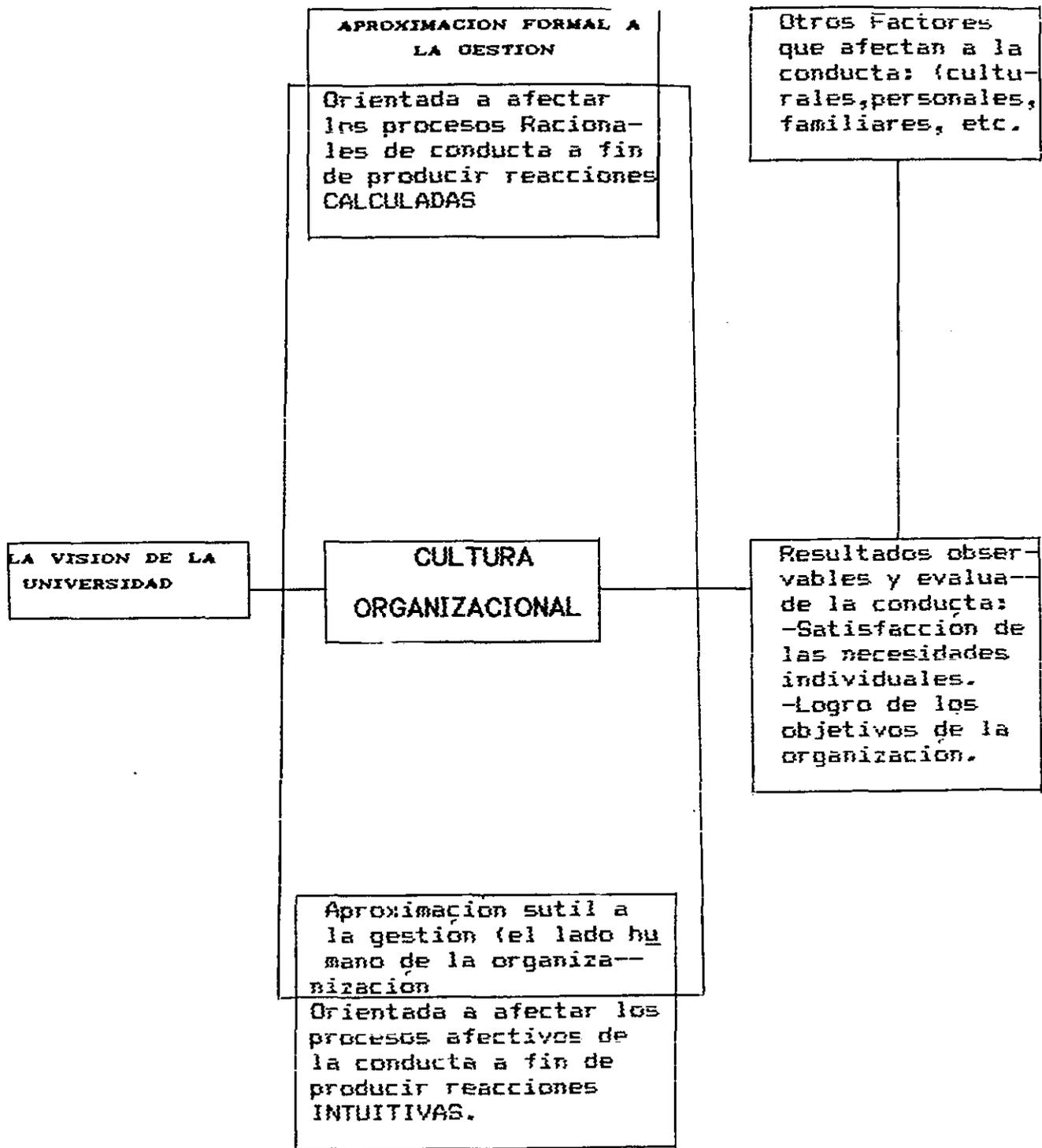


GRAFICO 4-A UN MODELO DE GESTION ESTRATEGICO ADAPATADO POR MAX Y MAJLUF,1990.

FUENTE:UDUAL, Administracion... ,op cit, p 18.

Lo que se espera con este modelo es la satisfacción de necesidades individuales y el logro de los objetivos de la organización, a partir de:

1.-*Procesos formales*: Sistemas organizacionales que derivan en indicadores de eficiencia y eficacia. (Planificación, control de gestión, administración de recursos humanos, políticas de evaluación y sus criterios).

2.-*Procesos sutiles*: Actitudes y conductas desarrollados por altos ejecutivos y que influyen en el comportamiento organizacional. (Interacciones, mecanismos psicológicos de influencia, ejercicio del poder, acciones de comunicación, el plano informal).³⁰

Este estudio parte de la propuesta y perspectiva de la estrategia para la calidad de la administración universitaria, organización de naturaleza singular que constituye un espacio de desarrollo de ideas, conceptos y construcción de conocimientos en un necesario espacio de reflexión académico-profesional, que exprese una situación de vida socio-histórica en interacción con una multiplicidad de factores intrínsecos y extrínsecos de su vida cotidiana. Además, deja de lado la expresión, dimensión y contenidos éticos y humanos de la educación incorporando nociones

30. Consultar la obra de la UDUAL. Administración Universitaria, en América Latina. Una perspectiva estratégica, CINDA/UDUAL/CESU/-UNAM, México, 1995, pp 19-30.

que difunden un lenguaje técnico; la idea de un sistema productivo segmentado; un carácter excluyente y marginador del modelo educativo al cual conciben como un medio de "capacitación", "competitividad" y "eficiencia" en pro de la "modernización y el progreso.

1.2 GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION SUPERIOR EN MEXICO.

En México la *Gestión Educativa* en la administración de los sistemas escolares cobra sentido y razón de ser al buscar un mejoramiento cualitativo en la tarea que le ha sido encomendada. A través de los tiempos nos damos cuenta que ha estado en función de la Administración pública del Estado, en ese sentido, la naturaleza que ha tenido en los diferentes periodos ha variado y se ha transformado, dado que se ha desarrollado conjuntamente con el propio Estado Mexicano.

Haciendo un recuento de momentos coyunturales en la Administración Pública y las Políticas Educativas del Estado, podemos mencionar:

ETAPA COLONIAL.

El periodo del antiguo régimen o época colonial, donde se desarrolla una transformación en las estructuras gubernamentales y la tarea educativa cobra relevancia. Además, en este periodo se funda la *REAL Y PONTIFICIA UNIVERSIDAD DE MEXICO (1547)*. Es un periodo de actividad fecunda al abrir la demanda de personal

capacitado para labores administrativas, de organización y de control, emanadas de las actividades eclesiásticas y del virreinato mismo, que buscaban la eficacia pues la actividad educativa era amplia, dominante y se encontraba directamente vinculada al proceso de adoctrinamiento religioso.

De 1600-1785, se vivían esquemas de dominación y aparece la tentación por la "modernidad" en la Nueva España, ligada a brotes de conciencia liberal. Surgen entonces, las primeras instituciones educativas novohispanas con relativa independencia del clero, pero sujetas a la tutela del Estado.³¹

De 1786-1821 se trataba de convertir al Estado como instrumento primordial para lograr el "progreso" y el reino de la razón de estado que demanda una atención creciente del poder público.

De 1821-1834 es de suma importancia, dado que, se crea una instancia expresa de la administración de la educación, aquí inicia la administración centralizada y descentralizada. En 1833 se inicia una Reforma Educativa y se veía a la Universidad como una encarnación de lo retrógrado, así que fue suprimida, creandose una Dirección General de Instrucción Pública para el distrito y los territorios Federales, a través de esta instancia el gobierno adquiriría de hecho el control de la educación.

³¹. Existe una amplia bibliografía sobre esta etapa, es recomendable revisar la obra de Guerrero Drozco, Omar, Op cit., la de Talavera Agramam. Liberalismo y Educación Tomo I, sepselentas, 1973 y Staple Anne, Educar: Panacea del Mexico Independiente, Ed. Caballito, 1985.

De 1835-1857 la administración y la gestión educativa se centraliza, se expide el reglamento general para la instrucción pública. Desapareciendo la Dir. General de Instrucción pública y restableciéndose la Universidad. La administración procuraba "hablar poco y hacer mucho".³² En la Revista Política de las diversas administraciones que la República ha tenido hasta 1837, Mora realiza una despiadada crítica del Estado de la Educación e Instrucción Pública, pues para él, la empleomanía (burocratismo) era una de las causas que hacían que el Estado se transformara en instrumento al servicio de una facción y se convirtiera en enemigo de la libertad y degradación de los ciudadanos. En 1841 se crea la Sría. de Instrucción Pública e Industria, y se decide suprimir de nueva cuenta a Real y Pontificia Universidad de México. En 1853 se expiden las bases para la administración de la República y hasta la promulgación de la Constitución Política se retorna al Federalismo y las escuelas privadas se liberan del poder público, se fomenta la enseñanza pública y se prohíben los monopolios relativos a la enseñanza y al ejercicio de las profesiones.³³

En 1858-1889 se refleja una administración de la educación indisolublemente ligada al poder y a la organización, además se trata de homogeneizar la política educativa, pues con la Reforma Educativa sería obligatoria, gratuita y laica (1861). En 1865 se vuelve a suprimir la Universidad Nacional de México.

32. Talavera, Abraham, *Op cit*, pp 79-111.

33. V. Zea Leopoldo. *El Positivismo y la Circunstancia Mexicana, Lecturas Mexicanas, No. 81, FCE/SEP, Mexico, 1985.*

ETAPA TECNOCRÁTICA

Entre 1890-1910 se expide la Ley de Instrucción Pública que centraliza la administración educativa. La administración pública federal adquiere un sentido jurídico para su organización y funcionamiento. Iniciándose la Reforma Administrativa y su organización empieza a aplicar sistemas modernos de manejo de oficinas y dependencias del ejecutivo. Es decir, uso de libros especializados, archivos y catalogación de la información.

En 1910 se reabre la Universidad Nacional de México y se formula un plan para la *Reforma Integral de la Educación Mexicana*, bajo la retórica del nacionalismo educativo que caracterizó a la escuela como un instrumento al servicio de la integración nacional y su función principal era contribuir a la continua construcción, modernización e integración de la Nación.

1930, es un año que marca grandes cambios en la política educativa mexicana y que permea la necesidad de expansión de la educación en todos sus niveles. En ese sentido, la administración educativa obtiene un gran poder de decisión y una ardua tarea que se reflejará en los años posteriores.³⁴

ETAPA CONTEMPORÁNEA

Los años 1940-1970 son marcados por la centralización de la administración educativa. México pasa a la era "moderna" y el

34. Guerrero Orozco, Omar. Op. cit., pp 205-349.

Estado adquiere mayor injerencia en los organismos públicos y aparece el fenómeno del gigantismo del aparato burocrático. La expansión educativa empieza crecer vertiginosamente. De tal manera que se generan también transformaciones en la Educación Superior, ejerciéndose el control vertical por parte del Estado bajo la retórica del pluralismo y la meritocracia.

La década de los 70's empieza a generar transformaciones en la Educación Superior, ya que se expande la educación pública y privada; la acción del Estado se nota al ejercer éste un control vertical sobre aquellas. Mediante una serie de mecanismos trata de prevenir la generación de movimientos de oposición política. Es así como comienza la "Modernización Educativa", que se da a mediados de noviembre de 1978 y se aprueba un documento: *La Planeación de la Educación Superior en México*, que afectará directamente a las Instituciones de Educación Superior (IES) por:

- 1.-Vincular más estrechamente las IES con el aparato productivo.
- 2.-Fuerte insistencia de modificar el proceso de crecimiento de la matrícula.
- 3.-Mejorar el funcionamiento de las IES.

Así, la política estatal gira en torno a tres ejes que complementan a los anteriores:

- 1) La restricción del sindicalismo universitario.
- 2) Promoción de formas verticales de gobierno institucional.
- 3) El control de grupos al poder dentro de la administración universitaria.³⁵

Esto nos permite observar que con esta política educativa se desarrolló un sector político-administrativo más "profesional", que

35. V. ANUIES, Plan nacional de educación superior. Lineamientos generales para el periodo 1981-1991.

se encuentra en las IES funcionando como un centro de poder) y que estaba en condiciones de aliarse con el Estado. A partir de esta "modernización" ³⁶ también, se promueve la descentralización de las IES.

En la década de los 80's México vive una crisis y el entorno mundial empieza a transformarse a pasos agigantados. Se pone en marcha una nueva política económica, donde se perfila la globalización y el neoliberalismo. La política educativa en la Educación Superior se enfrenta al paradigma de la "modernización internacional" y la programación del *capital humano* como factor de competencia global, que impacta a la educación en su estructura desde sus componentes porque ahora:

- 1.-La condición final del éxito es la educación y;
- 2.-La consecuencia política lógica de una sociedad más próspera, educada, comunicada, sin trabas con el mundo, es la "democracia" ³⁷.

36. Cohen, David y Lazerson, "Education and the corporate order" en Karabel y Halsey: *Power and Ideology in Education*. Oxford. University Press, 1979. cit. por Navarro, Marco A. "Modernidad y posmodernidad en la educación superior: Los límites de la evaluación" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no 79, México, 1991. "Para impulsar la modernización de las sociedades, el Estado moderniza la administración pública y con ella también la administración educativa. Esto lo hace en el marco de la adaptación de las instituciones al paulatino desarrollo corporativo en gran escala, en el que la administración escolar es pensada como una corporación empresarial, y el carácter de la educación adquiere forma a la luz de la imagen de la producción industrial. (p. 137).

37. Ratinoff, Luis. Op. cit., pp 14-37.

Por consiguiente, la gestión en la administración de las universidades se sujeta a los cambios jurídicos y normativos de políticas de reordenación de la administración del Estado, así como políticas establecidas por diversos organismos como: el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), sometido a la revisión de la administración pública y reforzado por el Programa Nacional de Educación y las recomendaciones hechas por: la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior (ANUIES). El Consejo Internacional para el Desarrollo Educativo (CIDE) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Todo esto, desde cuatro modelos de administración educativa: *Rentabilidad, rendimiento, adaptabilidad y pertinencia*; estos han servido para evaluar y orientar la gestión educativa, pero también se han puesto a discusión la centralización y la descentralización al conjugarse los modelos.

La Universidad necesitaba cambiar sus estructuras, innovar e introducir instrumentos que le proporcionaran flexibilidad y dinamismo, se puede decir entonces que, "...de 1970 a finales de los 80 hubo avances parciales con la creación de nuevas instituciones, donde parte de aquellos propósitos cristalizaron, como en las Universidades Autónomas de Aguascalientes y Metropolitana pero, en términos generales, continuó la estructura académica inflexible, pensada para reproducir la existente, no para ver al futuro. Se reforzó la administración para hacer frente a las

demandas sindicales -muchas de ellas exageradas y altamente politizadas- que al final generó una contradicción, el trabajo académico demandaba autonomía de pensamiento, libertad de cátedra e investigación, discusiones colectivas y toma de decisiones colegiadas; la administración, por el contrario, se organizó de arriba hacia abajo, basada en procedimientos, reglamentos y normas implícitas que invitaban a la rutina, a formas estandarizadas, a calendarios rígidos (que se reforzaron por la acción de los sindicatos), en fin, en una forma burocrática típicamente jerárquica" 38.

El destino de la educación se ha visto marcado por los cambios tan acelerados que hemos visto. Así, los 90's se caracterizan por grandes avances científico-tecnológicos, que mostraban la necesidad en las IES de experimentar transformaciones debido a las nuevas políticas del Gobierno Federal en tres aspectos:

- 1) *La relación Universidad-Gobierno-Financiamiento.*
- 2) *En sus Estructuras de Gobierno y Legislación.*
- 3) *En el interés por hacer predominar una regulación de mercado* 39.

Con la reunión de la XXIII asamblea general de la ANUIES en 1990, se puso a consideración y aprobación un Programa sobre Administración de las IES. El propósito general era propiciar el mejoramiento de las condiciones y prácticas de la gestión en la

38. Ornelas Carlos. "La educación mexicana. Los desafíos de la economía abierta" en *Perfiles Educativos*, no. 70, UNAM, México, oct./dic. 1995, p. 37.

39. V. Kravzov J. Jaime. "La universidad pública en la transición política de México" en *Perfil de la Jornada*, México, 25/nov./1996, p. III.

administración de la educación de las IES desde siete líneas:

- 1) La gestión académico administrativa.
- 2) El desarrollo de personal administrativo.
- 3) La información sobre gestión y administración
- 4) Las condiciones y recursos materiales.
- 5) La gestión y administración de los recursos económicos.
- 6) La vinculación entre los procesos de planeación y los de organización y gestión institucional.
- 7) Actualización y mejoramiento de la normatividad.

1.2.4. MODELOS ADMINISTRATIVOS.

Los modelos predominantes básicos de administración que predominan en las estructuras universitarias públicas son:

a) El racional-burocrático.

En este modelo su principal objetivo es la eficiencia y el uso óptimo de los recursos, así como jerarquizaciones basadas en ordenamientos legales (legislaciones, reglamentos, etc.) que permitan la asimilación de autoridades y éstas tengan mayor control y dirección de la institución. El desarrollo tecnológico es importante para que las tareas administrativas sean más rápidas y eficientes. En ese sentido la gestión en la administración de la Universidad es separada de la academia y se fomenta la competencia técnica y meritocrática.

b) El político-tecnoburocrático.

Las metas son forzadas por la estructura administrativa del Estado y la empresa privada que designan autoridades a través de facultades que configuran el sistema de gobierno universitario. Así, los intereses institucionales cambian conforme a las necesidades utilitarias del grupo de poder, es decir, que los

fundamentos institucionales son político-económicos. Por lo tanto, los valores que promueven son la calidad y la excelencia académica, estableciendo mecanismos de control como la evaluación para legitimar y justificar su ideología, así como el funcionamiento de la Universidad. Desde esta enfoque, la gestión en la administración de la Universidad enfatiza un carácter normativo a través de la racionalidad, la tecnificación y la cuantificación de sus procesos.

c).El gerencial.

Su meta principal es la competencia y la racionalización mediante mecanismos jerarquizados que tratan de unir el mundo empresarial con la Universidad. Aquí, la tecnología, la productividad y la calidad serán los principios de control que condicionan a la estructura, la organización y las jerarquías universitarias. La cultura y el clima empresarial de su administración buscan la racionalidad de los recursos y la mayor utilidad que maximice el valor de la inversión para justificar los gastos y convertirlos en rendimientos educativos (por lo que aquí la gestión se traduce en trámite y papeleo).

En las Universidades Públicas predomina alguna combinación entre esos modelos y se genera una contradicción que degenera en crisis, puesto que las características de los modelos, las políticas y las prácticas institucionales en su contexto contaminan la razón de su existencia y sus funciones. A la vez que condicionan su propia conformación estructural, organizacional,

administrativa y de gestión. Pues las máximas autoridades y el entramado jerarquizado buscarán el manejo institucional con esa motivación, pero mezclarán también sus intereses propios que impondrán relaciones de poder conflictivas, así como diferentes mecanismos de control y toma de decisiones que obedecen a negociaciones políticas, que generan a su vez conflictos y resistencias.

1.2.5 LA ADMINISTRACION PUBLICA Y LA UNIVERSIDAD.

Por medio de la administración pública se ordenan los organismos dependientes del Estado para ofrecer un servicio público a la sociedad. En ese sentido, la educación pública es un servicio que se constituye como un sistema, dentro del cual se encuentra la Educación Superior y en él, la Universidad. De esta manera, las instituciones universitarias en su configuración obtienen dos características importantes:

- 1) Ser instituciones descentralizadas del Estado.
- 2) Ser autónomas del Estado para realizar sus funciones, aunque sujetas a los ordenamientos de la Secretaría de Educación Pública.

Es decir, que desde este ordenamiento: La estructura organizacional, administrativa y de gestión de las Universidades públicas, les es conferida una autonomía y una descentralización que se justifica en la necesidad del gobierno (poder central) de prestar un servicio público con "eficiencia técnica" encomendando

estas funciones a las instituciones para atenderlas. Así, la descentralización por servicio se prescribe en la Ley Federal de la Administración Pública y por medio de ella el "Estado se reserva el control de los organismos descentralizados, tanto por lo que se refiere a la revisión de la legalidad de sus actos, como por las responsabilidades atribuidas a sus funcionarios". 40

De este modo, la Universidad Pública refrenda la descentralización por servicio al manifestar:

@ Grado de dependencia: Ejercer una administración y gestión condicionada por intereses tanto, gubernamentales o preestablecidos por el Estado en sus políticas educativas (federalización educativa) como, institucionales.

@ Grado de independencia: Conferida por el Estado por medio de lo jurídico (y que dimana de la vida política y administrativa gubernamental) en el ejercicio de su autonomía, en las formas en que prestan y organizan sus servicios.

En ese sentido, la estructura administrativa del Estado como fenómeno burocrático enmarca y determina la administración universitaria.

40. Rodríguez Araujo, Octavio. "La UNAM en el derecho administrativo" en la Jornada, México, 8/abril/1996, p. 16.

1.3 ESTUDIOS SOBRE GESTION EDUCATIVA EN MEXICO.

En México hay muy pocos estudios en relación a la gestión educativa, la mayoría son relacionados con la administración de la educación que le han restado importancia a la gestión educativa. La falta de estudios y construcciones teóricas al respecto, es lo que me lleva a reflexionar e indagar sobre el tema.

Entre los estudios que encuentre destacan:

a) CREACION DE UN MODELO DE EVALUACION INTEGRAL DE LAS POLITICAS SOBRE GESTION DE LA CALIDAD EN LA EDUCACION SUPERIOR.

Es un trabajo de investigadores del Programa de Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación (MADE) en la sección de estudios de Posgrado e Investigación (SEPI) de la ESCA/IPN sobre la creación de un modelo de evaluación integral de las políticas sobre gestión de la calidad en la educación superior.

El modelo propone la valoración de la gestión de la Calidad en la Educación Superior a partir del análisis de la problemática para instrumentar los programas de mejoramiento y desarrollo institucional que den forma al proceso de evaluación, a través de la construcción de indicadores y criterios de calidad de la Educación Superior que atienden a:

- 1.-La naturaleza y fines de la Educación Superior.
- 2.-Tipo de programa.

3.-Concepto de Calidad de un Programa de Educación Superior.

De aquí derivan los elementos para una estrategia integral de gestión de la calidad en la Educación Superior. Los elementos de la estrategia son:

- i. Fomento y desarrollo de una cultura de la evaluación y desarrollo de los procesos de autoevaluación institucional.
- ii. Desarrollo de habilidades gerenciales, que tomen en cuenta los resultados de la evaluación.
- iii. Confrontar metas, objetivos institucionales con los resultados obtenidos.
- iv. Realización de estudios de seguimiento.
- v. Diseño y provisión de evaluación prospectiva.
- vi. Desarrollo y gestión de evaluación externa.
- vii. Evaluación del propio sistema interno de calidad y sus procedimientos de control. ⁴¹

b) LA GESTION PEDAGOGICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACION INSTITUCIONAL DE LA EDUCACION.

Esta investigación es realizada por Teresa Pacheco (UNAM), Patricia Ducoing (UNAM) y Marco Aurelio Navarro (UAT). Ellos parten de la Gestión pedagógica desde una perspectiva

⁴¹ V. Topete Barrera, Carlos e Isaías Álvarez García. "Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de la calidad en la educación superior" en Gestión y Estrategia, UAM-Azcapotzalco, nos. 11 y 12, México, 1997, pp 125-137.

sociológica de la institución educativa, pues ven en ella la posibilidad estratégica para articular y dar sentido y contenido a la acción de y entre los diversos planos educativos.

En ese sentido ellos enfatizan que un proyecto innovador debe atender distintos planos de análisis:

- A) La estructura económico-social existente.
- B) Las características particulares de la dimensión institucional.
- C) Los modelos de organización existentes.
- D) Los procesos de relación interpersonal.
- E) La participación individual.

Pero también debe considerar la diversidad y la heterogeneidad del orden organizacional y burocrático involucrados en la gestión pedagógica:

- A) La estructura formal.
- B) La estructura organizacional.

Por último, los elementos conceptuales de la dimensión institucional y aspectos que delimitan a la gestión como construcción teórica. ⁴²

C) EL CONTROL ESTRATEGICO DE LA GESTION UNIVERSITARIA.

Este estudio lo realizó la Universidad Autónoma de Baja California Sur, ante la búsqueda de un proyecto académico y trabajaron en él Víctor M. Castorena (Mtro. del Dpto. de Economía

⁴² V. Ducoing, Patricia y Marco A. Navarro. "La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no. 78, México, 1991, pp 97-111.

de la UABCS) y Micheline Cariño (Jefe del Dpto. de Organización y Procedimientos de la Dir. de Planeación de la UABCS).

Este estudio se empezó en 1989 para generar de ahí el Plan de Desarrollo Institucional 1990-1993. El fundamento principal fue involucrar a toda la comunidad universitaria a través de un proceso de Planeación Participativa y procedimientos metodológicos acordes.

El proceso incluye las siguientes etapas:

- a) Formulación: elaboración del Plan Institucional de Desarrollo.
- b) Instrumentación: Traducción de los lineamientos y programas estratégicos.
- c) Control: Actividades para la ejecución en el ámbito interno y externo.
- d) Evaluación: Acciones de valorar cualitativamente y cuantitativamente los resultados del Plan y los Programas.

El control de la gestión estratégica universitaria parte del objetivo de proporcionar elementos para la toma de decisiones oportunas vinculando la operación a corto plazo con el futuro deseado. Su visión acerca de la gestión Universitaria se basa en los distintos niveles de decisión: Alta Dirección, Mandos Superiores, Mandos Intermedios y Ejecutores. Así, el control de gestión, para ellos, asume diversas características:

- 1.-De la gestión Estratégica o Prioridades de actuación o responsabilidad.
- 2.-De la Gestión Operacional.
- 3.-De Control operacional.
- 4.-De Control de Ejecución.⁴³

⁴³ V. Castorena, Víctor M. "El control estratégico de la gestión: Plan institucional de desarrollo" en Dos Decadas de Planeación de la Educación Superior, ANUIES, México, 1993, pp 225-230.

d) GESTION UNIVERSITARIA: CALIDAD Y EFICIENCIA.

La UAM Azcapotzalco en el departamento de administración realiza investigaciones sobre educación y administración pública en México, dentro de los cuales se encuentra este estudio.

El trabajo parte de reflexiones y discusiones académicas en la División de Ciencias y Humanidades a partir de la crítica del texto *Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica* editado por el CINDA/OEA/UDUAL/CESU-UNAM en 1995.

El estudio examina con detenimiento dos conceptos claves para la educación superior (calidad y eficiencia), desde los cuales se ha mostrado una idea de universidad-empresa con propósitos de competitividad.

En un primer acercamiento realizan un estudio del contexto en términos espacio-temporales contrastados con la evolución de la estructura de las exportaciones latinoamericanas y el porcentaje de participación (PIB). De ahí que, caractericen lineamientos donde la importancia creciente del conocimiento tecnológico y las nuevas técnicas comerciales corresponden al detrimento de la mano de obra barata y de los recursos naturales, lo que coloca en forma malsana a las economías de la región frente a las fuerzas del mercado internacional.

Posteriormente, abordan una crítica hacia el libro antes citado, por la propuesta de administración estratégica abstracta y

poco viable para los países latinoamericanos que pretende ser una propuesta alternativa de desarrollo y gestión universitaria. En ese sentido, pone en entredicho muchos de sus planteamientos porque su aplicación hace referencia a: La administración de empresas (que deja de lado la ética y el lado humanista de las universidades), que trata a la comunidad universitaria como clientes, usuarios y recursos (que tienen que ajustarse al posicionamiento, la competencia, las necesidades del mercado), desde el punto de vista de rendimientos donde se enfatiza el uso adecuado de insumos y productos.

Por último abordan el tema de la calidad de la educación, en la cual, ponen a consideración las diferentes acepciones e interpretaciones que se pueden tener y que no se pueden ignorar, pues en ello van las diferentes formas de valorar la calidad en función del progreso y de lo moderno, valores institucionales de la sociedad actual. Para lo cual, ellos construyen una propuesta (la cual aún no esta terminada) que gira en torno a abrir una alternativa a tales tendencias desde una posición crítica.**

** V. Navarro Guzmán, Ernesto. "Gestión universitaria: calidad y eficiencia" en Gestión y Estrategia, UAM-Azcapotzalco, nos. 11 y 12, México, ene-dic, pp 116-124.

1.4 ALGUNAS OBSERVACIONES CRITICAS.

Ciertamente, los estudios sobre gestión educativa en América Latina y en específico en México son muy pocos, y en su mayoría derivan de estudios sobre el desarrollo de la administración en la educación en general o en su defecto de la administración pública. Pero, existen razones que no podemos subestimar y que considero han ocasionado esto, como las siguientes:

- 1.-Falta de recursos y voluntad política para iniciar investigaciones de este tipo.
- 2.-La administración de la Universidad y en especial: la gestión educativa carece de un análisis filosófico, epistemológico y pedagógico (que coadyuve a construir un marco conceptual y metodológico), esto quizá deba a que el estudio sobre la temática es reciente y es un terreno por explorar.
- 3.-Prácticamente, la comprensión de la importancia del estudio de los procesos de gestión educativa, particulares a cada institución (en su propio contexto y situación específica) mediante la evaluación institucional, así como el trabajo multidisciplinario es limitada y restringida por el proceso burocrático-político institucional. De ahí que resten importancia al estudio e investigación al respecto.
- 4.-También, es importante señalar que el no combinar la evaluación cualitativa y cuantitativa en el área administrativa (sobre todo en los procesos) de las Universidades, puede ser un problema

generador del talón de águiles institucional en la transformación institucional al no tener una visión más completa y próxima a la realidad institucional.

- 5.- Existe un vacío, acerca del estudio pedagógico que aborde la capacitación del personal académico y administrativo para buscar alternativas o formas de articular lo académico-administrativo. Lo que redundaría en la concreción de una capacitación de forma empresarial y la reducción de la misma, a una mera instrucción sobre el manejo de tecnología para facilitar el trabajo institucional, así como la competencia laboral.
- 6.- Diagnósticos institucionales realizados superficialmente o basados en lo cuantitativo y sin un análisis retrospectivo, situacional y prospectivo.
- 7.- Toma de decisiones que no concuerdan con el contexto o la realidad misma de cada institución.
- 8.- La inexistencia de propuestas alternativas de administración Universitaria que concuerden con los modelos estructurales de las instituciones que permitan el cumplir con su misión, función y principios institucionales.⁴⁵
- 9.- Pérdida de contenidos y dimensiones éticas de la función

⁴⁵. Aunque si ha habido intentos por generarlas, pero la tecnocracia institucional se encarga de abolirlas. Un ejemplo de ello, es el intento realizado en la ENEP Acahualtlan en 1998, con la puesta en marcha de la evaluación institucional. La cual, se gestó mediante la conformación de Comisiones y comités académicos que trabajaban de forma horizontal (esto lo abordare mas adelante en el cap. cuatro).

educativa en la gestión y administración de la Universidad, lo que lleva a modelos de administración gerenciales, excluyentes y marginadores de lo académico.

Los estudios sobre administración universitaria y las opciones alternativas de desarrollo de gestión educativa, tienen que sobrepasar la idea de que las Universidades son empresas y volver a la esencia educativa de la estructura social en donde se desenvuelven las Universidades y a la construcción de conocimiento crítico-propositivo que les dio vida. También, es urgente que se retomen las dimensiones implicadas en su desarrollo e identidad institucional en el seno de las transformaciones actuales y el contexto (tanto interno como externo), con una visión crítica y una postura política creadora e incluyente.

El lenguaje de la retórica en la Universidad se torna violento, gerencial, economicista y tecnocratizado.⁴⁶ Pues esto supone tratar a los seres humanos como mercancías y a las instituciones universitarias como mercados. Generando el darwinismo más abrupto para insertarse y adoptar la degeneración del libre

⁴⁶. Se trata de una visión reduccionista que trastoca los conceptos partiendo de un mundo industrializado y tecnologizado, en el que la empresa y su visión gerencial deshumanizan a los individuos, que ahora son tratados como "clientes, insumos y productos". Así las instituciones educativas se convierten en recintos donde prolifera la competencia y la meritocracia, preparando al capital humano para la oferta social y la demanda del mercado. De esta manera, se adaptan al mundo globalizado que les exige calidad, eficiencia y eficacia para responder a los requerimientos hegemónicos.

mercado como una necesidad.⁴⁷

En ese sentido, las limitantes en la gestión educativa dentro de la administración de la educación Universitaria, son condicionadas y relacionadas por las concepciones político-económicas en boga. Las tendencias y modelos que emergen son aspectos que atienden al carácter hegemónico ocultos en la "modernización"⁴⁸ que plantea una perspectiva caótica para el desempeño productivo de los individuos, dejando de lado los valores, cultura y capacidades (creativas, críticas, de indagación, de construcción y de análisis) para la transformación de los

47. Al respecto puedo decir que, se distorsionan las expectativas sociales de los individuos, sus aspiraciones y necesidades, estas últimas son absorbidas a su vez, por la necesidad construida con base en la metáfora de la sustitución de importaciones monopólica de la educación*, una fuente estratégica de la tecnoburocracia ante los imperativos estratégicos de la política educativa que ajustan, forman y adaptan a los educandos a la semiótica* global y neoliberal.

Cuando hablo de la sustitución de importaciones monopólica de la educación me refiero al significado del retraso educativo frente al mundo "desarrollado", junto a las aspiraciones de superar la etapa educativa contemporánea para ingresar a la fase futurista (cultura cibernética y el ingreso a la sociedad del conocimiento) como realmente universal con potencialidad de indoctrinación para crear un nuevo mundo, "propio" y global. Esta metáfora surge de una coyuntura dinámica. Es decir, de un desajuste del sistema educativo conmovido por la crisis mundial educativa, así la crisis y disparidad se generan de una necesidad bruscamente insatisfecha hacia el medio social de la cual surgen y al cual orientan su función educativa en una "supercultura universal" (una alteración generada por la evolución y desarrollo acelerado de la ciencia y la tecnología) que no permite ni plantea opciones o alternativas, siendo el único camino de supervivencia la sustitución de importaciones monopólica de la educación.

*V. Matus, Carlos. Estrategia y Plan, Ed. S XXI, México, s/a, Cap. I

*.Semiotica en el sentido de que el lenguaje, es un sistema de de control que establece e impone símbolos, imágenes, ideas, estímulos y rituales autoritarios que comunican cierto sentido intencional que depende de las políticas de dominación.

procesos educativos en la gestión y administración de la Universidad (en la práctica y la teoría). Esto a su vez, impone una cultura de la administración y gestión educativa utilitaria, empresarial y burocrática que origina mitos creadores de un entramado de relaciones estables, inercia, alienación, competencia e incompetencias «» compulsivas, así: "Los signos y los usos, los conceptos y las reglas son comprimidos hasta su extensión más vaga y tosca, a su comprensión más limitada y se resisten a toda evolución; de ahí resultan la vulgaridad y el adocenamiento".⁴⁹

Finalmente, las propuestas aquí vertidas y la evolución histórica de las tendencias cambiantes, tienen algunos aspectos que rescatar. Por ello, en la propuesta teórica se tomará lo más trascendente y aportará los juicios relevantes que permiten articular otro modo de ver la realidad de la gestión educativa en su construcción conceptual y metodológica.

Para tal efecto, se maneja una lógica dialéctica (como método

49. Kent Serna, Rollin. "La organización universitaria y la masificación en Modernización, Conservadora y Crisis Académica en la UNAM, Nueva Imagen, Mexico, 1990. Modernizar significa cambiar la organización académica tradicional, fragmentándola e insertando nuevas mediaciones administrativas que sean capaces de hacer un uso óptimo de los recursos y de abrir las puertas a la innovación. Así, en nítida lógica tecnocrática, la academia a parece como el símbolo de la tradición -en su sentido negativo de resistencia al cambio- y la administración representa el motor de la modernidad. (p. 115).

49. V. J. Peter y Raymond Hull. El Principio de Peter, Rotativa, Barcelona, España, 1973. pp 23-148.

50. Los mitos creadores imponen significados, significantes, creencias y símbolos que encubrirán, ocultarán y enfatizarán una verdad imperfecta en el entramado de relaciones sociales, y educativos que surgen para construir valores, hábitos, comportamientos, actitudes y conductas que justifiquen y legitimen el modus vivendi institucional.

51. De Peretti, André. Del Cambio a la Inercia, Narcea, Madrid, España, 1981, p 140.

que admite la necesidad de movimiento y un postulado de totalidad que además, concibe a la realidad siempre en transformación incesante. Así, se trató de recuperar partes fundamentales de la apariencia superficial que brindan los datos e información obtenida en la investigación.

CAPITULO II

**POLÍTICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO
DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN SUPERIOR PUBLICA**

2.1 POLITICAS DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES PARA LA GESTION EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACION DE LAS IES.

El contexto mundial va marcando el destino de la educación. Actualmente se vive una crisis educativa mundial ante los embates de la globalización y el Neoliberalismo afectando principalmente a los países Latinoamericanos. Estos han tenido que adoptar prácticas adversas a los objetivos, principios, misiones y funciones de sus Universidades, que les lleva a presentar una situación de disparidad hacia el medio social del cual surgen y para el cual funcionan, orientando sus prácticas educativas hacia una "Supercultura Universal" y mercado de conocimientos para lo cual no están preparadas. Sin embargo, han retomado las recomendaciones de los Organismos Internacionales como: El Banco Mundial (B M), el Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación (CIDE), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC) de la UNESCO.

Ajustándose de manera racional a esas nuevas realidades construidas en base a la retórica monopolizadora y de competencia salvaje que miran a las Universidades como empresas en aras del

1. El sentido racional hace referencia a la fundamentación explicativa que justifica a las políticas educativas, desde un marco de creación de necesidades emanadas de los "exámenes" que promueven los organismos internacionales para calificar la "calidad" de la educación de los países Latinoamericanos.

"Desarrollo Nacional", la elevación de la productividad, el "Desarrollo Sostenible" y la "Calidad". Es decir, realización mundial de capital, estructura de producción altamente tecnificada y estructura ocupacional estratificada como condicionantes para la transformación de sus complejos institucionales.

Este contexto es el referente que da sentido a las acciones que desarrollan las IES mexicanas con la mirada hacia el futuro. Que se visualiza en la esperanza de ver en la educación Superior:

"...una puerta de acceso a la «sociedad del conocimiento», quizá la puerta más importante, por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano. En esa sociedad, el conocimiento constituirá el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes y servicios, haciendo que el dominio del saber se constituya en el principal factor"²

Sin embargo, aún no hay un planteamiento correcto de costos y recursos para la Educación Superior, con los que deben contar los Países Latinoamericanos y en específico nuestro país, tampoco un examen explícito y riguroso del concepto de "desarrollo económico" y una mirada crítica hacia la calificación que se le ha dado a la educación como una "inversión socialmente provechosa".

2.1.1 POLITICAS DEL BANCO MUNDIAL.

Sus consejos y opciones se encuentran plasmados en "Las

2. Rubio Oca, Julio. "Los retos para la educación superior mexicana de fin de siglo" en Revista de la Educación Superior, no. 105, ene-mar de 1998, p 45.

lecciones derivadas de la experiencia" documento expedido en 1994 y que se resume de la siguiente manera, en el caso específico de la administración y gestión universitaria:

- 1.-La recuperación del gasto público vinculado a la educación Superior.
- 2.-Reasignación de los gastos públicos de la educación hacia la educación básica, con el criterio central de cuantificar lo que se ha llamado la tasa del retorno.
- 3.-La creación de un mercado crediticio para la educación, acompañado de becas selectivas (préstamos) para estudiantes de condiciones económicas precarias sobre todo en el nivel Superior.
- 4.-Descentralización de la administración de la educación pública mediante el fomento de la expansión de escuelas privadas y financiadas por la comunidad.
- 5.-Impulsar políticas explícitamente diseñadas para alcanzar el mejoramiento de la calidad y el logro de la equidad.
- 6.-Incrementar los recursos provenientes del sector privado.
- 7.-Establecer un ámbito coherente de políticas; organismos independientes de fiscalización que pueden formular y supervizar las políticas de Educación Superior, orientar los presupuestos y evaluar y difundir el desempeño de las instituciones.
- 8.-Fomentar mayor autonomía administrativa de las instituciones públicas, pues con ello se permite la diversificación y

utilización de recursos más eficazmente, dado que esto es esencial para que las IES tengan programas adecuados a las nuevas demandas del mercado.

9.-Las escalas de sueldos deben fijarse en forma independiente a.

Estas recomendaciones tienden hacia la eficiencia como criterio para generar el menor costo. El documento se inspira en una concepción economicista y fundamenta la importancia de la inversión en la Educación Superior, relacionándola con el desarrollo de un país.

2.1.2 POLITICAS DEL CIDE.

En 1990 a solicitud de la secretaría de Educación Pública (SEP), el CIDE realizó una evaluación al sistema de Educación Superior en México y fue publicada en 1991 con el título: "Estrategia para Mejorar la Calidad de la Educación Superior en México".

1er FACTOR: Organizaciones que ejercen presiones capaces de neutralizar o bloquear proyectos innovadores que consideren nocivos para sus intereses.

2do FACTOR: Tendencia burocratizadora: emanada de las excesivas dimensiones que han alcanzado ciertas instituciones

3. V. ANUIES. "La educación superior en México y en los países en vías de desarrollo desde la óptica de los organismos internacionales (serie documentos), en Libros en línea, www.ANUIES.com

como consecuencia de la expansión de la matrícula.

3er FACTOR: Autonomía Universitaria y libertad de cátedra: Su ilimitada interpretación ha deteriorado el papel de rectores y cuerpos colegiados de gobierno, así como, dificultado o impedido el desarrollo de políticas y planes globales de reforma.

SUGERENCIAS:

- 1.-Contar con personal administrativo profesional.
- 2.-Establecer en cada institución un sistema de información apropiado para el seguimiento sistemático del comportamiento de egresados de pregrado y posgrado en el mercado de trabajo.
- 3.-Reforzar la planeación de la Educación Superior a nivel institucional, estatal, regional y nacional.
- 4.-Efectuar estudios sobre las características socio-económicas de los alumnos.
- 5.-Efectuar estudios de deserción estudiantil y establecer programas de retención.
- 6.-El gobierno, al determinar el subsidio anual, debe considerar positivamente cualquier reforma importante llevada a cabo o emprendida por cada institución.
- 7.-Imponer cuotas realistas a los estudiantes, con el fin de incrementar los ingresos institucionales.
- 8.-Establecer un examen nacional de admisión para Licenciatura, incluyendo a los egresados de sus propias preparatorias.

- 9.-crear un sistema sólido de becas y préstamos para apoyar a estudiantes distinguidos con medios económicos precarios.
- 10.-Establecer fuentes alternativas de financiamiento para complementar los subsidios gubernamentales.
- 11.-Sugiere medidas regulatorias de las dimensiones institucionales y para las Universidades sobrecargadas convertir sus campi satélites en unidades independientes.

Este informe parte de la idea de una evaluación que describe y "califica" un estado de cosas para sugerir soluciones que pretenden mejorar la calidad de la Educación Superior a través de emprender reformas extensas, la innovación y modernización en general.

2.1.3 POLITICAS DE LA UNESCO.

En 1995, la organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) dió a conocer el Documento de "Política para el cambio y el Desarrollo de la Educación Superior", donde da a conocer sus recomendaciones para que los gobiernos a sus sistemas e instituciones educativas puedan tornarlas abiertas, flexibles y capaces de adaptarse eficazmente a los cambios en el entorno social, económico y físico. Pues considera necesario tener una definción clara de las prioridades generales y las políticas de desarrollo. En ese

4. ANUIES, Serie doc... Op. cit.

sentido, el cambio institucional debe estar cimentado en una planificación detallada, así concidera que algunos enfoques estratégicos para el cambio son:

- 1.-Desarrollar una cultura empresarial en las Universidades, especialmente en la rapidez de acción, tanto individual como institucional.
- 2.-Una de las claves de la mejora de la dirección de la gestión es la confianza en la capacidad de mando y la competencia administrativa de quienes ejecutan dichas actividades.
- 3.-Desarrollo de nuevos centros administrativo-profesionales.
- 4.-Contratos renovables en lugar de indefinidos.
- 5.-Paquetes salariales eficaces y atractivos, incluyendo primas por propiedad intelectual.
- 6.-Igualdad de oportunidades.
- 7.-Reclutamiento de una facultad verdaderamente internacional.
- 8.-Uno de los requisitos previos para una gestión y un funcionamiento satisfactorios de la Educación Superior es el mantenimiento de buenas relaciones con el Estado y la sociedad en su conjunto.
- 9.-Estimular la utonomía financiera a partir de la generación de estructuras para el desarrollo y gestión de actividades de consultorías.
- 10.-Fomentar la interdisciplinariedad y la multidisciplinariedad.
- 11.-La Educación Superior debe asumir una función de dirección en

la renovación de todo el sistema educativo.

12.- Las IES deben aprender a ser más eficaces y rentables, fortaleciendo sus vínculos con la sociedad.

13.- Reforzar la gestión y el financiamiento de la Educación Superior:

a) La gestión y el financiamiento de la Educación Superior exigen la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas, basadas en la cooperación establecida en las instituciones de Educación Superior y los organismos internacionales de planificación y de coordinación a fin de garantizar una gestión con una perspectiva a futuro que respondan a las necesidades de sus entornos. Los administradores de la Enseñanza Superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente -mediante mecanismos internos y externos- la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas.

b) Los establecimientos de Enseñanza Superior deben gozar de autonomía para manejar sus asuntos internos, aunque dicha autonomía ha de ir acompañada por la obligación de presentar una contabilidad clara y transparente a las autoridades, al parlamento, a los estudiantes y a la sociedad en su conjunto.

14.- Las dificultades actuales derivadas de las restricciones en los presupuestos gubernamentales conviene que sean examinados como parte de un proceso desde las fuentes públicas a las privadas

de los recursos destinados a sufragar los costos del desarrollo de la Educación Superior.

15. Buscar nuevos mecanismos de financiamiento basados en la participación del sector económico, las comunidades locales, los padres de familia, los alumnos y la comunidad internacional.
- 16.-Cambios de carreras y competencias en diferentes ámbitos docentes, de la investigación y la administración.⁵

Posteriormente en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción (documento aprobado en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior convocada por la UNESCO en París, en octubre de 1998), se dijo que:

"Cada establecimiento de educación superior debería definir su misión de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad, consciente de que la educación superior es esencial para que todo país o región alcancen el nivel necesario de desarrollo económico y social sostenible y racional desde el punto de vista del medio ambiente con una creatividad cultural nutrida por un conocimiento y una comprensión mejores del patrimonio cultural, un nivel de vida más alto y la paz y la armonía internas e internacionales, fundadas en los derechos humanos, la democracia, la tolerancia y el respeto mutuo" ⁶

Con base en estos lineamientos se pretende que cuando se determinen prioridades, programas y estructuras en las

5. V. ANUIES Serie... Op. cit. y CRESAL/UNESCO, Los Nuevos Escenarios Universitarios Ante el Fin de Siglo, La Plata, Argentina, 1996, pp 1-36.

6. -UNESCO. "Declaración mundial sobre educación superior en el siglo XXI: Visión y Acción" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, No. 107, jul/sep, 1998, pp 55-75.

Universidades mexicanas, se basen en estas proposiciones y sean punta de lanza para su cambio y "desarrollo", aunque deben atender a tres ejes estratégicos: pertinencia, calidad y la internacionalización.

2.1.4 POLITICAS DE LA OCDE

En 1994 a solicitud de México la OCDE realizó un estudio sobre la situación de su Sistema de Educación Superior y en 1997 se publicó con el título de "Exámenes de las Políticas Nacionales de Educación. México Educación Superior"

SUS RECONEDACIONES:

- 1.-En el medio superior se sugiere separar las preparatorias de las Universidades y agruparlas en un sistema nacional apropiado.
- 2.-Crear para cada área profesional un comité nacional permanente compuesto por representantes de los sectores académico y productivo, con el objeto de definir las ramas profesionales y los programas pertinentes. Su trabajo se basaría en un análisis de las necesidades y en la definición de las competencias requeridas por los empleadores en los diversos niveles de clasificación.
- 3.-Disponer de patrones de referencia nacionales para los conocimientos y competencias de cada rama profesional y efectuar evaluaciones sobre esta base.
- 4.-Crear un sistema nacional de acreditación de las instituciones y de sus programas sobre una base de calidad internacional y con

la participación del sector económico.

- 5.-En la estructura y conducción del sistema la organización federal para incrementar las relaciones entre economía y sociedad, para conseguir nuevos recursos financieros de fuentes diversificadas, dado que la mayor parte de los recursos de las instituciones públicas provienen del gobierno federal y en menor proporción de los gobiernos estatales.
- 6.-Establecer financiamientos estratégicos para las mejores instituciones particulares y las numerosas instituciones públicas, para equilibrar las diferencias de calidad y prestigio entre ellas.
- 7.-Considerar la federalización como un medio de conciliar la flexibilidad local con reglas nacionales que coordinen sobre la base de una política común la admisión de estudiantes con la demanda socioeconómica actual.
- 8.-Dado que la autonomía en las instituciones de nivel medio superior no tiene justificación, se sugiere crear un sistema nacional de educación media, que sustituya reglas de organización y admisión que sean las mismas en todas partes y para todos y que permita la participación de los representantes del sector económico en la definición de los currículos.
- 9.-En el terreno financiero, la ausencia de información más notoria se dio en las estadísticas globales sobre el empleo de fondos, donde las distintas fuentes presentan contradicciones que

requieren un trabajo de aclaración.

- 10.-Se recomienda la creación de una unidad de estudios estadísticos y prospectivos que trabaje de forma independiente para recabar información confiable en los rubros donde existe un vacío informativo.
- 11.-Se recomienda crear un consejo nacional competente para el conjunto de la educación postobligatoria, cuyos objetivos sean una evaluación global y una planeación estratégica a un plazo de 10 años, continuamente reactualizadas.
- 12.-En el nivel superior se recomienda que todas las instituciones públicas gocen de autonomía en su administración.
- 13.-Establecer reglas más claras y precisas sobre el nombramiento y la promoción del personal académico y administrativos de todas las instituciones, basadas en la evaluación.
- 14.-Encarar un incremento racional de la contribución de los estudiantes al costo de sus estudios.
- 15.-Monitorear y ampliar la aplicación del sistema de estímulos salariales y verificar que no haya deslizamiento hacia una atribución por antigüedad. Privilegiar el trabajo en equipo de los docentes y ampliar el sistemas de los estímulos salariales a los equipos, alentar la creación de equipos de docentes-investigadores y revisar la separación entre las estructuras de investigación y docencia.
- 16.-Organizar más formaciones de perfeccionamiento para el personal

no docente.⁷

La OCDE y sus conclusiones de carácter consultivo son emanadas de "exámenes" realizados, para conocer en que medida el sistema educativo responde a las necesidades de la economía y de la sociedad actuales y en que medida puede contribuir a la consecución del desarrollo económico y el progreso social. Así, estas recomendaciones parten de ser concideradas como una llamada de atención hacia ciertos aspectos concretos y señalan el desafío de implantar reformas de fondo para que las instituciones estén en correspondencia con el nivel alcanzado por la economía.

2.1.5 OTROS ORGANISMOS INTERNACIONALES.

También existen otros organismos como el Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC) de la UNESCO y la Comisión Económica para América Latina.

POLITICAS DE LA C R E S A L C

En 1998 se convocó a la Conferencia mundial sobre Educación Superior. Precedida de conferencias regionales en 1996 y 1997 en América Latina y el Caribe y de la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, organizada por la CRESALC en la Habana (1996), surge un documento: "Lineamientos de un Plan de Acción"

7. UNESCO. Serie... Op cit.

Propuestas de transformación y mejoramiento de la Educación Superior:

- 1.-Realizar cambios en las estructuras organizativas y en las estrategias educativas a fin de lograr un alto grado de renovación agilidad y flexibilidad en la oferta curricular.
- 2.-Lograr la creación de una cultura de la evaluación del desempeño.
- 3.-Teniendo presente la indeclinable responsabilidad del Estado en el financiamiento de la Educación Superior Pública, contribuir a mejorar y transformar la gestión de la Educación superior mediante la adopción de políticas apropiadas y la diversificación de fuentes de financiamiento.
- 4.-Ayudar a las IES a obtener apoyo oficial en la búsqueda de fuentes adicionales de financiamiento público y lograr mayor flexibilidad en el uso de fondos públicos.
- 5.-Orientar a la gestión estratégica y anticipadora de la Educación Superior para que los sistemas y las instituciones identifiquen plenamente los cambios actuales y tendencias futuras del entorno.
- 6.-Promover estudios comparados e investigación sobre gestión y financiamiento de la Educación Superior a nivel Nacional, subregional y regional.
- 7.-Propiciar la elaboración de modelos de asignación de recursos, que contemplen objetivos específicos tales como calidad, equidad y desarrollo regional equilibrado desde la perspectiva de los

protagonistas de los programas de Educación Superior validar su uso en las negociaciones con organismos multilaterales de desarrollo y financiamiento.

- 8.-Diseñar y proponer nuevos esquemas de financiamiento de las IES por la vía de las instituciones financieras nacionales.
- 9.-Elaborar nuevos modelos de gestión de sistemas, institucionales y de recursos financieros para la Educación Superior de la región y organizar una tarea permanente de formación y capacitación intensiva de directivos y administradores.
- 10.-Asegurar que los nuevos modelos de gestión académica integren las actividades de investigación y posgrado con las de pregrado que faciliten sus funciones de integración social, extensión y transferencia de conocimientos.
- 11.-Introducir nuevas técnicas de administración que incrementen la racionalidad en la toma de decisiones para aumentar la transparencia y el control de gestión. Desarrollar programas de capacitación y monitoreo hacia esos fines.
- 12.-Promover instancias administrativas ágiles para asegurar el concepto de educación por vida en programas de educación no formal, capacitación, reconversión de trabajadores, enseñanza de adultos y cooperación con entidades gremiales.
- 13.-Crear programas de gestión académica de nuevas tecnologías de información y comunicación.^a

POLITICAS DE LA C E P A L .

En 1992, la CEPAL en colaboración con la UNESCO publicaron un documento sobre la Educación Superior de la región titulado "Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad".

Postula contenidos que derivan en políticas recomendadas para la Educación Superior:

- 1.-Institucionalización del conocimiento.
- 2.-Acceso universal a los códigos de la modernidad.
- 3.-Propiciar una gestión institucional responsable, lo cual significa la existencia de un eficaz mecanismo de autoevaluación y evaluación externa del rendimiento, destinado a mejorar el desempeño y la calidad de la educación.
- 4.-Promover compromiso financiero con la sociedad hacia la Educación Superior.
- 5.-Eje de las reformas institucionales y del propio Estado: la descentralización-integración:

@ La descentralización entendida como una adecuada autonomía de las instituciones para ejecutar Programas educativos con más pertinencia en relación con las condiciones del entorno y con mayor responsabilidad con respecto a los resultados y al empleo de los recursos; una autonomía de gestión, de información y de la comunicación y resulte fortalecida por los actuales procesos

de integración económica.»

Así la CEPAL cree que las instituciones de Educación Superior "constituyen la plataforma obligada para la propuesta de estrategias de desarrollo económico y social, mediante el diálogo entre el Estado y las propias instituciones, que posibilite una redefinición de políticas, planes, programas y capacidad de gestión que requiere con urgencia el sistema educativo, siempre en un marco de respeto incondicional a la autonomía y a la libertad". 10

Así los organismos internacionales "aconsejan" adoptar a los gobiernos latinoamericanos y en el caso específico a México, estas políticas como elemento esencial de la financiación que ofrecen a la educación una condición muy ventajosa que influencia a los gobiernos a tomarlas como políticas suyas convirtiéndose en un problema de poder, dominación y dependencia. Sin otra alternativa, orientan las reformas educativas en base a esas recomendaciones. En las IES, esto ha sido un motivo de alteración a sus estructuras que se han visto forzadas a tomar como eje fundamental el principio de "inversión-costo-beneficio" para la recuperación del gasto y puedan ser socialmente provechosas, con alta calidad, eficiencia y competitividad.

Los Organismos Internacionales como "mediadores" en la estrategia globalizadora y neoliberal han llevado a la educación a

9. ANUIES. Serie... Op. cit.

10. Ibidem.

aprender, adaptar y adotar en términos de fuerzas productivas, una posición ideológica que condiciona a la adición de valores (en una revolución pasiva de carácter conservador) como la democracia y la equidad. Las condiciones para su reproducción son la multiplicación, la racionalización, el desarrollo sostenible, la transnacionalización, la multiculturalidad y las políticas progresivas.

Por ello, la necesidad creada de la crisis educativa mundial ¹¹ que orienta las reformas y transformaciones en las estructuras, misiones y principios de las Universidades que se disfraza en el lenguaje estratégico de las políticas impuestas y que les permite incursionar e influenciar las políticas de Estados-Naciones dependientes.

Las "sugerencias" en ese sentido, se asemejan a recetarios destinados a los administradores de la Educación Superior para que tengan una orientación general en el acopio y utilización de los datos relativos a los costos cuando toman decisiones en el ejercicio de la "planificación racional" de la educación. La administración y la gestión educativa en la Universidad se convierten en el medio para poner en práctica dosis de ideología

11. Esta percepción se refiere a la utilización de la "crisis" como slogan o marketing político para justificar e incorporar los cambios "requeridos" al sistema educacional para la preservación de la hegemonía. Así, las concepciones, valores y significados se trastocan y se limitan a la función reproductora, mecanicista y empobrecida que los aparatos ideológicos les otorgan a través de la ideología. Entonces, la visión y la percepción del mundo y la realidad se adaptan a la necesidad de conservación de la hegemonía mediante la acción educativa.

que no toman en cuenta contextos, realidades, procesos histórico-sociales, en fin, condiciones de cada uno de las instituciones y la región donde se hayan acentadas.

La falta de una postura de reflexión crítica y de investigación educativa se convierte en un problema fundamental que explica las limitantes en las prácticas político-ideológicas y técnico-científicas utilizadas en la gestión educativa, dejando de lado el aspecto pedagógico impidiendo con ello la construcción de alternativas y estrategias adecuadas a las necesidades institucionales en su particularidad y en los sistemas educativos en general.

2.1.6 ALGUNAS REFLEXIONES CRITICAS.

Las evidencia de que las políticas de los organismos internacionales se han puesto en marcha en las Universidades Públicas de México se pueden resumir en:

1.-Los acuerdos internacionales del mercado libre norteamericano. Han generado importantes cambios en diferentes aspectos de la realidad de la Educación Superior. De ahí, que los primeros pasos se reflejen en los programas de evaluación y acreditación externos a las universidades. La medición y valorización del ejercicio profesional desde el plano de estándares trilaterales y el consiguiente reajuste a la estratificación laboral que presiona el cambio y la transformación de planes de estudio y métodos de enseñanza.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

2.-La Educación Superior como servicio educativo, se ha convertido poco a poco en un bien privado, porque el carácter público queda supeditado al carácter divisible que vende y compra libremente a los individuos en las cantidades, calidades y tipos que se ajusten a sus preferencias y restricciones presupuestarias al tipo de educación al que pueden acceder. En suma, "mercado monopolístico del saber", un consumo educativo individual del bien privado.

3.-El Estado se asume como controlador y contenedor de los cambios mediante la regulación, normatividad o legislación, aunque también mediante políticas establecidas en el Plan de Desarrollo Nacional de Educación. Para ello, establece un "mercado político monopolístico" que posibilita a los bienes públicos estatales de "orden y seguridad". Una naturaleza virtual y contractual para el "bienestar", en el entendido de que se deben obtener y maximizar los costos-beneficios de los recursos para la eficiencia social.

4.-Las Universidades, con las propuestas de la ANUIES, tienen que adoptar, para su reforma, un esquema organizacional flexible, fluido y basado en el académico profesional o cuerpos académicos, conformando redes de conocimiento estatales, regionales, nacionales e internacionales, en su Documento La Educación Hacia el Siglo XXI se recogen las sugerencias de los organismos internacionales para México y los países Latinoamericanos. Su propuesta la proyecta en una perspectiva de mediano y largo plazo que el subsistema de Educación Superior se encargará de ejecutar en general y en la

particularidad, las Universidades reflejarán en sus Planes de Desarrollo y Cambios estructurales. Sin embargo, la administración que ejerce el Estado a través del órgano gubernamental se convierte en un instrumento centralizador de los actos y procesos de la administración pública (medio de control sobre las instituciones reguladas por la administración pública).

5.-Detrás de los préstamos y los programas de cooperación internacional se encuentran formulaciones pedagógicas, conceptos, teorías y estrategias de cambio para la Educación Superior (y no sólo recursos económicos) para la conservación de la hegemonía.

6.-La internalización de la Educación Superior ha avanzado fuertemente, particularmente bajo el impacto de las nuevas tecnologías de la información y comunicación imponiendo un monoculturismo tecnologizado.

7.-La Federalización ha sido adoptada por el gobierno, desde los años 80's y los organismo internacionales, la ven como medio de conciliar la flexibilidad local con reglas nacionales. Por ello, el Plan de Desarrollo Nacional de Educación se basa en ella.

8.-Los ejes que explican las interacciones entre las Universidades, el sector productivo y laboral son: la competencia, la eficacia y la calidad dentro de un marco comparativo del consumo-productividad a largo plazo.

9.-Los Organismos Internacionales, la SEP y la ANUIES mediante la "modernización educativa" han presionado a las Universidades

públicas a modificar sus estructuras organizativas. También a celebrar convenios de colaboración con los sectores productivos, a la venta de los servicios que ofrece. Esto ha favorecido que las universidades no solo se vinculen con el sector productivo, sino que además ayuden a favorecer el crecimiento del sector servicios. En ese sentido, se oferta a la ciencia y a la tecnología para que se generen condiciones que propicien la demanda y la participación de las empresas en el desarrollo tecnológico y en la innovación. Demandando, éstas a su vez, a las Universidades participar dentro de ellas como actores importantes en su transformación, pues concideran ser el eje de la producción y desarrollo económico.

10.-Se ha generado una nueva cultura académica basada en la empresarialidad 12, con un proceso de comercialización de los servicios que ofrecen intrínsecamente y extrínsecamente.

11.-La transformación de la Universidad Pública contiene un cambio de concepción hacia la Autonomía y el Estado tiene injerencia en sus reformas a través de instituciones como la ANUIES o la SEP.

12.La postura del Estado como "ente evaluador", le ha conferido poder sobre la otredad de la Universidad y ello, ha propiciado un acoplamiento y colaboración que promueve el ejercicio de la

12. La visión reduccionista en que ha caído la Educación Superior ofrecida en las Universidades mexicanas, las convierie en portadoras de una imagen "modernizadora" e "innovadora para la inversion de "obra publica", demeritando con ello, su capacidad creadora y recreadora de conocimiento para el bien de la sociedad y de la humanidad en general.

"planeación Estratégica y Racional" de la educación universitaria.¹³

2.2 LAS POLITICAS DEL ESTADO PARA LA GESTION EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION SUPERIOR PUBLICA EN MEXICO.

En México desde la década de los 70's la Educación Superior empezó a vivir transformaciones. Sobre ellas, ejercía un control vertical el Estado y, mediante una serie de mecanismos trataba de prevenir la generación de oposición política. Es así, como comienza la *Modernización Educativa*.

El eje principal para promover cambios en la educación Superior fue la *FEDERALIZACION*, como política pública educativa Nacional: Es un mecanismo para trasladar funciones a los estados, en lo que a financiamiento se refiere (administrativamente hablando), y que aumenta la necesidad de participación de los ciudadanos al nivel local para financiar las instituciones de su región y disminuir la acción del Gobierno Federal en ese rubro. Esta transferencia lleva a una distribución inequitativa del financiamiento, pues los Estados (los municipios dentro de ellos) no

13. McDinn, Noel y C. Casanueva "La racionalidad formal en la coordinación de la educación superior" en *Planeación y Regulación en la Educación Superior*, UNAM, 1981, cit. por Marco Aurelio Navarro, Op. cit. En esta racionalidad actúa el poder del Estado sobre la educación, especialmente en el nivel superior: haría producir los "recursos humanos" requeridos por la producción moderna de bienes y servicios, a través de procesos de reforma que la hagan más "eficaz y eficiente". Promesa del modelo "ortodoxo" o racional-formal de la planeación educativa, y sus derivados técnicos" (p. 137).

tienen el mismo nivel de productividad económica. Así se ven obligadas a cobrar mayores cuotas las instituciones de educación. Esto a su vez, resulta ser para la administración de la educación, un medio o "fuente alterna de financiamiento" en la venta o "comercialización de los servicios educativos" que ofrece el Estado.

En los 80's, la crisis trajo consigo consecuencias sociales, encontrándose la educación en una encrucijada. Ante las políticas monetaristas fracasa un proyecto de reforma que pretendía abatir la desigualdad, afirmar la autonomía científica y cultural y construir una vida democrática. El neoliberalismo despojo a la educación del potencial de transformación social. La modernización como nuevo paradigma internacional impacta a la educación, y en México la educación también se ve en la necesidad de modificar su estructura. Los puntos esenciales de la política estatal en el Plan Nacional de educación Superior eran:

- 1.-Reforma académica ("Declaración de Villahermosa"):En la Estructura, Organización y administración de las instituciones.
- 2.-La planeación prospectiva para adecuar el sistema de educación Superior a los requerimientos dinámicos del país.
- 3.-Homogeneizar los calendarios escolares.
- 4.-Modificación jurídica en materia educativa:Ley federal de la educación y la Ley para la Coordinación de la Educación Superior.

5.-Desconcentración administrativa de la SEP.¹⁴

Es así como se van marcando acciones y estrategias con miras a responder al acelerado fenómeno de cambios políticos y económicos.

Los 90's inician con una justificación a la crisis educativa que se expresa en el análisis realizado por Gilberto Guevara Niebla en "La Catástrofe silenciosa", ahí se abunda sobre el deterioro educativo en términos cuantitativos, aunque no ahonda las raíces de los problemas que tienen un carácter cualitativo emanado del contexto político, social y económico del país. Sin embargo, este estudio permite plantear la reforma educativa en el gobierno salinista en donde se reformará la Ley General de la Educación y el Artículo tercero.

Posteriormente con la construcción de un modelo económico basado en la libre empresa se firma en 1992 el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, cuyos puntos esenciales son:

- 1.-Una nueva cultura laboral para el desarrollo de la productividad y la calidad.
- 2.-Implantar nuevas formas de producción.
- 3.-Modernización tecnológica y administrativa.

14. V. ANUIES. Plan Nacional de Educación Superior. Lineamientos Generales para el periodo 1981-1991, en Revista de la Educación Superior, no. 39, jul/sep de 1981, pp 37-200.

4.-Tratado de Libre Comercio y sus interrelaciones entre economía, sociedad, política y educación, ésta última vinculada a la producción y desarrollo industrial.¹⁵

En la educación el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, enfatiza el "liberalismo social" y la reorganización de la educación mediante la reforma, la participación de la sociedad civil y la federalización.

Con el Plan de Desarrollo 1995- 2000 del Presidente de la República Ernesto Zedillo, se enfatiza de nueva cuenta la Federalización y la describe de la siguiente manera:

*"La federalización educativa debe llevar a un uso cada vez eficiente de los recursos, pues propicia la superación gradual de las dificultades que imponían la distancia respecto de los problemas, las excesivas cargas burocráticas y la concentración de funciones, entre otros rasgos de la centralización anterior. El federalismo educativo permite ofrecer servicios más adecuados a las particularidades de cada lugar, así como un desahogo expedito y efectivo de los asuntos, a menor costo, gracias a que posibilita un acercamiento más efectivo a la problemática local"*¹⁶

Para ello:

"La Secretaría de Educación Pública ya inició el proceso de modernización y desarrollo administrativo y lo seguirá impulsando, con el propósito de mejorar la oportunidad y la calidad de los servicios. Entre otras acciones se promoverá el establecimiento de normas y procedimientos que generen una mayor gestión administrativa, basada en la simplificación y la descentralización de

15. V. Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, México, 1992.

16. Poder Ejecutivo Federal, Plan de Desarrollo 1995-2000, México, 1996, p. 167.

fuciones. Al mismo tiempo, se fomentará entre los servidores públicos la generación de servicios y el apego a los valores que sustentan la función educativa".¹⁷

En la Educación Superior se retoman éstas políticas y además se les orienta a la vinculación Universidad-Empresa, es decir una relación con el sector público y el sector privado. Se busca alcanzar la excelencia de éste subsistema, a través de una cultura de la evaluación. Por medio de ella, se determinaría el monto del financiamiento, aunque en contraste con la federalización, parece ser la justificación de la restricción financiera a la que se han visto sometidas las instituciones para encaminar el segundo proceso. Entonces, el Estado benefactor se convierte en Estado evaluador. El Gobierno Federal tiene contacto con la Universidades para el financiamiento mediante la SEP y ésta a su vez, a través de cuatro subsecretarías:

- 1.-Planeación.
- 2.-Educación e Investigación Tecnológica (SEIT).
- 3.-Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)
- 4.-Educación básica.

El SEIT ejerce funciones de dirección sobre más de 100 institutos tecnológicos e instituciones afines.

Sus atribuciones:

- @ Reglamentar actividades docentes.
- @ Designar a los directores de las instituciones.
- @ Diseñar el currículum.
- @ Administrar su presupuesto.

¹⁷. Loc. cit., p. 167.

@ Coordinar y asignar recursos a las Universidades Públicas.¹⁸

El SESIC administra los subsidios federales de las Universidades Públicas Autónomas, así como de las Universidades Tecnológicas.

Sus atribuciones:

@ Coordinar el bachillerato.

@ Administrar el FOMES.

@ Publica estadísticas Nacionales sobre los niveles de educación media y superior.

@ Promueve las políticas de evaluación de la educación superior.

@ Es el enlace con la ANUIES.

@ Expide cédulas profesionales.

@ Lleva el registro de los derechos de autor.

@ Es la encargada de diseñar y ejecutar la política del Gobierno Federal hacia las Universidades Públicas.

La dependencia con el gobierno federal es ineludible, dado que desde sus organismos y su Plan de Desarrollo controla la Educación Superior Pública.

En el Plan de Desarrollo 1995-2000 se plantea:

1.-Que se revisarán e impulsarán las tareas de planeación y evaluación de la educación media superior y superior, en especial las que han producido hasta ahora en el ámbito de la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (COMPES) y de la Comisión Nacional de Educación Media Superior (CONAEMS).

2.-Un objetivo primordial es avanzar en el proceso de federalización de la educación media superior y superior, con estrategias diferenciadas de acuerdo al nivel educativo, al

18. V. OCDE. Exámenes de las Políticas Nacionales de Educación, Mexico. Educación Superior, OCDE, México, 1997, pp 99-101.

contexto regional y a las capacidades institucionales.

- 3.-Como una estrategia: "Se establecerán los mecanismos de consulta que permitan garantizar la corresponsabilidad de los gobiernos , Federal y Estatales, así como de las instituciones educativas para avanzar en la federalización de la educación Media Superior y Superior. Se analizarán los elementos que aseguren que este proceso beneficie a la Educación Superior y se fortalezca su autonomía de las instituciones y garantice su estabilidad financiera".¹⁹
- 4.-Se estudiará la conveniencia de que, en el marco de la flexibilización de las estructuras académicas, la experiencia laboral y los conocimientos adquiridos en la práctica sean tomados en cuenta en los procesos de selección e incorporación de estudiantes a la educación Media Superior y Superior. Para ello se tomarán en cuenta los lineamientos del Sistema Normalizado de Competencia Laboral.
- 5.-Como línea de acción se realizarán los estudios acerca de la gestión, evaluación programática y financiamiento ordinario de las instituciones de educación Media Superior y Superior, con el fin de determinar la mejor manera de transferirlos a los gobiernos estatales. Para la realización de este proceso, será imprescindible definir las oportunidades y los casos específicos en que se llevará a cabo la federalización, tomando en cuenta la

19. Poder Ejecutivo... Op cit., p. 127.

situación particular de cada entidad federativa y de las instituciones educativas.

6.-Se continuarán apoyando las iniciativas que las instituciones educativas propongan para generar recursos económicos a partir de fuentes alternas a las del financiamiento público, tales como prestación de servicios, apoyos a egresados y participación de los estudiantes entre otras. De igual forma, se promoverá que las instituciones educativas desarrollen sistemas de administración, contables y financieros más eficaces y transparentes.

7.-La modernización administrativa que comprende los sistemas de planeación y control de los recursos en las instituciones educativas se verá fortalecida con el fin de que mejoren su eficiencia en el uso de recursos materiales y financieros. Se procurará que la sociedad cuente cada vez más y con mejor información acerca del empleo que hacen las instituciones de los recursos que el gobierno federal otorga. Se apoyará la ampliación y mejoramiento de la infraestructura, los espacios físicos y el equipamiento, dando preferencia a las instituciones que desarrollen programas y acciones comunes.

8.-También se promoverá la flexibilización de estructuras y programas académicos para facilitar la formación multidisciplinaria, la integración del aprendizaje con la investigación y la extensión y el tránsito fluido de los

estudiantes entre distintas instituciones.

- 9.-Se revisará el concepto y las aplicaciones del crédito académico, recuperando el valor de la práctica y la investigación como fuentes de aprendizaje.
- 10.-Se iniciarán los trabajos que lleven a la integración de un Padrón Nacional de Licenciaturas de alta calidad, al que procurará asociar estímulos para los alumnos y profesores participantes.
- 11.-Se incrementarán los recursos, por los que compiten las instituciones para proyectos de calidad. Se harán más eficaces y transparentes los procedimientos de asignación y evaluación. En especial, se fortalecerán los programas del FOMES, así como los estímulos al desempeño académico y superación.
- 12.-Mejorar la calidad de la evaluación de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Educación.
- 13.-Se promoverá la evaluación externa en los programas de docencia, investigación, difusión y administración, por parte de los CIEES, procurando que sus resultados se utilicen en la toma de decisiones de las instituciones educativas y gubernamentales.²⁰

Las políticas de modernización del Plan de Desarrollo, en sus mecanismos de justificación empleó el apoyo de examinadores

20. *Ibidem*, pp 127-172.

externos como el CIDE y la OCDE en los internos a la ANUIES.

La ANUIES, actualmente retomando las políticas los organismos Internacionales lanza su propuesta : "La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo", que destaca la importancia de la federalización y la elevación de la calidad de las funciones de las IES .

En relación a la administración y gestión educativa de las IES justifica que: "la teoría de las organizaciones señala que la gestión de una unidad, la consistencia de sus diagnósticos y evaluación, lo atinado de sus objetivos, el compromiso de sus integrantes alrededor de ellos, la eficacia en cuanto al manejo de sus recursos, y otros elementos similares de naturaleza organizacional, miden de manera decisiva en la calidad con que se realizan las funciones sustantivas". 21

Para ello propone:

- 1.-Para el año 2001 todas las IES habrán reforzado sus instancias dedicadas a la planeación y evaluación institucional.
- 2.-Para el año 2001 todas las IES continuarán con un proyecto de visión para la segunda década del S XXI y un plan estratégico de desarrollo.
- 3.-Para el 2003 las IES habrán puesto en marcha todos los programas y proyectos incluidos en el plan estratégico de desarrollo.

21. ANUIES, *La Educación...* Op cit., pp 182.

- 4.-Modernizar su estructura normativa y de operación.
- 5.-Actualizar sus ejercicios de planeación estratégica.²²
- 6.-Perfeccionar los mecanismos de evaluación interna.
- 7.-Evaluación de programas y proyectos institucionales.
- 8.-Promover la generación de sistemas de información confiables y objetivos.
- 9.-Promover la capacitación y actualización del personal administrativo.

Es así que, las Políticas Nacionales de Educación Superior conciben la apertura y colaboración de los organismos internacionales con sus políticas y recomendaciones. Sus propios organismos se ajustan a ellas y dictan el camino a seguir mediante documentos que serán el instrumento utilizado para formular las políticas de cada una de las IES en sus Planes de Desarrollo y así poder "adaptarse a la realidad mundial". Esta resulta ser la manera más eficiente para alcanzar la excelencia académica.

El tratamiento de la la retórica de las políticas públicas dista de la comprensión en las fórmulas prácticas del control desde los imperativos exógenos que rigen desde la gestión estatal hacia todos los Estados Nacionales y sus instituciones educativas en el contexto que les rodea.

La necesidad apremiante es construir y comprender la

22. *Ibidem*, pp 137-215.

posibilidad de alternativas transformadoras de su realidad, que superen la mera adaptación a las fuerzas del mercado educativo y que lleven a la inercia institucional.

Así las Universidades, en este contexto que las lleva a la reforma y reestructuración, no sólo deben redefinir su misión, sino que debe ser ubicada según Didrikson:

*"...la principal institución educativa que se articula y fusiona en los espacios y sectores más dinámicos de la mutación social, en los cuales la transferencia de conocimientos que producen y definen debe organizarse como una nueva función de su quehacer"*²³

Es decir, que la Universidad debe modificar sus formas de organización, administración y gestión educativa para la integración social mundial, sino queda fuera del contexto sin otra alternativa para sobrevivir, siendo utilizada como medio de control y dominación. En países dependientes, como lo es el nuestro, cuál sería la alternativa en la neo-mano invisible que las trastoca. Tal parece que nadie quiere construir alternativas, lo más fácil es la adaptación porque hemos aprendido a ser dependientes para pensar y para construir también. Entonces, la gestión educativa y la administración de la Universidad son sólo la técnica y el instrumento para poder desarrollar el control y ejercer el poder de la dominación, no, son algo más que eso y más adelante lo abordaré en el capítulo tercero y quinto.

23. Mungaray Lagarda, Alejandro, et al., Políticas Públicas y Educación Superior, ANUIES, México, 1997, p 119.

2.3. POLITICA Y GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

Las políticas públicas gubernamentales en la UNAM se han reflejado en su evolución histórica, pero los momentos coyunturales que afectan hasta nuestros días parten de las transformaciones sociales y la crisis generada por las tensiones en el contexto político-económico e ideológico, así los signos más sobresalientes son resultado de:

1.-La reforma del Estado (que empezó a gestarse desde los años 80's) y su proyecto político (con su diversidad de estrategias y modalidades para ponerlo en marcha) que conlleva una reforma y planeación de la sociedad enmarcada en el modelo neoliberal, así como procesos de descentralización económica, social y cultural.

2.-La conformación de una interacción que mueve el triángulo gobierno-industria-universidad en una estructura "modernizadora".

3.-La reforma de la enseñanza superior (modelo de la ANUIES: La Educación Superior en el Siglo XXI) y la infiltración del modelo de competencias laborales.

4.-A nivel internacional la presión de la globalización y la conformación de la construcción de la sociedad del conocimiento²⁴, así como el neoliberalismo.²⁵

24. V. UNESCO, "Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el S XXI. Visión y Acción" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no. 107, jul-sep de 1998, pp 55-73 y 75-84.; Rubio Oca, Julio, Op cit, La educación superior del futuro será una puerta de acceso a la "sociedad del conocimiento", quizá la puerta más importante por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano. En esa sociedad el conocimiento constituirá el valor agregado fundamental de todos los procesos de producción de bienes y servicios, haciendo que el dominio del saber se constituya en el principal factor. (p 45); V. ANUIES, la Educación Superior... Op cit, pp 7-9.

25. V. Rodríguez Gómez, Roberto. "Expansión del sistema educativo superior en México 1970-1995", en Tres Decadas de Políticas del Estado en la Educación Superior, ANUIES, México, 1998, pp 167-205.

En ese sentido, puedo identificar tres momentos importantes:

- 1.-Después del movimiento estudiantil del '68 y las políticas innovadoras de los años 70's: Estructuración del sistema educativo.
- 2.-Los años 80's con la instrumentación de la "Modernización Educativa".
- 3.-Los 90's con la operacionalización de la modernización educativa cristalizada en el "reformismo" dentro del marco de un Estado evaluador y la emergencia de la cultura global.

Estos tres momentos han significado ser situaciones de crisis y conflicto para las IES por la inducción de políticas construidas ²⁶ y la coyuntura dinámica ²⁷ de la sociedad mexicana que desembocan en reformas ²⁸ al sistema educativo afectando los modelos educativos de las Universidades.

Los años 70's para la UNAM significaron momentos de desestabilización por los resabios que dejó el movimiento

26. En cuanto a las políticas construidas, quiero decir que es un conjunto de ideas que los hombres quieren imponer a la realidad. V. Matus, Carlos, Op cit., Cap. I.

27. En el caso de la coyuntura dinámica, ésta es una fuerza que surge de la realidad y se impone a los hombres. V. Ibidem.

28. Una reforma implica dar una nueva forma a lo que existe por la idea de que el statu quo es insatisfactorio, por tanto, es estimulada la crisis y una sensación generalizada de insatisfacción sobre los principios, misión y funciones sustantivas de la Universidad. Ello exige y requiere una red administrativo-planeadora bastante compleja que se ciña a las necesidades de la población universitaria y del modelo educativo con una visión crítica y creadora que tome en cuenta al contexto social, económico, político, cultural, filosófico, axiológico, pedagógico y en suma, la especificidad institucional.

de 1968 y por el descontento social que existía en el país dadas las condiciones políticas-económicas. La expansión de la educación y la explosión demográfica hicieron que la cobertura educativa fuera rebasada y el descontento de la masa estudiantil crecía al no poder acceder a una carrera universitaria, pues el cupo de la UNAM ya no era suficiente. Dentro de la Universidad se produjeron conflictos como los de: autogobierno de arquitectura, el cierre de cafeterías en Ciudad Universitaria, los problemas en CCH, la democratización de la Facultad de Medicina, el movimiento de rechazados de medicina, los brotes de porrismo en algunas facultades (Derecho) y el movimiento de la prepa popular tacuba.

Una reforma importante en la UNAM fue la que planterá el Dr. Pablo González Casanova (Rector en ese tiempo) "al referirse a las normas que han de seguirse para la Reforma de la Universidad -en la Asamblea Extraordinaria de la asociación Nacional de Universidades e Institutos de enseñanza Superior, celebrada en Toluca en agosto de 1971- hizo una especial referencia a lo que llamó «La Reforma de la Difusión Cultural». En esta etapa de crisis en que vivimos -dijo- lo mismo en los países capitalistas que en los socialistas «la reforma supone una importante tarea de difusión y educación en los métodos de análisis político, de análisis económico, de análisis histórico, que llegue a todos los universitarios, independientemente de que éstos sean humanistas, científicos o técnicos; en esta tarea no sólo se deberá preparar a

los estudiantes, sino también a los profesores, y no sólo se deberá trabajar a nivel de la cátedra y dentro de un plan de estudios regular, sino a todos los niveles, mediante un gran movimiento que lleve a que la Universidad contribuya mediante diálogos, seminarios, intercambio de ideas, etc., a la formación de todos los universitarios, en lo que se refiere a su cultura y conocimiento de la política, la economía y la historia, y la aplicación de los métodos racionales de análisis de situaciones globales o concretas, procurando sustituir los mitos que aparecen en todo proceso de crisis, e ir más allá de la raíz misma de los problemas, en debates que podrán ser más o menos intensos y fuertes, pero que es necesario conducir constantemente dentro del lenguaje racional que constituye la aportación máxima de la cultura universitaria al pensamiento político»²⁹ Palabras muy significativas en términos políticos, que no se concretaron .

A nivel nacional: el país tenía que responder a los conflictos sociales emergentes y lo hizo creando la UAM y la UPN para atender la demanda, para la estructuración del sistema educativo y la elevación de la calidad educativa. La UNAM por su lado creó cinco Escuelas Multidisciplinarias que fueron vistas como

29. Sartre, Jean-Paul. "Instrucción ex-cathedra y difusión de la crisis del saber universitario y el descontento estudiantil" en Deslinde. Cuadernos de Cultura Política Universitaria, UNAM-Departamento de Humanidades, México, 1972.

un intento de innovación y una forma de dar cabida a la población universitaria en las carreras de mayor demanda, con un enfoque que se encontraba en boga: la interdisciplinariedad.

Así, las Escuelas Multidisciplinarias o Escuelas de Estudios Profesionales (ENEP) son: La Facultad de estudios Profesionales (FES) Cuatitlán en 1974, la ENEP Iztacala (1975) ENEP Acatlán (1975), FES Zaragoza (1976) y ENEP Aragón (1976), que tenían una estructura departamental y matricial.

Los 80's fueron de gran tensión para la UNAM pues, se manifestaba en el plano Nacional un cambio de modelo de Desarrollo Económico que implantaba el Neoliberalismo y sus consiguientes políticas educativas se reflejaron en el plan de desarrollo de la Universidad adoptando, acogiendo e implantando los lineamientos de la modernización educativa.

El Dr. José Sarukhán Kermec con el documento titulado "Fortalezas y Debilidades de la UNAM" expuso, fundamentó y justificó las reformas que se implantarían en la UNAM, a partir de ahí surge el debate, la reflexión, el análisis y el descontento por el rumbo que le querían dar a nuestra Máxima Casa de Estudios bajo el rectorado del Dr. Jorge Carpizo McGregor. La preocupación máxima era el futuro de la Universidad y su relación con la sociedad en el espacio de la "modernidad". De esta manera se impulsó el proyecto académico universitario que encajara con el Modelo de Desarrollo Económico del País, aunque este careciera de un proyecto de

desarrollo social. Este planteamiento surgía de la dependencia de la institución hacia las políticas de financiamiento y salariales nacionales, que eran marcadas por una fuerte inestabilidad y vulnerabilidad de la economía del país, lo que impedía que la Universidad pudiese cumplir con sus funciones sustantivas.

La UNAM puso en marcha para sus cambios un proceso de reforma administrativa que tenía por objeto según el Dr. Sarukhán:

"Privilegiar las actividades académicas a partir del principio de que la administración es únicamente un instrumento para asegurar el cumplimiento de los fines institucionales. se ha avanzado en la adecuación de normas y procedimientos administrativos a los programas sustantivos de la institución. se han configurado instancias colegiadas que resuelven, conforme a criterios de transparencia, equidad e imparcialidad, la asignación de recursos en materia de obras, adquisiciones y servicios. Se han descentralizado facultades, recursos y programas para optimizar el uso de recursos. Es relevante la tarea que realiza el patronato Universitario para ejercer cabalmente las facultades que le confiere la Legislación Universitaria. Entre éstas destaca la separación de la figura del Tesorero-contralor en dos instancias diversas, lo que asegura una vigilancia y control más adecuado del uso de los recursos de la institución".³⁰

Los puntos esenciales del proyecto académico eran:

- 1.-Restricción del pase automático.
- 2.-Aumento de las cuotas.
- 3.-Aplicación de exámenes departamentales.

El desenlace de ésta problemática fue con el Congreso

³⁰. Sarukhán K., José. Proyecto de Reglamento de Cuotas, UNAM, 1992, p. 15.

Universitario del '90, que se realizó dentro de los marcos legales de nuestra institución.

Los 90's son escenarios de grandes transformaciones y la UNAM no es ajena a ellos. Las políticas del Gobierno de restricción financiera a la educación Superior, provenientes del acuerdo tomado en la Conferencia Mundial sobre: "Educación para Todos" en 1990 que pedía atender a la educación básica y la reducción del subsidio a la educación Superior, en específico a la Universidad Pública. Las políticas gubernamentales plasmadas en el Plan de Desarrollo 1995-2000 y los exámenes de los organismos Internacionales plasmaron el rumbo de la Educación y los sistemas educativos nacionales, sometidos por el Estado Evaluador.

Con el rectorado del Dr. José Sarukhán Kermez se constituye el vínculo CENEVAL-UNAM, pues a nivel Nacional se aprobaba el Examen Único de Ingreso a Bachillerato en 1996. La Universidad impone la restricción del pase reglamentado aprobada por Consejo técnico el 9 de junio de 1997 que establecía límites de permanencia y condicionaba la elección de carrera. Los CCH's transformaban su modalidad de enseñanza-aprendizaje y se intentaba cambiar su estructura lo que llevó a la oposición de esa reforma.

Posteriormente con el rectorado del Dr. Francisco Bárcenas de Castro y su Plan de Desarrollo 97-2000, se plantó convertir a la Universidad en un sistema de Campus conformado por:

1.-El Central: *Ciudad Unniversitaria.*

2.-Las Unidades Multidisciplinarias: *ENEP Acatlán, ENEP Iztacala, ENEP Aragón, FES Cuatitlán y FES Zaragoza.*

3.-Los Campos Foráneos conformados por: *Cuernavaca, Ensenada, Juriquilla y Morelia.*

Este plan atendía a once puntos estratégicos de los cuales se puede destacar el énfasis que hace al impulso a las reformas estructural y administrativa, promoción de la Planeación y la evaluación Institucional para redefinir la organización institucional asegurando que se cumplieran las funciones sustantivas y se rindieran beneficios claros y concretos a la sociedad. Se planteaba continuar con el impulso a la descentralización y simplificación para mejorar la gestión administrativa, por ello, esto es tomado como herramienta estratégica. Se implementó una cultura de la evaluación que pretendía ser la que permitiera diseñar nuevos conceptos y criterios de administración universitaria con el objeto de garantizar una gestión eficiente de servicios y recursos.

El desacuerdo con las reformas planteadas en el Plan de Desarrollo enmarcado en los planteamientos de los organismos internacionales y los embates del Neoliberalismo mexicano perfilado en las políticas nacionales, llevaron al estallamiento del movimiento estudiantil de abril de 1999, lo que produjo un fuerte debate nacional acerca de la crisis educativa, las políticas de financiamiento, los proyectos educativos en los esquemas del modelo

de desarrollo económico neoliberal, que implanta valores e impone reformas para adecuar a la educación a los estándares de utilidad para el mundo del trabajo y la certificación internacional englobados en una cultura empresarial.³¹

31. Asamblea Permanente de Profesores de Pedagogía de la ENEP Acahualan. "Sobre la necesidad de un congreso universitario (Análisis del periodo Barnes) en Paradigmas Educativos, México, nov/1999-feb/2000, ... asegurar la continuidad de su forma particular de entender la función de la rectoría como un espacio gerencial desde donde se imponen las líneas de acción a una comunidad que ha sido desconocida como una comunidad inteligente, capaz de aprender y autotransformarse y que, por el contrario, se contempla como un problema que hay que fragmentar y disgregar (aun a costa de su esencia) para facilitar su control y administración. Las acciones que en esa dirección ha emprendido el rector Barnes de Castro son claras y contundentes. Al llegar a la rectoría, una de sus primeras acciones fue el desmantelamiento de la única instancia que de manera crítica y fundamentada hubiera podido cuestionar desde el principio su proyecto de modificación de la universidad. De manera arbitraria y sin consultar la opinión de sus múltiples usuarios cierra el CISE (centro de Investigación y Servicios educativos) desapareciendo un importante espacio de actualización, investigación y extensión universitaria que brindaba servicios de apoyo y asesoría a muchas universidades de provincia y cuya calidad era reconocida a nivel nacional e internacional. Esta acción, absurda e incomprensible en el momento que se dio, cobra sentido para los demás cuando a la vista de los sucesos posteriores entendemos su intencionalidad. Quien, en estos momentos tiene, dentro de la UNAM, la autoridad académica que tendría el CISE para criticar (con toda razón, y con múltiples elementos) entre otras acciones: la creación de una Dirección General de evaluación con las características y funciones con las que esta se abrió; la modificación del reglamento de Planeación; y la creación del consejo de Planeación; los convenios con el CENEVAL; las modificaciones al Reglamento General de Pagos; el proyecto del sistema de campus y las iniciativas de abrogación del Marco Institucional de docencia y la propuesta para Reformar los Estudios de Licenciatura en la UNAM para poder llevar a cabo libremente estas acciones, (que evidentemente requieren de acciones de evaluación, planeación y gestión educativas) la rectoría extirpó de la estructura universitaria el único espacio que podría haber dado la fundamentación pedagógica de ese proyecto para poder llevar a cabo desde una visión meramente administrativa, por no decir tecnocrata, que es la línea en la que se inscriben los últimos cuatro rectorados. (pp 47-47).

Los puntos que destacan del descontento de esta fase son:

- 1.-Reformas de 1997 (restricción del pase automático).
- 2.-aumento de cuotas, con el nuevo Reglamento General de Pagos.
- 3.- Convenio con el CENEVAL.
- 4.-La propuesta de reformar los estudios de Licenciatura (Examen Unico de Ingreso y examen General de Egreso de la Licenciatura).

La prolongación del movimiento estudiantil y la necesidad de legitimar una Reforma en la Universidad que ha generado el contexto favorable para imponer una serie de políticas establecidas de antemano y que emanan del Plan de desarrollo Educativo Nacional y las recomendaciones de los organismos internacionales que a su vez, llevan a modificar los objetivos, lo jurídico y la estructura del sistema educativo nacional. Esto significa ser resultado de la imposición de cambios graduados y las políticas internacionales del sistema hegemónico a los países dependientes mediante las políticas de financiamiento.

Ante este contexto es nombrado Rector el Dr. Juan Ramón de la Fuente (noviembre de 1999). Las primeras acciones que realizó en su gestión fueron:

- 1.-Abrir la Universidad usando al cuerpo policiaco del gobierno federal el 7 de febrero del 2000.
- 2.-Reestructurar las funciones de la Administración Central:
Eliminación de la secretaría de Planeación, la de asuntos Estudiantiles, la Coordinación de vinculación y la creación de

la Coordinación para la Reforma Universitaria.

3.-La preparación del Congreso Universitario y formación de foro previos al congreso.

Por consiguiente, la reforma es vista en la retórica de las políticas institucionales como un medio para articular a la Universidad mediante un "Congreso Democrático" y resolutivo que pretende incrementar la participación de la comunidad en los mecanismos de toma de decisiones, fortalecer y ampliar las funciones de los cuerpos colegiados; una relación armoniosa y dinámica con sus asociaciones sindicales y tener un proyecto institucional más sólido que permita mejorar las remuneraciones y prestaciones del personal académico y administrativo de la Universidad. La reforma es necesaria para mantener el liderazgo académico, para redefinir su misión, modernizar sus estructuras, asumir nuevas responsabilidades, "adaptarse a los cambios estructurales, para hacer los cambios estructurados que permitan que la administración este realmente al servicio de la academia, para superar rezagos, reafirmar su prestigio y conservar su carácter Público, Nacional y Autónomo con un mayor sentido social, fortalecerá esas características y no las desvanecerá. Para ello, se requiefren más recursos".³²

Si bien es cierto, que la Reforma universitaria es un momento

32. Gaceta UNAM. "Debate la universidad. Debe redefinir su misión y modernizar sus estructuras:De la Fuente", 3/jul/2000, p 4.

coyuntural; también lo es, que el rumbo y el giro de los cambios en la administración central de la universidad se han visto forzados. Dado que, no ha sido pertinente, estar estructurándola sin la Secretaría de Planeación y sin Evaluación. La reforma deviene de una crisis creada, para justificar la necesidad de la transformación del sistema educativo, que ha repercutido en el modelo educativo de la UNAM. En realidad, la transformación requiere algo más que recursos, la discusión, el debate, la reflexión y el diálogo son importantes para entender y comprender los problemas que nos aquejan, pero la imaginación de escenarios favorables (sobre el deber ser) es prescindible.

Esto presenta la necesidad de replantear su misión, principios y estructura institucionales, ésta última habla de transformar su sistema de administración y gestión educativa. Por tanto, la Reforma requiere una red de administración bastante compleja que permita abrir espacios de gestión adecuados para la transformación y que tome en cuenta su contexto e identidad particular.

Existe consenso y corresponsabilidad en la realidad de la transformación universitaria. El planteamiento de saneamiento que se vislumbra en la reforma, como un paliativo o remedio, debe cambiar su orientación. Dado que los problemas se deben resolver de raíz y no poniendo parches en lo que es más visible o lo que recomendaron los organismos internacionales y el plan de desarrollo

gubernamental.

Sin embargo, los directivos de la institución parecen no entender que una institución educativa como ésta, requiere un proceso largo y complejo que involucre a un equipo multidisciplinario y exista el aporte pedagógico para poder realmente transformarse. El lenguaje retórico del Rector en un discurso del mensaje ante el Cuerpo Directivo de la Universidad el 5 de julio del 2000 dice:

"Haremos la Reforma porque la institución lo requiere y la sociedad lo espera. Una Reforma que nos fortalezca en lo académico para tener mas autoridad, para preparar mejor a nuestros estudiantes, para impulsar la investigación del país; haremos la Reforma para incrementar la participación de la comunidad en los mecanismos de toma de decisiones y para fortalecer y ampliar las funciones de los cuerpos Colegiados; haremos la Reforma para buscar una relación mas armoniosa y dinámica con nuestro sindicato y con las asociaciones del personal académico; haremos la Reforma para poder tener el proyecto institucional mas sólido, que nos permita mejorar las remuneraciones y las prestaciones del personal académico y administrativo de la Universidad".³³

La Reforma nos permite ver la necesidad de reflexionar y analizar los procesos de acción que se han seguido y la pertinencia de los cambios en la estructura administrativa para su acción, así como la toma de decisiones que se han generado. Es un momento coyuntural que requiere hacer una distinción entre la apariencia y la realidad institucional, de analizar las relaciones con las

³³. Gaceta UNAM, 6 de jul del 2000, p 5.

políticas de Estado, los Organismos Internacionales y la UNAM para poder comprender, entender y construir propuestas alternativas, surgidas desde la academia, para la reforma administrativa que se tendrá que construir como marco para la reforma universitaria. sin embargo ésta es una situación que a muchos incomoda, pero que es necesaria si se quiere una verdadera participación democrática de la Comunidad Universitaria y la transformación de las condiciones que fomentan la desigualdad social y la ineficiencia institucional.

El lenguaje retórico de la reforma, entonces, tiene que sobrepasar lo simbólico desde la práctica en las diferentes dimensiones que abarca lo instituido y lo insituyente.

La correspondencia entre las políticas públicas, las políticas de los organismos internacionales y la UNAM es palpable, quizá se pueda vislumbrar en:

1.-La comercialización de la UNAM:

@ Una amplia participación de representantes del sector privado en los cuerpos y órganos colegiados de numerosas facultades que inciden en la definición y revisión de programas y planes de estudio.

@ Venta de servicios, como fuentes alternas de financiamiento.

2.-La reforma y transformación universitaria para la internacionalización, la calidad y excelencia académica.

3.-La orientación de los planes y programas educativos hacia una

tendencia tecnológica.

- 4.-La descentralización y desconcentración administrativa que atiende a la federalización.
- 5.-Los cambios para una gestión diferente enmarcada en la reforma administrativa basada en las competencias.
- 6.-La adopción de una "evaluación" disfrazada en lo cuantitativo y realizada por organismos internos y externos.

En fin los vínculos más estrechos y de dependencia que hacen comprensible la problemática, es el financiamiento y el subsidio otorgado a nuestra máxima casa de estudio. Esta dependencia ha dejado de lado la posición crítica de la Universidad y el carácter educativo, y su función pedagógica se encuentra negada; asumiendo a nuestra institución como un producto acabado dentro de un paradigma antropológico, donde el ser humano es esclavo de sus propios productos mentales y materiales, es decir, la reducción del *homo sapiens* a *homo economicus* un ser realizador consumista de plusvalías.

Las reformas de la UNAM se supeditan a:

- 1.-La reforma del Sistema Educativo Nacional.
- 2.-A la influencia que pueda tener en los productos del subsistema de Educación Superior.
- 3.-Al cambio de políticas educativas nacionales, toma de decisiones y control emanadas del Estado.
- 4.-A la modernización e innovación que exige el plano internacional

y se trata de generalizar en el sistema educativo por medio de objetivos definidos para la dominación.

Que a su vez se traducen en:

- 1.-Reformas encaminadas a modificar los objetivos y funciones de la Universidad en el contexto socio-económico.
- 2.-Reformas que afectan la organización, administración y gestión educativa de la Universidad.
- 3.-Reformas que afectan la definición de la misión, principios y funciones institucionales.
- 4.-Reformas centradas en los planes y programas de estudio.

A pesar de ello, los elementos necesarios para la reforma ³⁴, implican:

■ Una estrategia planificada, atendiendo a las necesidades específicas, métodos adecuados, un diagnóstico retrospectivo, situacional y prospectivo, conjuntamente con una evaluación institucional e investigación educativa.

■ Introducir políticas y programas que apunten hacia el cambio en base a los resultados y proyectos surgidos del punto antes mencionado.

■ Gestión de la crisis que atienda la viabilidad, la aceptabilidad y las situaciones de crisis que surgen de la realización de la reforma.

■ Administrar la reforma implica una red administrativa compleja, por tanto, no debe ser vista de una forma simplista y funcional.

■ Una evaluación de mecanismos y gestión de la reforma, requiere el acopio de procedimientos y utilización de datos de evaluación con una estructura administrativa propia.

■ Con una visión consciente de que: Una gestión de la reforma debe:

34. V. Sack, Richard. "Una tipología de las reformas de la educación" en *Perspectivas*, UNESCO, vol. XI, no 1, 1981, pp 45-60.

- Dominar las técnicas de diagnóstico, investigación y evaluación.
- Ser miembro activo y responsable del equipo de gestión.
- Actuar como elemento intermediario y facilitar los contactos con los órganos colegiados, las dependencias, escuelas, facultades y comunidad universitaria.
- Tener competencia administrativa.³⁵

■Financiamiento distribuido equitativamente.

■Investigación, que implica una rigurosa concepción y un cuidadoso control de los problemas generales de gestión y que a menudo se someten a prueba hipótesis situaciones precisas.

■Ser considerada más que una estrategia paliativa o de «pequeñas mejoras».

■No ser considerada como medio de «innovación o moda» con alcance limitado.

■Una estrategia planificada para la modificación, cambio y transformación de ciertos aspectos de la Universidad.

■Esfuerzo que abarca todo el sistema de la UNAM, para producir transformaciones y cambios cuya necesidad e impacto rebasan los límites propios de su sistema.

■Tomar en consideración que la reforma se basa en la no percepción de conflictos sociales reales o en potencia ante la imposición.

■No tomar las reformas para mantener el sistema socio-político existente, pero tampoco excluirlo del todo. Es decir, buscar formas alternativas de insertarse sin afectar el modelo educativo y la función, misión, así como principios institucionales.

De esta manera, el cambio anhelado es el resultado del enfrentamiento entre grupos que luchan por controlar elementos y partes de un sistema, de modo que los procesos de cambio son rara vez, armoniosos.

todo lo dicho, en este capítulo, pretende vislumbrar la

35. *Ibídem.*

orientación y finalidad de las políticas educativas (en su intromisión) con su respectivo impacto en la gestión educativa de la UNAM y con ella de la ENEP Acatlán (lo que seguiré retomando en el capítulo cuarto y quinto). Por el momento, puedo mantener que las políticas educativas son medios de contención ideológica que traducidas en el orden educativo implican ser un instrumento de control e imposición, pero al mismo tiempo, articulan y definen formas de administrar y gestionar las Universidades lo que ayudará a legitimar la configuración de un modelo de formación socio-educativo ³⁶ congruente con el modelo de desarrollo económico del país y no pensado en la formación del ser humano como tal. Lo que sugiere que la gestión educativa es un instrumento político para llevar a la concreción las políticas educativas elegidas para la institución (construidas externamente e introducidas arbitrariamente).

36. Es un hecho, desde luego, que la constitución socio-educativa de cualquier fenómeno educativo es determinado dentro de objetivos y fines que corresponden a la sociedad que le da origen, pero también, dentro de sus formas de gestionar el poder.

CAPITULO III

**ELEMENTOS QUE DELIMITAN A LA
GESTIÓN EDUCATIVA EN LA
ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA COMO
CONSTRUCCIÓN TEÓRICA**

3.1 FUNDAMENTOS TEORICOS PARA LA CONSTRUCCION DE LA DELIMITACION DE LA GESTION EDUCATIVA.

En este caso, los elementos teóricos que dan fundamento a esta construcción conceptual, parten de un punto de vista teórico, reflexivo y especulativo para la comprensión de un hecho educativo. En donde, la pedagogía como sistema de conocimientos que orienta toda práctica educativa, participa para encauzar y hacer inteligible los razonamientos que planteo con la conjunción de la lógica dialéctica.

Puesto que cada construcción es una forma de concebir conceptualmente algún fenómeno dentro de un contexto socio-histórico, trato de retomar lo esencial de las investigaciones ya realizadas sobre gestión educativa y ampliar la construcción desde la óptica del método de la dialéctica de la totalidad concreta que admite la necesidad de movimiento y un postulado de totalidad, que además, concibe a la realidad siempre en transformación incesante. Dado que, "el conjunto de fenómenos que llenan el ambiente cotidiano y la atmósfera común de la vida humana, que con su regularidad inmediatez y evidencia penetra en la conciencia de los individuos agentes asumiendo un aspecto independiente y natural, forma el mundo de la pseudoconcreción."¹

1. Kosik Karel. Dialéctica de lo concreto, Orijalbo, México, 1967, p 27.

" El mundo de la pseudoco concreción es un claroscuro de verdad y engaño. Su elemento propio es el doble sentido. El fenómeno muestra la esencia y, al mismo tiempo, la oculta. La esencia se manifiesta en el fenómeno, pero solo de manera inadecuada, parcialmente, en algunas de sus facetas y ciertos aspectos. El fenómeno indica algo que no es él mismo; y existe solamente gracias a su contrario. La esencia no se da inmediatamente; es mediatizada por el fenómeno y se muestra, por tanto, en algo distinto de lo que es. La esencia se manifiesta en el fenómeno. Su manifestación en éste revela su movimiento y demuestra que la esencia no es inerte. La manifestación de la esencia es la actividad del fenómeno."²

En ese sentido, la explicación teórica que realizo es parte de un hecho y fenómeno social y educativo que es determinado por funciones, tanto objetivas como subjetivas en la asimilación del conocimiento. Por una parte, es una exteriorización y una forma de concebir la realidad dentro de el seno social y educativo; y por otra, es una externalización: praxis transformadora del conocimiento en continua construcción. Todo este movimiento es natural, dada la complejidad con que percibimos los fenómenos educativos dentro del seno del contexto social, político, filosófico, económico y pedagógico pero también se desarrolla la parte subjetiva que va alejándonos de aspectos causales y

2. *ibídem.*

esenciales del objeto de estudio al querer explicar los hechos .

Puesto que cada construcción es una forma de concebir conceptualmente algún fenómeno dentro de un contexto socio-histórico, trato de retomar lo esencial de la propuesta de Benno Sander, de la experiencia Caterinence y de la propuesta de Patricia ducoing. Amplio la construcción con elementos fundamentales que fueron subestimados y articulo juicios que emergen de la investigación realizada. Es importante, dejar claro que las diferentes aportaciones tienen una expresión limitada que deja escapar varios planos y dimensiones que interactúan en la realidad y que se confirma lo antes dicho, por que nunca podremos evidenciar la totalidad de los fenómenos.

En este caso, la comprensión, el análisis y reflexión acerca de la gestión educativa parten de un carácter particular y general de sus distintos elementos y fenómenos en el contexto que le circunda. Pues, sin duda, la realidad concreta y sus procesos de acción se correlacionan en la elevación de lo particular y lo general, entre lo abstracto y lo concreto, lo sensorial y lo racional. De manera que, el proceso de construcción de conocimiento sea el camino que me lleve al mundo objetivo, por ello, el enfoque dialéctico es orientador del proceso de los hechos de mi propuesta teórica-conceptual y metodológica.

Para el caso de esta propuesta, quiero enfatizar que aun cuando trato de aterrizar teórica, conceptual y metodológicamente,

se que "es un complejo de hechos, de elementos simplisimos y directamente inderivables, de ello se desprende en primer lugar, que lo concreto es el conjunto de todos los hechos, y en segundo lugar, que la realidad en su concreción es esencialmente incognoscible, puesto que es posible añadir a todo fenómeno nuevas facetas y aspectos, hechos ulteriores, que fueron olvidados o aún no descubiertos, y mediante una adición infinita, se puede demostrar el carácter abstracto e inconcreto del conocimiento".³ Lo cual, quiere decir que la construcción teórica, conceptual y metodológica que se presenta, es inacabada pues " el proceso de formación de los conceptos implica una simplificación, una esquematización y un empobrecimiento de la realidad. Pero toda abstracción incluye también como ingrediente la fantasía. El idealismo suele especular con esta peculiaridad de nuestras abstracciones".⁴

A pesar de ello, trato de proporcionar un conocimiento concreto de mi objeto de estudio como abstracción teórica que nace del análisis y comprensión dentro de una significación objetiva y expresión de una necesidad práctica sobre el estudio de la gestión educativa como hecho y acción educativa en el seno pedagógico que la enmarca.

3. *Ibidem*, p 55.

4. Rosental y Stracks. *Categorías del Materialismo Dialéctico*. Traduc. Adolfo Sánchez Vázquez y Wenceslao Roces, Ed. Orijalbo S. A., Mexico, 1960, p 309

3.2 PRACTICA INSTITUCIONAL: LO INSTITUIDO Y LO INSTITUYENTE.

El hablar de la Universidad como producto social y como institución, hace necesario explicar y definir el concepto institución, en ese sentido para Hegel:

"Las instituciones forman la Constitución, es decir, la razón desarrollada y realizada en lo particular y son, por consiguiente, la base firme del Estado." ⁵

Mientras que para Cardan:

"La institución es un circuito simbólico, socialmente sancionado, en el cual se combinan, en proporciones y relaciones variables, un componente funcional y un componente imaginario. La alienación es la autonomización y el predominio de la institución respecto de la sociedad".⁶

En ese sentido, el concepto de institución tiene diferentes formas de concebirse y ángulos de análisis, es decir, desde un plano filosófico, social, tecnológico psicológico, político y pedagógico. Por ello, hoy día existe una crisis del concepto pues, éste parte del individuo, los grupos y la sociedad que actualmente ante los cambios y modificaciones mundiales, hacen necesario detenerse para replantear lo que ha venido construyendo socialmente a partir del mundo institucional.

De esta forma desde un punto de vista pedagógico, parto de que la institución es un producto socio y educativo, cultural, filosófico, político dentro de un sistema jurídico que presenta un momento de universalidad a partir del proceso histórico en que

5. Lourau, René. El análisis Institucional, Amortortu, Argentina, 1970, p 47.
6. *Ibidem*, p 91.

surge, un momento de particularidad dado por la dinámica que presentan los sistemas de cada país y un momento de singularidad dado el nivel morfológico acorde a las nociones de organización y estructura en donde se les da vida. Por consiguiente es un sistema que transmite patrones culturales e ideológicos a través de la práctica educativa.

Así, la universidad es una institución donde se produce socialización institucionalizada a través de una forma de percibir el mundo y concebir al hombre entonces, la educación (reflejo de vida de la sociedad) es una forma de concreción histórica, humana, legítima e ideológica que proporciona conocimientos, habilidades, actitudes, hábitos y formas de pensamiento que se expresarán en modelos cognitivos y de conducta de los educandos.

La Universidad Pública como institución educativa prevé en su práctica institucional una forma de insertarse colectivamente al mundo y se encuentra mediada por relaciones dialécticas que se traducen en los siguientes momentos:

A) LO INSTITUIDO: Es un proceso de significación, selección y apropiación de la representación institucional dentro de un marco normativo. Se distingue por poseer un carácter general o universal en su forma más abstracta como norma designada en la sociedad a la cual sirve y para la cual fue creada. Es decir, para proporcionar un servicio educativo conferido en el carácter público a través de una base legal y normativa que se traduce en una propiedad política

adquirida de las relaciones sociales con el sistema educativo y social en general.

B) LO INSTITUYENTE: Es un proceso de regulación, interacción e identidad que imprime, interpreta y determina su actividad, así como sus acciones sociales y educativas. Se distingue por poseer un carácter particular o individual que es determinado por el contexto socio-cultural, político-económico e histórico. La interacción de estos elementos con la individualidad institucional generan su propio movimiento, en sus propias bases legales y normativas las cuales regulan su estructura, su proyecto educativo, misión, visión, principios y funciones.⁷

La Universidad como institución refleja la tensión en la unión entre el plano instituido e instituyente en dos planos:

- a) *Extrínseco.*
- b) *Intrínseco.*

Esto es producto del proceso socio-histórico en que se desarrollan sus dimensiones, componentes y elementos en forma dialéctica. Los dos planos en el desarrollo del proceso de gestión educativa son obstaculizados o habilitados (en el deber ser y en el ser), a partir de un componente sustantivo y otro operacional:

- a) *Sustantivo:* Este se refiere a la parte jurídica o normativa y de

7. Lapassade, Georges. *Grupos, Organizaciones e Instituciones*, Granica Editor, Barcelona, 1977, V. Lourau, Rene. *El Analisis Institucional*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, Argentina, 1970.

procedimientos, los planes tácticos y delimitamiento de programas en base a la transferencia axiológico-cultural permeada en las diversas formas de organizarse, interactuar y actuar particularmente en la sociedad.

b) *Operacional*: Se refiere a los planes operativos, de procedimientos y control que en suma se traducen en procesos de acción, instrumentación y el uso de políticas públicas para la adopción, imposición y concreción de modelos decisionales.

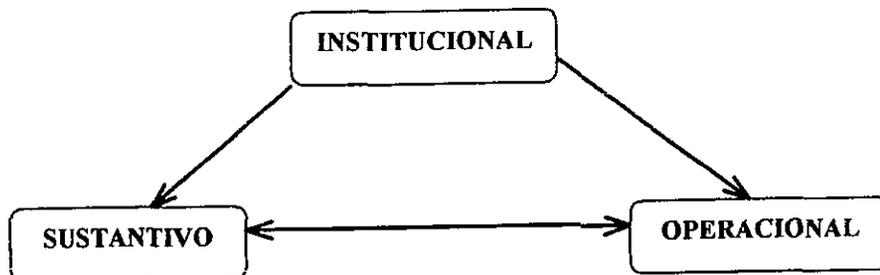


GRAFICO:1-C INTERACCION DE LOS COMPONENTES DE LO INSTITUCIONAL.

Estos componentes pertenecen al plano intrínseco donde, persiste el carácter cultural y pedagógico, así como la intervención del ser humano como agente social de los procesos. Aunque, es necesario decir que, los componentes no se encuentran aislados y que también reciben la influencia de el plano extrínseco.

Los planos intrínseco y extrínseco a su vez, presentan

relación dialéctica con el aparato administrativo partiendo de los siguientes criterios:

- Dependencia.
- Correspondencia.
- Conflicto.
- Control.

Por tanto, el carácter institucional de la Universidad, en sus dimensiones instituida e instituyente producen interacciones inevitables en forma dialéctica con la interpretación del mundo, la infraestructura y la estructura social. Con necesidades e intereses que corresponden a una construcción de sociedad que reproduce y produce relaciones sociales.

3.2.1 PLANO EXTRINSECO: DIMENSIONES DE LA FORMACION SOCIAL DE LAS INSTITUCIONES.

Las dimensiones de la formación social de las instituciones permiten darnos cuenta de la multidimensionalidad y la complejidad que encierran de ahí que, para poder explicarlas empiezo realizando una separación de sus dimensiones:

CIVILIZACION:

La civilización parte del desarrollo histórico, biológico y psicosocial de las sociedades y se construye a partir de tres elementos:

@ Cultura: No sólo es el fluir de significados que se construyen y afectan nuestras estructuras cosgnoscitivas, nuestra manera de pensar, de concebir el mundo y formar nuestro *kapital* cultural que reflejamos en la forma de interpretar así como, comprender la realidad. Aunque también, es una forma dogmática, despótica,

dictatorial de función conservadora y productora de la ideología hegemónica que se manifiesta a través de la herencia cultural, los saberes racionales y los saberes prácticos.

@ Técnica: Esta, no sólo es la aplicación y la práctica de la concreción economicista de la sociedad industrial que emplea máquinas y aparatos en el uso racional o indiscriminado de los recursos materiales ante la idea de que la tecnología es un recurso inagotable y por tanto, transforma al mundo (sin embargo los recursos naturales se agotan aun cuando permanezca la tecnología). Además, manifiesta el surgimiento de la dominación sobre el ser humano en aras de la "modernización", racionalidad, la comodidad, el consumo, el carácter innovador y el aceleramiento creciente de la obsolescencia de lo nuevo.

@ Instituciones Sociales: Estas permiten al ser humano insertarse colectivamente al mundo con una combinación de pautas culturales que orientan ciertas prácticas particulares en la sociedad o en las colectividades y les da un grado de pertenencia. Esto a su vez, se logra mediante estructuras, formas de identidad, normas y reglas de conducta donde la educación, así como la formación son fundamentales para su reproducción.

De ahí que conjuntado a la cultura, la técnica y las instituciones sociales se concretice la construcción de la sociedad que transforma e impacta la realidad a través de su concepción de mundo, de hombre y de relación con la naturaleza.

ESTRUCTURA SOCIAL:

Las organizaciones sociales en su formación son complejas, abiertas y dinámicas. Nacen de la relación entre los seres humanos y la naturaleza en influencia recíproca intercambiando energía y materia para el desarrollo de la sociedad y de los propios seres humanos que construyen la realidad social. De ahí que un sistema social - por ejemplo una "sociedad"- no es una entidad concreta, sino una manera de establecer ciertas relaciones entre componentes de "acción", que son distintivos en cuanto a la totalidad de la realidad concreta"

@ *Organización de la Sociedad:* Se desarrolla con el proceso histórico y los sistemas de producción que han regido, lo que ha llevado a generar un orden social mediatizado por las fuerzas productivas, los medios de producción y la organización del trabajo. Los seres humanos establecemos relaciones sociales como rasgo de interacción y de inserción al mundo institucionalizado siguiendo sus pautas de conducta, actitudes, hábitos y costumbres que nos son transmitidas por medio de patrones culturales mediante la educación.

@ *Herencia:* Considerando que los seres humanos estamos condicionados por el código genético, su influencia y proceso, ésta se convierte de este modo, en un conjunto de transacciones entre un

T. Parsons, Talcott. Biografía intelectual, UAP, Puebla, México, 1980, p 20.

código genético y un mundo no humano (físicoquímico) que produce control sobre la arquitectura bio-psico-social de los seres humanos (lo que a su vez, condiciona los procesos educativos que se generan según el grado de maduración particular de los individuos). La cuestión de la determinación heredada se define en función de la reproducción y transmisión de características en los descendientes (que no será íntegra porque aparecerán variaciones). Por tanto, las transacciones sociales determinarán un modelo humano que estará implicado en un modelo pedagógico condicionado por productos mentales e informaciones no genéticas que se aprenden en el proceso educativo.

④ Medio Ambiente: La estructura social se desarrolla en conjunto con la naturaleza por tanto, tiene en ella lugar un metabolismo constante que se efectúa con el proceso de producción (fuerzas productivas y relaciones de producción) donde se intercambia fuerza, energía y materia. Esto significa que también, el medio geográfico y natural influirá en el desarrollo de la sociedad, así como sus distintas etapas pero a su vez, influyen en la naturaleza para transformarla por medio del trabajo. La composición del medio ambiente no sólo está formada por los medios y posibilidades productivas sino que además, existen factores que interactúan en la constitución bio-psico-social de los individuos y le determinan al construir las relaciones sociales.

ESTADO:

Se caracteriza por tener tres rasgos fundamentales:

- Ser un poder público.
- Absorber fuerzas y recursos de la sociedad.
- Extender su poder sobre un territorio concreto y a su población.

En ese sentido, el Estado es una organización de la clase hegemónica para defender sus intereses cardinales y mantener el orden a través de mecanismos de coerción o de obediencia (aparatos ideológicos del Estado). Por ello, las instituciones educativas serán regidas por el poder de la clase hegemónica a través de Planes de Desarrollo Nacional de Educación.

a) Estructura Política: La naturaleza política parece inherente al ser humano y de ahí, se extiende a las instituciones en la consecución de ideales o fines políticos y relaciones económicas que imponen el acatamiento o la ejecución de decisiones que toma el poder central (Estado). Así se ejerce un papel político al ejecutar las decisiones vinculadas con una atribución gubernamental en ese sentido, la estructura política se construye con el poder que pueden dar a agrupaciones humanas a través del orden, la economía y organización social constituidas sobre bases materiales e ideológicas. De ahí que sea un sistema de instituciones organizaciones y organismos que regulan la conciencia mediante la ideología para caracterizar una etapa histórica concreta.

b) Estructura económica: Constituye la base del sistema productivo dentro del cual operan las fuerzas de producción donde se

reproducen las relaciones sociales de producción que a su vez, están representadas por el trabajo del hombre y los medios de producción. Así toda sociedad esta conformada por una formación socioeconómica que la determina históricamente estableciendo una serie de relaciones y fenómenos sociales materiales que se encuentran en vinculación mutua para satisfacer alguna necesidad humana generando leyes y fuentes económicas específicas a una época y contexto concreto.

c) Estructura Jurídica: Es un sistema de leyes, normatividad y reglas sancionadas por el Estado para la regulación y control de la sociedad. De ese modo todo país tiene su propia constitución normatividad, legislación y reglamentos que rigen a todo ciudadano y a su vez, cada institución emitirá dentro de ese marco su propia normatividad para mantener el control interno.

d) Aparatos ideológicos: Son el medio de reproducción de la ideología dominante, es decir enseñan ciertos tipos de "saber hacer" y aseguran su práctica por ello Althusser nos dice que "constituyen un cierto tipo de realidades que se presentan al observador bajo la forma de instituciones precisas y especializadas (religiosas, escolares, familiares, jurídicas, políticas, sindicales, de información, culturales)". »

Su función ideológica expresa la posición conceptual y

9. Althusser, Louis. "La educación como aparato ideológico del Estado: reproducción de las relaciones de producción" en *Las Dimensiones Sociales de la Educación*, comp. María de Ibarrola Nicolín, SEP/Caballito, México, 1985, pp 107-123.

política mediante diferentes mecanismos y estrategias que se implementan para el funcionamiento armónico de opiniones, postulados e ideas (filosóficas, estéticas, morales y políticas) que reflejan directa o indirectamente las particularidades económicas y sociales de la sociedad en su contexto histórico. Por ello, expresa la situación, intereses y objetivos del Estado para mantener o cambiar el régimen social existente. De ello se sigue que la escuela se convierte en el primer aparato ideológico dominante que junto con la familia reproducirán y permitirán la "existencia de las ideas de su creencia material, en cuanto sus ideas son actos materiales insertos en prácticas materiales normadas por rituales materiales definidos por el aparato ideológico material del cual derivan las ideas de...¹⁰ los sujetos que forman ahí.

El carácter dialéctico entre el poder y el aparato del Estado es posible por la articulación de las relaciones materiales e ideológicas de las instituciones sociales que crea. Ahora bien, las dimensiones del Estado y sus componentes son reforzados por instituciones que impactan al sector educativo como son:

@ Gobierno: A través de sus políticas educativas y de financiamiento que oculta su capacidad opresiva mediante su administración y gestión consolidando la competencia y el poder sobre la totalidad de las instituciones educativas. Las instituciones ceden ante la contención ideológica del Estado y se apropian del espacio institucional desde una percepción racional

10. Althusser, Louis. "Ideología y aparatos ideológicos del Estado" en el Debate Social en Torno a la Educación, Antología por José Gómez Villanueva, et al. UNAM-ENEP Acatlan, México, 1991, pp 189- 106.

como mecanismo de participación y pertinencia a los valores, así como a la filosofía impuestos.

@ Sector Productivo: A través de la estratificación del mercado laboral y la relación universidad-empresa porque mediante la manipulación para la deformación profesional (como medio de contención y forma de coexistencia del capitalismo), imponen la racionalidad tecnológica apropiándose de las potencialidades de las instituciones educativas y las de los individuos que en ellas se forman. Esto funciona como un mecanismo de control mediante la ritualización y "mitificación religiosa" " que sobre la automatización y la tecnificación han construido, la cual se reflejará en los cambios y orientaciones que tomen las Universidades al hacer uso de códigos semióticos utilizados por la clase hegemónica en: Las formas de organizarse estructuralmente, en los mecanismos de control -de la particularidad institucional- que adopten y el modelo educativo que diseñen.

@ Sociedad: A través de las presiones ejercidas por la demanda y la necesidad social educativa lo cual, emerge de la situación de vida poblacional. Las necesidades se plasman en los Planes de Desarrollo

11. La tecnología y la automatización como ritualización y mitificación religiosa son promovidos como un medio e instrumento de dominación sobre el hombre. Le dan una significación que oscurece la verdadera trascendencia de la falsa concepción que se tiene sobre su uso irracional, descalificando al hombre como ser humano y conduciendolo a la formulación de una cultura racionalizadora y educandolo para que ademas, lo conviertan en ser heteronomo frente a la tecnología y así, lo especializan en el uso de ella. Dentro de la gestión educativa, esta vision se convierte en una promesa de eficiencia en el presente y el futuro que aun no se ha cumplido.

Nacionales pero resultan ser, representaciones mentales aprehendidas en un sentido de pertenencia sobre la racionalidad operacional y progresiva de la ritualización autoritaria 12 de la estructura tecnológica sobre la sociedad, generando a su vez, una imagen virtual de las necesidades educativas para conformar un círculo vicioso que se apropia de su propia productividad racional autoexpandida y mitificada 13. Es decir que las presiones son abastidas mediante justificaciones erróneas sobre necesidades creadas que serán introyectadas en la sociedad mediante la imposición ideológica, cultural y educativa por medio de las instituciones sociales y la creación de una subcultura consumista para el control de las demandas sociales.

@ Sistema Educativo: Subsistema de Educación Superior. El sistema

12. El hablar de ritualización autoritaria, es hacer referencia a: El horizonte ilimitado que le dan al uso de la tecnología sobre el ser humano. En este caso, la influencia inmediata es reforzada por una posición ideológica que conduce al ser humano al servilismo, a través del fomento de valores que se traducen en formas conductuales y actitudinales, frente a la tecnología. Todo ello se traduce en formas conceptuales y formas de concebir la realidad de la gestión educativa limitándola al trámite y eficiencia que se refleja en la situación concreta de su práctica.

13. En relación a la productividad racional autoexpandida y mitificada, puedo decir que es una forma de orientar y justificar retrospectivamente la conformación de la gestión al acto cibernético. De ahí que, le confieran rasgos estáticos (antientropía) y determinísticos al contenido de la acción y orientación frente a los rasgos dinámicos de la gestión educativa que ocultan y niegan la prioridad y primordialidad de los medios sobre los fines de la acción gestonaria para asumir el control sobre la autonomía del individuo. De esa forma se subordina lo técnicamente factible sobre lo socialmente vital de la realidad pedagógica, filosófica, ideológica, axiológica y política de la gestión educativa.

educativo nacional se divide por subsistemas, por la naturaleza del proyecto de Tesis, solo se abordará el subsistema de educación superior. Este subsistema configura un entramado heterogéneo de instituciones (privadas y públicas) entre las cuales se encuentran Universidades, Tecnológicos, Normales, etc. Estas, compiten por el financiamiento que les es conferido vía subsidio por el Gobierno Federal, competencia que tiene como finalidad alcanzar la posibilidad de continuidad en la estructura tecnologizada y autoritaria impuesta por la visión neoliberal y globalizadora del Estado. Así en las Universidades Públicas, la autonomía y su carácter crítico dan paso a la aceptación, imitación, sustitución y asimilación para no sucumbir al "desarrollo" superimpuesto y representarlo operacionalmente. En ese sentido, algunas instituciones ocultarán la esencia de su función educativa en lo más profundo de su resistencia.¹⁴

14. Dado que a la institución, le dan vida los individuos y no todos ellos participan de la toma de decisiones, podemos decir que algunos podrán estar en contra de algunas tomadas arbitraria y autoritariamente -sobre todo de las que puedan ser negativas a la institución-. Entonces, algunos tenderán a defender la esencia educativa de la institución resistiéndose a las políticas con las que no concuerde el modelo educativo, desde los diferentes planos que componen la vida académica.

3.2.2 PLANO INTRINSECO: FORMACION SOCIAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

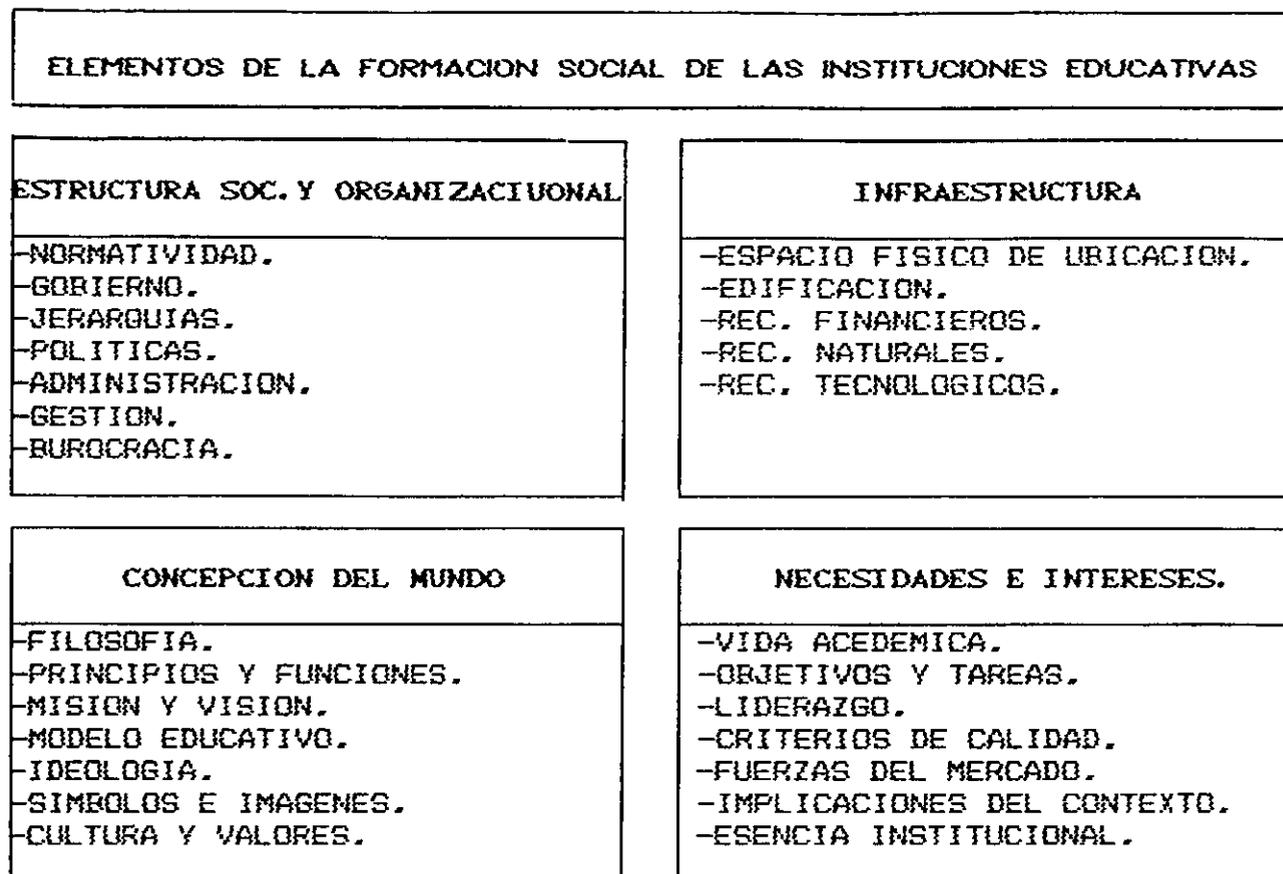


DIAGRAMA: 2-C ELEMENTOS DE LA FORMACION SOCIAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

a) Estructura Social y Organizacional: Esta dimension se caracteriza por dar forma normativa y legal a la Universidad como institucion, estableciendo una forma organica que construira mecanismos racionales para su funcionamiento, mediante las acciones que implemente traduciendo en codigos constitutivos de su accion.

b) Infraestructura: La infraestructura como dimension constituye la base para la generacion de un espacio donde se crea el ambiente

institucional en el cual desarrollará el modelo educativo y pedagógico en el acondicionamiento de su espacio físico. Un aspecto muy importante es el referente al financiamiento, cada institución lo obtendrá por medio de: I. Las opciones existentes al interno de la institución. II. El subsidio otorgado por el gobierno. Del uso que se de al financiamiento depende el mantener en equilibrio y dar marcha a las funciones de la Universidad. Por ello quizá, el financiamiento hoy, es uno de los temas más polémicos lo que lo convierte en un aspecto político intrínseco y extrínseco para alcanzar el desarrollo institucional y las metas educativas.

c) Concepción del Mundo: Esta condicionada por la construcción de la sociedad a través de la percepción de la realidad y la operacionalización de valores en tres sentidos:

- La manera de ver el mundo.
- La manera de modificar al mundo.
- La manera de insertarse colectivamente en el mundo.

Estas tres formas se transmiten en un contexto y desarrollo socio-histórico. En la Universidad estos factores se integran a través del currículum dado que, es según Alicia de Alba:

"La síntesis de elementos culturales que conforman una propuesta político-educativa pensada e impulsada por varios sectores sociales cuyos intereses son diversos y contradictorios, aunque tiendan a ser dominantes o hegemónicos, y otros a oponerse y resistirse a tal dominación o hegemonía. Síntesis a la cual se arriba a través de diversos mecanismos de lucha, negociación e imposición social. Propuesta conformada por aspectos estructurales-formales y procesales-prácticos, así como por dimensiones generales y particulares que interactúan en el devenir de los currícula en las instituciones sociales educativas. Devenir que se conforman y expresan a través de distintos niveles

de significación."¹⁵

Es así que, el *currículum* como fenómeno histórico-social y pedagógico sintetice la intencionalidad general del proceso educativo proyectado para cada Universidad, trastocando hasta los sucesos mismos de la vida académica escolar. Es aquí donde se transmite y concreta la difusión de símbolos, códigos, comportamientos y hábitos de pensamiento (carácter semiótico) en los individuos, conforme a una elaboración progresiva de sí como sujetos y del mundo como objeto, puesto que son el pensamiento y el lenguaje los que reflejan las propiedades del mundo como materia en movimiento y desarrollo.

d) Necesidades e intereses (reales y creados): Las necesidades dimanar de la esencia de las cosas, dado que su aparición y existencia está condicionada por factores esenciales que se sintetizan a un nivel más elevado de comportamiento y de valores sociales. Es decir, que el reino de las necesidades es elástico, en un momento dado los acontecimientos sociales presuponen una actitud práctica y creadora que lleva en sí, una multitud de potencias sociales. Entonces, de la voluntad, el grado de conciencia y la actividad, depende el proceso de realización o concreción de lo real o lo creado.

De ahí se desprenden las necesidades reales y creadas. Las

15. Viesca Arrache, Martha y Alicia de Alba. "Análisis curricular contenidos ambientales en ecología y educación. Elementos para el análisis de la dimensión ambiental" en El Currículum Escolar, CESU/UNAM, México, pp 201-202.

primeras como producto del desarrollo socio-histórico del hombre en su intercambio con la naturaleza, porque asume colectivamente su control y busca satisfacer factores vitales para su existencia.

Un ejemplo claro, se observa en Nuestra Maxima Casa de Estudios, la administracion que ejerce ha ido cambiando al paso de su desarrollo historico y del contexto que la rodea. Ha crecido y con ello se ha complejizado su administracion asi, la necesidad real se traduce en buscar formas administrativas adecuadas para poner en marcha los procesos y establecer prioridades que coadyuven a la academia.

Las segundas existen como producto del desarrollo historico de la sociedad para satisfacer los "intereses sociales" particulares y generales, imponiendo a los individuos la mecanizacion de factores no prioritarios que funcionan como medio de control.

Ejemplificando: El Neoliberalismo y la Globalización imponen a los países Latinoamericanos una reforma de sus sistemas educativos. El por que se tienen que hacer se da en funcion de exámenes que aplican agentes externos ("de renombre") a los países en cuestion, con ello justificaran las "limitantes educativas" y daran sus recomendaciones para el cambio de rumbo de sus políticas educativas. De esa manera crearan necesidades (reflejadas en atributos explicativos) creando imagenes fijas que se impondran, impactaran y revelaran el caracter autoritario de las políticas internacionales para la educacion de los países latinoamericanos y la conservacion de su hegemonia. Además, se podra constatar cierta tension entre realidad y apariencia dado que, la operacionalizacion y la adaptacion, la asercion y la imitacion (ante las necesidades que les han dicho que existen) revelaran que no se ajustan al contexto y realidad socio-historica de cada país.

Es así que las necesidades reales y creadas justifican la ideología del Estado y propician la adopción de enfoques prescriptivos, consumistas y normativos mediante la transformación mental de símbolos, imagenes e ideas que sobre la Universidad

Pública tienen, lo que a su vez, genera la pseudoconcreción. Generando asintonías que difícilmente se revertirán en la toma de decisiones y acciones como disfunciones provenientes de grupos de interés o presión, propiciando una situación de crisis que puede verse desde un punto positivo o negativo según las formas adoptadas en las posibilidades de cambio y la transformación. Posibilidades que tienen un estado potencial en camino de concretizar una realidad siempre y cuando sea una expresión de la tendencia esencial del desarrollo objetivo de la transformación. Lo que dependerá de la voluntad política, el grado de conciencia y la actividad en el proceso de la realización de la posibilidad implícita en el proceso del desarrollo institucional.

3.2.3 RELACIONES CONECTORAS QUE IMPACTAN AL PLANO EXTRINSECO E INTRINSECO DE LA GESTION EDUCATIVA.

El plano extrínseco e intrínseco son impactados por relaciones conectoras que comunican en movimiento a las dimensiones, componentes y elementos según los siguientes criterios:

1.-En el plano extrínseco: Control y Dependencia.

Estas se manifiestan en los diferentes mecanismos normativos o jurídicos y de financiamiento que controlan a las Universidades Públicas y a su vez, las llevan a la dependencia. Para ello, el Gobierno creó : La Legislación de la Administración Pública Federal

que regula a las instituciones Públicas y Descentralizadas. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos donde en el artículo tercero norma en materia educativa y en el quinto en materia del ejercicio de las profesiones. La Ley General de Educación y La Ley para la Coordinación de la Educación Superior.

Otro mecanismo de control que el gobierno promueve, es la evaluación por medio de la cual justifica la asignación de financiamiento, la supresión de alguna institución educativa o la descalificación a modelo institucional. Así, el control por parte del Estado y la dependencia de las Instituciones Educativas Públicas hacen de la forma de gobernar una construcción legal institucionalizada a partir de un aparato administrativo público centralizado que monopoliza la producción del saber y organiza sus funciones y fines de la educación en el derecho prescriptivo sobre el dominio administrativo.

2.-En el plano intrínseco: Correspondencia y Conflicto.

La correspondencia con el mundo social institucionalizado de la Universidad como organización es maleable y puede responder en situaciones de cambio con resistencia a la misma naturaleza social instituida en sí misma, lo que genera conflicto. Por lo cual, se construyen situaciones que Katz (1964) identificó como las bases organizacionales de conflicto:

a) El conflicto funcional inducido por varios subsistemas dentro de las organizaciones.

b) *Competencia.*

c) *El conflicto jerárquico que nace en las luchas de los grupos de interés sobre las recompensas organizacionales.*¹⁶

La naturaleza social de los individuos es lo que lleva a crear un entramado complejo de correspondencia con las diferentes dimensiones de la realidad institucional, sus componentes y elementos como una forma de comunicación-incomunicación que en determinado momento facilitan o bloquean las percepciones semánticas o conceptuales que fluyen en esa realidad y que se corresponden dialécticamente de forma distorsionada, limitada, oculta y autoalienada en las instituciones universitarias.¹⁷

En gran medida todas las dimensiones, componentes y elementos se cruzan y producen ciertos aspectos particulares a cada institución en su propio contexto, realidad y momento histórico-social. Para lo cual, muchas veces no están preparadas y no tienen una lectura cercana y completa que trate de comprender, analizar y reflexionar desde la óptica de la multidisciplina para ofrecer alternativas, propuestas y acciones concretas que posibiliten la percepción y construcción de un mundo institucional acorde a sus propias necesidades.

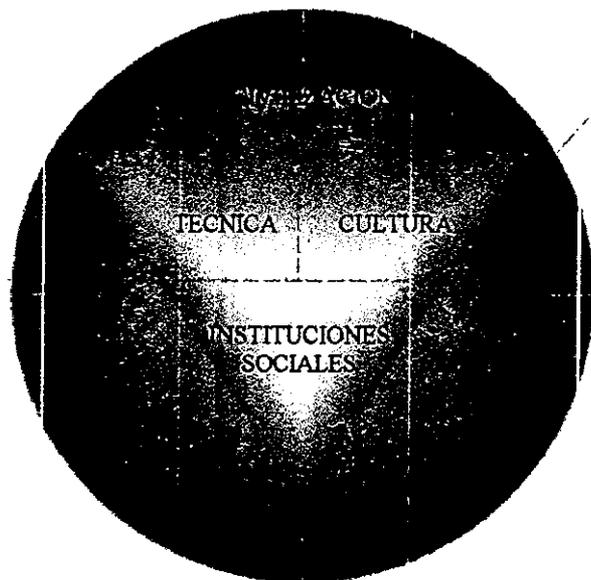
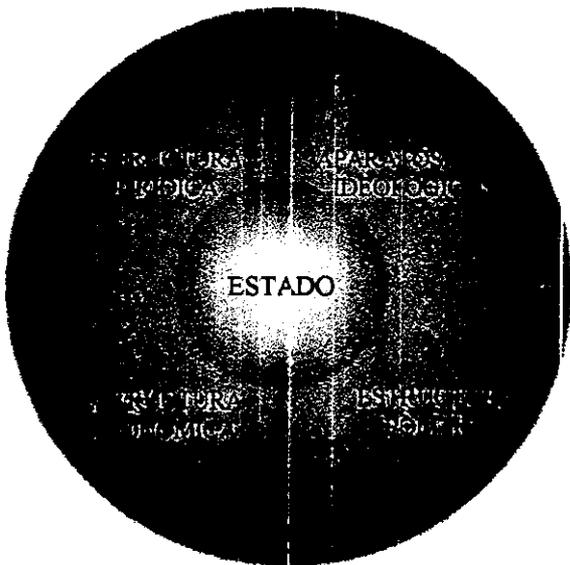
Para poder visualizar las relaciones entre las dimensiones, componentes y elementos, así como sus conexiones dialécticas muestro los siguientes gráficos:

16. V. H. Hall, Richard. *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*, PHH, Mexico, 1996, pp 140-145.

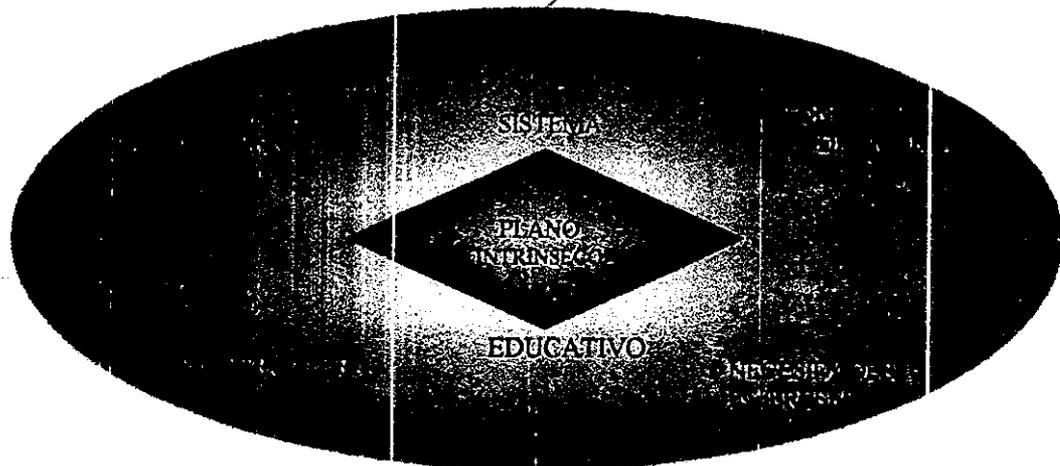
17. *Ibidem.*

DEPENDENCIA

LO INSTITUIDO



PLANO EXTRINSECO



INSTITUYENTE

CONFLICTO

CORRESPONDENCIA

CONTROL

GRAFICO 3-C DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

PLANO INTRINSECO DE LA GESTION EDUCATIVA

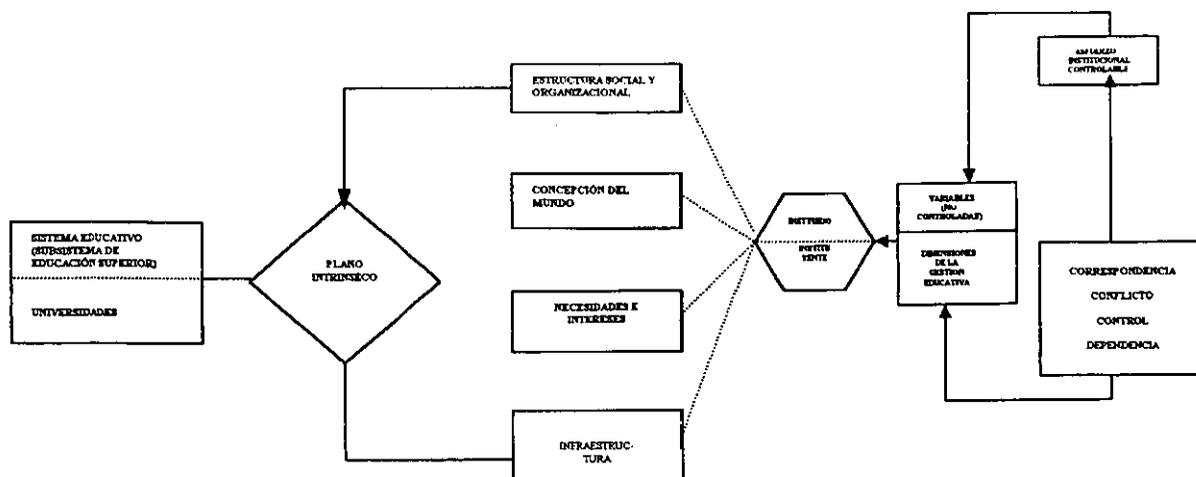


GRAFICO: 4-C PLANO INTRÍNSECO DE LA GESTION EDUCATIVA EN LA UNIVERSIDAD.

Este sistema refleja las interacciones entre el proceso de gestión educativa (dentro de la administración de la educación) y la estructura social, esta última es el lugar donde se concretan las prácticas institucionales y se delimitan espacial y temporalmente como organización de carácter formal que cristalizan una tradición y se objetivan en un sistema concreto que condiciona su acción mediante esquemas de significación, legitimación y dominación regulando su desarrollo histórico-social, dentro de un todo estructurado y dialéctico.

Si queremos avanzar hacia un entendimiento firme y sistemático de las relaciones dialécticas que enmarcan a la gestión educativa, tendremos que tener en cuenta tres razones de importancia fundamental:

- 1.-La gestión educativa es un fenómeno social, y como tal, es un hecho histórico.
- 2.-Como fenómeno social, lleva implícita una práctica educativa y,
- 3.-Al ser una práctica educativa, contiene formas objetivas y subjetivas de la realidad para el desarrollo de la comprensión y conocimiento de su proceso.

Por tanto, la representación gráfica que muestro, permite visualizar correlaciones causales y circunstanciales del fenómeno de la gestión educativa, mediante una imagen lógica del mundo institucionalizado en donde se desarrolla

3.3 LA PRACTICA ADMINISTRATIVA EN LA EDUCACION SUPERIOR.

La administración en las instituciones educativas carece de un carácter pedagógico y ha adoptado de la administración de empresas sus esquemas conceptuales, así como sus prácticas lo que ha llevado a perder la visión de la función educativa de las insituciones. De esa forma de práctica administrativa se desprende la cosificación de los seres humanos y la función educativa entendida como una forma de reproducir el paradigma de producción político-económico utilitario del país. Pero al mismo tiempo puede mantenerse que sustenten sus actividades de formación de recursos "humanos" y de investigación en una relación de oferta y demanda con diversos sectores de la sociedad. Las implicaciones de las prácticas empresariales conduce a la inculcación de valores como la excelencia, la calidad, la eficiencia y la competitividad en aras de la modernidad bajo un contenido normativo.

Si bien es cierto que se carece de un carácter pedagógico que es absorbido y reducido por un carácter político-productivista, también lo es que existen otras razones que impiden valorar su naturaleza dentro de la administración de la educación, es decir que existen razones de subcomprensión, pseudocomprensión y pseudoconcreción.

La subcomprensión resulta ser una explicación de carácter complejo y contradictorio del proceso cognitivo de la administración de la educación, presuponiendo que ésta última está

por encima de la comprensión de lo que es su práctica en términos superficiales, en una especie de simbiosis de lo técnico-institucional. La pseudocomprensión sin embargo, alude a la ignorancia dado que, el conocimiento no es inmutable y hay que indagar para hacerlo más completo en ese sentido, la práctica administrativa en las instituciones universitarias ha sido descuidada en el área de investigación, ya sea por falta de recursos financieros, personal capacitado, quizá por negligencia o por desconocimiento. Lo que es cierto, es que existe la necesidad interna de crear investigación educativa al respecto, conocer sus limitaciones y alcances reales para la creación de conocimiento, ya Zemelman apuntaba que "un conocimiento no sólo es algo dado, no es sólo producto, es también una manera de pensar ese producto y por lo tanto de recrearse como producto o de crear a partir de él otro producto".¹⁹ Es decir que para poder determinar una práctica administrativa en las instituciones universitarias se requiere la construcción, creación y recreación de su conocimiento para configurar su operacionalización contextualizada, desechando las suposiciones de la racionalidad creada todo ello con la finalidad de generar cambios pertinentes, reales y concretos. La Pseudoconcreción se conforma de los fenómenos que rodean al ambiente cotidiano institucional es decir, su realidad

19. Zemelman, Hugo. "El conocimiento como construcción y como información" en Foro Nacional de Profesores Universitarios, CISE/DUISCA/SEP/ANUIES, México, 1987, pp 89-94.

que involucra concepciones o construcciones conceptuales que manifiestan una determinada estructuración semiótica en la percepción conceptual de los encargados de realizar la práctica administrativa. Entonces, se genera un doble sentido al mostrar su esencia y ocultarla al mismo tiempo separando lo técnico de lo socio-educativo y lo académico. Esto alude a la superficialidad generada en la percepción, articulación y la acción conceptual sobre los procesos administrativos que recrean la pseudoconcreción como lo son:

- 1.-Limitantes cognitivo-epistemológicas.
- 2.-Desconocimiento y producción de paradigmas sobre el proceso y la práctica de la administración educativa.
- 3.-Subestimación del carácter multidimensionado de la realidad de la administración de la educación y dentro de ella, de la gestión educativa.
- 4.-Escasa construcción teórico-conceptual de la gestión educativa en la administración de la educación, de forma multidisciplinaria.
- 5.-Falta de un esfuerzo crítico-reflexivo que descomponga la estructura de lo que se conoce de su teoría y práctica de la gestión educativa en el proceso de administración de la educación desde un enfoque epistemológico, filosófico y pedagógico.

3.3.1 PRECISION CONCEPTUAL.

ADMINISTRACION DE LA EDUCACION.

Carlos Pallán Figueroa concibe la administración de la educación desde dos puntos de vista:

*"Como ciencia y como disciplina, es decir elaboraciones teóricas que aspiran al rango de científicas; y como estructura administrativa del Estado, esto es realidad u organización que dimana de la vida política y administrativa de la actividad gubernamental"*¹⁹

Moreno Espinoza y García Martínez consideran por razón de Estado que:

*"La administración de la educación en tanto que participa de la relación social entre el Estado y la sociedad, constituye además un tipo específico de relación entre el espacio público y el privado, que se caracteriza por tratarse de relaciones altamente individualizantes, es decir que al través de la acción educativa, el Estado, por así decirlo, define y construye un vínculo o tiende un puente entre los fines del Estado y la conciencia de los individuos o lo que es lo mismo, hacer presente el poder que representa el Estado en los confines y profundidades de la conciencia humana"*²⁰

Desde estas ópticas el hilo conductor de la administración de la educación, es presentada como una atribución del Estado que se caracteriza por beneficiar en un ámbito de la administración pública federal a la sociedad civil, mediante la prestación de un servicio público.

De esta forma, el orden constitucional en la organización que dimana de la vida política de la administración pública federal origina, enmarca y expresa la estructura de legitimación del sistema educativo regulando de manera general sus servicios, el

19. Pallán Figueroa, Carlos. "Notas... Opcit. p 33.

20. García Martínez, et al. "Elementos para el estudio de la administración de la educación en México, abril/junio, 1991, pp 81-82.

ejercicio de sus funciones y sus lineamientos en todo país, es decir que también es una técnica administrativa de control, no una ciencia, ni una disciplina.

Esto me lleva a afirmar que la administración de la educación se forja de una tendencia de racionalidad tecnológica mediante la transformación física de la realidad desde la percepción que se tiene del mundo sobre una constitución ideológica de los sujetos para la transformación mental de sus símbolos, significados y significantes, imágenes e ideas. Esto, como reflejo de la realidad normada que se provee de una estructura determinada por leyes estructurales y funcionales del Estado que a su vez, permiten construir las políticas educativas gubernamentales. De la forma anterior, se asume por el Estado el control sobre la forma significativa de expresión particular de las instituciones universitarias en la administración de sus funciones.

LA ADMINISTRACION EDUCATIVA.

Desde el punto de vista de García y Moreno:

"La naturaleza de la administración educativa se identifica y participa de la dualidad del arte moderno de gobernar y desarrollar la fuerza del Estado como la denomina Foucault, constituye una labor constructiva, positiva, cultivadora del intelecto, promotora de la ciencia y la tecnología, de la cultura, etc., y paralelamente es un dispositivo magistral de confirmación, legitimación y justificación estatal, no en balde el ejercicio, y proceso educativo además de contribuir al desarrollo de las capacidades del individuo, lleva consigo una labor de adoctrinamiento, mediatización que introyecta en este, los valores de la cultura

dominante, dando pie además a un moderno pastoreo"²¹

En ese sentido, no existe una clara definición y esto lleva a ver como sinónimo a la administración de la educación con la administración educativa. Sin embargo, creo que son de naturaleza distinta porque desde mi punto de vista, la administración educativa se refiere a los procesos socio-educativos generales del sistema educacional mezcla de un conjunto de procedimientos, interpretaciones y coordinaciones integradas para lograr las metas y objetivos particulares institucionales desde un determinado modelo educativo, asimismo para producir determinados efectos de control sobre la estructura, organización y dirección, a través del planteamiento para transformar la particularidad de cada institución mediante esfuerzos realizados en todas las áreas, dimensiones y niveles de la acción organizacional con base en la participación colectiva de la academia.

Sander nos dice que: "Evidentemente la administración de la educación es un proceso político... que se encuentra en el centro de las confluencias y contradicciones que caracterizan a los fenómenos educacionales en el seno de la sociedad, cabiéndole un papel de mediación interdimensional en función de una definición filosófica que atribuye poder regulador a las dimensiones sustantivas sobre las dimensiones instrumentales, y predominancia a

21. *Loc cit.* p. 81.

las dimensiones intrínsecas sobre las correspondientes dimensiones extrínsecas".²²

En ese sentido, las diferencias entre los términos construyen su particularidad que se muestra en los siguientes cuadros:

ADMINISTRACION DE LA EDUCACION SENTIDO MAS GENERAL	ADMINISTRACION EDUCATIVA. SENTIDO MAS PARTICULAR
<ul style="list-style-type: none"> -TECNICA ADMINISTRATIVA. -ORDEN CONSTITUCIONAL QUE EMANA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL. -REGULADORA DEL SERVICIO EDUCATIVO. -MEDIO DE CONTROL PARA EL EJERCICIO DE LAS POLITICAS PUBLICAS. -LEGITIMADORA DEL SISTEMA EDUCATIVO. -SE DESARROLLA EN EL CONTEXTO POLITICO Y ADMINISTRATIVO DEL SECTOR PUBLICO. 	<ul style="list-style-type: none"> -ALUDE A LOS PROCESOS SOCIO-EDUCATIVOS. -CONTROLA Y REGULA LA PARTICULARIDAD INSTIRTUCIONAL. -SE ORIENTA POR CONTENIDOS SUSTANTIVOS Y ETICOS. -BUSCA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES. QUE SE GESTAN EN EL MODELO EDUCATIVO. -INDICA UN CAMBIO CULTURAL. -PERMITE LA PARTICIPACION COLECTIVA DEL COLEGIO ACADEMICO. -BUSCA CONSOLIDAR LA DEMOCRACIA.

GRAFICO: 5-C CUADRO COMPARATIVO DE LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Y LA ADMINISTRACION EDUCATIVA.

ADMINISTRACION DE LA EDUCACION SUPERIOR.

Como práctica, parte del orden constitucional que la norma y la legitima, constituyéndola como subsistema del sistema educativo para brindar un servicio público. Además las IES son reguladas y controladas por medio de las políticas educativas establecidas en el Plan de Desarrollo Nacional por lo tanto, este tipo de administración tiene cabida en la estructura política de

22. Remítirse al paradigma multidimensional de Sander, p 07.

la actividad gubernamental por medio de los organismos creados para este fin, es decir que es un objeto político en la heterogeneidad del subsistema de Educación Superior y las instituciones que lo componen.

ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD.

Desde el punto de vista de Fallán Figueroa:

"Puede concebirse desde dos sentidos: como una ciencia o disciplina, es decir, como elaboración teórica que tiene un especial objeto de aplicación, que es la Universidad, y como estructura administrativa del Estado, esto es, la realidad de una organización y de sus procesos de gestión que dimanen de la estructura política y administrativa de la actividad gubernamental. Por la primera concepción se tiene a los principios orientadores y elaboraciones teóricas con las cuales pretende normarse el proceso de gestión de la Universidad. Por la segunda, se entiende a la estructura, conjunto de dependencias y sus normas a través de las cuales funciona operativamente una entidad llamada Universidad. Pero, también alude a la idea de una institución que forma parte de la estructura estatal o gubernamental y que como tal, ejerce poder derivado de esta ísica última".²²

otra definición en términos más amplios es la siguiente:

"La administración universitaria debe ser el compromiso de una acción concertada de los universitarios para el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura, bajo los principios de participación, coordinación y comunicación".²³

La administración universitaria alude al proceso de administración educativa en la realidad de una institución desde su

22. Fallán Figueroa, Carlos, "La prestación... Op. cit., pp 6-7.

23. Poveda Ricalde, Arcadio. Seminario Internacional sobre Administración Universitaria, UNAM, Secretaría General de Administración, México, 1979, p 111.

proyecto o modelo educativo, normatividad y funciones sustantivas (investigación, docencia y extensión de la cultura) para poder cumplir con ellas, así como con su misión, fines, objetivos, tareas y principios con base en la participación académica para conformar una estructura, organización, procesos de planeación y gestión educativa adecuados al contexto y particularidad.

Para ver las diferencias entre los conceptos se realiza el siguiente gráfico:

ADMN. DE LA EDUC. SUPERIOR. SENTIDO GENERAL	ADMN. DE LA UNIVERSIDAD SENTIDO MAS PARTICULAR
<ul style="list-style-type: none"> -TECNICA ADMINISTRATIVA. -ORDEN CONSTITUCIONAL QUE DIMANA DE LA ADMN. PUB. FED. -REGULADORA PARA ESTE SUBSISTEMA Y SERVICIO EDUCAYTIVO. -LEGITIMA A LAS IES Y ENTRE ELLAS A LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS. -MEDIO DE CONTROL PARA EL EJERCICIO DE LAS POLITICAS PUBLICAS. -SE DESARROLLA EN EL CONTEXTO POLITICO Y ADMINISTRATIVO INSTITUCIONAL GUBERNAMENTAL 	<ul style="list-style-type: none"> -ALUDE A LOS PROCESOS EDUCATIVOS UNIVERSITARIOS. -CONTROLA Y REGULA LA PARTICULARIDAD INSTITUCIONAL. -PARTICIPACION DE LA ACADEMIA PARTICULARIDAD HUMANA DE LAS PERSONAS QUE LE DAN VIDA A LA INSTITUCION. -BUSCA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS GRUPALES DE LOS QUE HACEN LA ADMINISTRACION CONFORME A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES. -METODO PARA ESTRUCTURAS PARTICIPATIVAS. -CIMENTADA EN EL CAMBIO CULTURAL.

GRAFICO: G-C ADMN DE LA EDUCACION SUPERIOR Y ADMN. DE LA UNIVERSIDAD.

3.4 EDUCACION SUPERIOR Y LA BUROCRACIA.

El fenómeno burocrático en las instituciones de Educación Superior, es un mal que les embarga y que impide la agilización de

los procesos administrativos. Esto, ha designado una forma de vivir y convivir con el trámite, el trabajo de buró, el papeleo y la lentitud de los procesos de gestión; es además, una forma de complejizar y complicar la vida institucional.

3.4.1 PRECISION CONCEPTUAL.

El sistema de Educación Superior y las Universiades dentro de su particularidad, en su práctica cotidiana y en sus sustentos teóricos administrativos llevan una carga de burocracia que surge como medio de control mediante la implantación de normas y reglas impersonales que centralizan el poder. Esto quiere decir, que a través de un carácter racional y la división del trabajo se constituyen las jerarquías, para distribuir el poder que pondrá en marcha el funcionamiento de la administración universitaria, así como la competencia técnico-meritocrática que se complejiza con el tamaño y dimensión de la institución.

El burocratismo institucional de las universidades las hace disfuncionales en el desempeño de sus funciones sustantivas. De esta manera, el burocratismo genera la enfermedad de la gestión educativa como trámite para convertirse en característica de la organización universitaria. Esto se lleva a cabo mediante una cultura administrativa y un sistema de valores que promueven, multiplican y acrecentan la burocracia impidiendo soluciones rápidas, eficaces y eficientes.

Las universidades han sido invadidas por otro factor que

estimula la burocracia: la práctica gerencial. Esta, especializa a la administración y la técnica separándola de la academia constituyendo así la tecnoburocracia, entonces, tal parece que:

"Hay que elegir entre «burocratización» y el «diletantismo» en la administración y, la superioridad de la administración burocrática consiste en: el conocimiento técnico propio del profesional".²³

El problema de la burocracia en las universidades como instituciones educativas, es un problema social que oculta su verdadera naturaleza a los no burocratas, se oculta ante sí misma y se vuelve "indispensable" en la jerarquía institucional para ejercer la disciplina estricta, ser un medio de control y un medio de legitimación de la autoridad. "La administración como logos ha contribuido significativamente a la burocratización del mundo desde la organización llegó a convertirse, en la «norma universal» de las estructuras sociales".²⁴ En ese sentido, la colectividad administradora, se presenta como un servicio que aliena el poder de decisión, la responsabilidad de sus actos, la comunicación y la creatividad. De ese modo, "Todas las relaciones educacionales son en realidad relaciones jerárquicas, que se justifican hipocráticamente por las exigencias de la formación y la cultura"²⁵. Por todo esto, es necesario clarificar y hacer algunas precisiones conceptuales:

23. Jacoby, Henry. La Burocratización del Mundo, S. XXI, Argentina, 1972, p. 222.
24. Lapassade, Georges. Socioanálisis y Potencial Humano, Barcelona, Oedisa, 1980.
25. Lapassade, Georges. Grupos, Organizaciones e Instituciones, Oranica Editor, Barcelona, 1977, p. 231.

BUROCRACIA:

El estudio de la burocracia, surge con la necesidad de entender a la organización institucional que orientará el trabajo administrativo. Así, la burocracia es una forma de organización social que se basa en la racionalidad para:

- 1.-Adecuar los medios a los objetivos.
- 2.-Para garantizar la máxima eficiencia.
- 3.-Ejercer un medio de dominación a través del cuadro administrativo.
- 4.-Delimitar el poder.
- 5.-Ofrecer una competencia técnica y meritocrática.
- 6.-Especializar la administración separada de la propiedad.
- 7.-Una completa previsibilidad del "funcionamiento".

Con ello puedo establecer que la burocracia es un sistema de organización racional, surgido del carácter social de los individuos y la objetivación técnica en el espíritu formal del conocimiento y la meritocracia, así como al engranaje del Estado.²⁶

BUROCRACIA DEL SUBSISTEMA DE EDUCACION SUPERIOR.

La burocracia en el sistema educativo es una problemática socio-pedagógica. Entendida así, las implicaciones tienen que ser analizadas desde los factores que le implican en el aspecto conceptual, normativo y operacional en la particularidad

26. V. Pallán Figueroa, Carlos. "La prestación. . . Op cit. p5-23, cf. Pallán,
Figueroa, Carlos, Notas sobre. . . Op. cit. pp 39-40.

institucional de las que conforman el sistema educativo y que en su heterogeneidad son agrupadas para poder controlarlas, aún cuando no es válida esa agrupación por cuestiones éticas socio-históricas y contextuales.

El sistema educativo trata de reproducir en la heterogeneidad institucional que la compone, criterios para el funcionamiento particular de cada una (como la racionalidad y la eficiencia) ejerciendo el control en las instituciones mediante el cuadro administrativo y reglas o normatividades que las sujetan a la modernización metódica y gerencial. Esto, ha llevado también a homogeneizar políticas educativas que en el seno del contexto particular de cada institución generan trámites y conflictos. Pero, el éxito de la estructura burocrática del subsistema educativo que domina, se basa en el mundo que manipula mediante la imposición de Planes de Desarrollo que transfieren una cultura y valores desde lo extrínseco del sistema.

Así, la maquinaria burocrática del subsistema de Educación Superior es resultado del engranaje que constituye al Estado.²⁷

BUROCRACIA PEDAGOGICA.

Es una estructura, un proceso y un sistema en el que domina el aparato de control, tanto estatal como de la Universidad en particular para impedir el mejor desarrollo de las prácticas

27. *Idem.*

educativas vigentes, desde un marco teórico-metodológico y político a ultranza en las diversas dimensiones del espacio educativo.

De esta manera, las Instituciones Universitarias funcionan como mediadoras para instrumentar y operacionalizar las políticas gubernamentales dentro de las propias, mediante la implantación de prácticas en sus procesos administrativos creando estrategias de control reglamentadas y normativizadas.

Esto es posible porque mediante la capacitación y formación de sus cuadros administrativos, fomenta determinados conocimientos, habilidades y valores que reproducen el sistema de dominación. Así, Lapassade²⁸ nos dice que la burocracia pedagógica, en tanto que estructura social jerarquizada, reproduce la burocracia de la sociedad global para ordenar mejor los elementos de la Institución educativa. En ese sentido, caracteriza el proceso burocrático del proceso educativo de la siguiente forma:

- 1.-Es un problema de poder.
- 2.-Es un problema de reificación.
- 3.-La decisión burocrática es oscura y difusa por ser irresponsable.
- 4.-La comunicación no funciona.
- 5.-La burocracia se sobrevive a ella misma segregando su propia pedagogía.
- 6.-La organización no es un medio, sino un fin racional.

28. Lapassade, Georges, *Organizaciones...*, p. 198-205.

7.-La burocracia refuta el cambio y la historia.

8.-El conformismo de la mayoría y la desviación de pequeños grupos, así como el carrerismo constituyen rasgos accesorios.²⁹

Es decir que se fomenta un determinado tipo de cultura administrativa acorde al paradigma productivo vigente y acorde al proyecto institucional que sustenta el predominio de la racionalidad dejando de lado el aspecto social y enfatizando el utilitarismo tecnológico. Para ello, construye un tipo de andamiaje que vincula el proceso de enseñanza-aprendizaje con el tecnológico, el meritocrático y el jerárquico haciendo así, más funcional el sistema institucional en pro de la eficiencia, la excelencia y la competencia. Tarea lograda con la modificación de la percepción de la realidad y el desarrollo de la actividad administrativa con el del ámbito científico-tecnológico. Esto a su vez, implica un modelo de organización y de gestión educativa vertical y condicionada, muy controlada pero con demasiada ineficiencia en el desahogo de su actividad y toma de decisiones.

RACIONALIDAD

La racionalidad en las instituciones educativas y dentro del entramado burocrático significa eficiencia, pues emana de ella "La obtención metódica de un resultado práctico y bien definido a través de una previsión creciente precisa de los medios"³⁰. Así, el

29. *Ibidem*.

30. Mouzelis, Nicos. Organización y Burocracia, 3er ed., Ed. Península, Barcelona, 1991, p. 25.

modelo racional en la Universidad es una razón instrumental de dominación y calculabilidad que pondera los medios disponibles y los fines deseados para conocer su factibilidad como criterio clave de decisión en la realización de sus fines.

Esto quiere decir que la Universidad como institución política subordina su carácter educativo a la homogeneización o dinámica de subordinación y reducción del mundo social por el ámbito economicista que utiliza a la educación como un producto comerciable o como servicio mercantilizado. Es decir que la racionalidad Universitaria se deriva del cálculo de la dominación social y el cálculo de la rentabilidad educativa invertida en una sociedad que se contruye virtualmente de la eficiencia.

ESPECIALIZACION.

Las Universidades, ante la celeridad con que han avanzado la ciencia y la tecnología, han tenido que modificar sus formas de administración y gestión educativa para hacerlas cada vez más especializadas. En consecuencia, la división del trabajo académico se vuelve más específica y más administrativa, menos académica y más especializada. La estructura organizacional crece más y más complejizando las relaciones sociales, esto se ha hecho para "simplificar" la tarea, pero lo que ha hecho es degenerar en burocracia que impide la gestión fluida. La administración absorbe el trabajo académico y crece el entramado jerarquizado entonces, la eficiencia no puede generar calidad y los costos aumentan con la

generación de puestos. Por tanto, la eficiencia se convierte en medio funcional para las tareas administrativas de la Universidad y un criterio que pretende crear calidad parcelando la tarea académica y educativa.

CENTRALIZACION, DESCENTRALIZACION Y DESCONCENTRACION.

La centralización, la descentralización y la desconcentración administrativa en la Universidad han sido temas polémicos y controversiales por el carácter de su naturaleza, sobre todo para las Universidades grandes o con varios campus y con cierta trayectoria histórica.

La centralización, descentralización y desconcentración parten de dos aspectos fundamentales, para las Universidades:

- 1.-Extrínseco: Con el Estado en el nivel de dependencia financiera.
- 2.-Intrínseco: En la particularidad Institucional en el nivel de dependencia con sus Campus, Institutos de investigación, Facultades o Escuelas.

En ese sentido, se convierten estos procesos a veces como alternativas y otras como obstáculos, dadas las condiciones en que se quieren poner en marcha. Las resistencias y la falta de diagnóstico, evaluación e investigación educativa que sustenten los cambios en la adopción de alguna forma centralizada, descentralizada o desconcentrada dentro de las instituciones impide y da cabida a conflictos sobre la pertinencia de alguna y los resultados que se esperan de la forma elegida. También generan la

incertidumbre al no tener la certeza de que realmente mejorarán la situación problemática que las rodea. En ese sentido, falta mucho por hacer antes de imponer algún concepto de estos sin haber investigación educativa de por medio.

CENTRALIZACION.

La centralización de las funciones de la administración universitaria son un rasgo de la burocracia de las instituciones. Esta se da en la medida en que se tomen las decisiones y su funcionamiento en el entramado jerarquizado. La distribución del poder extrínseco como intrínseco a la institución generan control que se observa en:

- 1.-Su estructura y organización.
- 2.-Normas y reglamentos.
- 3.-La determinación de la distribución del poder.

En ese sentido en la Universidad la centralización en relación a la distribución de sus funciones, podrá generar ciertos niveles y variedades de participación restringidas a la toma de decisiones unidireccionales generadas por el Cuerpo Colegiado no representativo frente al número de Dependencias, Facultades o Escuelas, Departamentos, Institutos de Investigación, etc. Para ello utilizará políticas institucionales que regulen la toma de decisiones mediante el apego a la reglamentación y normatividad.

31. Extrínseco porque las relaciones con el gobierno son de dependencia, al estar supeditada la Universidad a los ordenamientos jurídicos e intrínseca, porque dentro de la Universidad existen mecanismos para regular y controlar a los campus desde la estructura organizacional de la institución.

DESCENTRALIZACION.

Apartir de la Federalización educativa en la Educación Superior, las Universidades Públicas han tomado dos tendencias:

- 1.-Desregulación:Transferencia de la responsabilidad del sostenimiento de las Universidades Públicas del Gobierno Federal a los gobiernos estatales, a la sociedad civil y a los alumnos para el sostenimiento financiero de la Universidad, lo que representa un proceso de privatización.
- 2.-Regulación de carácter no central: Impulsa una mayor participación de las entidades federativas, sin renunciar al papel regulatorio del Gobierno Federal y sin desconocer la participación que en el sostenimiento de este servicio le corresponde.

De esta manera la descentralización de la Educación Superior ha significado en el aspecto administrativo ser un aspecto extrínseco:

- a)Transferencia de competencias administrativas.
- b)Recursos con base en fuentes alternas de financiamiento.
- c)"La capacidad política para la toma de decisiones".
- d)Un vínculo con el Estado, de carácter normativo y de control en esta forma de relativa autonomía.

La descentralización significa una forma de hacer participar a la población universitaria al compromiso de sufragar un servicio

que ofrece el Gobierno como parte de su obligación jurídica estipulado en la constitución y la legislación de la administración pública.

Al conjunto institucional le significa, en el plano extrínseco, convertirse en reproductor de las políticas educativas gubernamentales, lo que en las Universidades Públicas viola la autonomía estipulada jurídicamente y en el plano intrínseco:

- a) Transferencia de competencias administrativas.
- b) Generación de más puestos y departamentos de vigilancia y control.
- c) Cierta autonomía en sus dependencias, aunque controladas por un poder central sin mermar ni renunciar al papel regulatorio del Gobierno Federal y sin desconocer la participación que en el sostenimiento de este servicio le corresponde.

La descentralización presenta una serie de factores que la propician y que no se pueden eludir. Dada la importancia de estos aspectos muestro el siguiente gráfico que concentra la relación de factores involucrados en las instituciones educativas dentro de un carácter limitado o virtual.³²

32. El hacer referencia al carácter virtual, significa que en la realidad institucional educativa, existe un acto limitado pero también uno virtualmente ilimitado en potencia que se encuentra oculto y que resguarda las relaciones de poder que la jerarquización guarda en relación a sus funciones implícitas pero no explícitas en juegos transaccionales para la conservación y manipulación de los subordinados.

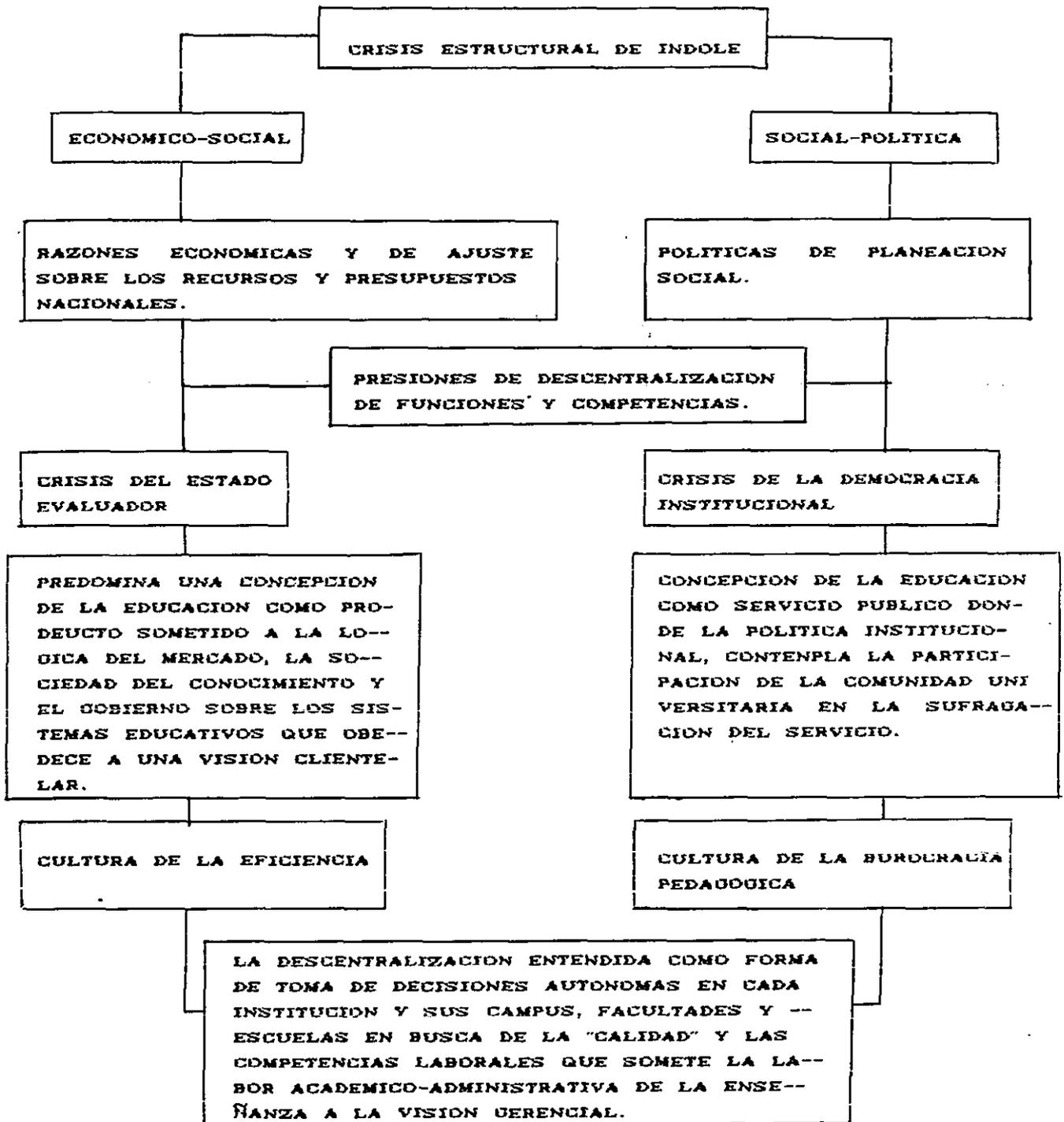


GRAFICO:7-C FACTORES QUE PROPICIAN LA DESCENTRALIZACION.

3.5 LA GESTION EDUCATIVA.

La gestión educativa en la Educación Superior se encuentra supeditada al modelo de administración, de organización institucional y modelo educativo vigentes en el contexto histórico, político, social y económico al cual pertenecen las instituciones. Como proceso además, es de gran importancia para poder consolidar las políticas, las funciones, objetivos, programas, proyectos y modelos educativos de las instituciones, de ahí que el construir este marco nos ayude a comprender sus implicaciones y la relevancia de su entendimiento, comprensión, así como sus implicaciones educativas -de hecho, el no tener éste referente se dificulta el proceso mismo de la gestión educativa, por ello es imprescindible empezar la tarea-, sobre todo si consideramos que "el marco teórico-metodológico sobre ésta, en todo caso, permitirá descomponer la institucionalización de procesos educativos de forma tal que posibilite el análisis de las luchas de poder entre sujetos, sus intereses, sus negociaciones, sus pactos, en el manejo y administración del sentido, la dirección y los resultados para el aprendizaje"³³. Así, se encontrarán las dimensiones, planos y elementos implicados en el desarrollo de ésta y la raíz de los

33. Esto es un vivo ejemplo de subcomprensión que degenera en pseudocomprensión en la práctica de la gestión educativa. Por ello, esta Tesis realiza un esfuerzo e intento de construcción de un marco teórico-conceptual y metodológico que posibilite espacios de gestión educativa.

34. Pacheco, Teresa. Op. cit., p. 105.

DESCONCENTRACION

La desconcentración implica:

1.-Crear sedes alternas en otros espacios geográficos. Es decir, implica un cambio de localización geográfica desde un área central a un cierto número de distritos periféricos.

2.-Cuado se tienen las sedes alternas se crean una serie de instancias de formalización de actividades, como medio de apoyo manteniendo la capacidad normativa y el carácter regional desvinculándolas del poder central. A manera de ilustración, se muestra el gráfico de como se darían las relaciones para cada tipo de administración :

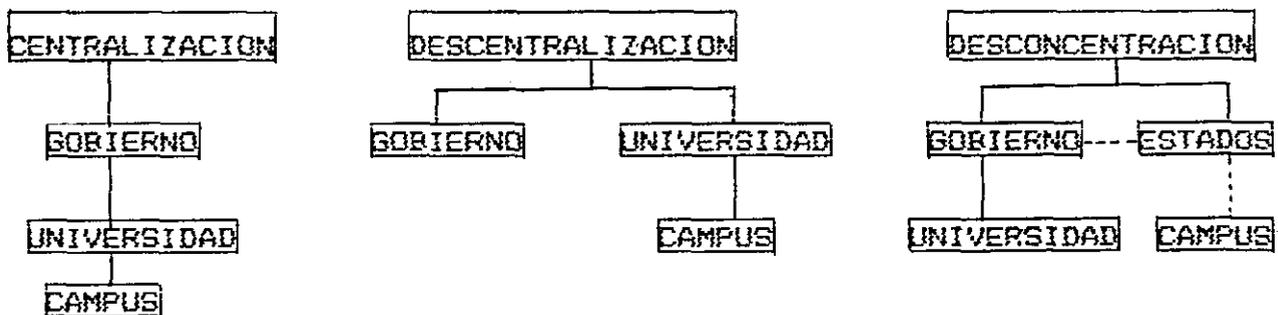


GRAFICO 8-C CENTRALIZACION, DESCENTRALIZACION Y DESCONCENTRACION.

Estas formas de administrar se pueden dar combinadas en lo concreto por ejemplo: En la UNAM desde 1982 se promueve una descentralización administrativa parcial, pues se siguen tomando todas las decisiones desde el poder central lo que retarda los procesos de gestión. También desde esa fecha se puso en marcha la desconcentración académica.

conflictos o problemas que impiden el desempeño de sus funciones.

Entonces, se entiende que la gestión educativa no se resume tan sólo al rubro financiero, burocrático y administrativo sino que es mucho más amplia su concepción y compleja su concreción.

3.5.1 PRECISION CONCEPTUAL.

GESTION.

Es un concepto que se puede explicar desde la concepción capitalista y la concepción socialista.

CONCEPCION CAPITALISTA.

1.-Para la concepción capitalista implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general. En forma específica abarca la previsión, el orden, los propósitos, la integración de esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás (calificación técnica) con el fin de lograr el desarrollo de la organización.

2.-Como acción la gestión de la dirección, de la coordinación y reproducción de la actividad socioeconómica con fines concretos.

3.-Comprende a la vez ciencia y técnica, así como las aptitudes necesarias y responsables del funcionamiento de un sistema económico según el tipo de proceso de que es objeto. En ese sentido, la gestión puede ser comercial, de recursos, de staks, mercantil o financiera.

4.-Se ve a la dirección que sobre la sociedad se tiene (en

su conjunto) como algo que se realiza en beneficio del pueblo y que asegura una administración más racional de la economía en aras de la estabilidad y la eficacia productiva.³⁵

Hasta aquí se habrá observado que en ésta concepción la gestión es parte de una administración del valor como conjunto de costes y consumo. En efecto, esto determina la simplificación, la optimización y el mantenimiento del control como finalidades del proceso y de sus funciones.

Estas concepciones son muy estrechas para la actividad, el proceso y la naturaleza de la función de la gestión al reducir el término al *management* o a la administración o en el peor de los casos al trámite y papeleo. Pero es una visión emanada de las corrientes administrativas científica, por objetivos, en fin aquellas visiones con tendencia gerencial.

CONCEPCION SOCIALISTA.

La gestión en la visión socialista parte de la dirección, del país de la EX URSS, de Lenin. El elaboró y formuló los principios socialistas de la organización científica de la gestión que parte de un análisis crítico a las teorías administrativas capitalistas. Por ello Lenin parte de los siguientes principios rectores:

35. V. Gvisiani, Organización, .. Op cit., Biblioteca Deusto de Dirección y Organización, tomo 5, España, 1976, cf. con Chiavenato y Black J. Arturo, Diccionario de Planificación, Edicol, Mexico, 1982.

1.-Estudiar y establecer los principios de organización científica del trabajo y de la administración, que deben ser contruidos académica, científica y sintéticamente.

2.-El crecimiento incesante del papel de la gestión es la tendencia rectora del proceso de desarrollo y de reforzamiento del carácter social de la producción.

3.-En la economía socialista, la tendencia ascendente del papel de la gestión coincide enteramente con el carácter planificado de dicha economía, con la ley objetiva de su desarrollo proporcional.

4.-Fomento de la democracia en la esfera de la gestión de la producción.

5.-La necesidad de estudiar el proceso de gestión en toda su diversidad desde la investigación compleja científica.

Así, la gestión dentro de la investigación científica de la función administrativa fue vista como:

i.Un proceso social y como tal en el centro de los sistemas de gestión se halla el hombre, objeto y sujeto de la misma gestión.

ii.Como actividad constituye la expresión natural y lógica del proceso histórico-social.

iii.En su concepción estructural comprende los órganos de gestión, los cuadros de gestión, el sistema de comunicación y la técnica de gestión.

iv.El proceso implica la elaboración de objetivos y las tareas de

la administración, los principios de ésta, sus sistemas y los métodos de gestión.

v. Es una función importante de la gestión el agrupar todos los aspectos de la actividad de la organización y sus sectores en un todo único.

vi. La gestión es una relación subjetivo-objetiva compleja.

vii. Piensa en la unidad y los problemas que debe resolver.

Es así que, desde la apreciación de Lenin la gestión y la organización en la experiencia extranjera tenían dos tendencias opuestas: por un lado; la subestimación y por el otro, la sobreestimación. La primera se debe en medida considerable a cierta subestimación de los problemas de organización en general que en todo caso hasta hace poco tiempo, tenía lugar tanto en las publicaciones especiales como en la labor práctica. La segunda, es el polo opuesto y se debe a la falta de crítica de dicha experiencia. 36

En ese sentido, la gestión como proceso histórico social implica planificar, organizar, motivar, dirigir, controlar y poner en marcha la previsión, el orden, los propósitos, la integración de esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás para el logro del desarrollo de la organización desde lo particular y lo general de los problemas, tareas, mecanismos y procesos que tiene

36. Avishiani, D. Organización y Gestión, Ed. de Cultura Popular, México, s/a, pp 28-29.

que resolver. El logro final es el perfeccionamiento de la estructura y sus fines concretos.³⁷

GESTION PUBLICA

La gestión pública se define como:

*"El conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos políticos y sociales"*³⁸

Las nociones de gestión pública y administración pública aluden a realidades interconectadas, pero distintas que van más allá de la propia estructura organizacional, abarcando el proceso y resultado de las políticas públicas del estado. Así, "la naturaleza de la gestión pública se caracteriza por tener un alcance de estabilidad. Si bien es cierto que su contenido principal son los procesos técnicos y tecnológicos, también es cierto que por su aplicación se relaciona con las decisiones medulares del Estado"³⁹

La misión del Estado le confiere a la gestión pública un carácter y significado histórico (etapas del Estado), sociológico (relaciones sociales), cultural (valores difundidos y asimilados por la sociedad). Desde este punto de vista la gestión pública se convierte en un instrumento político donde la suma de sus procesos y procedimientos son funcionales y estructurales por lo que deberá:

37. *Ibidem*, cap. 1.

38. Plascencia, Adriana. "Gerencia Pública. Bases teórico conceptuales", en Antología por Juan J. Sanabria López, UNAM-ENEP Acatlan, Mexico, 1998, p 213.

39. Uvalle Berrones, Ricardo. "Objetivo y alcance de la gerencia pública", *Op cit*, p 195.

- a) "Nutrir con eficacia los procesos de toma de decisión".
- b)" Coadyuvar en la formulación de planes y programas que tienen como objetivo conseguir el desarrollo económico y social".
- c)"Fungir como medio que desenvuelve las potencias y capacidades de la sociedad".
- d)" Traducir en decisiones políticas los requerimientos y demandas sociales".
- e)"Desenvolver con orientación y definición política de las prácticas administrativas del Estado".⁴⁰

AUTOGESTION.

La autogestión parte de un proyecto o movimiento social donde el individuo busca la plena participación en el conjunto social comunitario de manera democrática, colectiva y de una importancia fundamental en la concepción libertaria de la organización social y política.⁴¹

COGESTION.

Es un término que se basa en un modelo de participación, caracterizado por la composición paritaria de las instituciones y se delega una parte de la autoridad para que puedan participar en la dirección de algo que no les pertenece, es decir:

⁴⁰. Uvalle, Berrones. *Ibidem*, p 217-218.

⁴¹. V. Veneigemen, Raul. Autogestión, publicado originalmente en *Internationales Situationiste*, no. 12, sep. 1969, Traduc. Juan Fonseca, publicada en *Debate Libertario* 2 -serie Acción Directa- Campo Abierto, mayo de 1997. (bajado de internet).

- 1.-Las relaciones en el sistema de participación pueden coexistir con cualquier sistema político y adaptarse a cualquier organización.
- 2.-El modelo de instituciones admiten una estructura preexistente.
- 3.-Es una forma de participación sin ser dueño de los medios de producción.⁴²

GESTION PEDAGOGICA.

La define Teresa Pacheco como "una estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes"⁴³

Sin embargo, plantear el aspecto pedagógico es plantear su carácter intencionado, sistemático y científico en el conjunto de normas, principios y leyes que regulan este hecho educativo desde una reflexión problematizadora y unificadora de la realidad, que ésta definición no aborda.

La pedagogía es más que la búsqueda de una cierta mejora de la práctica educativa, por ello la gestión pedagógica tiene que ir más allá de una estrategia, más bien debe ser entendida como un proceso histórico-social y educativo con carácter intencionado,

⁴². *Ibidem*.

⁴³. Teresa Pacheco. . . Op cit, p 98.

sistemático, ideológico y científico. Además, debe partir de la reflexión problematizadora y unificadora para la transformación de los procesos de gestión de la educación y educativa, preparando las vías del cambio.

En cuanto a los términos *gestión de la educación* y *gestión educativa*, no hay materiales que las aborden conceptualmente, epistemológicamente y desde la óptica pedagógica. Los pocos que existen confunden los términos o no aclaran el concepto.

Apartir de la lectura, la investigación y la reflexión he podido construir una modesta diferenciación en estos términos que explicaré en seguida:

GESTION DE LA EDUCACION.

La gestión de la educación alude al conjunto de medios, accesos o instrumentos por medio de los cuales el sistema educativo nacional garantizará el desarrollo integral del sistema organizacional en un esfuerzo continuo y sistemático de la administración pública para la educación coordinando las acciones basadas en las políticas y normatividad que la rigen desde el marco de la administración gubernamental.

GESTION DE LA UNIVERSIDAD.

Es el esfuerzo continuo y sistemático de la administración de la universidad para coordinar acciones basadas en la misión, principios, objetivos y fines que tiene que cumplir. Pero al mismo tiempo, tiene que partir de una base conjunta de actividades

racionales que permitan resolver problemas que ayuden a predecir reacciones con una visión prospectiva y que puedan ser evaluables para el cumplimiento de las funciones sustantivas (en base a su organización jerarquizada y en la especificidad del modelo educativo institucional), mediante un análisis retrospectivo y situacional.

Hasta aquí podemos visualizar diferentes tipos de gestión desde un análisis multifacético de su percepción e inmediato del abstracto que destaca y reduce algunos de los rasgos que diferencian su concreto, lo que podría explicarse por el hecho de que la realidad concreta nunca será totalmente explicada, pero sí puede ser estudiada y describir sus generalidades.

GESTION EDUCATIVA.

En el caso de la gestión educativa, puedo partir de considerar las características que Benno Sander, Gento Palacios y la Experiencia Caterinence muestran en sus trabajos. Las tres tendencias muestran coincidencias que puedo plasmar de la siguiente manera:

- 1.-Es un proceso socio-histórico, político y cultural.
- 2.-Su trayectoria histórica conceptual deviene del pensamiento administrativo.
- 3.-Tiene su propio cuerpo de conocimientos.
- 4.-Plantea algunos desafíos conceptuales y analíticos: El problema de la formación humana, la participación como estrategia de intervención y constituirse como un proceso democrático.
- 5.-La gestión educativa lleva implícito un acto pedagógico.

En ese sentido, la gestión educativa como abstracción teórica y proceso tiene las siguientes características:

PLANO DEL DEBER SER.

- Es un proceso dialéctico social, histórico y educativo (por tanto humano) interconectado con la elaboración y concreción de objetivos, tareas y funciones de la administración de la educación.
- Es una posibilidad estratégica para articular, dar sentido y contenido a la acción de/y entre las dimensiones del espacio educativo y el desarrollo institucional.
- Es un acto político e ideológico que permite el control institucional del entramado jerárquico y organizacional a través de parámetros de eficiencia y eficacia; códigos culturales, valorales y educativos.
- Permite la estabilidad y comprensión del proceso operativo.
- Implica una rigurosa fijación formal de las tareas y deberes de cada eslabón de la organización y estructura de la institución educativa.
- Como forma de acción educativa permite, transmite, comunica y justifica significaciones, conocimientos, símbolos y estructuras de aprendizaje en las interrelaciones que surgen entre los sujetos, los cuales se intrinyectan individualmente y se modifican de acuerdo a la experiencia personal.
- No se constituye como una fórmula, pues se construye a partir del proceso político, ideológico, educativo y cultural de la

institucionalidad misma.

PLANO DEL DEBER SER.

-Es un acto de voluntad política de quienes dirigen la institución educativa y a partir de ello se podría:

- Estimular un proceso de participación colectiva de los colegios académicos y la comunidad universitaria, de forma multidisciplinaria para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar la administración de la educación en la Universidad.

- Posibilitar los caminos del cambio y la transformación de su práctica misma.

-Estimular, incentivar y apoyar experiencias de participación compartida y democrática, a fin de lograr los objetivos institucionales.

-Ejecutar y elaborar la tarea administrativa dentro de un proceso incluyente y colegiado.

- Constituirse como una forma significativa de expresión autónoma que permita construir y fortalecer la identidad institucional para la realización de las funciones sustantivas, misión y principios institucionales.

Así, la gestión educativa desde este punto de vista en primer instancia es un proceso y práctica con posibilidades estratégicas para articular la operatividad de las tareas de la institución educativa (como lo es la Universidad) en las dimensiones del espacio

educativo mismo para el Desarrollo Institucional. En segunda instancia, es un medio para estimular y posibilitar la acción política e ideológica ejercida en el espacio educativo para preservar los espacios de poder y control sobre la acción de la academia y el trabajo colegiado. Por último, como fin, su práctica y concreción posibilita caminos culturales, axiológicos y pedagógicos que involucran procesos de aprendizaje que reproducen y legitiman las condiciones y circunstancias institucionales como regulación socialmente determinada.

Esto, sin duda, permite visualizar que la gestión educativa, al menos conceptualmente, tendrá que ir alcanzando su grado de madurez conforme se indaga, analice y construya la realidad práctica que le subyace dentro de la administración de la educación. Paso muy importante para convertirse en una abstracción fecunda con razón de existir, significación objetiva y expresión de una necesidad práctica.

De esta manera, salta a la vista la diferencia entre los conceptos y su particularidad, lo que puede ser comprensible dado que el proceso de gestión educativa en las Universidades se ha limitado a ser socializado o colectivizado dentro de una dimensión burocratizada. Esta visión ciertamente reduccionista industrializa el lenguaje dándole una concepción tecnócrata que enfrenta los siguientes obstáculos:

-Vencer los vicios e inercias institucionales generados por la

estructura de poder.

-La superación de la visión y concepción tenócrata, así como reduccionista que limitan a la gestión educativa y la llevan a ser socializada y colectivizada en la dimensión burocrática.

-Tomar conciencia de que la ignorancia sobre los procesos de la gestión educativa y de quienes los operan (ya sea por negligencia o por desconocimiento en forma inconsciente) son una forma de limitar los procesos institucionales y el mismo Desarrollo Institucional.

3.6 LA GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD.

La gestión educativa, como parte de la administración de la educación, es un proceso dialéctico multidimensionado donde confluyen varios elementos que le pertenecen como parte de la totalidad de su realidad. Siempre en movimiento e interacción con la realidad y el desarrollo socio-histórico de la propia institución. Para poder concretarse, su funcionamiento contiene varias etapas (que se conectan dialécticamente y por tanto no pueden ir separadas a manera de pasos) que le son inseparables para su conducción, pero que a su vez, armonizan el contacto directo con las actividades académicas como proceso continuo y en relación recíproca con los aspectos de la situación institucional de la Universidad como centro académico.

3.6.1 EL PROCESO DE LA GESTION EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA Y SUS ETAPAS.

De esta manera, la gestión educativa interacciona con las siguientes etapas y sus elementos:

I.-DIRECCION:

La dirección de la institución, es un elemento de la administración y punto central como actuación y ejecución de acciones encaminadas al logro de los objetivos, planes y la organización, en este caso de la Universidad. De ella depende en gran medida, el funcionamiento institucional para impulsar y vigilar las acciones de cada elemento de la composición institucional, con el fin de que el conjunto de todos ellos permitan dar paso fluido a las acciones necesarias del proceso de gestión que concretiza sus funciones.**

Precisamente el punto nodal de la importancia de la dirección radica en la forma de delegación, ejercicio, comunicación, supervisión y coordinación para el logro del fin académico institucional.

Entre sus implicaciones más importantes:

@ La dirección de la institución surge como producto de una necesidad organizacional resultado de la interacción social y de la constitución estructural en el intercambio de transacciones de poder, autoridad y gestión en un régimen burocrático racionalizado, simbólico, normativo y complejo como referencia de exhibición de su insuficiencia respecto al espectro imperativo de la eficiencia.

@ La dirección como proceso y facultad es una fuente de incertidumbre, ordenes, toma de decisiones, resolución de problemas y conflicto. En ese sentido, es la extensión de lo político y la compulsión del orden jurídico en el carácter alienado de la burocracia para el dominio de la administración de la Universidad.

Es un ejercicio y una facultad para la toma de decisiones,

** Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*, México, 1997, pp 383-435, cf. Chavarría

LIMUSA/Forriego, Idalberto, Op. cit.

produciendo efectos en cada función determinada para la institución absorbiendo el aspecto social y educativo, para convertirse en un instrumento tecnocrático de fuerza de la identidad ideológica de la administración que aniquila su condición misma de existencia ⁴⁵ para convertirla en una maquinaria abstracta y paradójica para/en la aplicación de conocimientos, manejo de técnicas, procedimientos y normas.

De ahí que, al analizar sus implicaciones se puedan desprender formas adecuadas al contexto institucional para conformar su propia gestión educativa.

II.-PLANEACION.

La planeación en la Universidad permite la determinación del curso correcto que habrá de tomar, fijando objetivos, principios, estrategias, tácticas, metas y acciones que orientarán su secuencia operacional para la realización de sus políticas, programas, proyectos. A partir de una estrategia colectiva académica y con una visión a largo alcance desde cinco tipos de acción:

- 1.-El desarrollo de conceptos y metodologías específicas.
- 2.-La capacitación de personal a fin de aplicarlos.
- 3.-Creación de dispositivos de organización para la administración.
- 4.-Función diagnóstica (retrospectiva, situacional y prospectiva).
- 5.-Función de evaluación e investigación educativa para plantear

⁴⁵ En el sentido de razón de ser.

problemas institucionales que afrontará la planeación

En sus implicaciones se puede mencionar que: Es una forma de legitimación social concretizada en un documento que plasma la dimensión político-institucional que dará espacio al proyecto académico para una cierta temporalidad y contexto socio-histórico. Además de prolongar conceptualmente la ideología predominante y una modalidad cultural-organizacional que se advierte en la concreción de la gestión. Como proceso es un mecanismo homogeneizador que sujeta a concretizar (en la medida de lo posible) lo ahí establecido y que actúa sobre una serie de principios que reproduce, adopta y adecua para prescribir mecanismos que ocultan las intenciones de la unidad de dirección que implican las reglas políticas y normativas.

Esta etapa es importante porque de su construcción parten las acciones y la forma como habrán de coordinarse para su logro. También es una forma de enfrentarse a las contingencias que se presenten en el desarrollo de las funciones de la gestión educativa para el desarrollo óptimo de los fines y funciones sustantivas de la Universidad. De ahí que la planeación y la concreción de la gestión educativa se relacionen en la búsqueda y exploración de mecanismos que la agilicen de manera creativa, académica participativa en la actividad colegiada.

III. ORGANIZACION.

Es la estructura técnica-jerarquica para el desempeño de las tareas y funciones de cada rol establecido para el desahogo de

responsabilidades, funciones por área y obligaciones.

La organización establece tres elementos básicos en las instituciones educativas:

- 1.-La manera en que son concebidas, organizadas y planeadas las tareas.
- 2.-El sistema de valores, creencias y de identidad cultural.
- 3.-La autoridad y la distribución del poder legítimo.⁴⁶

En ese sentido la organización en la Univeridad y el proceso de gestión tienen una implicación que hace referencia a la concepción de los sistemas culturales, patrones semióticos y de creencias compartidas por la estructura y sus procesos, que en cierta medida construyen un modelo de gestión educativa particular. Porque esto es una cuestión de formaciones sociales y del proceso de la gestión educativa y un modo de ejercerla en vínculo directo con la forma de percibir a la Universidad.⁴⁷

IV. PREVISION.

Consiste en la determinación técnica de lo que se desea lograr a mediano y largo plazo, desde una acción diagnóstica, de investigación y evaluación educativas para posibilitar y valorar las condiciones futuras o prospectivas, y así, poder establecer los diversos cursos de acción posibles que ha de tomar la institución educativa. Pero también, permite la construcción de alternativas desde un punto de vista objetivo, contextualizado y acorde a la realidad de la Universidad.⁴⁸

⁴⁶ Reyes Ponce, Op cit, pp. 275-330.

⁴⁷ Ibidem, pp 181-223.

⁴⁸ Ibidem, pp 439-462.

En ese sentido, la previsión afecta a la gestión educativa en tanto, se puedan tener las circunstancias que podrían afectarle, en consideración para corregir o modificar el curso negativo y facilitar el proceso.

V. CONTROL.

Consiste en el establecimiento de sistemas que le permiten a la institución educativa medir sus resultados actuales desde un análisis retrospectivo, situacional y prospectivo, para conocer su condición y poder corregir o formular nuevos planes. Como proceso, se basa en normas y políticas que permitan la operación de controles e interpretación de resultados esperados. Para la gestión educativa es importante que la dimensión de control no sólo se fije en los aspectos cuantitativos del proceso, sino que también desde lo cualitativo provea información relevante para que se vaya depurando su acción.⁴⁹

VI. EVALUACION.

Es una de las etapas más importantes del proceso dado que, cualifica cada etapa del proceso (o su generalidad) para dar información y datos valiosos que permiten formular juicios de valor. *Shuman* afirma que la evaluación había sido tradicionalmente considerada como el proceso final de la función administrativa que representa planificar un programa, siendo los procesos anteriores: la investigación, la planificación, la demostración y

⁴⁹. *Ibidem*, pp 439-442.

la ejecución es. Sin duda un proceso muy importante en la vida institucional de las Universidades, hoy día.

Así las funciones de la evaluación en el proceso de administración de la Universidad y su proceso de gestión educativa son:

- Especificar los puntos fuertes y débiles del proceso de administración de la Universidad para confrontar con el funcionamiento estructural y organizacional de la institución.
- Examinar los criterios y dimensiones implicadas en el proceso.
- Establecer mecanismos alternativos para corregir las fallas estableciendo prioridades de acuerdo con el financiamiento que le otorgan.

De las etapas inseparables de la administración de la Universidad se configuran los ámbitos de la gestión educativa, por tanto la concreción de espacios que propicien el desarrollo institucional es la situación nodal. El impulso de la configuración de espacios de gestión educativa idóneos a la institución y su modelo educativo permite el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad, de su misión y principios institucionales, así como el cumplimiento de metas y objetivos institucionales para atender a elementos estratégicos que generan sus productos educativos.

El siguiente gráfico muestra esas interacciones:

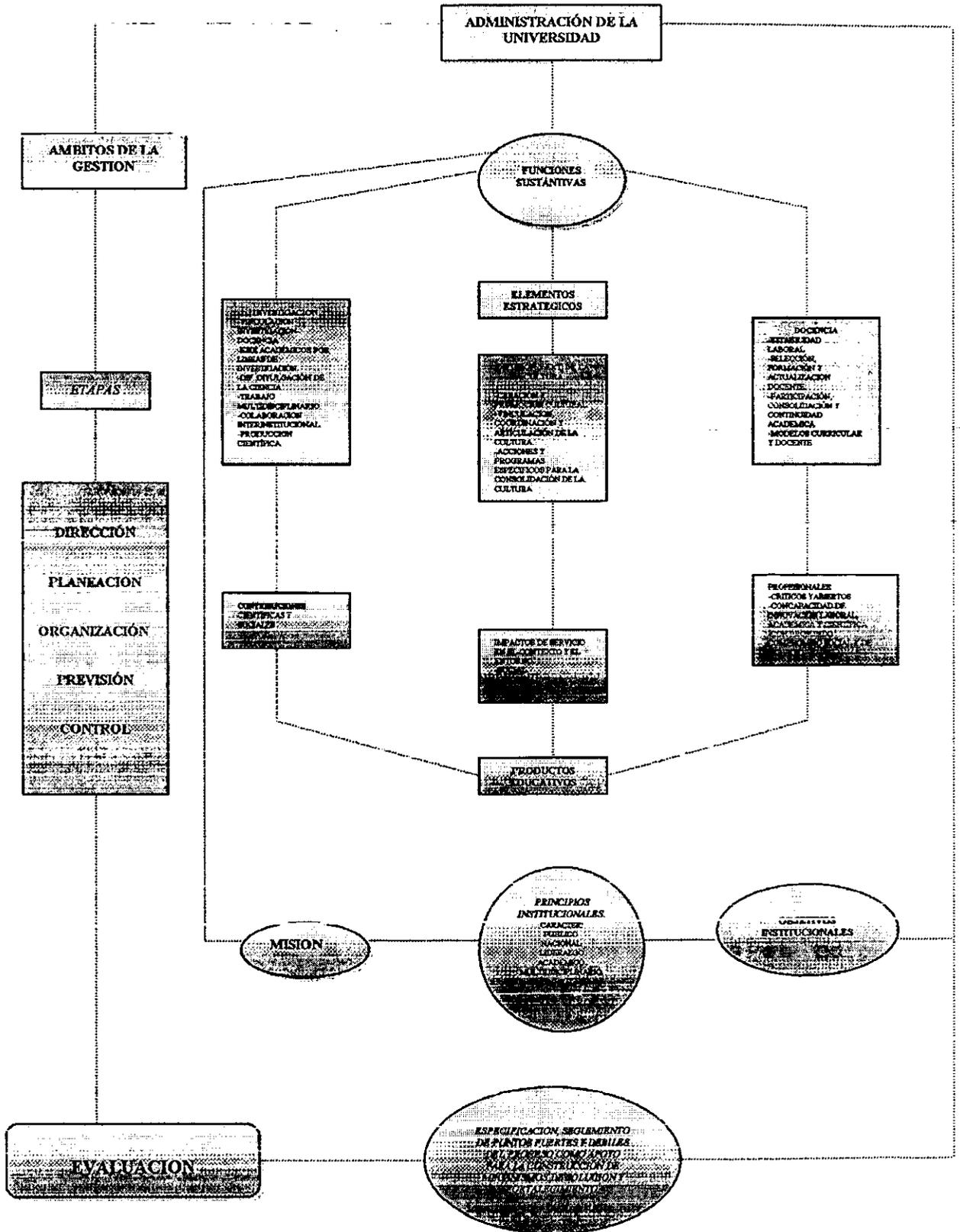


GRAFICO-9-C LA GESTION EDUCATIVA EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACION

3.7 SEIS PROBLEMAS SUBSTANCIALES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA.

La gestión educativa enfrenta seis problemas que a la vez, son retos para la articulación estructural y programática de las funciones sustantivas, dado que impiden su desarrollo como actividad intrínseca a la administración y que dentro de los planteamientos de la modernidad (que han impuesto la tecnificación como un modo de secularización del progreso) deja de lado la cuestión académica inherente a las Universidades como instituciones educativas, así como su función política (por que no puede aislarse de los problemas políticos nacionales) y de servicio dirigido a la sociedad.

Así la gestión educativa y sus problemas, desde este punto de vista, incluyen situaciones de incertidumbre inevitable porque de la búsqueda de su solución dependerá el buen funcionamiento, desarrollo institucional y cumplimiento cabal de sus funciones sustantivas.

El reflexionar al respecto puede ayudar a comprender algunas de las limitantes que presenta la gestión educativa en la concreción de su práctica. Por ello, explicaré los problemas que me parecen ser los más importantes.

50. Stufflebeam y Shinkfield. Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica, Ed. Paidós, Barcelona, España, 1993, p 125.

3.7.1 PROBLEMA FILOSÓFICO-EPISTEMOLÓGICO.

El problema filosófico-epistemológico que enfrenta la gestión educativa en la Universidad se explica por la insuficiencia de la producción y estudio del conocimiento sobre la misma, teórica y prácticamente. La retórica conceptual, en el medio educativo, ha llevado a la confusión e ilusión colectiva en torno a su significado. De ahí, se deriva que la posición crítico-reflexiva es negada por las limitaciones de la realidad de la administración en la educación y no permite ver más allá de lo esencialmente visible o concreto de su proceso lo que a su vez, limita la comprensión de la gestión educativa inmersa en ella.

La comprensión de este problema, sólo puede realizarse mediante la reflexión de la percepción de la conciencia misma de su necesidad y la aceptación de la subcomprensión, pseudocomprensión y pseudoconcreción de los métodos de análisis, construcción conceptual y la concreción de su práctica, porque en ésta última se reproducen inercias y obstáculos que amenazan la objetividad de las nociones (es más fácil repetir lo que ya está escrito que desentrañar su construcción y su vinculación con la realidad). Así, los tres términos aludidos anteriormente son generadores de complejización de los obstáculos. Lo más apremiante es ver que las pocas investigaciones hechas se desconocen y hace falta la ruptura de los paradigmas existentes para generar otros nuevos desde el trabajo multidisciplinario.

El hacer un análisis de la gestión educativa en su esencia más profunda, es decir empezar por la construcción conceptual, implica un trabajo de investigación educativa para la concreción de el aporte de esta Tesis; como lo es, este marco teórico-conceptual y metodológico que da pie a vislumbrar que esto es el comienzo y que implica además, crear nuevas fórmulas alternativas de administración universitaria.

La construcción conceptual de la gestión educativa que propongo considera que:

- 1.-La gestión educativa es un proceso y una práctica en la cual se encuentra el ser humano en el centro como objeto y sujeto de cambio.
- 2.-Es un acto educativo y pedagógico que se ejerce en la institucionalidad universitaria.
- 3.-El acto educativo se encuentra en evolución, así en la Universidad se crea y recrea para cumplir con sus funciones sustantivas, agrupando todas las dimensiones que le implican en un todo único.
- 4.-En su aplicación tiene un sentido creador y por tanto, implica necesariamente un análisis profundo de la estructura universitaria que dirige.
- 5.-La gestión educativa produce, reproduce y fortalece un conjunto de influencias como expresión natural y lógica del proceso educativo democrático.

6.-Que se rige por normas y valores preestablecidos que devienen de la forma de administración de la educación en general y la practicada en la institución .

7.-Es un esclarecimiento y aceptación de lo instituido y lo instituyente en el carácter dinámico y evolutivo de la institución y su relación con los factores intrínsecos y extrínsecos a ella.

3.7.2 PROBLEMA INSTITUCIONAL.

La gestión educativa en la Universidad enfrenta el problema institucional y la cuestión normativa extrínseca e intrínseca que la legitima ante la sociedad (una institución educativa). Dado que, las universidades pertenecen al subsistema de Educación Superior y éste es regulado por el Estado la implicación legitimadora en su forma general o lo instituido en el proceso de significación, selección y apropiación de su representación semiótica corresponde al marco jurídico-normativo. La forma particular o instituida corresponde al proceso de interacción y de identidad que imprimen interpretaciones de desempeño de su actividad en su particularidad de sus hechos sociales.

Así, la primera alude al deber ser y la segunda al ser, al interactuar se generan contradicciones, conflictos, situaciones de pertenencia y dependencia entre ellos, en un movimiento dialéctico que se traducen en una complejidad creciente con la evolución socio-histórica y contextual de la Universidad.

La gestión educativa por tanto, ante la complejidad de lo institucional indica la necesidad del análisis institucional para indagar sobre las implicaciones que afectan a su proceso lo que a su vez, afecta el cumplimiento de las funciones sustantivas.

En ese sentido la gestión educativa en el proceso y dinámica institucional de la Universidad, muestra ser un producto del cruce de instancias sociales mediadas por el Estado produciendo, reproduciendo y fortaleciendo la ideología del sistema dominante. Donde las relaciones extrínseca e intrínsecas mediarán y determinarán un sentido de pertenencia y un modo de insertarse colectivamente en la sociedad, adoptando códigos simbólicos y educativos en su práctica.

3.7.3 PROBLEMA ORGANIZACIONAL.

El problema organizacional en la gestión educativa, implica reconocer que dentro de la vida institucional existen vínculos de orden social que conforman una red compleja de relaciones significativas en la estructura de la Universidad en su particularidad, lo que representa diversas maneras de vivir y desarrollar su organización; imprimiéndole características que la diferenciarán de las demás por sus alcances, sus limitantes, sus logros, conflictos o problemas internos. En ese sentido W. Scott menciona:

"En términos de su evolución histórica, podemos ver que las organizaciones de Educación Superior han desarrollado una estructura con características

propias bien definidas y comunes a la mayoría de ellas. En otras palabras, las organizaciones de Educación Superior han seguido un proceso de institucionalización."⁵¹

De ahí que el problema organizacional presente a su vez tres factores que la condicionan:

① ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD.

La estructura organizacional de la Universidad como medio complejo de control produce y recrea continuamente en la interacción y la distribución, a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales, una influencia en las relaciones de los roles que desempeña esa gente, a su vez, constituyen la estructura imponiendo sus valores y un cierto tipo de cultura. Sin duda, la gestión educativa estará dominada por esas interacciones y relaciones que se reflejarán en la división social del trabajo, en las jerarquías, las normas y reglamentos. Ahora bien, Crozier al respecto hace una aceveración:

*Las organizaciones modernas, en efecto, utilizan presiones diversas que por contraste con las viejas presiones aparecen suaves y respetuosas de la libertad ajena. Para comenzar, tienen que tratar con un personal que por su educación ya ha hecho suyas muchas normas que facilitan la colaboración y la conformidad. El ciudadano y productor moderno ha adquirido, a lo largo de un aprendizaje de la vida social más intenso que el antiguo, una capacidad global de adaptarse, de conformarse a las reglas que impone la participación en las organizaciones"*⁵²

La gestión educativa así, reproduce esas interacciones y ese

51. Scott W., Richard. Organizaciones: Rational, Natural and Open Systems, PHH, New Jersey, EEUU, 1992.
52. Crozier, Michel. El fenómeno Burocrático 2, Amorrortu Editorial, Buenos Aires, Argentina, 1974, pp 66-67.

modus vivendi, pues parte de la estructura jerárquica, que se basa en medios indirectos de orden racional, en la ejecución de sus procesos y toma de decisiones implicados que yuxtaponen las soluciones de una cultura tecnológica, intercambios políticos-ideológicos e interpretaciones sociales.

También se generan subestructuraciones que sufren un desdoblamiento dialéctico entre los componentes de la estructura universitaria, siempre en movimiento, y que a la gestión educativa le ofrece la potencialidad de complejizarse cada vez más.

• LA ORGANIZACION UNIVERSITARIA COMO SISTEMA SOCIAL.

La organización universitaria como sistema social condiciona a la gestión educativa, en el sentido de que la organización está dada por varios subsistemas que cuando son analizados son tratados como unidades indiferenciadas ⁵³. Esto conlleva una contemplación parcial acuestas, de la interacción con la totalidad de la organización y se subordina a la interrelación del sistema como una mera estructura en sus propiedades internas. De ese modo, la gestión educativa se entorpece ante la complejidad que genera la particularidad y que degenera a la totalidad de la organización universitaria como sistema social.

53 Es decir, la organización universitaria parte de un sistema de Dependencias, Secretarías, Departamentos, etc., que no se conectan, sino que cada uno realiza un esfuerzo de trabajo administrativo duplicado al no unir esfuerzos al no comunicarse.

Es decir no toma en cuenta los componentes de acción que se introyectan hacia el interior y subestima la totalidad de elementos que le rodean. El problema expresado en términos de integración degenera su naturaleza y crea un sistema paralelo basado en la cultura normativa que lleva a la interdependencia; aunque los mismos componentes del sistema cultural los haga ajenos.

Los mecanismos para poder integrar todos los elementos del proceso, pueden convertirse en trabas sino se conocen o no se han aplicado, y cuando se aplican se hace de manera rutinaria, sin reflexión y análisis del por qué funcionan así.

3.7.4 PROBLEMA EN TERMINOS DE PODER Y CONFLICTO.

La gestión educativa se subordina al acto de poder y a los intereses personales de los que dirigen la Universidad, en ese sentido se generan fuerzas paralelas que tratan de imponer sus intereses y se crea una tercera fuerza disfuncional inducida que lleva al conflicto entre el entramado jerárquico, estructural y organizacional.

Los intereses personales además, no siempre coinciden con los de la organización, estructura y forma de gestión educativa de la Universidad y por ende entran en conflicto con la organización poniendo en riesgo los esquemas y objetivos institucionales preestablecidos. Pero, muchas veces no se cumplen automáticamente las reglas formales establecidas en las instituciones. Entonces "la tensión entre las reglas formales, que persiguen el control del

comportamiento en la organización y la recalcitrancia de tal comportamiento es lo que impide el pleno control y lo que, al tiempo, genera y desarrolla de modo imprevisto nuevas necesidades y situaciones, que, a su vez, determinan un nuevo intento de control de la situación mediante nuevas reglas" .54

Las repercusiones:

- i) El conflicto jerárquico con base en la organización de la estructura universitaria deviene de su carácter legitimador.
- ii) La complejización del entramado jerárquico lleva a comunicaciones imperfectas o distorcionadas entre las partes integrantes de la institución educativa.
- iii) La imposición hacia una desviación del comportamiento racional lleva a luchas individuales y grupales de interés, marcados en las políticas institucionales.
- iv) El grado de dependencia interna y su complejidad de su entramado estructural constituyen mecanismos tecno-burocráticos .
- v) Las diferencias de status y la distribución de recompensas en las transacciones que se generan, en el nivel jerárquico de la academia promueven competencia y meritocracia.
- vi) La distribución inequitativa de recursos entre los subsistemas de una institución universitaria hace que las luchas de poder entre los grupos de interés se vuelquen hacia las recompensas organizacionales y no al fin que atienden.

54. Mouzelis, Nicos. Op. cit. p 68.

3.7.5 LA PLANEACION COMO PROBLEMA.

La planeación en la Universidad es una necesidad, una demanda y una estrategia para el desarrollo institucional sin embargo, en la gestión educativa ha sido abordada superficialmente para crear escenarios más inmediatamente factibles desde un estilo racional de gestión y desarrollo competitivo basado en el enfoque tecnológico para la eficiencia.

De esta manera, la gestión educativa se enfrenta al problema del enfoque elegido, la socialización, la capacitación de los que se harán cargo del proceso, la organización y normatividad para planear, lo que la vuelve contradictoria con los procesos de gestión y extraña en el régimen de procedimientos.

Dado que la planeación debe ser una estrategia colectiva-académica con objetivos colegiados debe atender a las necesidades institucionales y de su comunidad, pues en los servicios que ofrece y su planeación se reflejará su forma de llevar acabo la gestión educativa.

Las implicaciones negativas se pueden resumir en:

- 1.-Impulso a los cambios compulsiva, pues no atienden a diagnosticar y analizar la factibilidad de la gestión educativa en el contexto institucional.
- 2.-Uso extensivo de estadísticas que dejan de lado, la riqueza cualitativa para mejorar la gestión educativa.
- 3.-Toma de decisiones apresuradas, direccionales y falta de actitud

crítica lo que genera una gestión educativa deficiente y conflictuada.

4.-La falta de capacitación y perfeccionamiento institucional .

5.-Distribución inadecuada de tareas y funciones.

6.-Falta de participación colectiva de la comunidad univervitaria y el trabajo académico.

Sin embargo, esto tiene su origen en el sistema político-ideológico establecido y los mecanismos con que lo legitiman contribuyendo a la centralización y burocratización -lastre para la gestión educativa- configurando a la Universidad como una institución de control social.

Así, la falta de una planeación educativa amplia, creativa, crítica y basada en las necesidades institucionales reales y contextualizadas, significa la generación de obstáculos para la gestión educativa; que atrapa a las personas (que le dan vida en las prerrogativas y autopercepciones burocratizadas, comportamentadas, excluyentes e incomunicadas) en un sistema rígido y orientado hacia los reglamentos y a la fuerza de la inercia actitudinal (de estructura y procedimientos orientados a la especialización y adaptación "eficiente") que inhiben la gestión educativa adecuada y flexible que integre y transforme la retórica desde la realidad concreta.

3.7.6 LA EVALUACION COMO PROBLEMA.

El problema de poner en marcha o no la evaluación

institucional puede tener distintas implicaciones:

- 1.- Disfrazar a la evaluación de medición.
- 2.- No tener información importante del contexto real de la institución desde lo cuantitativo y lo cualitativo.

Con la suma de los dos se traducen acciones que permiten poner en marcha paliativos que más tarde tendrán otros efectos negativos y se convertirán en lastre generador de nuevos problemas.

La evaluación es vista como un remedio, un mal necesario pero nunca como instrumento y estrategia de cambio. Quizá, el problema mayor sea el financiamiento este tipo de necesidades resultan secundarias y no alcanza el presupuesto para ello. Tampoco se tienen las personas capacitadas para llevarla a cabo.

En la investigación educativa y sobre todo en el tema que me ocupa, veo la panorámica muy desalentadora ante la falta de voluntad como primer obstáculo ante la demagogia vertida en planes de desarrollo institucional. El punto más débil de una institución es no producir conocimiento acerca de sus condiciones, procesos y formas de existencia, así como persistencia en el entramado institucional sin evaluación y sin conocer los procesos de gestión coloca a una institución en medio de un trabajo vivo y una muerto ⁵⁵, mayores problemas menos soluciones radicales.

⁵⁵. El trabajo vivo es aquel que se concreta como sustancia social y es abstraído por los sujetos de forma dinámica sobre una totalidad de objetos orgánicamente estructurados (ser en sí del trabajo) en la vida educativo-institucionalizado. En cuanto al trabajo muerto, puedo decir que es un carecer de reflexión y análisis en sí del trabajo abstracto y concreto en el valor de uso del trabajo real como elemento material de la vida educativo-institucional lo que impide la generación de conocimiento sobre él.

La traducción de estos problemas de la gestión educativa desde un punto de vista pedagógico, puede hacerse partiendo de:

1.-El punto de partida y centro de atención son los valores que se transmiten en el contexto de la organización de la Universidad hacia el mundo institucionalizado, mediante políticas que ejercen como medida de formalización el poder de las jerarquías establecidas.

2.-Esos valores sociales legitiman los fines de la organización Universitaria acentuando la contribución del sistema a las exigencias funcionales del sistema más amplio.

3.-La legitimación de la Universidad -dada por su organización- mantendrá la primacía de sus fines sobre sus otros subsistemas y generará un paralelismo que impide una interacción con los subsistemas, suscitando la incompreensión de la problemática interna y a su vez, generará problemas funcionales básicos que complejizarán el sistema interno y que impedirán también, el cumplimiento de sus funciones sustantivas y fines institucionales.

4.-La realización de la gestión educativa, requiere deshechar el mundo reduccionista al que se somete la administración de la educación y su relación con la práctica política dentro de ella. Además debe ser comprendido su proceso socio-educativo como un lugar donde la academia y los cuerpos colegiados tendrían una personalidad relevante en la contribución sobre el entendimiento, comprensión, explicación y aplicación de los fines de la gestión

educativa en un panorama multidimensional, democrático y de participación compartida.

Después de hablar del entramado dimensional del marco conceptual de la gestión educativa, podemos pasar a una explicación de los estilos de gestión educativa. Puesto que esta construcción nos servirá de guía para poder explicar la situación específica de la ENEP Acatlán es necesario reconocer la relevancia de estas explicaciones y así focalizar el proceso de gestión educativa de nuestra institución educativa para articular el conocimiento sobre sus procesos y ver la posibilidad de construcción de espacios de gestión educativa democráticos.

3.8 ESTILOS DE GESTION.

La práctica de la gestión educativa no es simple y encierra varios formas y estilos de llevarse a cabo. Después de analizar los estudios sobre gestión educativa se puede señalar la existencia, implícita pero no explícita ⁵⁶, de los siguientes estilos de gestión educativa:

56. Implícita en el sentido de que cada forma de gestión educativa es diferente y con sus propias características se puede determinar la tendencia que adopta. Pero no es explícita en el sentido de que ninguno de los autores ha manejado la existencia de estilos de gestión educativa. Por tanto, se realiza esta pequeña esquematización de los estilos de gestión para poder visualizar las diferencias entre las tendencias y formas de gestión educativa. Algo muy importante para reconocer que no existen formas únicas de realizarla.

A) GESTION EDUCATIVA TRADICIONAL.

La gestión educativa tradicional tiene como pilares el orden y la autoridad mediante el intelectualismo generado por la profesionalización (en el ejercicio y mediación del sistema institucional que produce especialización de funciones y una mayor diferenciación y complejización de roles laborales), la centralización administrativa y un sistema rígido de autoridad que a su vez, tiende a la domesticación y al freno del desarrollo institucional privilegiando lo administrativo sobre lo académico.

La organización institucional (tanto de trabajo académico y colegiado, así como de relaciones sociales) y las decisiones vitales son ordenadas y dirigidas desde el poder central. Traduciéndose esto en dependencia (hacia el grado más alto de jearquía) establecida y colocada como eje de legitimación de la política institucional, retardando la evolución efectiva de productos y concreción de las funciones sustantivas a través de los procesos gestionarios pero a la vez, favoreciendo la incorporación de un aparato de poder burocratizado que asegure cotos de poder en el sistema de relaciones académico-administrativas. Esta es una forma de explicar el estilo de gestión educativa dentro de la visión racionalizadora de la educación que considera a la administración como una acción fiscalizadora y centrada en la eficiencia. Por ello, las acciones gestionarias dentro de la administración de la Universidad serán encaminadas a la

preservación, expansión y uso de medios no académicos (del poder institucionalizado) para la conservación de la hegemonía (desenvuelta en su potencia burocratizada).

B) GESTION EDUCATIVA MODERNIZADORA.

Este estilo de gestión educativa potencia el poder del Estado y concentra el ejercicio de la burocracia, así como el formalismo a través de la profesionalización de la administración de la Universidad. Aplica la teoría economicista para alcanzar la eficiencia institucional que diluye el cumplimiento de las funciones sustantivas y evaporando los principios y misión de la Universidad. Así, la ideología del Estado será ejercida y mostrada en el poder político ejercido por medio de las políticas educativas emanadas del Plan de Desarrollo Nacional. Además, este estilo se centra en la eficiencia (gestión de recursos escasos), la calidad y se adapta al medio. Promueve la descentralización (contingencia-racional) de recursos y dependencias así, las acciones gestionarias son tomadas como resultado de opciones tomadas de un contexto ambiental de restricciones y oportunidades (transacción costo-beneficio).

Este estilo permite manifiestamente, el ejercer presión en direcciones opuestas y contradictorias al modelo académico y desarrollo institucional que hacen tambalear la estabilidad de la

Universidad. Así, la coerción y el poder se asocian para implementar la "reforma administrativa" mediante la implementación de técnicas "modernas" que auxilien el proceso (como la reingeniería o el desarrollo organizacional 57). Esto se logra, mediante la normatividad, las políticas educativas y pautas culturales e ideológicas que imponen la estandarización al modelo educativo y académico dentro de formas institucionalizadas y legitimadas por el Estado.

En ese sentido, este estilo de gestión educativa favorece la burocracia institucional representada por la vía reformista de la Universidad y por tanto, también de una asociación de intereses entre cotos de poder internos y externos (relación con el Estado). Donde la dirección del cambio y transformación universitaria anhelada fracasará por la oposición de los cotos de poder al ver atentados sus intereses. Esto debido a que los usos y costumbres del aparato burocratizado, son factores importantes dentro del proceso gestionario que une a la política y a la administración de

57. V. "Hammer y Champy (1994), estudian la idea de la reingeniería y la definen como : la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para lanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez" en Michael Hammer y James Champy. Reingeniería, Bogotá, Norma, citado por Anahi Gallardo, Op cit. p 34. y "El Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal manera que esta pueda adaptarse mejor a, las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que están surgiendo en una creciente progresión." en Chiavenato, Op cit., p 471.

productivo.

En cuanto al trabajo académico, éste se realiza de forma descentralizada, con delegación de funciones y responsabilidades, actitud emprendedora e inversión de capital humano. De ahí que, el sistema del trabajo académico (la actividad es además, orientada por el valor al mercado) se realice en función de las exigencias del mercado y el potencial tecnológico.

Desde este punto de vista, mantiene la dirección del cambio, la forma operacional y ajuste de preferencias al éxito (dirigido por la "selección natural o de los más aptos) del conglomerado corporativo y especializado en consistencia con los objetivos organizacionales institucionalizados.

D) GESTION EDUCATIVA DEMOCRATICA.

Este último estilo, es promovido por una dirección de la institución horizontal, liderada a través del trabajo académico democrático, participativo y compartido de la Comunidad Universitaria. La flexibilidad que presenta además, reúne en su seno ejecución y legislación.

De esta forma, considera a la administración de la Universidad como un campo que cobra vida activa de lo académico mediante la acción gestonaria y constituida en la voluntad política de la dirección institucional.

la Universidad mediante la legislación (normatividad) y estableciendo bajo el designio del "colegio" (altos funcionarios académicos designados por el gobierno) el desempeño de la dirección de la Universidad Pública.

C) GESTION EDUCATIVA EMPRESARIAL.

Este estilo deviene de una visión de sociedad mercantil del Estado o de participación estatal ⁵⁸, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Maximiza el valor presente en la inversión educativa en el modelo institucional. Define, involucra y pone a funcionar reglas formales o informales a través del currículo oculto, normas institucionales y cultura, así como clima empresarial. Hace énfasis en la sobrevaloración de la eficiencia, el rendimiento y la calidad para construir ventajas competitivas dirigidas hacia el mercado productivo en la economía neoliberal y la globalización. También, en los conocimientos que deben venderse a través de la habilidad política, la sensibilidad psicológica y la racionalidad económica.

Así, parece inherente a esta situación que haya una unión entre el mundo mercantil y el universitario para poder responder con rapidez a las variaciones de las condiciones del mercado

58. v. artículo primero de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Manifiesta la tendencia democrática como medio de cooperación, colaboración, organización, desarrollo completo, participativo y compartido del trabajo académico colegiado para el Desarrollo Institucional. Pone énfasis en las capacidades para comunicar y crear alternativas para resolver los problemas académicos, generar la capacidad de seguir aprendiendo de los procesos ⁵⁹ y responder al cambio y la transformación de manera creativa.

De ahí que éste estilo se caracterice por propiciar un proceso de participación de la Comunidad Universitaria académicamente y de forma multidisciplinaria a fin de lograr los objetivos institucionales, ejecutar y elaborar la tarea administrativa (que privilegia la vinculación de la academia y la administración).

Los tres primeros estilos de gestión educativa se pueden combinar y dar como resultado estrategias globales de control institucional del sistema educativo mexicano (extrínsecamente), así como político-económicas y de consolidación ideológica aprovechando la posibilidad educativa de los códigos culturales transmitidos y reproducidos simbólicamente (intrínsecamente) en la especificidad de la Universidad.

59. "Según Sarge en una organización en proceso de aprendizaje, los líderes son diseñadores, servidores y maestros. Son los responsables en la construcción de organizaciones en las que continuamente las personas aptan sus capacidades para entender la complejidad, clarificar la visión y mejorar modelos mentales compartidos, es decir, ellos son los responsables del aprendizaje" en Gallardo, Anahi, Op cit., p 39

CAPITULO IV

**ELEMENTOS QUE DELIMITAN LA
DIMENSIÓN CONCEPTUAL DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ENEP
ACATLÁN**

4.1 NATURALEZA Y FUNCION DE LA UNAM.

4.1.1 Antecedentes:

El nacimiento de la Universidad se da en la Edad Media, el fin de su creación era, ser un centro de estudio y de Enseñanza Superior. Con el tiempo ha evolucionado y ha adquirido la función de formar cuadros profesionales que requiere la sociedad.

El modelo estructural de la Universidad Latinoamericana en su desarrollo histórico-social la convierte en una auténtica transmisora de ideologías foráneas que procuran la dominación de los países emergentes.

Actualmente, las Universidades Latinoamericanas viven una situación de cambio, transformación, reforma y crisis tendientes a la acoplación de contexto económico-político internacional en la era de la *globalización* y el *neoliberalismo* como bandera del desarrollo económico de los países.

El sistema de Educación Superior mexicano no escapa a esa realidad y contexto, así las Instituciones Universitarias se encuentran en una fase de replanteamiento de las misiones y funciones para su transformación. La crisis que sufren como reacción a la imposición del acoplamiento y adopción de las políticas internacionales y nacionales las ha llevado a reflexionar, discutir, polemizar y movilizar a la comunidad

universitaria ante la necesidad de su inclusión y participación por la preocupación que nace de los replanteamientos y problemática existente.

Sin embargo, las interrogantes ahora son: qué es la Universidad, para qué y por qué existe? Pero, la respuesta quizá se encuentre en su evolución histórica, dado que ha adquirido atributos que la transformaron y alejan de su esencia educativa en un afán compulsivo de remendar los problemas que presenta sin ir hacia la raíz de origen de ellos. Esto precisamente ha llevado a generar la pseudoconcreción de su función y naturaleza.

De esta manera, la Universidad es una institución de educación superior que desempeña un rol social y político. Es un espacio educativo en donde se albergan y transmiten los conocimientos universales con un atributo ético-filosófico que corresponde a la creación de conocimientos crítico-reflexivo-propositivos para el bien de la humanidad, por tanto, integra las siguientes funciones:

I. CIENTÍFICA: Porque la ciencia, en su sentido propio, es investigación científica para acercarse, descubrir o demostrar la verdad es decir, la construcción de conocimientos. Así, la Universidad construye, crea y produce ciencia "porque la ciencia es creación y la acción pedagógica se propone sólo enseñar esa creación, transmitirla, inyectar y digerirla".

1. Ortega y Gasset, José. Misión de la Universidad, 6a ed., Ed. Revolución de Occidente, Madrid, España, 1970, p. 62.

II. CULTURAL: Porque la cultura " es un sistema de ideas desde las cuales el tiempo vive"² Por tanto, tiene un sentido de ver al mundo y dentro de ella fluyen: Valores y significados que se construyen afectando estructuras cognoscitivas; maneras de pensar, de concebir, ser y estar en el mundo a partir de la interpretación y comprensión de la realidad por medio de las disciplinas que imparte.

III. EDUCATIVA: Esto significa que la Universidad entrega conocimientos profesionales y cultiva el saber, a través de la formación y la actividad de enseñanza-aprendizaje de las ciencias y humanidades. Siendo además, una práctica social que establece un proceso que encamina a preparar a los sujetos a las situaciones de cambio y transformación de la pluralización de la estructura de la sociedad.³

IV. SOCIAL: Porque la Universidad es un producto social como tal, la sociedad le ha conferido una función y fin dirigido hacia ella. De esta manera, la Universidad no sólo es actor en compromiso activo que contribuye al estudio y búsqueda de soluciones a los problemas que se generan en el medio social mexicano y así, penetrar en la realidad nacional y de la humanidad desde una óptica crítica-reflexiva-propositiva para transformar la realidad social.

2. *Ibidem.* p. 68.

3. Talcott Parsons apuntaba, alrededor del término pluralización de la estructura social, que era un aspecto principal de la tan discutida complejidad de la vida moderna, así la educación superior es una respuesta a la necesidad societaria para la provisión de suficientes personalidades capaces de confrontar esta complejidad, en términos instrumentales y afectivos. V. Parsons, Talcott. *Biografía intelectual*, pp 7-81.

V.ETICO-FILOSOFICA: Dado que, la Universidad se edifica sobre una base de valores que intercambia y transmite con el proceso de enseñanza-aprendizaje -en un acto de libertad intencionado que descubre al mundo no material que le da vida- como acto de conciencia y por medio del cual se conoce a sí misma. De ahí que, el vínculo con lo humano invite a la reflexión filosófica de cómo va formando a los profesionales que pasan por ella; sometiendo a consideración con sus principios y funciones para moldearlo respetando su individualidad y auténtico actuar para permitirle construirse a sí mismo con lo que le resulte significativo y provechoso. Dado que los seres humanos poseemos un mundo interno que, a su vez, posee una dimensión y potencial ilimitada que se puede ejercer intencionalmente mediante la educación que nos permite apropiarnos de lo que nos resulta significativo en nuestro contexto socio-histórico.

En suma, es una institución con capacidad creadora, descubridora, problematizadora, plural, en construcción y constructora, porque está abierta al movimiento y a la actualidad "...tratando los grandes temas del día desde su propio punto de vista cultural, profesional o científico".*

En ese sentido, la Universidad Nacional Autónoma de México tiene grandes tareas que en sus propias características la hacen

*. *ibidem*, p. 89.

singular de las demás, porque como centro de pensamiento independiente cobija las funciones antes mencionadas y estipula en su Ley Orgánica que es: Una corporación pública (descentralizada del Estado) con plena capacidad jurídica, cuyo fin es impartir Educación Superior (en el nivel medio, profesional y de posgrado) para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y extender con la mayor amplitud los beneficios de la cultura.

La Ley Federal de la Administración Pública estipula que existen:

a) El sector centralizado (art. 2o):

"En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la administración Pública Centralizada:

- I. Secretarías de Estado;*
- II. Departamentos Administrativos, y*
- III. Consejería Jurídica."*⁵

Es decir, que son los organismos que dependen directamente del Estado.

b) El sector paraestatal (art. 3o):

El Poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará, en los términos de las disposiciones legales correspondientes, de las siguientes entidades de la administración pública paraestatal:

- I. Organismos descentralizados;*
- II. Empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y de fianzas, y*
- III. Fideicomisos."*⁶

5. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en Legislación de la Administración Pública Federal, Ed. Delma, México, jun. 2000, p. 1.
6. *Ibidem*, p. 1-2.

Es decir, son organismos públicos creados con autonomía técnica y los organismos creados con autonomía política (Universidades).

Es así que se puede distinguir:

I) Establecimientos públicos: Constituyen una parte integrante del Estado, está realizando atribuciones de éste pero, a su vez, son organismos descentralizados de él.

II) Establecimientos de Utilidad pública: Constituye una organización formada por iniciativa particular y su finalidad es el lucro.

De ahí que la UNAM al ofrecer un servicio educativo y encontrarse descentralizada del Estado, le sea conferida cierta autonomía de la autoridad central, que es el Gobierno Federal. Esto es un factor de dependencia hacia el subsidio Federal, que además la convierte en una institución de utilidad pública cuyo fin es ofrecer un servicio público.

En la Ley Orgánica se establece este carácter en su artículo lo que dice:

"La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública -organismo descentralizado del Estado- dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura"

4.1.2 PRINCIPIOS UNIVERSITARIOS.

En el artículo 2o del Estatuto General de la UNAM se establece:

Para realizar sus fines. La Universidad se inspirará en los principios de libre investigación y libertad de cátedra y acogerá en su seno, con propósitos exclusivos la docencia e investigación, todas las corrientes del pensamiento y las tendencias de carácter científico y social, pero sin tomar parte en las actividades de grupos de política militante, aun cuando tales actividades se apoyen en aquellas corrientes o tendencias"

De ahí que los principios de la Universidad sean:

a) Liderazgo académico:

El liderazgo académico lo ejerce al contar con una sólida presencia académica sustentada en la investigación, la transmisión del conocimiento, por buscar y construir la verdad, la transmisión de valores, la creación y la difusión de la cultura. Todo esto permite la contribución al conocimiento y a su aplicación en todas las ramas del saber que alberga.

b) Carácter Público:

Es una corporación pública, al ser un bien y un servicio educativo que depende del Estado para satisfacer una necesidad social y por tanto, subsidiada por él. En ese sentido, descentralizada y dotada de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Por ello, su fin no es el lucro, sino el bienestar social.

c)Carácter Nacional:

Dado que es la única institución que participa en este orden de magnitud que implica presencia, compromiso y responsabilidad. Es punta de la estructura educativa Nacional de desarrollo del país y la única que refuerza la identidad Nacional. Contribuyendo además al estudio, comprensión y participación en la búsqueda de solución a los problemas que aquejan a la sociedad, al aprovechamiento de los recursos naturales y la defensa de nuestra cultura.

d)Carácter Autónomo:

La autonomía le fue conferida a la Universidad como un derecho para que cumpla al máximo su función social en un nivel suficiente de independencia y libertad con respecto a la sociedad y al Estado. Dado que su función pública le confiere la autonomía política para la manifestación del libre pensamiento, pluralidad de ideologías. Esta consolidación jurídica le permite:

■La autonomía normativa o legislativa, dado que tiene su propia legislación, reglamentos y normas internas, adoptadas y creadas por ella misma. Que hacen referencia a su vida académica, en materia de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico y sus estudiantes.

■Autonomía administrativa para que la Universidad decida, planifique y administre como más le convenga el subsidio que le es otorgado para sus fines académicos.

■Autonomía académica para desarrollar en libertad la docencia, la

investigación y la difusión de la cultura. En esto se fundamenta el principio de libertad de cátedra.

■Autonomía de gobierno para elegir, reconocer y remover a sus autoridades mediante sus mecanismos de operación propios y legalmente establecidos en la Legislación Universitaria y con la participación de cuerpos colegiados constituidos por miembros de los diferentes Rectores de la comunidad.

e)Carácter Social:

La Universidad como institución social participa y se integra a la sociedad, con un sentido de pertenencia. Por ello, estudia, investiga, comprende y busca soluciones pertinentes a los problemas que le aquejan -en forma crítica- a su entorno, medio social, económico, político y filosófico. Recuperando los valores de la Cultura Nacional y los transfiere mediante los saberes que imparte, participando en las obligaciones cívicas y políticas del país.

4.1.3 FUNCIONES SUSTANTIVAS.

Las funciones sustantivas de la UNAM son:

a)Investigación:

Se desarrolla como una actividad intencional y organizada en la búsqueda de la verdad que circunda a la realidad social y como una tarea permanente de renovación del conocimiento. También coadyuva a la adaptación y generación de tecnología. En ese sentido, la producción de conocimiento se extiende a las

necesidades sociales.

b) Docencia:

Destinada a producir, transmitir y difundir el saber, ofreciendo a los estudiantes universitarios una formación, un modo de acceso al conocimiento y un proceso de aprendizaje experiencial y significativo que le permite comprometerse y ser útil a la sociedad. En suma, la preparación de profesionistas que emplean los métodos propios de su respectiva disciplina científica, con el fin de que pueda emplearlos sin desequilibrar la visión global del ser humano en la sociedad.

c) Difusión y Extensión de la Cultura:

Destinada a preservar y desarrollar la cultura Nacional mediante una función crítica amplia, creadora y constructiva extendiendo a la sociedad los valores intelectuales y artísticos que permitan un intercambio vital entre los sectores más amplios y el claustro universitario.

MISION Y VISION.

La *MISION* es parte fundamental de la UNAM, porque ahí se inscribe la definición de lo que es, con sus metas principales, sus principios filosóficos y valores. La visión muestra el sentido más amplio de la misión.

La misión de la Universidad se fundamenta en el rescate de la unidad del saber que permite al ser humano entrar en una relación con el entorno, preservar el humanismo y la ciencia, romper con

actitudes maniqueas e ingenuas. Así, su misión se sintetiza en los siguientes propósitos:

"Educar a mujeres y hombres:

- preparados para enfrentar los complejos problemas de la sociedad mexicana y de una competencia internacional basada en la ciencia y la tecnología;
- capaces de actuar de manera solidaria en una sociedad que aun sufre carencias e injusticias;
- con una formación humanista que les permita encontrar sentido y razón a su vida y a su práctica profesional;
- y que extiendan la racionalidad, la objetividad, el respeto, la tolerancia y el espíritu crítico como valores esenciales de la vida personal y de la convivencia civilizada;

Ampliar las fronteras del conocimiento mediante una investigación que:

- Apoye sistemáticamente la formación de profesionales y especialistas;
- aporte soluciones a los problemas universales y nacionales;
- contribuya a sentar las bases de un desarrollo sustentable;
- y promueva la creación y fortalecimiento de una cultura propia.

Preservar y difundir la cultura Nacional y los grandes valores de la cultura universal para:

- Enriquecer la formación de los alumnos de la Universidad.
- Beneficiar lo mas ampliamente posible a toda la sociedad mexicana y fortalecer la identidad nacional">

La visión atiende a los retos del mañana, que plantea como una Universidad que permita:

- "-Consolidar en todas las entidades universitarias una planta académica, de alta calidad, responsablee identificada con la institución.
- Fortalecer la formación integral del alumno, su compromiso con la institución y el país.
- Reforzar los procesos y esquemas para la actualización y superación del personal administrativo de la Universidad.
- Intensificar la participación de los órganos colegiados de la Universidad en la reflexión, discusión y toma de decisiones en torno a las políticas, programas y acciones institucionales.
- Transformar los estatutos de licenciatura para tornarlos mas

flexibles.

- Preservar y extender la fuerza del posgrado de la Universidad.
- Extender la acción del Sistema de Universidad Abierta y de Educación Continua y a Distancia.
- Afirmar y extender el liderazgo de la UNAM en la investigación.
- Fortalecer el proceso de formación integral de los alumnos.
- Continuar con la extensión, difusión y formación de los campos artísticos.
- Participar en la solución de los problemas Nacionales contribuyendo con propuestas de solución, y fortaleciendo la coordinación de sus relaciones con sectores, grupos e instituciones externos a ella.
- Participar mas intensamente y propositivamente con las Universidades y centros de Educación Superior del país.
- Estimular las colaboraciones interinstitucionales y alianzas de corte internacional de la UNAM.
- Impulsar y diversificar los procesos y programas de movilidad para académicos y alumnos de licenciatura y posgrado.
- Transformación tecnológica de los sistemas de apoyo académico.
- Mejoramiento de la comunicación y servicios universitarios.
- Impulso a la reforma estructural y administrativa. Estructurada en un sistema de Campus que, sin perder la unidad básica, propicie una mayor autonomía académica y administrativa.
- Estimule una administración al servicio de las funciones sustantivas.
- Con un sistema de planeación y evaluación institucionales que apoye a las Facultades, Escuelas, Institutos y Centros en la armonización de sus planes de desarrollo con los de la institución.
- Donde sus resultados y perspectivas de desarrollo constituyan una magnífica inversión para la sociedad, y por lo tanto asegure del Gobierno Federal el subsidio necesario para su operación"¹⁰

4.1.4 COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y ACTIVIDAD COLEGIADA.

La Comunidad Universitaria esta integrada por todos los sectores que le dan vida a la Universidad. Estos, establecen relaciones sociales y determinan la estructura de la Universidad por medio de grupos de interés institucionalizado para cumplir alguna tarea o función específica.

- 1.-Autoridades Universitarias.
- 2.-Administrativos.
- 3.-Académicos.

¹⁰ v. *Ibidem.* pp. 10-16.

- 4.-Investigadores.
- 5.-Poblacion Estudiantil.
- 6.-Trabajadores.

La Actividad Colegiada tiene su fuerza motriz en el colegio o lugar donde están representados todos los participantes de la Universidad como instrumento democrático para la toma de decisiones, que favorecerán una actividad colectiva, cooperativa y destinada a fomentar la expresión significativa autónoma de los seres humanos.

La organización universitaria, dentro de un marco colegiado ve a las colectividades como el principal recurso y su participación debe ser un acto consciente, con el objetivo de socialización y apropiación del trabajo intelectual y de acción en forma horizontal, productiva y autónoma, aunque también favorece la interdependencia mutua en el trabajo concreto y de producción.

*"El modelo colegiado busca formas de decisión democráticas y participativas y pretende resolver las necesidades de la gente y ayudarlos a realizar sus aspiraciones"*¹¹

Los organos colegiados constituyen el espacio natural donde se regulan las actividades académicas de la institución en un marco de participación , normada jurídicamente. Así, el cuerpo colegiado es integrado por:

- La Junta de Gobierno.
- El Rector.
- El Consejo Universitario.
- El Colegio de Directores.
- Los Consejos Técnicos.
- Los Consejos Académicos de Area.
- El Consejo Académico de Bachillerato.
- El Consejo de Estudios de Posgrado.
- La comision interna de Administracion.

11. Ordorika S., Imanol. "Organización, gobierno y liderazgo Universitario", en Universidades, No. 10, jul/dic, 1995, p. 10.

4.1.5 AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Según la Ley Orgánica y el Estatuto General de la UNAM, las autoridades serán:

a) La Junta de Gobierno:

Es un cargo honorario al cual le corresponde. Nombrar, conocer su renuncia y remover al Rector, nombrar a los directores de Facultades, Escuelas e Institutos, designar a las personas que formarán el Patronato Universitario, resolver en definitiva, cuando el Rector vete los acuerdos del Consejo Técnico que no tengan carácter técnico, resolver los conflictos que surjan entre autoridades universitarias, expedir su propio reglamento.

Esta compuesta por 15 personas electas por el Consejo Constituyente:

CP. Alfredo Adam Adam.
 Dr. Donato Alarcon Segovia.
 Lic. Ignacio Carrillo Prieto.
 Dr. Gustavo Adolfo Chapela Castañares.
 Dr. Hector Hernandez Varela Mejia.
 Dr. Sergio Garcia Ramirez.
 Dra. Juliana Gonzalez Valenzuela.
 Ing. Javier Jimenez Espriu.
 Lic. Julio Labastida Martin del Campo.
 Dr. Adolfo Martinez Palomo.
 Dr. Alvaro Matutte Agurre.
 Dr. Luis Ortiz Macedo.
 Dra. Maria Esther Ortiz Salazar.
 Dr. Javier Padilla Olivares.
 Dr. Arcadio Poveda Ricalde.

b) El Consejo Universitario:

Sus atribuciones y competencias son: Expedir todas las normas y disposiciones generales encaminadas a la mejor organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo de la Universidad.

Conocer de los asuntos que, de acuerdo con las normas y disposiciones generales a que se refiere la fracción anterior, le sean sometidos. Las demás que esta Ley le otorga, y en general, conocer de cualquier asunto que no sea de competencia de alguna otra autoridad universitaria.

c)El Rector:

Es jefe nato de la Universidad, su representante legal y preside el Consejo Universitario: Dr. Juan Ramón de la Fuente.

d)El Patronato:

Es el que administra el patrimonio universitario y sus recursos ordinarios, así como los extraordinarios que por cualquier concepto pudiera allegarse. Formula el presupuesto general anual de egresos e ingresos. Presenta al Consejo Universitario la cuenta respectiva. Designa al tesorero de la Universidad y a los empleados que estén a sus órdenes, designa al contralor interno y auditor interno de la Universidad, determina los cargos que requerirán fianza para su desempeño, gestiona el mayor incremento del patrimonio universitario. El patronato es constituido por tres miembros designados por tiempo indefinido.

Integrado por las siguientes dependencias:

- Tesorería-Contraloría.
- Dirección del Patrimonio Universitario.
- Dirección General de Finanzas.
- Dirección General de Control e Informática.
- Auditoría Interna.

e)Los Directores de Facultades, Escuelas e Institutos:

Representan a la Facultad, Escuela o Instituto. Concurren a las sesiones del Consejo Universitario, con voz y voto. Nombra al secretario con aprobación del Rector y propone a éste la

designación de personal técnico y administrativo. Propone el nombramiento de personal docente, convoca a los consejeros técnicos y a los colegios de profesores y lo preside. Vela dentro de la Facultad, Escuela o Instituto el cumplimiento de los ordenamientos legales de la Universidad. Cuida que dentro de la Facultad, Escuela o Instituto se desarrollen las funciones de manera ordenada. Además de profesar una cátedra en donde dirige.

f) Los Consejos Técnicos:

Son órganos de consulta necesaria, entre sus funciones se encuentra: Estudiar y determinar los proyectos o iniciativas que les presenten el Rector, el Director, los Profesores y los alumnos o que surjan de su seno. Formular los proyectos de reglamento de la Facultad o Escuela y someterlos por conducto del Director, a la aprobación del Consejo Universitario. Estudiar los planes y programas de estudio para someterlos por conducto del Director, a la consideración y aprobación en lo general del Consejo Universitario. Aprobar o impugnar ternas de elección de Director. Hacer observaciones a los resolutivos del Consejo Universitario o del Rector. Dictaminar sobre el nombramiento de profesores extraordinarios.

4.1.6 CARACTER LEGAL: NORMAS Y REGLAMENTOS.

El carácter legal y normativo de la institución es una forma de controlar la institución y para ello, instaura sus ordenamientos en la Legislación Universitaria que contiene:

- 1.-Ley Orgánica de la UNAM.
- 2.-Estatuto General de la UNAM.
- 3.-Reglamento para la elección de Consejo Universitario y Técnicos.
- 4.-Reglamento General de Estudios Técnicos y Profesionales.
- 5.-Reglamento de Estudios de Posgrado.
- 6.-Reglamento de la Unidad Académica de los ciclos Profesional y de Posgrado del Colegio de Ciencias y Humanidades.
- 7.-Reglamento de los Consejeros Internos de los Proyectos Académicos.
- 8.-Reglamento de la Escuela Nacional Preparatoria.
- 9.-Reglamento de la Unidad Académica del Ciclo de Bachillerato.
- 10.-Reglamento General de Inscripciones.
- 11.-Reglamento General de Exámenes.
- 12.-Reglamento General de Pagos.
- 13.-Reglamento del Tribunal Universitario y de la Comisión de Honor.
- 14.-Estatuto de la Defensoría de los Derechos Universitarios.
- 15.-Reglamento del Escudo y Lema de la UNAM.

Pero también, existen otros que no se encuentran en la Legislación como:

- 1.-El Marco Institucional de Docencia.
 - 2.-Reglamento de Planeación de la UNAM.
 - 3.-Los reglamentos Internos de Facultades y Escuelas.
 - 4.-Reglamento General para la Aprobación y Modificación de Planes de Estudios.
- 4.1.7 LA DESCENTRALIZACION DE LA UNAM.

La desconcentración administrativa producto de la modernización y luego, la descentralización administrativa de la

Universidad, surgen como una de las plataformas de reforma tecnológica necesaria, para el periodo de 1993-1996. Con ello se pretendía contribuir a delinear las necesidades de las dependencias de la Administración Central y de las Unidades Multidisciplinarias, para asegurar plataformas tecnológicas compatibles.

Para ello, en 1993 se realizó un estudio de reordenamiento administrativo, el cual consolidó el diagnóstico de la estructura y organización administrativas que puso de manifiesto, la necesidad de ahondar en los procesos de reforma y seguir insistiendo en la filosofía de servicio a la academia.

De esa manera surgió el *Programa de Descentralización Administrativa* concebido como el antecedente necesario de una *Reforma Académica* de más largo plazo centrada en la Federalización de la Universidad. Para acelerar los cambios y para encontrar vías adecuadas y soluciones pertinentes. Se sugirió, a principios de 1994 la realización de una "evaluación administrativa integral", por medio de un Estudio de Reordenamiento Administrativo y un proceso de reingeniería que impulsaba una nueva cultura de la administración universitaria basada en las competencias laborales.

De aquí, se derivan cinco grandes recomendaciones para mejorar la operación de la administración universitaria:

1.-Descentralizar los procesos operativos a las entidades

académicas.

- 2.-Descentralizar las funciones del Patronato Universitario.
- 3.-Establecer un proceso de Planeación-evaluación coordinado centralmente.
- 4.-Reconceptualizar el "marketing-académico".
- 5.-Capacitar al personal involucrado en los procesos de descentralización.

Este proceso, ha ido evolucionando conforme ha transcurrido el tiempo y la descentralización administrativa se convirtió en un medio e instrumento para la tecnologización de los procesos administrativos de la Universidad. En cierta manera, la "modernización" ha agilizado algunos trámites pero la descentralización todavía no se ha realizado en su totalidad, pues las dependencias siguen teniendo dependencia de la Unidad Central.

En ese sentido, la descentralización administrativa en la UNAM ha significado para la administración central una tarea inacabada y por tanto, sigue planteándose en el Plan de Desarrollo, en las políticas institucionales, así como en el proyecto que operó principalmente en las Unidades Multidisciplinarias como un proceso amplio de Federalización planteado por Rectoría. Esta, es una cuestión que es muy debatida, pues la flexibilización y la agilización de la gestión administrativa muestran deficiencias que no se han evaluado. Además, estas reformas no han sido contrastadas con las funciones y misión de la Universidad para conocer su

pertinencia.12

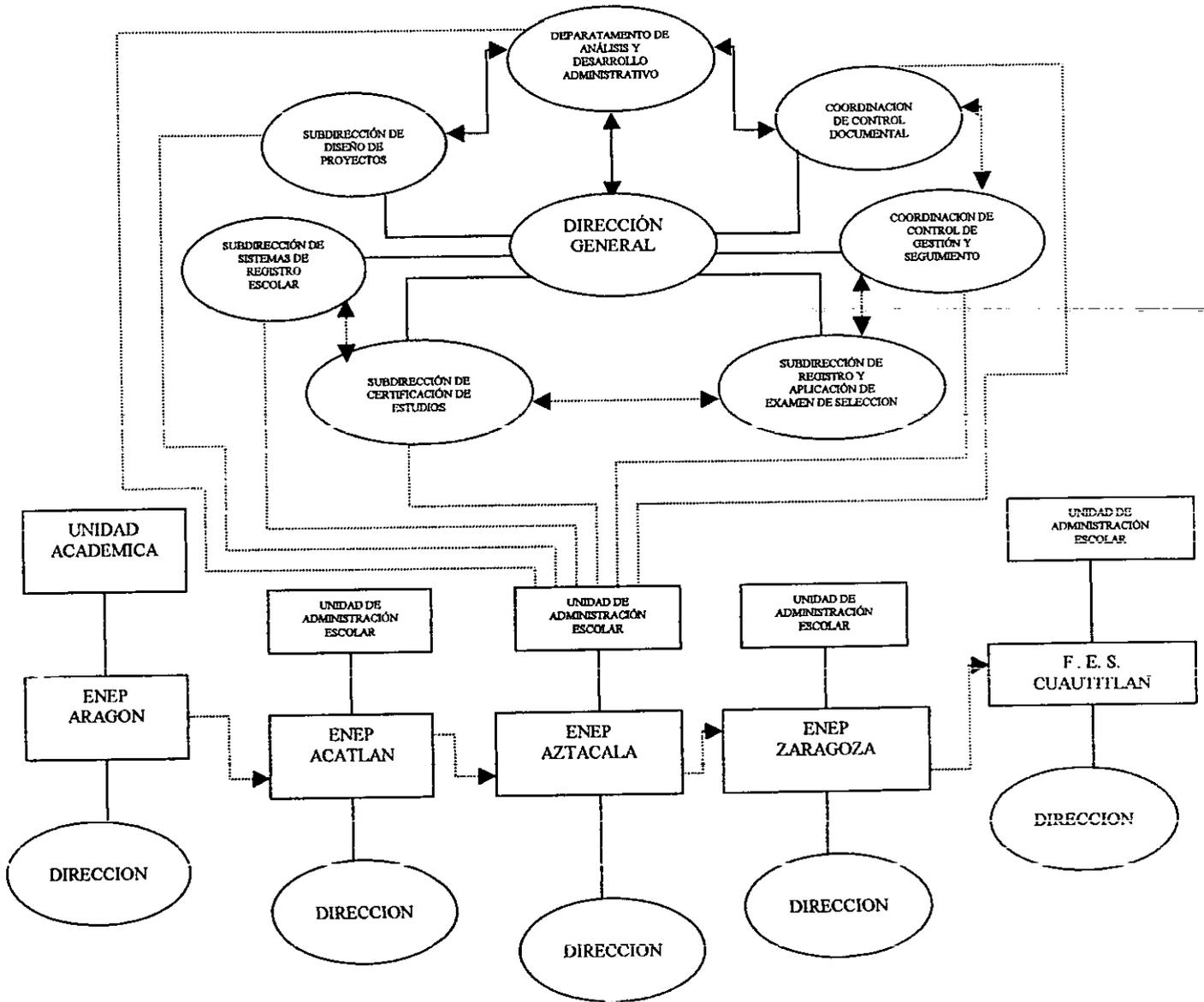


GRAFICO:1-D DIAGRAMA LOGICO DE LA RED DE INFORMACION DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR. UNIDADES MULTIDISCIPLINARIAS.

FUENTE:1er Encuentro de Sistemas para la Administración Escolar a Nivel Nacional, Unam, Mexico, 1992.

12. V. Secretaría Administrativa. Informe de Actividades 1989-1990, UNAM, Mexico, 1990, pp. 35-39.

4.2 OBSERVACIONES CRITICAS.

Como puede observarse la estructura de la UNAM, en la forma de gobierno y organización con relación a su forma de gestión educativa, es centralista y autoritaria. La legislación universitaria impide una participación amplia de la comunidad universitaria en el proceso de constitución y funcionamiento institucional. En primer lugar el nombramiento del Rector es gestionado por la Junta de Gobierno y en éste proceso, no tiene cabida la participación del conjunto de la comunidad universitaria. Así, se estipula además en la Legislación Universitaria el conferirle amplios poderes (que centralizan todas las funciones de gestión educativa), lo que impide a los Directores en las Escuelas, Institutos y Facultades regir con autonomía gestonaria su administración -la cual se propugna en el reordenamiento administrativo- (los Directores son los que conocen mejor a las instituciones que administran y dirigen, y por lo tanto tendrían que ejercer facultades compartidas conjuntamente con sus comunidades universitarias para gestionar sus procesos académicos).

En segundo lugar de la elección de Directores, se puede decir que éstos son elegidos y nombrados por la Junta de Gobierno a partir de una terna presentada por el Rector en la cual, la comunidad que va a ser dirigida no tiene ni poder de decisión ni de participación en el proceso. Además en la figura del Director se concentra y centraliza el poder gestionario (esto se expresa en el hecho de presidir el Consejo de Planeación y el Consejo Técnico),

haciendo autoritaria su forma de dirigir e impidiendo la participación compartida, colegiada y democrática de la comunidad universitaria.

En tercer lugar, el Consejo Universitario no representa a plenitud a la comunidad universitaria, aquí el Rector sobrerrepresenta a las autoridades institucionales conjuntamente con los directores de Facultades, Escuelas e Institutos y el Secretario General de la Universidad. Así, estas figuras se convierten en el centro omnipresente de la dirección institucional por lo que la población universitaria no está debidamente representada. Por ejemplo los alumnos están subrepresentados en comparación con la población total estudiantil que existe.

Por último el Consejo Técnico, en el caso de la ENEP Acatlán, después del movimiento estudiantil y bajo la dirección del Lic. José Núñez Castañeda, se amplió. Los profesores son representados por carrera, aunque sólo el Centro de Enseñanza de Idiomas y el Posgrado son representados pero no tienen representación el Sistema de Enseñanza Abierta (SUA) y el Programa de Investigación. Para el caso de éste último, se argumentó que los investigadores del claustro son profesores también y que significaban una sobrerrepresentación al conferírseles el derecho de representación de su comunidad, sin embargo, no hay tal sobrerrepresentación del Programa de Investigación porque simplemente es una función distinta dentro de la Escuela y las necesidades del claustro como

de las funciones que cumplen sólo ellos las conocen, así son los únicos que pueden abogar por la toma de decisiones que sobre el Programa pudieran hacerse. En el caso de los alumnos sólo existe representación por división (no por carrera y son 16 carreras con una población aproximada a 15 000 alumnos) y uno por Posgrado, así no hay una representación equitativa respecto a la de los profesores y entre la de los alumnos mismos. Además el Consejo Técnico es presidido por el Director, en quien recae la centralización y poder, autoridad y capacidad de rebocar, controlar y subordinar las decisiones del Consejo Técnico. De esta manera, aun cuando se amplió este órgano de consulta, sigue siendo inequitativa la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones institucionales para la gestión educativa democrática y compartida.

En relación a los comités de programa sólo un alumno representa a la comunidad estudiantil por carrera, de ahí que exista una subrepresentación o sobrerrepresentación. Por ejemplo en el caso de la carrera de Derecho existe una población estudiantil de 3 397 alumnos (sobrerrepresentación) y en la de Filosofía sólo 283 alumnos (subrepresentación). Además los Comités de Programa no representan un órgano que incide en la toma de decisiones generales, dado que la mayoría de las veces se limita a avalar las decisiones administrativas en relación al Programa de Carrera que representan. Por ello, se debe gestionar la revisión y modificación

de la estructuración y funciones de dichos comités para convertirlos en auténticos espacios de gestión de toma de decisiones y representación de la comunidad universitaria; de tal forma que incidan en la vida académica institucional de forma real y contundente.

Ante este contexto lo más urgente y necesario es una modificación en los estatutos de la Legislación Universitaria que permitan una amplia participación compartida, colegiada y democrática en la gestión educativa de la vida académica e institucional de la UNAM. El medio para lograrlo sería el considerar la posibilidad de instaurar el voto universal, directo y secreto con la participación de los organismos representativos de la comunidad universitaria (colegios, academias, claustros). En la elección de directores se debe modificar el proceso de nombramiento considerando la participación de la comunidad universitaria para conformar la propuesta de candidatos a Director por medio de organismos representativos (academias, consejos académicos, claustros, consejos estudiantiles), así como la posibilidad de instaurar el voto universal y secreto para la elección. Para los dos casos, el nombramiento de Rector y Director, tendría que gestionarse la conformación y reglamentación que permita la participación compartida y democrática de la comunidad universitaria pero que al mismo tiempo contenga la reglamentación de facultades del Rector y Director, así como de sus colaboradores

inmediatos, Consejo Universitario y Consejos Técnicos.

4.3.LA ENEP ACATLAN.

4.3.1 ANTECEDENTES.

Como ya se había mencionado, en los años 70 se crearon las Escuelas de Estudios Profesionales (también llamadas *Unidades Multidisciplinarias*), como un proyecto de "Nueva Universidad" que estaría conformado por una nueva opción académica y política; dentro de la cual la interdisciplina y su intención innovadora fueron el eje. Así, entre 1974-1976 surgen las ENEP's ofreciendo la descentralización administrativa y la desconcentración geográfica de la enseñanza universitaria: iniciando sus actividades con las 25 carreras de mayor demanda en la UNAM, con los planes y programas de estudio vigentes en ese momento.

Las ENEP's son: Cuatitlán (1974), Iztacala (1975), Acatlán (1975), Zaragoza (1976) y Aragón (1976). En ellas se reprodujeron en forma improvisada las disciplinas existentes y la propuesta interdisciplinaria, esta última que careció desde el inicio de una política eficaz que pusiera a las disciplinas en contacto entre sí.

Las ENEP's empezaron a funcionar con una organización matricial, puesto que González Casanova, proponía un cambio en la estructura de gobierno y la administración. Quería enfatizar por un lado, la mayor participación de la toma de decisiones sobre los planes de estudio, la designación de autoridades y la elaboración de presupuestos, por otro lado, quería que hubiera participación de

profesores y alumnos en los diferentes Cuerpos Colegiados. Así, se pretendía que la *organización matricial* académico-administrativa pudiera implicar un modelo de escuela que contemplara la enseñanza multi e interdisciplinaria. Este diseño organizativo contaba con coordinaciones, departamentos académicos, comités de programa y troncos comunes.¹³

Pero, existía, la imposibilidad de los grupos profesionales fundadores, para marchar en el sentido de la interdisciplinariedad. Antes incluso, de que hubieran afianzado el sentido de sus propios campos disciplinarios; esto llevó a crear una naturaleza defensiva de la experiencia de estos grupos involucrados en la formulación de perfiles profesionales específicos que los volvía poco permeables a la necesidad del contacto con otras disciplinas y, al contrario eran muy sensibles a la exigencia de diferenciarse de orientaciones curriculares existentes en el interior de su campo disciplinario. En ese sentido, los elementos más débiles de la propuesta matricial rectoral para las ENEP's, fue la intención innovadora e interdisciplinaria que solo incorporaba el lenguaje en boga y que no se tradujo en cambios positivos en las prácticas curriculares reales. Ciertamente las ENEP's surgen en medio de aciertos y contradicciones, que no han tenido una evaluación institucional para diagnosticar la situación en que se encuentran y que expliquen las causas de sus fallas para poder construir alternativas viables al contexto institucional.

13. Ver organigramas anexos. a) La organización matricial funcionó de 1975-1990 y b) Reformas a la estructura organizacional de 1990-1998.

4.3.2 CONTEXTUALIZACION.

La ENEP Acatlán está situada en el municipio de Naucalpan, Estado de México. Sus instalaciones se encuentran en: Avenida Jardines de Sn Mateo y Av. San Juan Totoltepec, en una superficie de 300,000 m². Fue inaugurada por el Dr. Guillermo Soberón Acevedo, en ese entonces Rector de la UNAM, el 17 de marzo de 1975 y el primer director fue el Lic. Raúl Béjar Navarro.

La ENEP Acatlán visualizaba la multi y la interdisciplinaria como la necesidad de formar profesionales polivalentes con bases educativas más amplias y sólidas, donde la cooperación sería una condición *sine qua non* del avance de cualquier disciplina.

Empezó a funcionar con 13 carreras que compartían en tronco común las experiencias de enseñanza-aprendizaje, actualmente cuenta con 16 carreras para el desarrollo del saber que son:

DIVISION DE HUMANIDADES.

- ⊗. Enseñanza Inglés.
- ⊗. Filosofía.
- ⊗. Historia.
- ⊗. Lengua y Literatura Hispánicas.
- ⊗. Pedagogía.
- ⊗. Periodismo y Comunicación Colectiva.¹⁴

DIVISION DE MATEMATICAS E INGENIERIA.

- ⊗. Actuaría.
- ⊗. Matemáticas Aplicadas y Computación.
- ⊗. Ingeniería Civil.

¹⁴. Actualmente la carrera cambio el nombre a Comunicación con la modificación de su plan de estudios.

DIVISION DE DISEÑO Y EDIFICACION.

- @. *Arquitectura.*
- @. *Diseño Gráfico.*

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS.

- @. *Ciencias Políticas y Administración Pública.*
- @. *Economía.*
- @. *Relaciones Internacionales.*
- @. *Sociología.*

DIVISION DE CIENCIA JURIDICAS.

- @. *Derecho.*

DIVISION DE SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUC. CONTINUA Y A DISTANCIA.

Actualmente sólo funciona un tronco común en la división de socioeconómicas. Cada carrera se encuentra organizada en Jefaturas de Programa que cuentan con:

- @. *Jefe de Programa.*
- @. *Secretario Técnico.*
- @. *Jefes de Sección.*

Al inicio contaba con 1306 alumnos inscritos, de los cuales 3 670 eran de primer ingreso, y 636 de reingreso de la carrera de Derecho, que en un principio se impartía en el Campus Cuatitlán. Actualmente cuenta con 13 207 alumnos incritos ¹⁵, lo que significa un incremento en la cobertura del 240%, desde su creación hasta hoy.

En cuanto a la planta académica el personal contratado por horas en 1997 y 1999 fue de:

15. Esta cifra corresponde a agosto del 2000.

Las instalaciones se reducían a sólo tres edificios y un

Unidad Académica. Actualmente cuenta con:

- ①. 12 edificios para impartir clases a sus 16 carreras.
- ②. Edificio de Apoyo a la Docencia.
- ③. Centro Cultural.
- ④. Centro de Información y Documentación.
- ⑤. Centro de Computo.
- ⑥. Edificio de Gobierno.
- ⑦. Centro de Idiomas extranjeros.
- ⑧. Talleres y Laboratorios para las carreras de diseño gráfico, Comunicación y Pedagogía.
- ⑨. Unidad de Posgrado.
- ⑩. Tres auditorios.
- ⑪. Comedor.
- ⑫. Unidad de Servicio Médico.
- ⑬. Gimnasio.
- ⑭. Unidad de Seminarios.¹⁶

4.3.3 NATURALEZA Y FUNCIONES.

La ENEP Acatlán, como parte de la UNAM, atiende su misma diversidad y fines. Sin embargo, este Campus tiene sus propios rasgos que la distinguen, es decir, un cambio de concepto de la Universidad como institución concentrado en un sólo campo. Constituida como *Unidad Multidisciplinaria* desconcentrada geográficamente y con un proceso de descentralización administrativa, que parte del programa de Descentralización Administrativa concebido en 1993 como parte de la reforma académica de más largo plazo, centrada en la Federalización de la Universidad.

La ENEP Acatlán ofrece un panorama versátil y sólido, que

¹⁶. Ver anexo del plano del plantel.

responde a las necesidades del país, dado que es una institución comprometida con las demandas de la sociedad, la investigación, la docencia, la difusión y extensión de la cultura Nacional y regional.

En el Plan de Desarrollo 1993-2000 del Campus Acatlán, el entonces Director Víctor J. Palencia Gómez, justifica y establece la Misión de la ENEP Acatlán de la siguiente forma:

"Dado que el propósito de la creación de la ENEP Acatlán Unidad Multidisciplinaria fue construir un nuevo centro educativo en el área metropolitana, incorporando innovaciones en la organización académica-administrativa y fortaleciendo la diversidad de opciones profesionales, favoreciendo asimismo la desconcentración académica, se desprende que la Misión fundamental de la ENEP Acatlán es: <la formación integral de profesionales, atendiendo al desarrollo intelectual, social, emocional y físico; de manera que sean promotores del cambio para la consecución de una sociedad que de más valor a la justicia, la cultura y la responsabilidad, a través de un proyecto académico con una triple vertiente: innovación, interdisciplinaria e inserción en el entorno>". 17

La misión y las funciones de la ENEP Acatlán, sin embargo no son explícitas, ni tampoco se han consensado con la comunidad universitaria del Campus. Sólo adopta las de la UNAM, por ser parte integral de ésta, pero como Campus en su especificidad aún no ha construido su identidad, su misión, sus funciones y principios.¹⁸

17. Palencia Gómez, Víctor J. Plan de Desarrollo 1993-2000, Campus Acatlán, México, 1994.

18. Aquí se denota la forma autoritaria del Director para conformar la misión institucional sin la participación de la comunidad universitaria para su construcción y sin el análisis previo del modelo educativo que ya había cambiado de orientación, dado que se pasó de la interdisciplina a la multidisciplinaria para cuando fue su gestión, lo cual explicare más adelante en punto 4.3.4.

4.3.4 PROYECTO EDUCATIVO LA MULTIDISCIPLINA.

Como ya se había mencionado, desde el nacimiento de la ENEP Acatlán, su modelo educativo en un primer momento se basó en la Interdisciplina pero en realidad no se puso en práctica porque fue abordada con un sentido equivoco y ambiguo. Pues, tras haber dado varios intentos por llevarla a cabo y no haber funcionado porque significó un concepto de "mucho peso" y "muy ambicioso" para alcanzarlo se subsistuye por el concepto *multidisciplina*, ya que se creía que era más fácil llegar a éste y era menos ambicioso. Sin embargo, se generó confusión en los términos. Entonces, fue fácil cambiar de denominación y por ello, ahora somos Unidad Multidisciplinaria.

Esta modalidad educativa llevó a discusión y a la polémica a las ENEP's que buscaban esclarecer el término y sus lineamientos. Surgiendo así, varios foros en los cuales, se cayó en la cuenta de que se redundaba demasiado, que había confusión en el uso de los términos y no se esclarecían conceptualmente. Pues, *interdisciplina*, *multidisciplina*, *pluridisciplina* y *trasdisciplina* eran usados indistintamente. De ahí, se empezó a construir el concepto en particular, aunque también abordando la precisión de los otros para efectos de una diferenciación más puntual. Se afina el concepto y se establece un primer consenso sobre las características que debe poseer.

Quizá sea importante esclarecer los términos y conocer su

delimitación y así poder ampliar la visión que se tiene sobre ellos, por ello se integran en este trabajo:

a) "DISCIPLINARIEDAD"

Es una forma de organizar y determinar un territorio de trabajo, hacia un conjunto específico de conocimientos. Donde se establece un objeto de estudio, un marco conceptual, un método y un procedimiento específico.¹⁹

b) "MULTIPROFESIONALIDAD"

Es un espacio donde se encuentran ubicados varios profesionales, sin tener relaciones de intercambio reales, trabajando coordinadamente, pero no necesariamente de manera conjunta en la atención a un problema específico.²⁰

c) "INTERDISCIPLINA"

Es una auténtica integración de dos o más disciplinas para la construcción de un marco teórico común que lleva a la creación de un cuerpo de leyes nuevas que formaran la estructura básica de una disciplina nueva y original, con su propio cuerpo metodológico.²¹

d) "MULTIDISCIPLINA"

Se enfoca hacia el trabajo realizado en equipo por varias disciplinas en cooperación; que aportan sus cuerpos teórico-metodológicos, con la finalidad de dar soluciones más amplias a un problema, conformando una totalidad organizada que modifique y enriquezca los saberes para beneficio de las disciplinas y los proyectos que se realizan conjuntamente para la sociedad.²²

19. V. Torres, Jurjo. Globalización e Interdisciplinariedad. El Currículum Integrado, Morata, 2a. ed., Madrid, España, 1996.
20. V. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, UNAM. Construcción de una Definición Conceptual de Multidisciplina, México, 1996.
21. Al respecto hay varias bibliografías que se pueden revisar y analizar, pero considero que las más esenciales son las siguientes:
Cf. Torres, Jurjo, op. cit., Apostel, Leo. Interdisciplinariedad, ANUIES, México, 1979 y Follari, Roberto. Interdisciplinariedad, UAM-Azcapotzalco, México, 1980.
22. Gonzalez Delgado, Micaela. Informe Matricial. Orientación Multidisciplinaria en la Formación Profesional en la ENEP Acahualcances y limitaciones. FITID. Asesora Lilia Ortega Villalobos, México, enero de 1999.

Partiendo de aquí y de las diferencias que saltan a la vista, es importante recalcar que en la trayectoria educativa de la ENEP Acatlán, se carece de una plena distinción de términos y cómo llevarlos a la práctica. Quizá esto se deba a que no tenemos un marco teórico-metodológico que oriente la formación de profesionales en el sentido de la multidisciplina (que exige más que conjuntar saberes en un espacio geográfico común). Es decir que lo que se requiere es conjuntar esos saberes en forma coordinada, aportando las diferentes visiones disciplinarias en un trabajo en equipo, para la resolución de un problema social en común.

Es patente que poner en marcha la multidisciplina acarrea varios obstáculos entre los que se encuentran: "La falta de comunicación o diferencias en la conceptualización; el desconocimiento de lo más general de otras disciplinas para definirse a sí mismas y delimitar cuáles son las funciones que le corresponden sin caer en la tentación de querer abarcarlo todo; la jerarquización dada a las carreras por la propia sociedad, que reconoce a unas y desconoce a otras; etc."²³

Por ello, es necesario establecer que si la reforma estructural de la ENEP Acatlán pretende seguir impulsando la multidisciplina como modelo educativo, primero tiene que conocer su naturaleza y establecer ciertos lineamientos que permitan la

23. Mendoza Romero, Lilitana. Informe. Orientación Multidisciplinaria en la Formación Profesional en la ENEP Acatlán, Opo. 1998. p. 14

formación profesional para trabajar multidisciplinariamente. Lo cual implica concebir nuevos profesionistas desde la construcción e identidad académica universitaria, que tome en cuenta la misión y las funciones sustantivas de la Universidad y en específico de la ENEP Acatlán.

El problema mayor quizá será, cómo desde la transformación administrativa y de gestión educativa pueda concretizarse este modelo educativo alternativo para planear, construir y organizar la estructura institucional, desde los planos del curriculum oculto, formal y vivido. Sin que por ello, signifique una implantación de lo que circunda en boga en el plano internacional y las políticas de los organismos internacionales así como, la retórica del Plan de Desarrollo de la UNAM misma, sino que por el contrario de identidad a la ENEP Acatlán como una institución educativa con un proyecto concreto, fundamentado teóricamente y metodológicamente como un fenómeno histórico, social y pedagógico enmarcado en el marco normativo institucional.

4.3.5 EVALUACION INSTITUCIONAL.

La evaluación institucional en la ENEP Acatlán surge a partir del Plan de Desarrollo 1997-2000, dado que en uno de sus puntos estratégicos se abordaba la promoción de la planeación y la evaluación institucionales, su objetivo general era "asegurar que la planeación y la evaluación constituyeran características generales del quehacer universitario y mecanismos para la

convirtió en el punto de partida para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional en 1998.

Los primeros pasos, fueron justificar y fundamentar el proyecto de cambio hacia un nuevo modelo educativo mediante el trabajo colegiado, para ello se instauraron mediante el Consejo de Planeación: Comisiones y Comités.

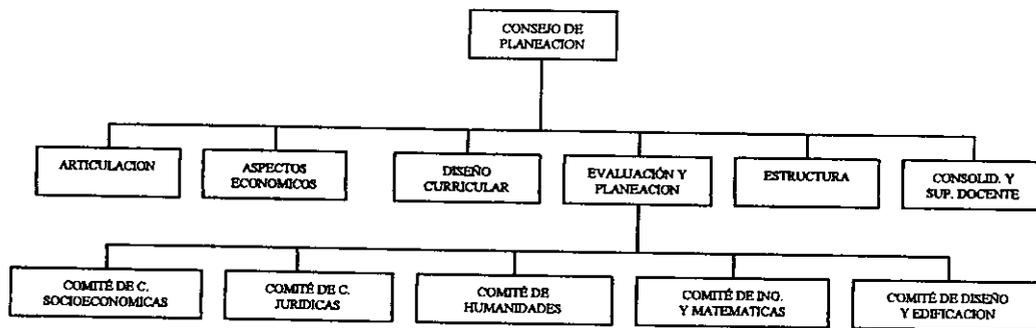


GRAFICO: 2-D ORGANIURAMA DE RELACIONES DE COMISIONES Y COMITES.

FUENTE:CONSEJO DE PLANEACION DE LA ENEP ACATLAN 1998.

El Consejo de Planeación era presidido por el entonces Dir. el Lic. José Nuñez Castañeda, además se conformaba por un grupo de

superación constante.²⁴ Al mismo tiempo, en la estrategia se planteaba la creación de un *sistema de campus* "²⁵ Con el fin de que la UNAM se transformara en un sistema flexible, en el que sus diversos sectores contribuyeran a fortalecer la institución, pero al mismo tiempo, gozarán de una amplia autonomía, se impulsaría la constitución de un *sistema de campus* integrado inicialmente por el Campus Central de Ciudad Universitaria, los cinco de la zona metropolitana del Distrito Federal (que hoy constituyen las Unidades Multidisciplinarias) y los foráneos (Cuernavaca, Morelos; Ensenada, Baja California; Juriquilla, Querétaro; y Morelia, Michoacán). A este sistema de campus se le deberían sumar los nuevos campus que se desarrollarían en otras entidades de la República y en la Zona Metropolitana".²⁶ Por ello, la ENEP Acatlán empezó la tarea de la *evaluación institucional* tendiente al cambio.

El proyecto del cambio planteaba una reforma estructural para que pudiera responder a los requerimientos de la sociedad con mayor flexibilidad, oportunidad y pertinencia, así la evaluación se

24. UNAM, Plan de Desarrollo 1997-2000, op. cit. p. 46

25. Ramos Arturo y Lucero Argot, "Algunas Consideraciones en Torno a las Experiencias de Organización de un sistema de Campus Universitario en el mundo y en México", ENEP Acatlán, edición mimeografiada: El sistema de Campus universitarios no es un modelo difundido ampliamente en el mundo, de hecho solamente puede encontrarse en países y regiones como en E. U., Quebec, México y algunos otros países. Sus características: La forma de organizar el trabajo académico en las universidades se manifiesta en una delimitación estatal (Universidad Pública), tienen una orientación multidisciplinaria, cuentan con una junta de gobierno, o junta de regentes, mandos unipersonales (Rector y en línea descendente varios vicerrectores o vicepresidentes).

26. *Ibidem.* p. 24.

funcionarios, de consejeros y de profesores de las divisiones y del centro de idiomas.²⁷

Las Comisiones que emanaban del Consejo de Planeación para el trabajo de evaluación institucional tenían como función:

- A) *Comisión de Articulación*: Encargarse del estudio e investigación del Posgrado, Investigación y Difusión.
- B) *Comisión de Aspectos Económicos*: Encargarse del estudio económico y presupuestario de la actividad administrativa y académico-administrativa.
- C) *Comisión de Diseño Curricular*: Encargarse de la revisión y evaluación de Planes de Estudio.
- D) *Comisión de Evaluación y Planeación*: Apoyo académico, pedagógico, de información y logístico al Consejo de Planeación y a sus comisiones coordinando el proceso de diagnóstico sobre el Campus.
- E) *Comisión de Estructura*: Diagnosticar para la elaboración del Plan de Desarrollo que garantizara la reforma integral.
- F) *Comisión de Consolidación y Superación Docente*: Analizar la Planta Académica.²⁸

En cuanto a los comités, eran órganos de apoyo al Consejo de Planeación a través de la Comisión de Evaluación y Planeación. Su conformación atendía a cada una de las divisiones, por ello eran cinco. Estaban integrados por un profesor y un alumno de cada carrera que integraba la división, un pedagogo como apoyo técnico pedagógico y un asesor del Consejo de Planeación a través de la Comisión de Evaluación y Planeación.²⁹

Estas Comisiones y Comités tenían por función:

- a) Apoyar el trabajo de la autoevaluación.

27. El Cambio, no 1, septiembre de 1998.

28. El Cambio, no 2, septiembre de 1998.

29. Fol. Plan de Trabajo, Comisión de Evaluación y Planeación, 1998-1999.

- b) Coadyuvar en la construcción y aportación de Información emanada de la evaluación institucional.
- c) Facilitar la construcción y aportación de información mediante el trabajo por áreas y por fases.
- d) Coordinarse mediante la metodología y enfoque de Evaluación para el Perfeccionamiento de Daniel Stufflebeam.
- e) Concebir a la evaluación como un proceso sistemático, multifactorial, participativo y permanente para diseñar escenarios favorables para la consecución de los fines institucionales.
- f) Concebir a la autoevaluación como un "proceso de definir, obtener y usar información por parte de un área, programa, instancia u organismo para juzgar decisiones alternativas sobre el desarrollo de sus procesos y/o funciones. La autoevaluación implica desarrollar la investigación, planeación y gestión para el mejoramiento de los procesos en un ciclo permanente".³⁰
- g) Coadyuvar con el trabajo emprendido para que se pudiera diseñar el Plan de Desarrollo Institucional.
- h) Promocionar la evaluación como un compromiso de participación académica consensada, creativa y participativa, para desmitificar su uso como pegote o mal necesario, panacea universal o para presionar, reprimir o castigar.

Sin duda, el trabajo de la evaluación significó un paso importante y necesario para la transformación que se planteaba, por que el concebir una estructura de *CAMPUS* significaba concebir otra estructura organizativa, administrativa y de gestión educativa en la *ENEP Acatlán*. Para que ello pudiera darse, tendría que haber un diagnóstico, planeación, evaluación y gestión de los procesos y de la reestructuración de instrumentos necesarios para el cambio. Además de ofrecer la posibilidad de construir alternativas en la configuración estructural de la institución en base a su contexto y

30. *Ibidem*, p. 2.

proyecto educativo.

De esa manera la Comisión de Evaluación y Planeación en su Plan de trabajo acentaron objetivos de los cuales los más importantes eran:

- 1.) Sistematizar la evaluación, la planeación y la gestión institucionales para coadyuvar al desarrollo institucional.
- 2.) Contribuir con las tareas de evaluación requeridas para la reorganización de Acatlán como un campus multidisciplinario.
- 3.) Colaborar en el diseño del Programa de Transformación de Acatlán, aportando resultados de evaluación oportunos, pertinentes y confiables.
- 4.) Colaborar tanto en el diagnóstico de cada una de las áreas de la institución, como en su incorporación a una nueva organización sistémica.
- 5.) Establecer las condiciones para la creación de un Sistema Permanente de Autoevaluación Institucional que permita consolidar la propuesta académica del naciente Campus Multidisciplinario Acatlán.³¹

De esta forma, se puede mantener que la experiencia que proporcionó el esfuerzo gestor de la evaluación institucional en la ENEP Acatlán, no sólo posibilitó el trabajo colegiado sino que también, el trabajo académico multidisciplinario. Es decir, una forma real y concreta de gestión educativa democrática que permitía toma de decisiones consensadas, compartidas, participativas y colegiadas en suma, trabajo académico horizontal y desburocratizado. Además, fue un reto institucional en la tarea de la Investigación Evaluativa y Educativa que en nuestra institución no son practicadas, con ello se logró crear en el programa de Investigación un eje de Investigación Educativa que ayudara a poner en marcha el proceso. El compromiso que este ejercicio exigía

31. *Ibidem*, p. 1.

implicaba la participación colectiva de los actores y la disposición a cambiar inercias institucionales. Un reto que surgió, fue el de sensibilizar la población universitaria (funcionarios, profesores y alumnos) para que comprendiera la importancia y la necesidad de poner en marcha la evaluación institucional desde la toma de conciencia y la relevancia de la participación. De ahí que surgiera la hoja informativa "El Cambio" en la cual se daba a conocer a la comunidad universitaria de la ENEP Acatlán la estructuración del Cambio y la integración-creación del Consejo de Planeación, de las Comisiones y Comités; los avances de la gestión de la evaluación (la cual además contó con talleres, seminarios y sesiones de trabajo de formación y preparación para la evaluación para los integrantes de las Comisiones y Comités), así como información acerca del sentido del cambio institucional.

El proceso de transformación a CAMPUS se enfocaba hacia:

- 1.-La preservación del carácter multidisciplinario.
- 2.-Transformación de cada Unidad Académica desde:
 - La construcción del análisis de su entorno.
 - El Replanteamiento y reestructuración de la estructura y organización institucional, así como de sus áreas académicas.
 - Un diagnóstico y evaluación de Planes de Estudio que permitieran su modificación acorde a sus necesidades.
 - El desarrollo del Posgrado.
 - El desarrollo de la Investigación.
 - Análisis de las condiciones institucionales del personal académico.
- 3.-La generación de proyectos internos de Transformación y Desarrollo.
- 4.-Construcción de un modelo de operación administrativo acorde al contexto y las necesidades institucionales.
- 5.-El desarrollo Institucional.
- 6.-Reformas en la normatividad y construcción de reglamentos institucionales adecuados a la estructura de CAMPUS.

También se promovió la cultura de la planeación pudiéndose constatar en el informe de actividades del Lic. Nuñez :

"Se ha comenzado a promover la cultura de la Planeación, entendida como un proceso continuo en el que se definen objetivos y metas, se plantean estrategias, se ejecutan acciones, se hace un seguimiento y los resultados son evaluados. Para lograr dicha difusión, se ha comenzado con la impartición, por una parte de la Secretaría de planeación de la UNAM, el Curso-Taller de Planeación Estratégica que ha incluido a 22 funcionarios de la Escuela".³²

Este taller fue impartido el 16, 17, y 18 de abril de 1998 y se desarrolló a partir de la metodología llamada conferencia de búsqueda que tenía como fin:

- ⊗ Abrir nuevas trayectorias y estimular la innovación para el diseño de un futuro compartido.
- ⊗ La exploración de la complejidad multidimensionada de la planeación.
- ⊗ El trabajo creativo, tomar cuenta la experiencia y la participación.

Con el Taller se obtuvieron resultados:

-Un diagnóstico de la situación de Acatlán para ese momento de su historia:

DIAGNOSTICO GENERAL	
AREAS FUERTES	AREAS DEBILES
Existencia de las condiciones que permiten la integración de docencia-investigación y difusión, como parte de un proyecto institucional.	Falta de articulación de las funciones sustantivas. Menosprecio de la formación de investigadores en favor de una docencia "profesionalizante."

32. Nuñez Castañeda, José Informe de... Op cit. , p 10.

Posibilidad de formación integral de los alumnos con base en un proyecto articulado.	Remuneración deficiente y falta de reconocimiento social de los docentes.
Posibilidades de diseños curriculares flexibles y originales con enfoque multidisciplinario dentro de un mismo campus.	Falta de vinculación sistemática con la comunidad de egresados del campus.
Capacidad de respuesta a las necesidades del entorno.	

FUENTE: Secretaría de Planeación-UNAM, Conferencia de Búsqueda, Tequesquitengo, 1998. Unidad de Planeación Acañan, Taller de Planeación Estratégica,

DOCENCIA	
AREAS FUERTES	AREAS DEBILES
Planta de asignatura fortalecida	Profesores de carrera insuficientes
Profesores destacados en todas las áreas.	Planes y programas de estudio no actualizados.
Logro de una infraestructura básica para el cambio	Falta de evaluación de la actividad docente.
Planta docente: Riqueza interdisciplinaria, planta docente "joven", mejor funcionamiento de órganos colegiados.	Falta de status y remuneración adecuados.
Buen estado y calidad de las actividades de difusión y extensión universitaria (Centro Cultural, Centro de Idiomas Extranjeros.	Falta de una formación y actualización docentes sistematicas.
	Deficiente proceso de selección de profesores y contratación.
	Significativo número de alumnos de carreras escogidas de segunda opción.

	<p><i>Alumnos: Deficiencias de lecto-escritura, nivel cultural general (conocimientos básicos), problemas afectivos, heterogeneidad, falta de orientación vocacional.</i></p> <p><i>Modelo educativo: Falta de formación para la investigación, se "profesionaliza" y no se crean investigadores independientes.</i></p> <p><i>Planta docente de posgrado: Desvinculación, falta de grados científicos, falta de formación adecuada, de estabilidad.</i></p> <p><i>Modelo educativo de posgrado: No hay modelo propio, falta investigación.</i></p>
--	---

FUENTE: *Ibidem*, p 17

INVESTIGACION	
AREAS FUERTES	AREAS DEBILES
<p><i>Condiciones para el desarrollo de la investigación teórica y aplicada que permita la obtención de ingresos extraordinarios.</i></p> <p><i>Posibilidad de retroalimentar en cuanto a investigación a todas las licenciaturas.</i></p> <p><i>Base para desarrollar posgrados.</i></p>	<p><i>No existen políticas para la publicación y difusión de resultados de la investigación.</i></p> <p><i>Disociación entre docencia e investigación.</i></p> <p><i>Subutilización de la investigación como recurso didáctico.</i></p> <p><i>Falta de vinculación con el posgrado y con el exterior.</i></p> <p><i>No existe la figura del profesor-investigador.</i></p>

FUENTE: *Ibidem*, p 18.

DIFUSION	
AREAS FUERTES	AREAS DEBILES
<p>Educación continua, Centro Cultural y de Idiomas.</p> <p>Generación de ingresos extraordinarios.</p> <p>Localización que permite atender una importante zona circunvecina.</p> <p>Posibilidad del sistema de educación continua de pasar a la modalidad de sistema abierto y a distancia</p> <p>Notable impacto aún con los pocos recursos.</p> <p>Convenios con otras instancias e instituciones.</p>	<p>Falta de aprovechamiento óptimo de los canales de difusión.</p> <p>Deficiente vinculación con egresados del campus.</p> <p>Falta de recursos y de mantenimiento sistemático.</p> <p>Falta de opiniones de educación abierta y a distancia.</p>

FUENTE: *Ibidem*, p. 19.

ADMINISTRACION	
AREAS FUERTES	AREAS DEBILES
<p>Adecuado manejo del presupuesto.</p> <p>Dependencia piloto en lo relativo a la desconcentración y/o descentralización de servicios.</p> <p>Mejoramiento de las condiciones de seguridad.</p>	<p>Mantenimiento.</p> <p>Inestabilidad de la planta académica.</p> <p>Carencia de un programa integral del desarrollo del Deporte.</p> <p>Ausentismo y apatía de personal de base.</p>

<p>Centro de información y Documentación.</p> <p>Centro de Cómputo.</p> <p>Existencia de un Consejo de Planeación abocado a la transformación de la ENEP Acatlan en Campus.</p>	<p>Falta de una cultura de uso óptimo de tecnología.</p> <p>Bibliografía insuficiente y desactualizada en algunas áreas.</p> <p>Falta de presencia académica de algunos funcionarios y profesores.</p> <p>Falta de mantenimiento sistemático de los procesos automatizados con los que cuenta el plantel.</p> <p>Limpieza deficiente.</p> <p>Equipos obsoletos para la reproducción gráfica.</p> <p>Servicio social desvirtuado en sus objetivos en algunas áreas de las dependencias.</p> <p>Conflictos laborales con personal sindicalizado.</p> <p>Falta de capacitación del personal sindicalizado.</p> <p>Falta de un inventario centralizado del acervo biblio-hemerográfico del plantel.</p>
---	---

FUENTE: *Ibidem*, p 19.

La definición de objetivos estratégicos.

GENERAL	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Lograr la transformación de la ENEP Acatlán en Campus.	Realización, a través del Consejo de Planeación de un diagnóstico que permita generar un proyecto de transformación idóneo, para presentarse a los Organos Colegiados correspondientes para su aprobación e implementación. Elaboración de un Plan de Desarrollo del Campus.

FUENTE: *Ibidem*, p 22.

- La determinación de lineamientos generales y estrategias a seguir.
- una propuesta de misión y visión de la ENEP Acatlán en un plazo de diez años.³³

Estos proyectos ofrecían los elementos esenciales para una reestructuración fundamentada y realista, que además podía concretizar el cambio con una base viable de posibilidad acorde a la necesidad institucional. Sin embargo, el trabajo se dejó de lado, después del movimiento estudiantil y se perdió con él la posibilidad alternativa que permitiera concebir la forma adecuada, creativa y pertinente de gestionar los cambios institucionales.

La concepción de una nueva estructura administrativa y de gestión educativa demanda procesos alternativos y fundamentados en

³³. Consultar, *Ibidem*, pp 20-28

procesos de construcción cualitativa-cuantitativa sobre la base de la investigación y evaluación educativas.

La ENEP Acatlán ahora enfrenta la responsabilidad de la transformación y ésta debe, realizarse éticamente y académicamente, sin imitaciones ciegas de la mano invisible de la "modernidad", la tecnologización y los paradigmas educativos uniculturales expresados en el *marketing* neoliberal, muy alejados de nuestras posibilidades financieras, culturales, filosóficas, pedagógicas y axiológicas.

La presión por concebir el Cambio puede encontrar un camino evidente, quizá simbólico, pero orientado hacia la experiencia y el trabajo elaborado por la gestión de la evaluación institucional como vínculo con la posibilidad alternativa para una gestión educativa que potencie la acción de los sujetos sociales que integran a la comunidad universitaria como colectividad, por el bien común y la preservación de la esencia de la Universidad.

Asumir este compromiso, significa concebir y aceptar la responsabilidad de involucrar, aplicar y concretizar las funciones sustantivas en la gestión del proceso de transformación, através de la voluntad política de las autoridades institucionales y la inclusión de la comunidad universitaria.

Es necesario recordar algunas de las palabras del mensaje final del informe de actividades del Lic. Nuñez Castañeda en 1998:

"Los cambios para fortalecer a la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO son un reto para todas sus dependencias. La ENEP-ACATLAN asume su

responsabilidad histórica y construye el consenso necesario para potenciar su riqueza institucional. Estamos en un proceso de autoevaluación sin autocomplacencias, sin cerrar ni ocultar los problemas; pero detectando potencialidades y virtudes. El desarrollo se da a partir de un plano real, de una situación concreta y no de un mundo imaginario. No se puede soñar con lo que somos. Se debe planear a partir del mundo real, con audacia y con imaginación. Se puede soñar en aquello que queremos ser y fijar las metas a corto, mediano y largo plazo."³⁴

Este mensaje se tornó demagogia plasmada en papel después de convertirse en un trabajo muerto, pero en potencia de convertirse en una realidad, siempre y cuando exista voluntad, compromiso y responsabilidad académica como trabajo vivo.

34. *Ibidem* p. 12-14.

CAPITULO V

**ANÁLISIS CRÍTICO-PROPOSITIVO PARA
GENERAR ESPACIOS DE GESTIÓN
EDUCATIVA EN LA ENEP ACATLÁN**

5.1 ESTUDIO EXPLORATORIO.

El estudio exploratorio es una forma de recabar la información y acomodar los datos obtenidos para poder concretizar el contexto situacional de nuestra institución. Por ello, se parte de dos fases que se complementan y para su tratamiento se utilizó el método dialéctico:

i) La investigación documental: Obteniendo información emitida en documentos de la ENEP Acatlán o la misma UNAM sobre la administración, gestión, organización, estructura, concepto educativo, tareas y funciones.

ii) La investigación de campo: Obteniendo información de un estudio piloto sobre la percepción, concepción y práctica de la gestión educativa en nuestra institución. Asimismo, se aplicaron entrevistas dirigidas y un cuestionario (con preguntas cerradas y abiertas) a funcionarios y administrativos en el área de Planeación y la Dirección de la Escuela. Se tomó una muestra disponible, dado que en el desarrollo de la investigación se presentaron obstáculos, así lo más importante fue la calidad de la información y no la cantidad. En relación a la población elegida, esta conformada por personas que laboran en el área administrativo-académico de la ENEP Acatlán (Funcionarios, trabajadores, informantes clave).

5.1.1 Estructura Organizacional.

La ENEP Acatlán presenta una organización estructural compleja y extensa, dado que es una Escuela muy grande pues alberga a 16 carreras, con una población estudiantil de 13 207 alumnos

inscritos, distribuidos de la siguiente manera (periodo 2000-1):

Actuaría:	724	
Arquitectura:	972	
Ciencias Pol. y A. P.	763	
Comunicación:	540	Periodismo: 668
Derecho:	3 397	
Diseño Gráfico:	640	
Economía:	631	
Enseñanza de Inglés:	972	
Filosofía:	283	
Historia:	316	
Ingeniería Civil:	972	
Lengua y Lit. H:	267	
Matemáticas A. y C:	1 363	
Pedagogía:	672	
Relaciones Int:	921	
Sociología:	324	

FUENTE: Secretaría Administrativa de la ENEP Acañan sep,2000.

La planta docente esta distribuida de la siguiente manera:

- Personal contratado por horas.
- Personal contratado por horas teóricas y prácticas.
- Personal contratado unicamente con horas practicas.

que se agrupan por categoria, nivel y escolaridad:

- Ayudante de profesor "A".
- Ayudante de profesor "B".
- Profesor asignatura "A" interino.
- Profesor asignatura "B" interino.
- Profesor asignatura "A" definitivo.
- Profesor asignatura "B" definitivo.
- Profesor asociado "A".
- Profesor asociado "B".
- Profesor asociado "C".
- Profesor titular "A".
- Profesor titular "B".
- Profesor titular "C".
- Técnico academico auxiliar "A".
- Técnico academico auxiliar "B".
- Técnico academico auxiliar "C".
- Técnico academico asociado "A".
- Técnico academico asociado "B".
- Técnico academico asociado "C".
- Técnico academico titular "B".
- Técnico academico titular "C".

Estos además son contratados: Medio tiempo o tiempo completo según sea el caso.

Con una planta docente de 2 596 profesores distribuidos de la siguiente manera:

227 de carrera 55% asociados.

2 209 asignatura 77% interinos.

Además, se contrató a 39 técnicos académicos y 121 ayudantes de profesor.

El número de funcionarios (con cargos de importancia) asciende a 145

FUENTE: Nuñez Catañeda, José. Tercer Informe de Actividades, ENEP Acahlan, México, 1999.

A este respecto puedo decir que el personal académico contratado muestra una planta académica inestable por las siguientes características:

1) Los profesores definitivos son pocos en relación con los interinos y por tanto, no se ha consolidado una planta de profesores definitivos.

2) Predominio de profesores horas-clase (1379) y horas prácticas (207) sobre los de horas teóricas y prácticas (744).¹

3) Impedimento de la profesionalización de la enseñanza: Esto es provocado por la inestabilidad laboral.

4) Inestabilidad laboral del interinato y de los ayudantes de profesor.

5) Existencia de un aparato burocrático que orienta las modalidades

1. Ver cuadros anexos del personal contratado durante 1999.

de ingreso, estabilidad y promoción de la planta académica (proceso pasado de auscultación, concursos de oposición y en suma sistema de selección del personal académico).

6) Existencia de personal administrativo contratado eventualmente.

En ese sentido, la inestabilidad sugiere un cambio en las formas de gestión de la contratación del personal académico y para ello, es necesaria una modificación al Estatuto del Personal Académico; esto con la finalidad de:

a) Implicar en los mecanismos de modificación la participación de los académicos como derecho y responsabilidad para precisar y garantizar las modalidades de las relaciones laborales verdaderamente compatibles con las necesidades de la planta académica, la autonomía y los fines institucionales.

b) Posibilitar procesos de ingreso, estabilidad laboral y promoción de los profesores que a su vez, generen la consolidación académica y la continuidad de la planta docente definitiva.

2. El aparato burocrático generado, es una forma de espacio de poder que controla de manera corporativa al personal académico por tanto, un medio idóneo para lograr dicho control es: el concurso de oposición que funciona de la siguiente manera: El sistema de concurso está conformado por comisiones dictaminadoras que calificarán al profesor a través de exámenes específicos (crítica de un programa de estudios, exposición escrita de un tema del programa, interrogatorio sobre la materia en la que quiere lograr la definitividad, prueba didáctica y la formulación de un proyecto de investigación sobre un problema determinado) y deben sujetarse a criterios de valoración (formación académica, grados obtenidos por el concursante, labor docente, investigaciones realizadas, antecedentes académicos y profesionales, difusión de la cultura, antigüedad al servicio de la Universidad, intervención en la formación de profesores o investigadores en suma, carrera académica). Así, la calificación del concurso es atribución de dicha comisión y será determinada la misma, por el consejo técnico. Además en esta comisión no se da cabida a la participación de los estudiantes que toman la materia o en donde el profesor quiere obtener su definitividad. Por lo que son espacios cerrados, con personas elegidas de manera arbitraria al no ser consensadas por la división o la misma planta académica. De esta manera, la aprobación o desaprobarción del sustentante se realizará bajo criterios de conservación de cotos de poder.

c) Asegurar el resarcimiento y elevación del nivel académico de la planta docente tanto interina como definitiva.

d) Impedir la generación de espacios de poder en la gestión del personal corporativo sobre el personal académico (para su control) mediante la participación de la academia en la toma de decisiones de elección de planta docente, así como de los alumnos.

e) Reconocer la importancia de la investigación dentro del contrato colectivo y el concurso de oposición.

f) Dignificar el trabajo docente deteriorado en gran medida por el privilegio de lo administrativo sobre lo docente.

g) Evaluar e investigar la planta docente para planearla y poder verificar que el personal contratado desempeñe las funciones para las cuales se le contrato (que al personal docente no se le sobrecargue el trabajo administrativo sobre el académico en sus funciones o que el personal técnico académico y los ayudantes de profesor desempeñen el trabajo docente para el cual fueron contratados y no trabajo administrativo), permitir el acceso a la información sobre la plantilla académica amplia (pues en los informes no se dice cuántas personas de confianza se contrataron y cuántas personas del área administrativa) y destacar la importancia de este proceso para analizar los factores que inciden sobre la asignación del presupuesto para el personal docente.

En lo que se refiere a presupuesto distribuidos de la siguiente manera:

Presupuesto asignado: \$ 206'228,111,000.00

92.28%	\$190,300,598.00	Sueldos y salarios.
7.72%	\$ 15,927,513.00	Prestaciones del personal académico y administrativo.

Presupuesto Operativo

46.06%	Gastos de operación (materiales, prácticas escolares, viáticos y ediciones).
20.55%	Pago de servicios de operación de instalaciones de la escuela (luz, teléfono, combustible).
11.53%	Mantenimiento de las instalaciones.

10.94% *Compra de material bibliográfico y hemerográfico.*
 10.92% *Mobiliario y Equipo.*

Apoyos Especiales.

\$1'600,000.00 *Reacondicionamiento de las Canchas.*
 \$540,500.00 *Equipamiento de uno de los salones de cómputo de la
 Unidad de Servicios de Posgrado.*

Al concluir el paro estudiantil:

\$680,000.00 *Gastos de reacondicionamiento.*

Recaudaciones:

\$1'611,306.73 *Cuotas voluntarias.*
*Cifra que coloca a la ENEP Acatlán como el plantel
 que mas aportó superando a las Facultades de la
 propia Ciudad Universitaria.*

FUENTE: Nuñez Castañeda, José. *Tercer ... Ibidem.*

En la distribución del presupuesto se puede observar que la mayor parte es asignada a sueldos y salarios, un porcentaje menor a prestaciones del personal académico y administrativo. Sin especificar cuanto se designa a los docentes, a los administradores al personal de confianza y a los trabajadores en general (por ejemplo los de intendencia). en cuanto al presupuesto operativo la mayor parte se asigna a infraestructura y se deja de lado lo académico.

Lo que nos lleva a considerar que el presupuesto asignado a la ENEP Acatlán privilegia lo administrativo sobre lo académico y no es claro para la comunidad universitaria el uso de los recursos y la condición en que se reparten, de esa manera la comunidad universitaria tiene el acceso restringido hacia la toma de

decisiones institucionales sobre el presupuesto y todos los procesos administrativos son centralizados, rígidos y autoritarios.

La ENEP Acatlán nace con una estructura organizacional matricial que con el paso del tiempo fue creciendo y al mismo tiempo fue construyendo su identidad. El modelo ofrecía una forma colegiada de la toma de decisiones y una organización jerárquica más horizontal donde podía discutir y participar la academia. La estructura se presentaba con tres elementos principales:

1. servicios administrativos.

⊗ Forma Vertical:

2. servicios de apoyo.

⊗ Forma horizontal:

3. Coordinaciones de carrera.

Esta forma departamental matricial tenía sus ventajas:

- Elevar el nivel de enseñanza.
- Evitar la duplicidad o multiplicación de cursos y programas de estudio.
- Apoyaba los procesos de investigación vinculados a la enseñanza.
- Propiciaba la comunicación horizontal y vertical entre funcionarios, profesores y alumnos.
- Planteaba la formación interdisciplinaria.
- Permitía organizar el curriculum flexiblemente.

En lo administrativo:

- Evitaba la duplicidad de funciones académico-administrativas.
- Tenía un órgano que coordinaba las funciones académico-administrativas.
- Hacía más efectiva la promoción y control académico.
- Utilizaba racionalmente los recursos humanos y materiales.

3. ENEP Acatlán, Fundamentos de la organización en Cuadernos de Planeación Universitaria, 1980. V. Anexos del diagrama organizacional de la ENEP Acatlán de 1975 y 1980.

Los 90's para Acatlán son muy importantes, pues la UNAM empieza la transformación de la administración escolar basada en sistemas, producto del proyecto de descentralización administrativa que fijaba en sus políticas:

- a) La desconcentración académica.
- b) La desconcentración administrativa de servicios y recursos materiales.
- c) La desconcentración de los sistemas de comunicación interna.

Entonces, se planteaba que con ello se pudiera ofrecer un servicio cada vez más ágil y eficiente, dado que se consideraba que una buena administración era aquella que no representara una traba, sino que dedicara sus esfuerzos a apoyar las tareas académicas.*

Para ello, se utilizó un sistema de planeación integral flexible y participativo que conceptualizó a la administración escolar como un todo y estableció objetivos, metas y estrategias dirigidas a cada uno de sus componentes.

Con el fin de elaborar los mecanismos que conformarían la red de administración escolar se creó la coordinación de control de gestión.

*. Ursul Solanes, Juan. "La transformación de la administración escolar basada en sistemas" en Primer Encuentro de Sistemas para la administración Escolar a Nivel Nacional, 1992. pp 271-276.

Existe también dentro de Acatlán un Área de Proyectos y Desconcentración Institucional que tiene como funciones más importantes:

- Instrumentar y proponer modelos y estrategias en materia de desconcentración académica y administrativa.
- Brindar seguimiento y evaluación a los programas y acciones de desconcentración académico-administrativa en la Dependencia.
- Desarrollar proyectos especiales y/o programas en refuerzo y para cumplimiento del Plan de Desarrollo de la Escuela, en los renglones bajo la responsabilidad de la Secretaría Administrativa.
- Representar a la Dependencia en las reuniones de trabajo con la Administración Central y el Patronato Universitario, respecto a los proyectos o acciones concretas en favor del programa institucional de desconcentración académica y administrativa.
- Fungir como enlace y representación ante las dependencias centrales, desarrollando los proyectos y estudios de recursos, espacios y requerimientos específicos para cada una de las acciones por desconcentrarse.
- En acuerdo con la Secretaría Administrativa, propiciar e impulsar las acciones de desconcentración o mejora de los servicios a cargo de las instancias que la conforman.
- Elaborar y mantener actualizado el Manual de Organización de la Secretaría Administrativa de la propia Dependencia.⁵

Esta Coordinación dentro del organigrama de Acatlán se denomina área de proyectos y desconcentración institucional. Su objetivo "es coparticipar con las autoridades centrales en el esfuerzo de llevar a la realidad la desconcentración de la administración en los aspectos académicos, administrativos de servicios y recursos materiales; así como de proponer, elaborar y brindar seguimiento a proyectos especiales en esfuerzo y cumplimiento del Plan de Desarrollo de la Dependencia y del Plan de Trabajo de la Secretaría Administrativa"⁶

5. V. Unidad de Planeación, Manual de Organización de la ENEP Acatlán, ENEP Acatlán, México, 1993, pp 389-390.

6. Revisar diagrama anexo: Diagrama lógico de la red de información de la Administración Escolar: Escuelas y Facultades.

La descentralización también significó el propiciar una comunicación más fluida entre las Escuelas y Facultades con una base normativa clara y transparente de ahí que se empezará a dotarlas de equipamiento, de una asesoría permanente y una línea de reinscripción en línea.⁷

También, se cambia el concepto matricial y se queda solo el modelo departamental, el organigrama institucional es el reflejo más claro de un modelo que combina el sentido horizontal y vertical con el consiguiente crecimiento de la cadena del mando y la expansión de un mayor número de órganos especializados, a un mismo nivel jerárquico.

Un proceso funcional que desde las teorías administrativas surge con el enfoque neoclásico y la base fundamental de la organización es la división del trabajo en términos de autoridad y responsabilidad en su forma vertical y en la forma horizontal en términos de responsabilidad, de ahí que existan las divisiones académicas especializando las tareas académico-educativas. El departamento permite designar a un área, división o secretaría distintas actividades en las cuales el director tiene la autoridad.

El organigrama nos permite observar la distribución departamental de las funciones, pero éste no es el organigrama

7. V. ANEXO. Organigrama simplificado de Acatlán. Cabe aclarar que esta versión fue proporcionada por la Coordinación de Planeación y la colaboración de la Sec. Particular de la Dirección.

completo, en realidad es más complejo y extenso. Las condiciones de la Universidad y el tratar de dar continuidad a la vida académica después del movimiento estudiantil, han generado cambios que aún no se han plasmado, por tanto no puedo mostrarlos. Sin embargo, y ante los conflictos que vivimos la Escuela sigue su proceso de vida institucional.

5.1.1.1 Organos Colegiados.

"Los órganos colegiados son instrumentos de consenso, foros de discusión y de crítica, espacios de riqueza plural, moderadores de las autoridades unipersonales y enlace con la comunidad que representan. Quien dirige está obligado a convencer y no a imponer. Para que los cambios sean sólidos es preciso generar consensos y compromisos. Para ello se requiere no ocultar ni informaciones ni intenciones y estar abierto al diálogo".

Esta compuesto por:

- 1.-Consejo técnico: Precidido por el Director y el cual esta integrado por: 18 profesores propietarios y 18 suplentes, uno por cada carrera impartida en Acatlán. 7 consejeros alumnos propietarios y 7 suplentes de los cuales solo 5 disciplinas están representadas y se suma el posgrado.
- 2.-Comités de programa que estan integrados por un alumno

7. Nuñez Castañeda, José. Informe de Actividades 1997-1998, ENEP Acatlán-UNAM, Mexico, 1998.

8. Ver lo relacionado a Consejo Técnico en el capítulo cuarto en observaciones críticas.

propietario y uno suplente para 12 de las 16 disciplinas.

Los comités de programa tienen como función:

« Discutir los problemas académicos que pudieran surgir por la revisión de planes de estudio, contenidos de materias, de programa, cambios o problemas docentes y su desempeño.»

3.-Otros:Comisiones Dictaminadoras, Comisiones especiales, Jurados calificadores, Comisiones del propio Consejo Técnico (Normas y Reglamentos, Honor y Justicia, Trabajo Académico, Evaluación). estos ayudan a coadyuvar la labor sustancial de la autoridad colegiada.

5.1.1.2 Organos Personales:

« DIRECCION:

Es designado por la junta de Gobierno cuya función será: representar a su Escuela, presidir las sesiones del consejo técnico, nombrar al secretario con aprobación del Rector, velar por el cumplimiento de los reglamentos internos, convocar al consejo técnico, entre otras de sus funciones ». Dir. Lic. José Núñez Castañeda, periodo lectivo 1997-2001.

». *Ibidem*, pp 27-40.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN

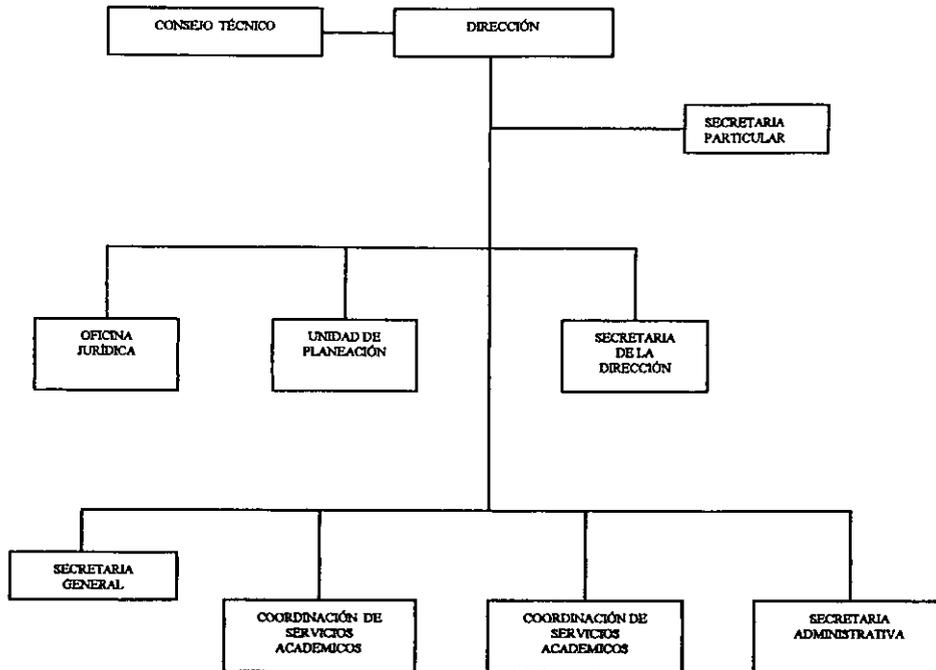


DIAGRAMA:ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION.

FUENTE:MANUAL DE ORGANIZACION DE LA ENEP ACATLAN, 1995.

@ JEFES DE PROGRAMA:

Entre sus funciones esta el coadyuvar a atender la problemática específica de carrera, presentar formas alternativas

para agilizar los trámites de los alumnos, escuchar e ir en el auxilio de los estudiantes, en lo que a academia se refiere. Cada programa esta integrado por el Jefe de programa, el secretario técnico y un jefe de sección. En total son 16 programas

⊗ JEFES DE DIVISION:

Se encargan de administrar los recursos asignados a su división, promover y vigilar las actividades académicas, apoyar el cumplimiento de los planes y programas docentes, impulsar el desempeño de las funciones académicas de la División, formular los planes y programas académicos de la División, determinar las necesidades del personal académico y emitir lineamientos particulares para el funcionamiento de la División. En total son seis divisiones y sus respectivos jefes:

- a) Matemáticas e Ingeniería: Act. Ma del Carmen González V.
 - b) Diseño y Edificación: Mtro. Jorge Preciado Herrejon.
 - c) Humanidades: Mtra. Alva Valentina Canizal A.
 - d) Ciencias Socioeconomicas: Mtra. Teresa Santos López G.
 - e) Juridicas: Lic. Eduardo Villarreal Moro.
- Sistema Universidad Abierta y a Distancia: Mtra. Rosalia Vázquez Hernandez.

⊗ JEFES DE SECCION:

su función es coordinar las actividades académicas de la sección y supervisar el cumplimiento del personal académico adscrito a la misma; configurar una propuesta semestral de planta de profesores, proponer a la Jefatura del Programa proyectos de trabajo de sección y presentar los informes y la evaluación anual correspondiente.

políticas y los procedimientos académico-administrativos que permitan la integración y continuidad de los programas de Estudios Profesionales, Posgrado e Investigación, de los Deptos. de orientación pedagógica e Investigación Educativa y de Formación Docente y Superación Académica; así como coordinar, supervisar y evaluar su ejecución y resultados ¹⁰. A cargo de la Lic. Celina Verduzco Velázquez.

④ **Secretaría de la Dirección:** es un órgano que tiene como función auxiliar a la Dirección del Plantel en la realización de sus funciones, además de ser un órgano de apoyo a cuerpos colegiados ¹¹.

A cargo de la Lic. Patricia Espinoza Martínez.

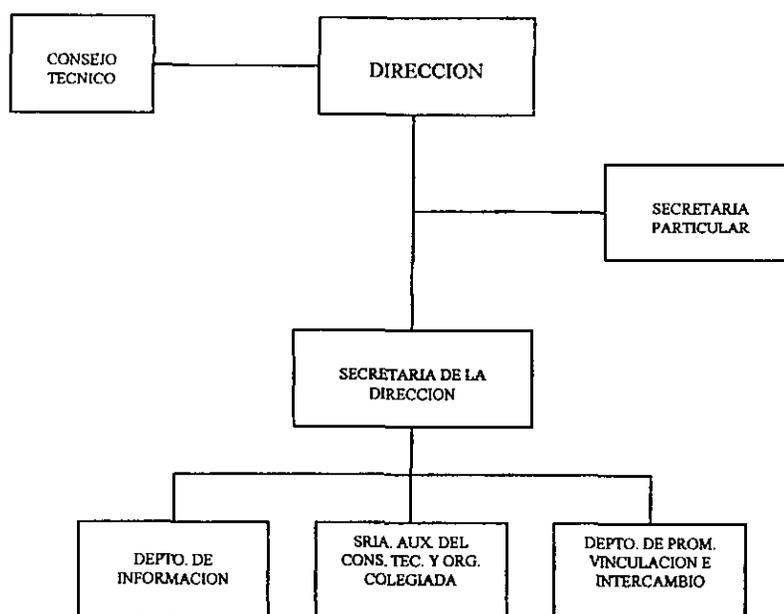


DIAGRAMA: SECRETARIA DE LA DIRECCION.

FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACION DE LA ENEP ACATLAN, 1993.

¹⁰. *Ibidem*, pp 41-63.

¹¹. *Ibidem*, pp 129-173.

© JEFES DE DEPARTAMENTO:

Entre sus principales tareas se encuentran: administrar los recursos asignados a su departamento, planear las actividades y el desarrollo del departamento, nombrar a los jefes de área y vigilar las funciones del área en que se encuentra el departamento.

© CENTROS DE IDIOMAS Y EXTENSION:

Coordinar, organizar y supervizar el desempeño de las funciones de cada uno de los departamentos del centro, definir las políticas a seguir para la obtención de financiamiento para el desarrollo de las actividades del centro y crear el plan de trabajo anual del centro, entre otras funciones a cargo de: la profra. Carla Povero.

© CENTRO DE DIFUSION CULTURAL.

Programar y producir eventos artísticos y culturales dentro de la ENEP Acatlán, difundir diversas formas de manifestación cultural, administrar sus recursos y presentar el plan global de programación, así como sus necesidades técnicas. A cargo de : Lic. Margarita Pruneda y López Negrete.

5.1.1.3. Instancias de Apoyo.

La Dirección se vale de tres instancias:

- a) Servicios de Apoyo Académico-administrativo.
- b) Servicios Administrativos.
- c) Servicios de Personal Académico.

Estas instancias se encargan de mantener disponibles los recursos disponibles o requeridos para su funcionamiento.

© Secretaría General: Es un órgano cuyas funciones son: Definir las

© Secretaría Administrativa: En sus funciones tiene que planear, dirigir, coordinar, supervisar y controlar los servicios y recursos humanos, materiales y financieros en que se apoyan las funciones académicas y de extensión, coadyuvando al logro de los objetivos A cargo del CP Juan Contreras Razo.¹²

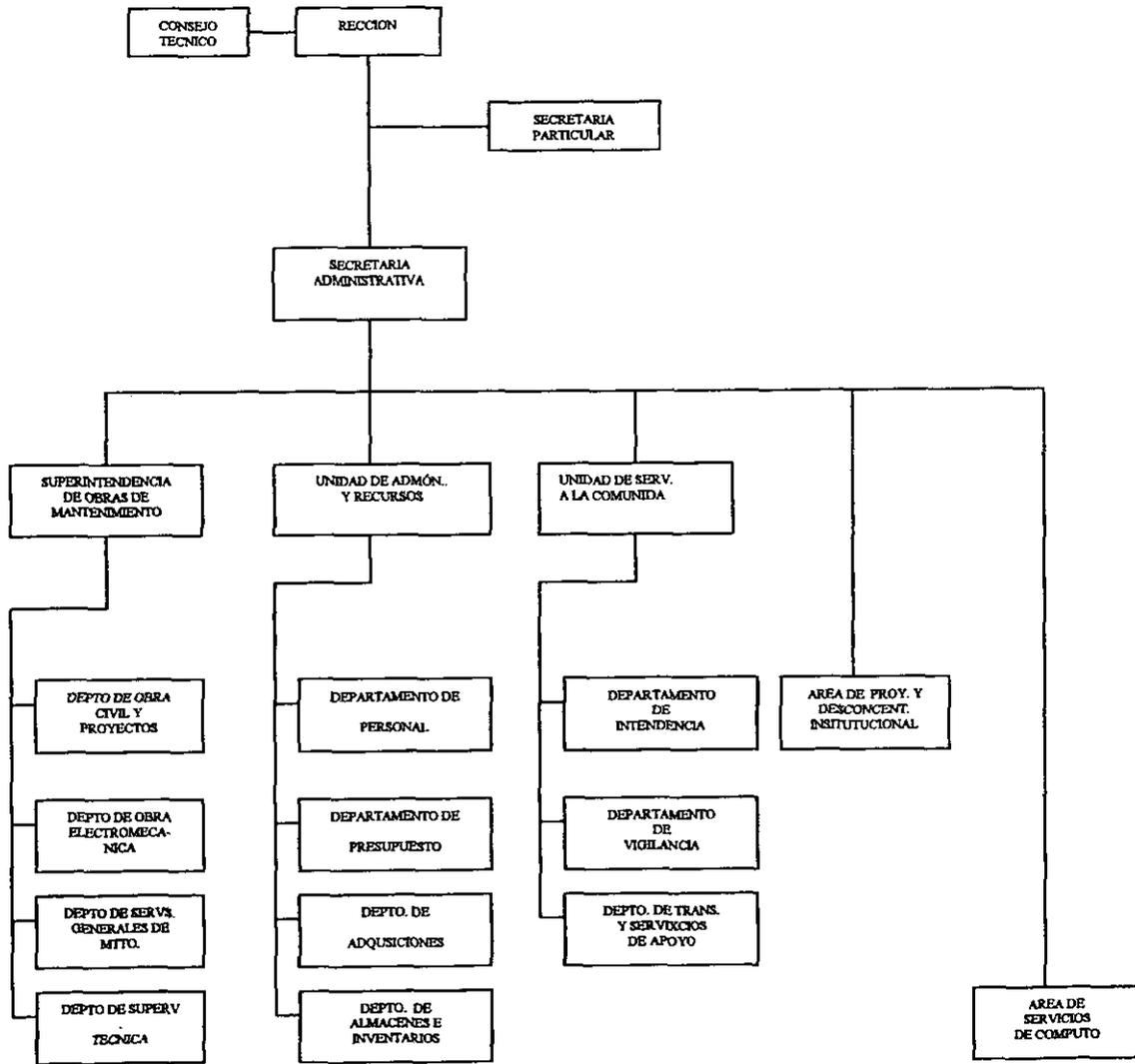


DIAGRAMA: SECRETARIA ADMINISTRATIVA
 FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACION DE LA ENEP ACATLAN, 1993.

12. *Ibidem*, pp. 299-305.

• **Secretaría Auxiliar:** Su función es dar apoyo administrativo requerido para el desarrollo de las actividades del H. Consejo Técnico, coordinar y supervisar actividades académico-administrativas.

• **Coordinación de Planeación y Extensión Universitaria:** Su función es coordinar proyectos de desarrollo organizacional, de información institucional y asesorar en proyectos de infraestructura; coordina y superviza la captación de información que se requiere para la planeación; Coordina y propone mecanismos de evaluación de las actividades académicas y administrativas; elabora y presenta el informe anual de actividades. Además, ahora realiza funciones de extensión universitaria y de atención a la comunidad estudiantil.¹³
A cargo del: Lic. Jorge Peralta Sánchez.

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN

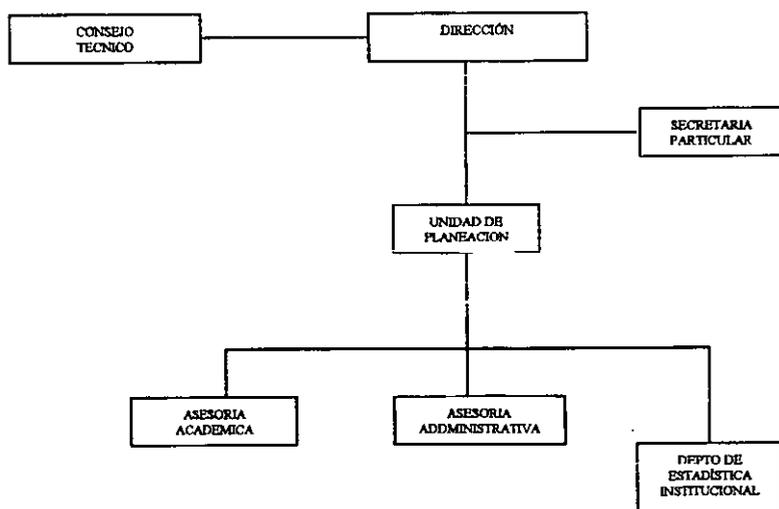


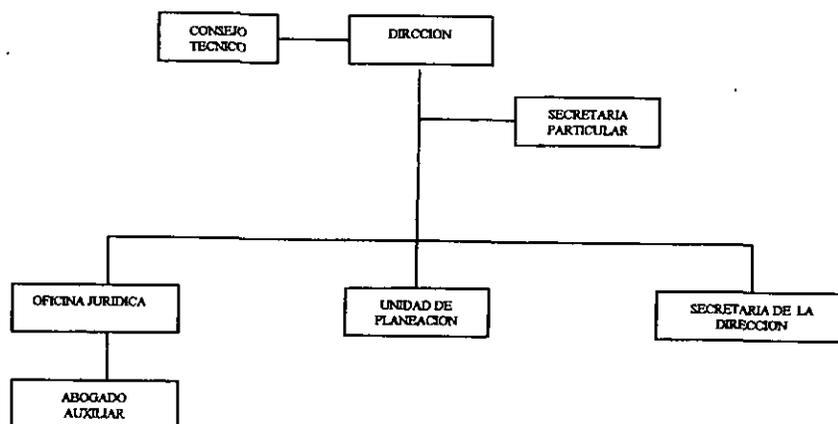
DIAGRAMA: COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ENEP ACATLÁN, 1993.

¹³. *Ibidem*, pp. 65-79

@ Oficina Jurídica: Su función es atender de manera ágil las necesidades de la dependencia universitaria, siendo competentes para atender aquellos problemas de tipo legal ¹⁴. Se encuentra a cargo del Lic. Raúl Pola Flores, siendo el abogado General el Lic. Ricardo Gallart de la Torre.

ORGANIGRAMA DE LA OFICINA JURIDICA



@ Coordinación de Servicios Académicos: Su función es otorgar la prestación oportuna y eficaz de los servicios de apoyo a la docencia; definir conjuntamente con la Dirección de la Escuela, las políticas y procedimientos que permitan el logro de los objetivos de los órganos encargados de los servicios académicos de la Escuela; coordinar la integración del anteproyecto de presupuesto anual de la coordinación de servicios académicos ¹⁵. A cargo del Ing. Miguel Zurita Esquivel.

14. *Ibidem*, pp 91-129

15. *Ibidem*, pp 175-237.

ORGANIGRAMA DE LA COORDINACIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS

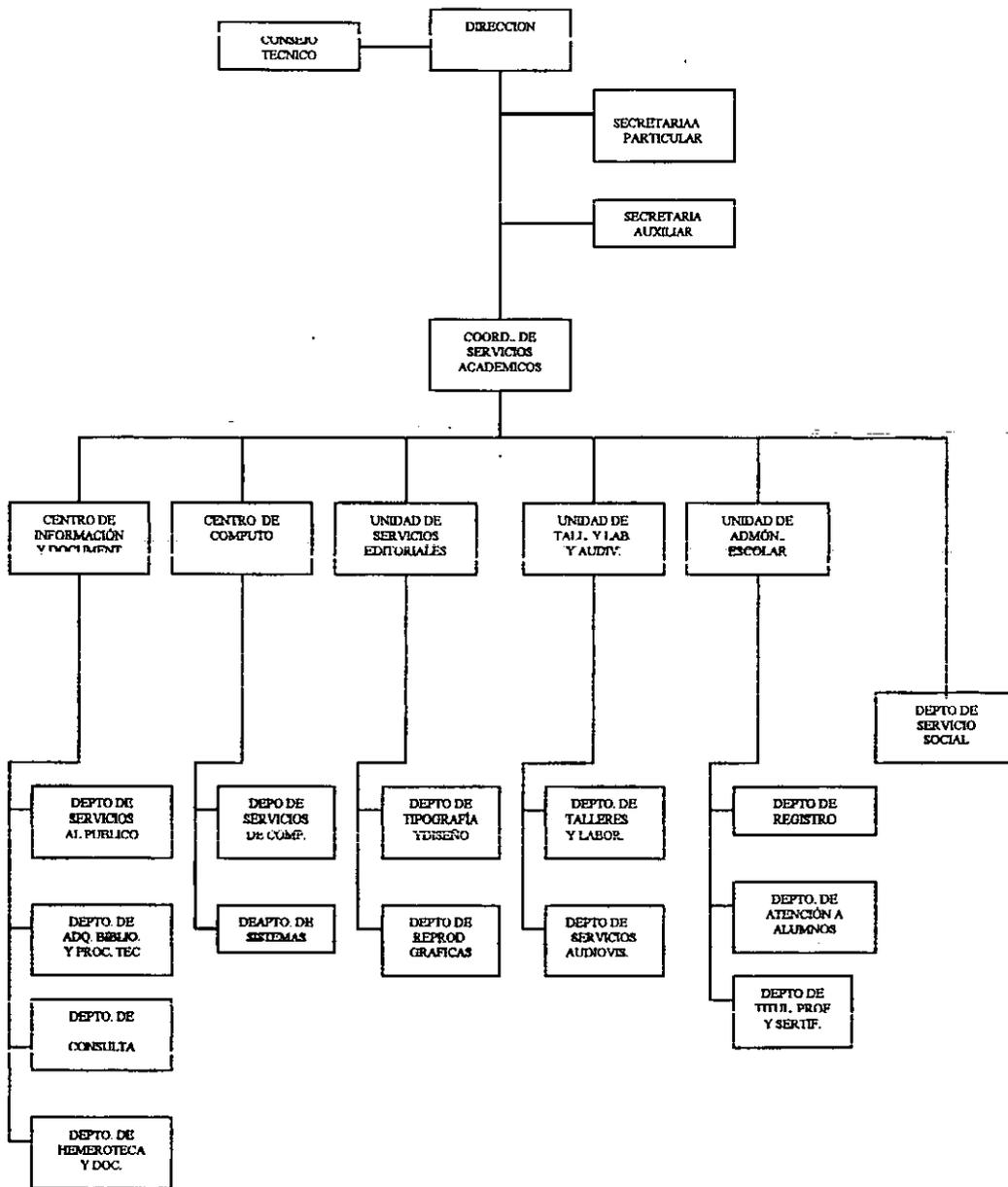


DIAGRAMA: COORDINACIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS.
FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ENEP ACATLÁN, 1995

La estructura organizacional de la ENEP acatán muestra una extensión burocratizada enorme, lo que la lleva a complejizar sus funciones administrativas y de gestión educativa. Sobre todo para la toma de decisiones porque existen secretarías, coordinaciones, departamentos, áreas, secretarías auxiliares, unidades que alargan el proceso de deahogo de tareas y funciones al pasar de instancia en instancia para su canalización, evaluación, aprobación o seguimiento sin que existan formas de simplificación de los procesos. Esto tiene un trasfondo político que aseguran cotos de poder que privilegian los intereses personales en turno, más allá de lo académico.

Esta estructura organizacional contiene las siguientes características:

1.-Ser considerada como un modelo de decisiones políticas profesionalizada, mecanicista y jerárquica, donde la estructura de control y autoridad se centraliza desencadenando formas de interacción vertical para la estabilidad y el logro de objetivos concordantes con intereses políticos y de desarrollo particulares al modo de gestionar (llevar el poder y el control), fundados en un sistema de creencias compartidas para el ejercicio del poder, lo que puede constatararse en el discurso político de los Planes de Desarrollo Institucional que se sitúa en el nivel de lo simbólico (currículum oculto) en la consecución de un proyecto político-social en la concreción educativa.

2.-El concepto orientador del proceso gestionario dentro de la posición jerárquica formal expresa una forma de dirección plana, lo

16. Una estructura organizacional defectuosa en cualquier institución determina y condiciona los procesos de gestión educativa, por ello su conformación en la puesta en marcha de un modelo de gestión educativa participativa, colegiada, y democrática debe tener presente un modelo de organización flexible y horizontal, pues de lo contrario, originará con frecuencia problemas académicos como una forma de control institucional.

que enmascara lealtades profesionales que se superponen a los objetivos, principios y funciones institucionales, que a su vez, niega el trabajo colegiado y academico.

3.-Presenta una división del trabajo funcional especializado (tecnico) y selectivo para el ejercicio del poder que es ademas, atravesado por el conflicto y la lucha de los actores sociales ante la competencia condicionando al desarrollo institucional.

Por ello, "en el ámbito universitario en general se pueden identificar tres formas distintas de regulación, o dicho de otra manera, tres tipos distintos de estrategia de intervención de los actores universitarios:

a) *Formas colegiadas*: Son estrategias desarrolladas por comunidades autorreguladas de pares con esquemas valorativos compartidos y con jerarquias internas basadas en competencias y prestigios reconocidos.

b) *Formas burocráticas*: Se trata de modalidades de regulación jerarquicas y reglamentadas con base en estructuras de poder administrativo y politico.

c) *Formas Políticas*: Son modos de regulación basadas en la formación de grupos, coaliciones y alianzas, las cuales presionan y se movilizan para lograr posiciones o para resistir presiones; las estrategias típicas son la competencia, movilización, negociación y corrupcion"¹⁷.

Un ejemplo de ello es el siguiente: Los Programas tienen que dar su propuesta de planta académica que pasará a la Jefatura de División en donde se autorizarán las solicitudes administrativas después de haber pasado por la Secretaría General y el Consejo Técnico. Aquí la única instancia que sabe que tipo de profesor necesita para cubrir su planta es el mismo Programa, pero las políticas de selección y contratación de personal se dictan en la

17. Tomado de Frank Kemmerer, et al. *Unión on Campus*, J. Jossey-Bass Publishers, Inc., San Fco, 1975, cps 1 y 2, cit por Ken Serna, Op ~~ELABORADA~~: COORDINACION DE SERVICIOS ACADÉMICOS.

Secretaría General.

Otro ejemplo, es cuando se entregan las evaluaciones de fin de semestre. Para dar las actas se fijan fechas límite de entrega y como en el caso de humanidades en el semestre 2000-1 la fecha de entrega de evaluaciones es la misma de final de semestre lo que provoca que: Los profesores se vean presionados a entregar calificaciones acarreando consecuencias negativas en detrimento del alumno. El problema mayor quizá sea, el que no todas las áreas califican igual porque es distinta su naturaleza y necesidades. De ello se desprende que los procesos académicos chocan con los procesos gestionarios de la administración.

En el caso específico de la Coordinación de Planeación, por ejemplo, se absorbieron funciones que no le correspondían y que creían que podían desahogar. Sin embargo, es una instancia que tiene importancia y carga significativa de trabajo, por el peso que le confiere planear la vida académica institucional. Con todo, se le adjudicaron otras funciones en la creencia de que sería una forma de generar menor burocracia (las instancias que absorbió son: Coordinación de Act. Deportivas y oficina de prensa), aun cuando es una instancia que no debía abserverlas, pues no corresponde a sus funciones y tampoco comprueba el logro de la eficiencia del proceso administrativo.

La estructura en sí no es mala, lo que requiere es un análisis profundo desde la composición de los órganos personales e instancias de apoyo para saber si todas son indispensables; revisar

las funciones de cada secretaría, departamento y Coordinación pues, en el caso concreto actual, no todos los servicios cuplen como debería de ser. Los indicios de que no marcha del todo bien la administración, es que cuando se reparten las tareas se genera el diletantismo y la duplicación de funciones. Esto a su vez, traba los procesos de gestión educativa. Pero este mal no es exclusivo o único de la ENEP Acatlán sino que:

*"La estructura de las Universidades es por lo general pesada y persisten los procesos de gestión centralizados. Las formas de organización institucional no siempre responden a los requerimientos del desarrollo académico, y continúan existiendo espacios de poder de tipo político, gremial, y de grupo, que propician una cultura institucional de tipo burocrático. Los cuerpos colegiados no siempre se constituyen en los órganos de dirección académica para la toma de decisiones."*¹⁸

Así, en el trabajo de campo se pudo constatar que cada instancia "tramita" para que otra instancia o persona pueda obtener respuestas a sus requerimientos. Esto, lleva a vislumbrar que dentro del Campus se emprende una reforma para la descentralización académico-administrativa pero dentro existe una situación burocrática centralizadora que impide que las instancias tengan autonomía e iniciativa en la toma de decisiones.

La organización estructural al estar conformada por grados o jerarquías detalla y formaliza minuciosamente reglas y procedimientos que impiden saltarse instancias. De ahí que, la elaboración de productos y el buscar alcanzar los objetivos

18. Rollin Kent, Serna. Op cit, p 245.

organizacionales generen mecanismos de control que aseguren, influencien e impongan "requisitos" de comportamiento y de inserción al mundo institucional. Así pues, se desprende que "la organización universitaria no es sólo un conjunto de estructuras, normas, leyes y reglamentos sino también un campo de atracción y procesamiento de intereses, pasiones, de aspiraciones y valores. De ahí que se constituya en su interior un racimo de mercados, es decir de circuitos de inversión, valorización y distribución de esos intereses y aspiraciones, que en el caso de la Universidad son mercados de ocupaciones, de poder, de certificados y de bienes simbólicos"¹⁹

Quizá por ello, uno de los puntos débiles de la gestión educativa en nuestro campus, es sin duda, el establecer restricciones basadas en pautas jerarquizadas para buscar un alto rendimiento en las tareas administrativas (eficiencia) dejando de lado la tarea central de administrar y gestionar para buscar la coherencia interna global de todas sus áreas eficazmente ²⁰. Para ello, se requiere romper con las tendencias de sectarismo y corporativismo que conducen al trabajo fragmentado de la gestión educativa.

19. Rollin. . . Op cit, *Ibidem*.

20. Hablar de eficacia nos remite a hacer énfasis en los resultados para alcanzar los objetivos académico-institucionales para satisfacer el servicio educativo que ofrece, y proporciona. La eficiencia hace énfasis en los medios y como hacer correctamente las cosas para resolver problemas y salvaguardar los recursos institucionales, cumplir sus tareas y funciones en relación a costo-beneficios.

En últimas fechas la administración universitaria de nuestra Máxima Casa de Estudios se ha tornado indecisa, un día deciden crear una instancia y otro día prefieren anularla, los ejemplos: En 1998 se aprueba la creación de una secretaría de Planeación y se sustenta el por qué de su existencia en el Plan de Desarrollo ²¹, posteriormente en el 2000 deciden abolirla y en su lugar crear una instancia para la Coordinación de la Reforma. En el caso específico de la ENEP Acatlán por un lado, se tenía una instancia de servicios estudiantiles que decidieron cerrar dejando a los estudiantes desprovistos de esta instancia, y por otro, la autoevaluación institucional que se puso en marcha (1998) se deja de lado perdiéndose la posibilidad de realizar el cambio estructural sobre bases sólidas. Estos casos no explicitan el por qué de ellos y si eran pertinentes, así se revela la forma de toma de decisiones verticales que deja fuera a la academia. Puede decirse, incluso "que el predominio, así como la expansión y diversificación de la burocracia universitaria responden necesariamente al complejo y tensionado campo de racionalidades diversas que son sostenidas por los distintos grupos y fuerzas que componen la institución; la racionalidad estrictamente administrativa (la que sujeta y apoya al desarrollo académico), y la racionalidad propiamente política consiste en la lucha po

21. V. El Plan de Desarrollo 1997-2000 y la Gaceta UNAM, No. 3077 del día 6 de febrero de 1997.

expandir las bases de poder de un mercado institucional determinado" 22.

La estructura organizacional de la UNAM en general y de la ENEP Acatlán ha cambiado tanto que actualmente no se cuenta con organigramas actualizados donde puedan consultar los miembros de la comunidad, tampoco se tiene claro cómo es que está funcionando y operando realmente, dado que no se difunden esos cambios de manera "eficiente" a la comunidad. En ese sentido, la organización estructural de la ENEP Acatlán tiene tantas versiones históricas, pero no actuales 23. El rumbo es incierto y se plantea la reforma estructural del campus sin que la comunidad universitaria tenga en claro hacia a dónde se dirige el proyecto académico.

La inercia estructural en la operación institucional refleja un hecho caótico que requiere un profundo análisis, romper con la práctica de hacer modificaciones insustanciales (lastre al desempeño de las funciones sustantivas) que "mitigan algún problema en específico" generando otro(s) más, así como de realizar la toma de decisiones sin previa investigación contextual que permita el proyectar alternativas de solución certeros.

Hay, desde luego, un problema de suma importancia en la estructura organizacional: Se puede observar que ha tenido un papel secundario la *Secretaría Administrativa* en relación con la

22. Rollin Kent, *Serna*, Op Cit, p 101.

23. V. Anexos, Diferentes diagramas de la estructura organizacional de la ENEP Acatlán.

Coordinación de Planeación. El objetivo general de la Secretaría Administrativa es "Planear, dirigir, supervisar y controlar los servicios y recursos humanos, materiales y financieros en que se apoyan las funciones académicas y de extensión, coadyuvando al logro de los objetivos sustantivos de la dependencia".²³ La *Coordinación de Planeación* tiene como objetivo "Coordinar los proyectos de desarrollo organizacional, de información institucional y asesorar en proyectos de infraestructura"²⁴. Como podrá observarse es de mayor importancia la Secretaría Administrativa y sus funciones tienen mayor peso sin embargo, no ha tenido dentro de la estructura organizacional el lugar adecuado y sus funciones han sido reducidas, por el contrario la *Coordinación de Planeación* tiene mayor rango jerárquico y sus funciones se expanden.

Todo proceso administrativo en las instituciones de educación reflejan una forma social de desarrollo institucional que conforma "un continuo inseparable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con las demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente"²⁵. Es decir, que la administración es una parte sustancial de toda institución que debe explicitar en su estructura técnico-organizacional las relaciones

23. Unidad de Planeación. *Manual de Organización de la ENEP Acahualtán*, ENEP Acahualtán-UNAM, México, 1993. p. 307.

24. *Ibid.*, p. 71.

25. *Ibidem.*

que deben darse entre sus funciones, jerarquías y obligaciones para que el proceso de gestión educativa y su operacionalización tenga un funcionamiento articulado para el desarrollo institucional.

El esquema de la estructura organizacional de la ENEP Acatlán se visualiza de la siguiente manera:



FUENTE: Unidad de Planeación, Manual... Op cit.

Aquí se puede observar el peso secundario de la Secretaría de Administración y el rango que ocupa la Coordinación de Planeación que es parte de la administración, una instancia de apoyo y una de las etapas que concretan el proceso administrativo.

Con la investigación realizada, se pudo advertir que la administración de la ENEP Acatlán muestra áreas débiles y fuertes en el proceso de gestión en:

● GESTION DE APOYO ADMINISTRATIVO:**DEBILIDADES:**

- No se tiene un consenso de misión institucional.
- Bibliografía insuficiente y desactualizada.
- Falta de mecanismos y procedimientos para verificar la aplicación normas particulares en materia administrativa.
- Falta de apertura institucional para la consulta y consenso sobre decisiones críticas, a toda la comunidad.
- Desequilibrio entre la proporción de usuarios del apoyo administrativo y la proporción de personal.
- Falta de mecanismos que faciliten los acuerdos entre la institución y los sindicatos.
- Falta de una autoevaluación constante sobre los recursos humanos, financieros y materiales utilizados en las tareas de apoyo administrativo.
- Falta de vinculación administración-academia.
- Falta de investigación multidisciplinaria en relación a la administración de la ENEP Acatlán.
- Falta de mecanismos de consenso y acuerdo entre la institución y los sindicatos.
- Falta de una difusión eficiente y completa del informe anual que publica la situación institucional.
- No tener una evaluación de los alcances y limitantes en lo relativo a la desconcentración y descentralización académico-administrativa de la ENEP Acatlán.

FORTALEZAS:

- Centro de Información y Documentación.
- Mantenimiento oportuno y preventivo de equipo, talleres y laboratorios.
- Informe anual que publica la situación institucional.
- Ser dependencia piloto en lo relativo a la desconcentración descentralización de servicios.

© GESTION DE LAS FINANZAS.

DEBILIDADES:

- Financiamiento otorgado no corresponde con las necesidades institucionales.
- Falta de proyectos que permitan la construcción de formas de financiamiento alternas que no dañen el carácter público y "gratuito" de la Universidad.
- Carencia de mecanismos de apoyo para el control de los recursos financieros.
- Carencia de estudios de relación entre: Presupuesto obtenido, fuente de financiamiento, proporción de financiamiento asignado por área, presupuesto ejercido y necesidades institucionales.

FORTALEZAS:

- Adecuado manejo del presupuesto.
- Mecanismos de apoyo financiero para la innovación tecnológica.
- Asignación de recursos de acuerdo a un plan estratégico.
- Recursos asignados de acuerdo a la relevancia de programas y

proyectos.

- Generación de recursos extraordinarios.

© *GESTION DE COORDINACION Y VINCULACION.*

DEBILIDADES:

- Falta de mecanismos de evaluación y seguimiento de los convenios y acuerdos de colaboración.

- Carencia de mecanismos flexibles para establecer convenios institucionales.

- Falta de estudios de seguimiento de los tipos de convenios y sectores atendidos.

FORTALEZAS:

- Apoyo a la celebración de convenios con otras universidades mexicanas e internacionales.

- Involucramiento del sector productivo y gubernamental del Estado de México con el desarrollo de programas institucionales.

© *GESTION DE LA NORMATIVIDAD.*

DEBILIDADES:

- Falta de una revisión y regulación de operación de la conducción y operación institucional.

- No existe una evaluación de los mecanismos de organización institucional funcional, estructural y relacional.

- Falta de mecanismos confiables de elección y participación en la elección y designación de autoridades.

FORTALEZAS:

-Contar con una oficina jurídica que apoya la regulación y operación institucional.

@ *GESTION DE LA PLANEACION Y EVALUACION INSTITUCIONAL.*

DEBILIDADES:

- Falta de un diagnóstico retrospectivo, situacional y prospectivo.
- No existe relación entre la planeación con las diferentes dimensiones implicadas en la vida institucional.
- Falta de estudios que manifiesten la contribución de la planeación y la evaluación al logro de los objetivos institucionales y de las funciones sustantivas.
- Haber dejado de trabajar la Autoevaluación institucional (multidisciplinaria y basada en el trabajo colegiado) y la planeación para el desarrollo institucional a partir de ella.

FORTALEZAS:

- Contar con un consejo de planeación.

@ *GESTION DE APOYO ACADEMICO.*

DEBILIDADES:

- Preponderancia de los criterios administrativo-empresariales sobre los académicos.
- Inestabilidad de la planta académica.
- Falta de difusión acerca de los mecanismos, requerimientos y procedimientos para la solicitud y adquisición de los servicios de apoyo académico.

FORTALEZAS:

-Trabajo y desempeño de cuerpos colegiados.

La magnitud de las áreas débiles muestran que la gestión educativa en la administración es un problema específico que requiere ser solucionado, en la medida de lo posible a corto plazo. Llegados a este punto, conviene acotar que de no avanzar en este aspecto, la reforma implementada será una tarea impositiva que a futuro provocará conflictos en el control, operación y registro de operaciones académicas. Creo que los problemas que se susciten trazarán y demarcarán la pérdida del carácter crítico y analítico en la Universidad, así como la participación académica y colegiada para conformar una reforma estructural y administrativa corporativa basada en la lealtad a la autoridad jerárquica en detrimento de la atención y solución de problemas y necesidades de los estudiantes y docentes, es decir su comunidad universitaria.

5.1.2 VISION Y PERCEPCION DE LA GESTION EDUCATIVA EN LA ENEP ACATLAN: ESTUDIO PILOTO.

Este estudio se realizó eligiendo al azar a 10 funcionarios del área administrativa, a quienes se les preguntó:

- Qué entiende por gestión?
- Qué mecanismos utiliza para poner en marcha el proceso gestionario, en el desempeño de sus funciones o tareas?

Los criterios elegidos para investigar la visión y percepción de la gestión educativa en la ENEP Acatlán, parten del entendido de que todo concepto contine: Una extensión limitada (en el sentido de su propia experiencia bio-psico-social), una ilimitada (en el sentido de la construcción de sus percepciones, creencias y realidad) y una vacía (en el sentido de situaciones de cambio), es decir que la construcción conceptual crea una construcción lógica conceptual a partir de percepciones, juicios y estructuraciones al alcance de la naturaleza humana (carácter biológico) en contacto con el medio social y el medio natural. Por tanto, su visión y percepción serán reflejadas en juicios de proposición, relación, correspondencia y generalización respecto al concepto de gestión.

A fin de poder explicar los criterios se esbozará conceptualmente cada uno y posteriormente vendrá la presentación de los datos en cuadros con su respectiva interpretación:

CUADRO NUMERO 1

a) **Proposición:** Este hace referencia a los juicios emitidos que no muestran una conciencia de existencia con la práctica de los funcionarios a la hora de gestionar y buscar proposiciones que eleven el significado conceptual al deber ser de la gestión.

b) **Relación:** Aquí, al emitir juicios los funcionarios emitieron una relación entre lo concreto de la práctica gestonaria para poder explicar la noción que tenían del concepto en su actuar humano cotidiano en relación con el cuerpo teórico-metodológico disciplinar al que pertenecen.

c) **Correspondencia:** Los juicios demarcados por los funcionarios correspondían a cierto tipo de percepción de su experiencia con el

significado que ellos atribuían sobre la base de alguna creencia a partir de información obtenida por lo aprendido institucionalmente y que los hacen conducirse de cierta forma.

d) **Generalización:** Los juicios emitidos en relación al significado semántico de la gestión (en abstracto) .

De esta manera, la categoría percepción del concepto busca establecer una descripción de la percepción general del concepto y contenido del significado (en sus rasgos más comunes) en la extensión lógico formal de la representación mental de la gestión en la ENEP Acatlán.

CUADRO NUMERO 2.

a) **Realidad:** Los juicios emitidos por los funcionarios aludían a una vinculación de sus abstracciones con lo concreto de su desempeño académico-administrativo de la gestión.

b) **Posibilidad:** Los juicios revelan una forma de especulación sobre el pasado o el porvenir del significado del concepto en la concreción de su práctica gestiónaria.

c) **Necesidad:** Los juicios emitidos tratan de demostrar cualidades inherentes de sí frente a ciertas condiciones inherentes al objetivo práctico del significado conceptual de la gestión en su relación con el desempeño académico-administrativo.

La categoría de operacionalización, busca establecer mediante la interpretación de los criterios, una descripción de la práctica o la operatividad de la gestión educativa a partir de la experiencia objetiva de los funcionarios en el desempeño de sus funciones.

Se aplicaron 10 entrevistas y se obtuvieron los siguientes

resultados:

PREGUNTA No.1
CATEGORÍA: PERCEPCIÓN DEL CONCEPTO

No. E.	CRITERIOS			
	PROPOSICIÓN	RELACION	CORRESPONDENCIA	GENERALIZACIÓN
1	Coadyuvar a las funciones Administrativas y docentes		Creando paradigmas acordes a las demandas sociales y de la comunidad interna	
2	Revaloración del contexto humano. Tiene que influir en la toma de decisiones y fortalecer la idea del liderazgo académico.	Es un actuar a nombre de otros en el ideal de favorecer los ideales más superiores de una institución.	Es un efecto y una serie de tareas institucionales cuya finalidad es la toma de decisiones.	
3				Administración.
4		Resolver conflictos, problemas y demandas.		
5				Periodo y trámite.
6		Coordinar funciones y actividades sin evadir lo administrativo.		
7	Servir a las funciones académicas.		Administrar para que estén mejor las cosas.	
8			Realizar una serie de actos encaminados a la resolución de problemas.	Trámite.
9				Trámite.
10	Valorar la credibilidad, confianza de lo que intentan tramitar algo.			Trámite.

*No. E = NÚMERO DE ENTREVISTA.

INTERPRETACION:

Las estructuras de organización lógica conceptual que configuran la percepción de la gestión en los funcionarios es dimensionada y heterogénea.

Las razones son las siguientes:

a) Dependen del conocimiento y experiencia propia del concepto.

El procesamiento de información es determinado por la posibilidad de construcción del significante-significado del concepto de gestión al registrar coincidencia con el deber ser y contradicción-subordinación subjetiva de la ausencia del concepto que representa según el grado de abstracción y tangibilidad con el desempeño de las funciones gestonarias de los funcionarios.

b) *Incluyen una diversidad de términos por una falta de precisión conceptual.*

Se incluye en el carácter humano de los funcionarios, una diversidad de elementos significativos del término, creados por su proceso de estructuración lógico formal y la relación de información con que disponen en relación al término gestión. Esto quiere decir que, debe existir compatibilidad y respuesta al medio social de la realidad que perciben en el desempeño de sus funciones gestonarias adicionando ideas, significados y atributos que debe poseer el concepto gestión de ahí que, cada funcionario tendrá un concepto diferente adecuado a sus elementos cognoscitivos.

c) *Buscan significados comunes o equivalentes al contexto.*

La construcción del orden discursivo de los funcionarios, es resultado de la percepción lógico-formal, pero también es dictada por el discurso social en un orden ideológico-educativo mediante símbolos aprehendidos mediante mecanismos institucionales que no corresponden a su práctica, pero que afirman un despliegue de afirmaciones y sanciones que limitan y subjetivizan al concepto restringiendo su amplitud y multidimensionalidad. Así, los funcionarios se apropian de un sentido y percepción restringido del concepto afirmando y reconociendo un orden discursivo que protege los procedimientos mismos de estructuración interna del significado en relación con la exposición repetida de las características del concepto gestión en el medio institucional.

d) *Estas percepciones conceptuales son una identificación conceptual con su práctica.*

En el proceso práctico-discursivo de la actividad gestonaria la explicación conceptual se fundamenta en significados comunes o equivalentes al desempeño práctico del contexto institucional. Así, sus representaciones mentales aludieron a una sola palabra que dominaba el contenido del significado de la gestión a manera de convencionalismo lingüístico o representación simbólica asignado a su contenido y extensión para conducirse de una determinada forma.

La representación conceptual de gestión educativa con la realidad de la ENEP Acatlán, es el reflejo y viva imagen que involucra la construcción de significados que son considerados y reproducidos por la interpretación en el proceso de participación e interacción socio-educativo ²⁶ interno y externo a los individuos.

La diversidad de términos dentro de la representación conceptual significa una forma usual contradictoria de la traducción y representación de pautas culturales ²⁷ en los significados-significantes y atribuciones que dan a los contenidos conceptuales. La base que genera este problema, quizá sea el lenguaje mismo, la cultura y la educación dado que, por medio de estos mecanismos y procesos se permite la elaboración de experiencias perceptivas conceptuales para comunicarlas,

26. "Así, y solo cuando lo social es determinado como un acontecimiento particular, es decir, con significado peculiar, expresado en una primera asimilación cognitiva necesaria para darle origen, justificarlo, ordenarlo y jerarquizarlo dentro de lo social como educativo, la estructura educativa adquiere existencia propia. De este modo, sometido lo social a lo educativo a una primera evaluación que determina su orden y jerarquía dentro de todo conjunto social, no puede más que corresponderse con ciertos objetivos y ciertos fines que la sociedad que le dio origen le propone; pero, puede también fijar, en su dinámica interna objetivos y finalidades de sus propios procesos y prácticas con incidencia significativa sobre la sociedad." Davila Aldas, Francisco. "Apuntes analíticos para la comprensión de la estructura educativa" en Teoría y Educación en Torno al Caracter Científico de la Educación. CESU/UNAM, 1990, p 133.

27. "Pero de ello no se puede inferir más que la cultura determine al actor y a la acción. Sin destilar subrepticamente una concepción pasiva de este y una visión cosificante de la cultura. Por el contrario, si visualizamos al actor no como un sujeto que para interactuar aprende a servirse estratégicamente de los instrumentos culturales de que dispone, la cultura puede concebirse solo como proceso activo de aprendizaje". Gradella Dany, Misael. Op cit, p 51.

transmitirlas o transferirlas a los niveles de interacción social, grupal, institucional o personal.

La clave de mi argumento acerca de la heterogeneidad de significantes-percepciones-significados de la gestión en la ENEP Acatlán dentro del aparato administrativo se basa en:

1.-El carácter instrumental que se le ha dado, que no toma en cuenta el modelo educativo, el proyecto y los fines institucionales. Dado que la gestión educativa se conforma dentro de ciertas normas y técnicas de la coordinación y organización institucional universitaria, puestas al servicio de la política educativa institucional buscando que los objetivos por ella trazados se realicen con la mayor eficiencia posible.

2.-El carácter socio-educativo que genera un conflicto de intercambio, de negociación social ante las limitaciones teórico-epistemológicas.

3.-El carácter de interacción que motiva a mantener patrones culturales en la unidad, identidad y valores proyectados en el significado que atribuyen a la gestión, partiendo del modelo institucional.

De ese modo, los marcos nocionales y referenciales del concepto de gestión y su correspondencia con las funciones y tareas institucionales muestran por un lado, desconocimiento del concepto y por otro, tratarlo como sinónimo de trámite o administración (visión reduccionista del concepto). El siguiente cuadro muestra las respuestas de los funcionarios:

PREGUNTA No.2.

CATEGORÍA: OPERACIONALIZACIÓN.

CRITERIOS

No.E.	REALIDAD	POSIBILIDAD	NECESIDAD
1			Una acción acorde a la vanguardia y al ámbito empresarial.
2		Influir en la toma de decisiones y optimizar las tareas.	Revaloración del contexto humano de la relación interpersonal. La gestión obligada a producir.
3			Interceder en la resolución de problemas.
4		Desarrollar el trabajo adecuadamente.	
5			Coordinar.
6		Servicio a la academia.	
7		Desarrollar los trámites teniendo como prioridad el tiempo.	Agilización de trámites.
8			Pasos para realizar algo.
9			Tomar los problemas de los demás (conflictos) y darle solución con personas idóneas.
10			Agilización de trámites.

*No. E = NUMERO DE ENTREVISTA.

INTERPRETACION:

La operacionalización de la gestión muestra conflicto ante la noción del "deber ser" que manifiestan y el desconocimiento de lo que realmente significa dentro del ámbito universitario para el desempeño de sus funciones y tareas como una necesidad imperante. Lo más importante, es que en el sentido de lo real o lo concreto, tal pareciera que "no se gestiona" pues su práctica gestiona ha sido extrapolada hacia operaciones y procesos rutinarios que se reflejarán en el desempeño de sus tareas y funciones. Dicha consideración extiende la perspectiva de la práctica gestiona al ámbito de "tareas simples" que subestiman un acción gestiona compleja y multidimensionada sin embargo, "gestionan" y cumplen con

sus funciones y tareas "administrativas" quedando lo académico de lado por darle peso a lo administrativo-gerencial. Lo más importante que hay que resaltar es la percepción del control conceptual, la exposición selectiva y obediencia inducida hacia los mensajes e informaciones basados en factores socio-educativos y psicológicos.

Ahora bien, la percepción y la operacionalización de la gestión educativa en la ENEP Acatlán ha sido posible porque aun cuando no se tiene en claro la importancia de la significación de la gestión educativa, sí tienen un manejo inconsciente de la misma pues han introyectado un modelo a seguir mediante los códigos simbólicos que se manejan, valores, cultura, actitudes, comportamientos y en suma, la educación que se ejerce en la transmisión de estos esquemas.

5.2. PROBLEMATICA, RETOS Y POSIBILIDADES DE LA GESTION EDUCATIVA EN LA ENEP ACATLAN.

Como se ha planteado, la administración y la estructura organizacional de la ENEP Acatlán han contribuido significativamente a la burocratización de la gestión educativa, de alguna forma la falta de capacitación académico administrativa lo acentúa, pero el problema mayor y por el cual, surge esta tesis

era la falta de un marco teórico-conceptual de la gestión educativa que clarificara su función en la vida administrativa de la Universidad como institución educativa y el cual ya se ha estado esbozando a lo largo de esta investigación. Sin embargo, a lo largo de la investigación se detectaron problemas, retos y posibilidades de poner en marcha a la gestión educativa, lo cual nos permite enfatizar la importancia de tomar en cuenta esto. La investigación y el análisis siempre serán piezas medulares (para valorar) en el cambio, transformación y modificación a la estructura institucional.

5.2.1 PROBLEMAS PARA PONER EN MARCHA LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Los problemas de la gestión educativa en Acatlán se pueden resumir de la siguiente manera:

@ La gestión educativa en la ENEP Acatlán, engarza por medio de valores a la organización institucional, un modelo de gestión educativa que asegura y conserva la encarnación tradicional centralizada ("dentro de un proceso de descentralización universitaria") de sus prácticas, toma de decisiones y empleo de medios y métodos educativos. Lo que permite el surgimiento de problemas de interrelación del conflicto y la integración de mecanismos académicos con los administrativos.²⁸

28. "La modernización autoritaria en universidades de corte tradicional: son proyectos tecnocráticos de modernización de las unidades académicas y de expansión de las administraciones centrales sin matiz democrático alguno; son promovidos por élites académicas conservadoras y grupos tecnocráticos" Ren Serna, Op cit, p 155.

@ La gestión educativa en la ENEP Acatlán, como proceso socio-educativo no combina el trabajo académico con el administrativo, es despotico debido a su naturaleza politica-ideologica que inserta su modelo educativo a la planificación de la sociedad derivado del proyecto del modelo economico del país.

@ Es una compleja maquina organizada de modo jerarquizado y trabajo tecnico que permite el aumento de empleados de oficina y personal auxiliar de la administracion, lo que obstaculiza la disminucion de la burocracia y cualquier tipo de vinculo entre eficiencia-eficacia.

@ Funciona como un medio de operacion y control sobre la vida academico-institucional, dando preponderancia a lo administrativo sobre lo academico y reduciendola a la tramitacion. En ese sentido, por un lado, los funcionarios "academico-administrativos" tienen que cumplir con su funcion academica (la cual es reducida al tiempo clase que se les asigna). Por otro lado, la funcion administrativa que desempeñan en su cargo como funcionarios para ejecutar una serie de decisiones vinculadas con la politica institucional es decir, ejerciendo un poder politico. Este poder politico es dado por el enfoque racional administrativo ²² que controla la organizacion y gestion educativa institucional desde la misma estructura organizacional y administrativa.

@ La organizacion racional de la gestión educativa en la ENEP Acatlán sustituye la naturaleza de la administracion academica por un conjunto de procedimientos rigidos, complicados y lerdos del estilo autoritario-centralista generado por la estructura de poder institucional, lo que a su vez lleva a crear una duplicacion de funciones en aras de la eficiencia y el control.

@ El tener una secretaria Administrativa con acciones y funciones puramente tecnicas, funcionales que no percibe y no coadyuva a organizar lo academico, lo que impide el acceso a la expresion de inconformidad con sus propias acciones burocratico-administrativas por ser mas "funcionales" al aparato jerarquico.

@ Ver a la gestión educativa como un medio de control, operacionalizacion, automatizacion y un acto deliberado de

22. "... la racionalidad administrativa se pone como norma y disciplina de la decision vital social, de la politica. Su funcion sustancial es convertir en "accion racional de acuerdo a fines" de vitalidad social y su sequito de deseos e intenciones. Busca racionalizar la voluntad y la decision vital del politico como lider social o como impersonal organizacion espontanea o institucionalizada de masas" Aguilar Villanueva, Op cit, pp 37-76.

contención del cambio en las diferentes jerarquías.

@Las condiciones y recursos materiales con que cuenta nuestra institución no son suficientes y tienen criterios poco claros para su distribución equitativa.

@ En general en los funcionarios prevalece una confusión en los términos de gestión y administración.

@ Las decisiones se basan en informaciones estadísticas, lo que impide en la toma de decisiones ver el lado cualitativo de las necesidades institucionales, pero si permite que la multiplicidad de subestructuras administrativas y de gestión educativas sean controladas y coordinadas directamente por autoridades superiores para ver cumplir las políticas institucionales. además, en la ENEP Acatlan también existe la figura de administrativos contratados por honorarios que no generan el mismo compromiso institucional al no conocer el contexto donde se desempeñaran.

@ Lo que hará permisible un modelo "académico-administrativo" institucionalizado, será el desempeño y la mentalidad hacia el sistema. Por tanto, los más elegibles para los puestos administrativos serán aquellos que cumplan con la ideología política de la institución sin importar si están preparados para el cargo y la función que desempeñaran dentro de un ámbito educativo.

Estos problemas y deficiencias requieren una sólida dirección académica y una gestión educativa democrática que plantee alternativas a los problemas de incentivos y sanciones en las políticas públicas de educación.

En cierto modo todo lo anteriormente afirmado coadyuva a que la organización sea una expresión cultural, la cualidad de vida de los funcionarios que comparten la estructura jerarquizada se definirá de acuerdo a sus propias opciones de existencia, es decir que si quieren permanecer en la estructura jerárquica tendrán que coordinar su acción e interacción con las personas que les rodean de manera que reproduzcan los valores, actitudes y conductas

culturales y valorales establecidas en la organización institucional que se reflejarán en su forma de hacer la gestión educativa. 30

En este caso el fundamento administrativo de la ENEP Acatlán tiene un referente institucional que se basa en la eficiencia, lo que produce una visión empresarial y economicista, puesto que la visión de operacionalización de los procesos de gestión educativa son instrumentales, por ejemplo: Se crea un centro deportivo más "moderno", se arreglan las canchas y se planea una piscina, esto hará más rentable a la institución a futuro, pero mientras hay una serie de prioridades académicas que tendrán que esperar a que les toque su turno.

Además por el modelo burocrático (que funciona en la ENEP Acatlán) se puede percibir y conocer su modo de gestión financiera, porque la Dirección recibe todos los recursos y éstos son asignados, gestionados y administrados desde ahí, es decir un

30. "Antes bien, frente a la clausura interna del mercado académico, los liderazgos que aparecen tienden a colocarse en el mercado burocrático. Por cierto, asumiendo que un elemento constitutivo de la carrera burocrática es justamente la huida de la vida académica, no habría que sorprenderse demasiado si los funcionarios mostraran tener una visión pobre e indiferente de los problemas de la educación. En todo caso, un tema relevante de indagación es el de la cultura pedagógica de las capas dirigentes de la universidad y su influencia en el modo en que se organiza la enseñanza; en suma, se trata de un problema de cómo se constituye la capacidad de liderazgo cultural de los dirigentes universitarios. A raíz de la burocratización de la universidad, este tema ha quedado relegado, pero reviste gran importancia si hemos de hablar de la universidad como un campo cultural" Rollin Kent, *Serna*, Op cit. p 198.

modelo administrativo y de gestión educativo centralizado.

En suma el modelo de gestión educativa que se ejerce en la ENEP Acatlán -desde lo simbólico (curriculum oculto)-³¹ contiene las siguientes características:

- Es un proceso tendiente a la eficiencia coordinando acciones basadas en formas correctivas conservadoras y emergentes a las situaciones del cambio social que le inciden.
- Es esbozada en un ámbito político que orienta la marcha institucional en los términos y dirección previstos en el proyecto político-educativo.
- Una visión "modernizadora" de administración que implanta una cultura administrativa basada en competencias laborales y la reingeniería para "flexibilizar y descentralizar" servicios, así como trámites.
- Una gestión educativa tecnologizada (automatizada) para agilizar el proceso del "trámite" y "facilitar la toma de decisiones".

Ante este panorama se puede decir que la definición general que se maneja el Campus Acatlán sobre gestión educativa es poco

31. Como un conjunto de prácticas sociales y pedagógicas, así como manifestaciones psicológicas que a través de mecanismos simbólicos (significados legítimos) encubren relaciones de poder y preservación de la ideología dominante, a través de la cultura institucional que transmite un marco de imposición sutil. V. Ruiz Larraguivel, Estela. "Curriculum oculto y universidades democráticas: acercamiento teórico para su análisis" en Foro Universitario, no. 69, agosto de 1986, p. 70-76. y Almeida Salles, Vania, et al. "La reproducción según Bordieu y Passeron: Sus conceptos" en Perfiles Educativos, no. 37, CISE/UNAM, jul-agos-sep. 1987, pp 27-36.

conocida sino hasta ignorada (teóricamente hablando) y que los pocos que intentan explicarla la reducen al papeleo, la tramitación y la eficiencia burocratizada. Puedo afirmar que los factores que contribuyen a esto pueden ser:

- 1.-Estructura institucional: magnitud y complejidad organizacional.
- 2.-Amplitud, alcances y limitantes de las funciones institucionales.
- 3.-Estructura y su relación con el marco jurídico.
- 4.-Formas de financiamiento y su relación con la gestión educativa.
- 5.-Modalidades de planeación y evaluación institucional y su relación con la gestión educativa.
- 6.-La falta de voluntad política en la concreción de formas de gestión educativa impulsada desde los cuerpos colegiados hacia la comunidad universitaria y dirigida al contexto institucional.

5.2.2 RETOS PARA GENERAR LA GESTION EDUCATIVA EN LA ENEP ACATLAN.

En ese sentido los retos para una gestión educativa concreta y acorde al contexto educativo hacen necesario:

- @ El tener presente el marco teórico-conceptual y metodológico construido con esta investigación.
- @ Revisar, actualizar y modificar los ordenamientos legales.
- @ Implica la necesidad de concebir un cambio en el enfoque teórico del ámbito administrativo, en su propia naturaleza y práctica social dentro de las instituciones educativas (como lo es la ENEP

Acatlán) y vincular lo académico con lo administrativo.

@ Mirar críticamente y analíticamente la dimensión de la Reforma Universitaria y dentro de ella un cambio estructural y organizacional, así como la distribución de las jerarquías que permita:

- 1.- Flexibilidad en todo el entramado organizacional con el fin de permitir la toma de decisiones colegiadas y creativas en un orden democrático.
- 2.- La construcción de un proceso colegiado y multidisciplinario para que la toma de decisiones tenga un alto grado de concreción.

@ En definitiva la capacitación y formación del personal académico-administrativo. Formación, porque para que los funcionarios se apropien del sentido académico-administrativo como algo recíproco y dialéctico, lo tienen que ver como parte de su proyecto propio de vida, como una modalidad particular de configuración de su persona humana y no como algo ajeno, distante y que puede configurar pasivamente.

@ Más allá de una lógica simplista, tomar en cuenta la complejidad del proceso social en que se forma la institución y que conforma a la forma de gestión educativa de la Universidad como un producto social activo o en movimiento con los diferentes componentes de la comunidad universitaria.

@ Es crucial, darse cuenta que todos los individuos que conforman la estructura jerárquica que da marcha a la gestión educativa, son seres humanos con pautas culturales y grupales que reproducirán de diferente manera vicios e inercias institucionales, algunas ajenas

a la institución en que laboran (por ejemplo la familia, la educación que recibieron, etc., y otras que aprendió ahí donde labora). Por tanto, se requiere promover una cultura organizacional basada en el aprendizaje en las organizaciones para una gestión educativa democrática, participativa y compartida en servicio de la academia.

Ahora bien, el proceso continuo e integrado de la ENEP Acatlán como institución educativa en vías de transformación, requiere de una infraestructura administrativa más flexible, donde la toma de decisiones sea horizontal, y también crear una visión-acción de la gestión educativa democrática. La democratización en las instituciones educativas exige la participación de los profesores y alumnos en la gestión educativa.

@ Por consiguiente, se debe partir de que la gestión educativa se encuentra inserta en un proceso pedagógico de carácter dinámico y dialéctico (que se desarrolla en movimiento con la política y la administración de la institución escolar) que puede construirse como un proceso democrático, multidisciplinario, colegiado colectivo y participativo para permitir con su actividad la intervención, efecto y orientación de la consecución del fin, objetivo y meta concretos para el desarrollo institucional de las Universidades y en caso específico de la ENEP Acatlán.

@ En ese sentido, debe percibirse como un proceso histórico-social. Porque es un fenómeno social que aparece con la

administración y la acción del hombre en aras del "progreso" en las tareas de perfeccionamiento de la función administrativa.

• Debe quedar claro por lo tanto, que la gestión educativa debe vincular recíprocamente lo académico con lo administrativo. Porque lo académico no puede ir separado de lo administrativo o viceversa en las tareas de administración y gestión educativa democrática para la eficiencia y eficacia académico-institucional.

• Lo que implica capacitar y formar al personal académico-administrativo para el desarrollo de una nueva cultura de gestión educativa democrática.

Como es natural, el cambio en la estructura organizacional debe permitir a la gestión educativa democrática el concretarse a través de la voluntad política de las autoridades universitarias. Porque el ejercicio y la práctica democrática dentro de una institución educativa debe buscar un modelo pedagógico que incorpore en los procesos de enseñanza y aprendizaje de las instituciones educativas (como formaciones sociales, políticas y culturales) el sentido democrático.

Considerando que el ciudadano es un hacedor de la sociedad que tiene que enseñar a la gente para poder multiplicar las fuentes de iniciativa ciudadana y para velar por la libertad (Jefferson), en la cual la gestión educativa implica un proceso de transmisión de valores que están ligados a la sociedad, la cultura y las instituciones educativas, por consiguiente debe promover la

transformación de lo antes mencionado.

El desarrollo de una práctica democrática de gestión educativa exige un proceso educativo más amplio, porque "la escuela educa y forma al ciudadano mediante sus relaciones pedagógicas"³².

Para constituir una participación colectiva de la academia basada en un trabajo cooperativo, solidario y multidisciplinario: "En un proceso colegiado se destaca también el énfasis dado al trabajo cooperativo y solidario, indispensable para la vida en sociedad. Si la administración participativa pretende desarrollar un proyecto educativo único y solidario, entonces su esencia es la cooperación. En esta perspectiva, el proceso de administración se vincula intrínsecamente al cumplimiento de la función social y política de la educación escolar, que es la formación mediante la producción y socialización del saber históricamente acumulado por la humanidad"³³.

De ahí que la academia, como organización multidisciplinaria con participación activa por parte de personas que cubren el amplio espectro de las disciplinas que se imparten en nuestra institución, requiera de una participación que será condicionada por el flujo de contribuciones instrumentales significativas de sus miembros como de sus estados motivacionales. En ese sentido, en la consolidación

32. José Cardoso, Farbas. "Gestión... Op cit., p 113.

33. *Ibidem*.

de la participación: "la intervención de individuos grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos" ³⁴, sea muy importante.

Sin embargo, en la práctica debe además fundamentarse en las organizaciones basadas en el aprendizaje. Pues, las organizaciones son producto de la sociedad y por ende una forma de expresión cultural ³⁵. Al ser ejercida la gestión educativa por las organizaciones se transmitirán patrones culturales ³⁶ o suposiciones básicas que conforman la ideología de la organización. Así, la ENEP Acatlán como institución socio-educativa es una fuente de aprendizaje, pero también una organización que puede empezar a aprender de sus propios procesos. "El aprendizaje se da cuando, a juicio de un observador, una persona u organización es capaz de llevar a cabo acciones que antes de ser sujeta a un proceso educativo no estaba en posibilidad de efectuar" ³⁷. Esto muestra la relevancia y la necesidad de descubrir el potencial colectivo porque las "organizaciones que saben aprender son lugares, donde el personal continuamente descubre como están creando su propia realidad -y como puede cambiarla. Estos procesos de aprendizaje

34. *Ibidem*, p 114.

35. *Ibidem*, p 114.

36. *Ibidem*.

37. Gerlo Flacios, Samuel. Participación en la Gestión Educativa, Ed. Santalla, Colección Aula XXI, Madrid, 1994.

colectivo se refuerzan-, capacidades de crear"³⁸

En cierto modo un cambio de cultura que promueva el cambio de percepción de la gestión educativa en la práctica, obviamente exige el cambio, pero no un simple cambio sino uno que sea cultural; lo que involucra la investigación, la construcción de conocimiento y el implementar estrategias que modifiquen las creencias bajo las cuales la organización opera la gestión educativa. Este cambio, si se fuerza, "puede llevar a resistencias y endurecimiento de creencia

con un efecto «vacuna» a los nuevos conceptos".³⁹

Por otra parte, también implica consolidar estrategias financieras para poder poner en marcha la gestión educativa.

Para ello se requiere:

- Estudiar los mecanismos a través de los cuales la ENEP Acatlán recibe los recursos financieros.
- Informar a los organismos de financiación (Soc. de egresados, la UNAM misma, etc) a cerca del papel y el lugar especial que ocupa la institución dentro del sistema de Unidades Multidisciplinarias y el impacto que tiene hacia la sociedad y el país.
- Tener un estudio que muestre posibles fuentes alternativas de

38. Ugiardi define cultura como un patrón de suposiciones básicas que un grupo determinado ha inventado, desarrollado o descubierto en el aprendizaje de, como enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Citado en Loyola Vera Rodolfo, Op cit. p 36

39. Un organismo es una cultura y esta es conjunto de suposiciones básicas que norman su comportamiento. Este conjunto de suposiciones básicas son los elementos sobre los cuales se ha construido el conocimiento actual de la organización. Ibid.

financiamiento.⁴⁰

- Proteger las finanzas frente al fraude, pues "a medida que se perfeccionan los sistemas de gestión educativa y los procedimientos de auditoría, se detectarían más fácilmente las irregularidades financieras y la aplicación de los reglamentos será menos costosa"⁴¹. de ahí que sea necesario contar con un sistema de información y control financiero.

- Contar con una gestión financiera creativa a nivel institucional y que tiene que ver con la modificación de mecanismos para la asignación de recursos a las diferentes áreas que componen a la ENEP Acatlán: flexibilización en la utilización de recursos, creación de un marco para la división de los recursos y planificación financiera en el nivel institucional. ⁴²

- "La gestión financiera debería ser un medio para la ejecución de objetivos y finalidades estratégicas. Por lo tanto, debe existir una estrecha integración y una planificación conjunta de los asuntos académicos y administrativos".⁴³

@ Vincular la gestión educativa con los procesos de planeación y evaluación institucional puesto que, de alguna forma la gestión es

⁴⁰. Loyola Vera, Rodolfo, *Op cit*, p 36.

⁴¹. Wessler Mathias. "La universidad como parte integral del sistema nacional de enseñanza: el desafío de transformarse en una organización que sepa aprender" presentado en el Seminario Taller: Creatividad en Educación Superior, Barranquilla, Colombia, 1997, p 21.

⁴². *Ibidem*.

⁴³. V. Loyola Vera. . . *Op cit*. ,p 473-486.

la que da vida a la planeación y a la evaluación, pero también a la vida de todo el entramado institucional administrativo que se encuentra inserto en una estructura política, económica, social y educativa con características particulares en su dimensión institucional y modelo estructural-organizacional.

Actualizar y mejorar la normatividad para este tipo de gestión educativa dado que, será necesario que corresponda a esos requerimientos.**

5.2.3 POSIBILIDADES DE CONSTRUCCION DE MODELOS DE GESTION EDUCATIVA PARA LA ENEP ACATLAN.

El momento coyuntural que vive la UNAM y con ella la ENEP Acatlán muestra signos de cambio y posibilidad que puedan ser potenciados a través de la evaluación institucional para configurar:

1.-La reestructuración de la organización académico-administrativa basada en el análisis de la naturaleza del cambio y las dimensiones implicadas en el proceso.

La reestructuración de la organización

** Skilbelk, Malcolm y Helen Connell. "La gestión financiera en la Educación Superior en Perspectivas, UNESCO, vol. XXVIII, no 43 sep. 1998, p. 47D.

académico-administrativa tiene que partir del análisis y situación del organigrama institucional, de las funciones y conexiones entre cada grado jerárquico con apego a la normatividad (reglamentación). Dado que existen procedimientos para llevar a cabo cambios organizativos en la ENEP Acatlán en los cuales se ilustran los pasos a seguir, de dónde deben partir y el cómo se deben hacer normativamente.

A este respecto una sugerencia para la estructuración institucional es la siguiente:

Como se había mencionado la *secretaría Administrativa* tiene menor rango que la *Coordinación de planeación y evaluación* por tanto, estructuralmente en grado de jerarquía la *Secretaría de Administración* debe contener a la *coordinación de planeación*. La única forma en que la planeación puede tener mayor rango es constituirse como consejo de planeación aunque esto significa convertirla en una instancia colegiada. Existe una propuesta hecha en junio de 1980 llamada "propuesta de reglamento interno del Consejo de Planeación de la ENEP Acatlán". En este reglamento se podía vislumbrar como un acto "deliberativo de la mayor jerarquía en lo que respecta a la regularización de las tareas de planeación de la escuela".⁴⁵ Ahí se mencionaban sus funciones entre las cuales

⁴⁵. Bejar Navarro, Raúl. "Procedimiento para llevar a cabo cambios organizativos a la ENEP Acatlán" en Cuadernos de Planeación Universitaria, UNAM-ENEP Acatlán, 1980, pp 131-132.

estaban el diseñar, coordinar, vigilar, propiciar la planeación integral del sistema de la ENEP Acatlán.

Los consejos que la integrarían eran:

- El Director de la Escuela (quien lo preside).
- El coordinador General del programa de Estudios profesionales, el Coordinador General del Programa de investigación, el Coordinador General del Programa de Estudios de Posgrado, el Secretario Administrativo, el Secretario de apoyo académico, y
- El jefe de Planeación, como secretario del Consejo.⁴⁶

Un sistema administrativo integral puede propiciar un grado de certeza de la acción por tanto, debe contener una forma de opción estratégica que permita facilitar y concretar la toma de decisiones, establecer relaciones de control y coordinación de funciones, así como asegurar la continuidad de la organización institucional, su supervivencia o crecimiento.⁴⁷

Desde este punto de vista, las estructuras organizacionales de cualquier institución son un factor socio-educativo y cultural que manifiesta el impacto simultáneo de múltiples factores que constituyen sus procesos, de ahí que la estructura jerárquica deba permitir un grado de comunicación que vincule e integre las necesidades institucionales y rebase el nivel discursivo.

Llegados a este punto, cabe resaltar que la organización y la estructura que le dan forma a la ENEP Acatlán no se dan de manera automática sino que, se construyen a partir de la toma de decisiones. Pero al mismo tiempo, se diversifican o reorganizan

⁴⁶ *Ibidem*, p 114.

⁴⁷ V. H. Hall, Richard, *Op cit.*, pp 92-137.

para ajustarse a la cultura institucional a los cambios externos que le impactan. Pero también a las contingencias ambientales contextuales múltiples y conflictivas cuando responden a inadaptaciones, al estancamiento de flujo comunicacional entre jerarquías ⁴⁸, a la burocracia y la rigidez. En este caso, la reforma tan esperada en la UNAM y con ella de la UM's como Acatlán, pueden perfilar un escenario alternativo de cambio institucional en la particularidad y confrontación de sus prácticas educativas. De ahí que para la ENEP Acatlán, sería benéfico retomar la figura de *Consejos Académicos* que se tenían en la forma de organización matricial, si se quiere construir un modelo de organización democrático institucional.

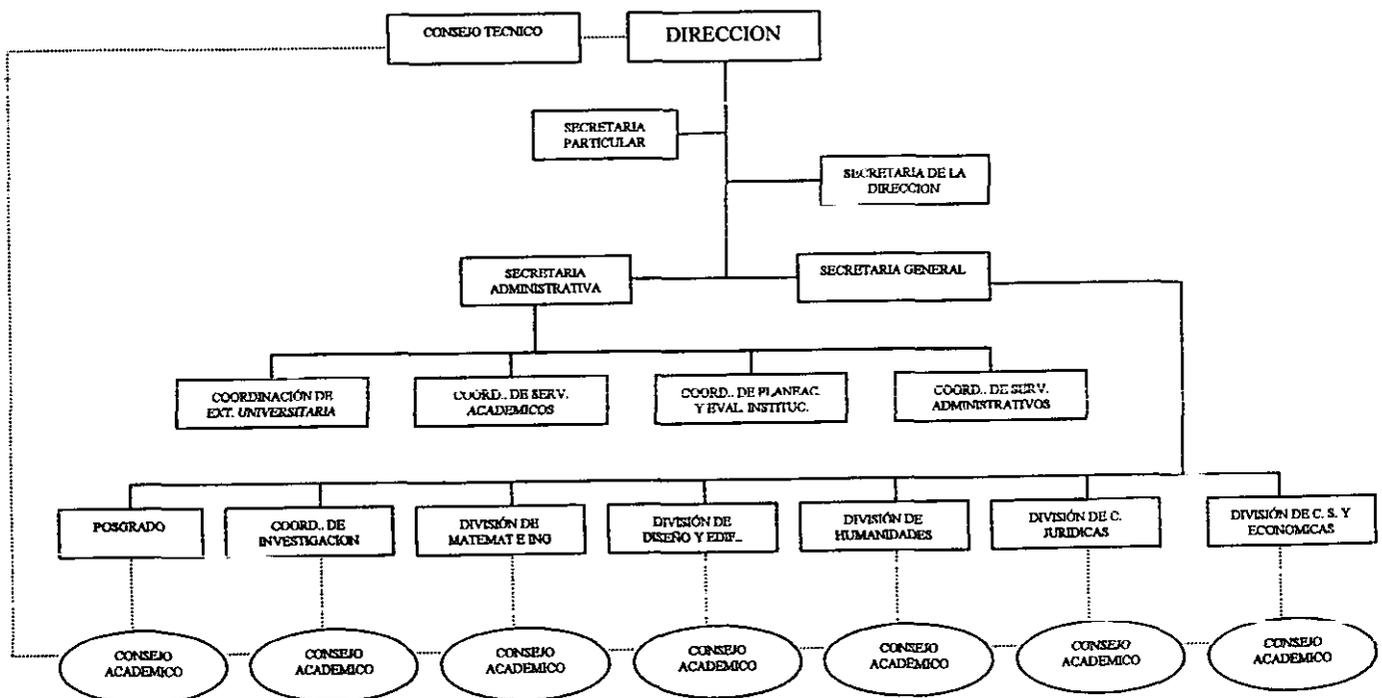
Por otra parte, la organización de la secretaría administrativa debe contener las siguientes Coordinaciones: de extensión universitaria, de servicios académicos, de planeación y evaluación institucional y de servicios administrativos; puede ser definida en función de la articulación de las funciones que le corresponden. Así, este sistema organizacional de las coordinaciones permitiría potenciar sus alcances en el desempeño de sus tareas mediante la distribución de jerarquías y la articulación y agrupación de las unidades orgánicas-colegiadas.

El agrupar y definir actividades se hace con la plena conciencia de que se debe agrupar las unidades orgánicas de acuerdo

⁴⁸. *Ibídem.*

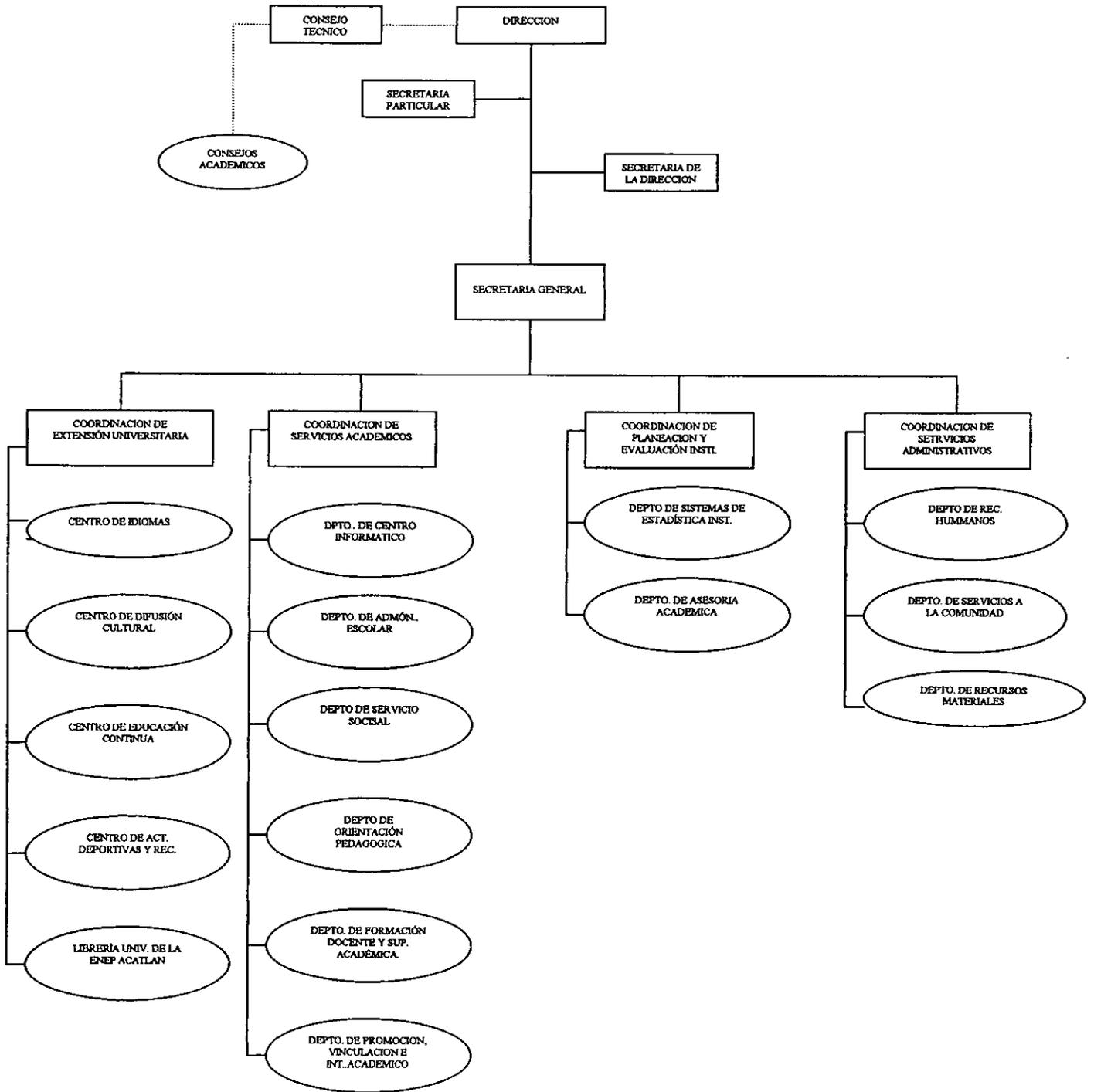
a actividades similares o estrechamente relacionadas. Por ello, agrupo unidades de mayor tamaño y jerarquía al inicio y posteriormente las de menor tamaño que ofrecen apoyo y que se orientan al mismo propósito.⁴⁹

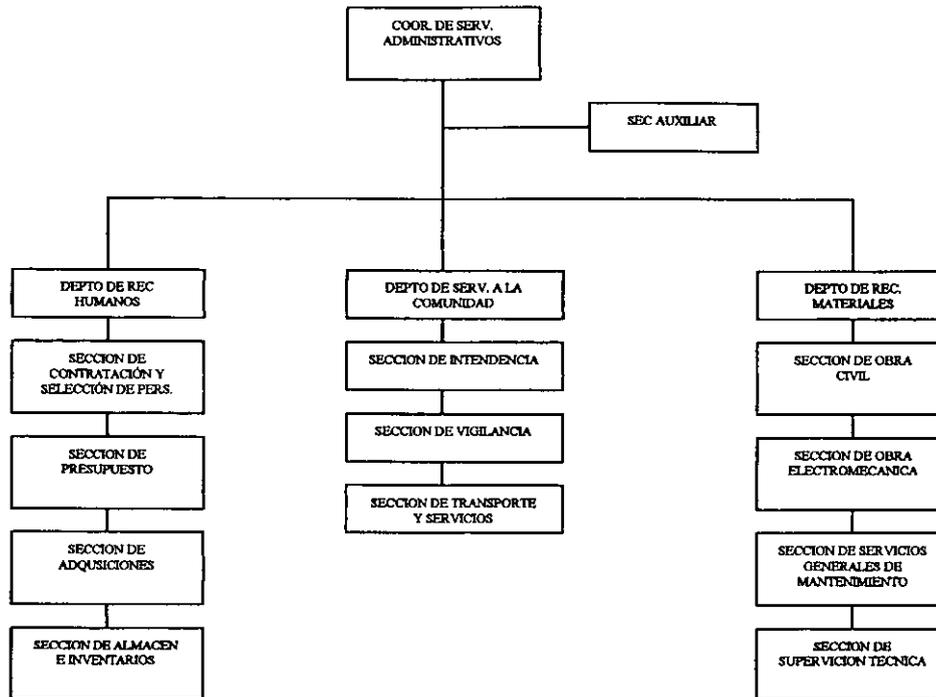
El organigrama de cómo debería ser conformada la estructura con la secretaría administrativa en un rango superior queda de la siguiente manera:



⁴⁹. De ninguna manera puede ser esta recomendación algo acatado, de hecho considero que debe ser estudiada y analizada para conformación de escenarios futuros.

ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA





El fin de esta recomendación, es poder encauzar la finalidad y el objetivo de cada proceso en el lugar en donde debe de funcionar y poder así agilizar las tareas y objetivos propuestos acordes a un modelo democrático de institución que se ayuden a esbozar los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional. Esta recomendación es sólo una forma de expresar una vía alternativa a discusión, revisión, análisis e investigación dentro del contexto

Esto es obviamente una recomendación que incluye la creación de consejos académicos de área para una forma de organización democrática. Deberá incluir formas democráticas de toma de decisiones y si los cuerpos colegiados son las instancias aprovecharlas al máximo y potenciar la construcción de formas de trabajo académico participativo e inclusivo para generar gestión educativa en los procesos académico-administrativos de la institución, en el entendido de que no sólo se trata de liberar el "trámite" sino que además, hay que resolver el trasfondo del problema educativo implícito en la gestión que realiza nuestra institución.

Para ello, se requiere reorganizar la estructura de la secretaría administrativa y darle el lugar jerárquico que le corresponde de acuerdo con la definición de funciones del organigrama de la ENEP Acatlán. Así como también, las funciones que le corresponden de acuerdo al enfoque teórico administrativo que haya elegido la institución para fundamentar su forma estructural de organización. Esto es muy importante dado que, a partir de aquí se puede observar la tendencia que seguirá la institución en la construcción de su modelo de Universidad. Esto parecería poco importante o superfluo de revisar sin embargo, atrae otras consecuencias importantes que impactarían como: la construcción de su misión, visión, principios, funciones y principios sustantivos, así como el modelo de egresado(a) a formar.

institucional y el momento coyuntural que vivimos.

2.-*La construcción de la definición de la Misión y visión propias a la particularidad y contexto de la ENEP Acatlán.*

La ENEP Acatlán, aún cuando en el desarrollo de su proceso histórico a ido construyendo su identidad, misión y visión no la ha construido colegiadamente, con discusión y el consenso de la población universitaria. Por lo que quedan poco claras y llevan a cuestionar si realmente son acordes a su forma estructural y organizativa en combinación con el modelo educativo que promueve.

3.-*Generación de una cultura político-educativa del ejercicio y la práctica democrática.*

El configurar una cultura político-educativa parte de la necesidad de diseñar una base de acciones, decisiones y políticas que permitan consolidar un modelo de campus alternativo que responda con coherencia a las exigencias socio-educativas, contextuales, así como de la propia comunidad universitaria para el ejercicio de la democracia.

4.-*La descentralización del poder central interno a la ENEP Acatlán para que cada área conjuntamente con el proceso colegiado puedan tomar decisiones sobre la base de un trabajo cooperativo, solidario y consensado para el beneficio institucional.*

5.-*El diseño de programas para el mejoramiento, fortalecimiento y trabajo por área.*

Para incorporar experiencias, conocimientos y aprendizajes que

sobre la institución pueden tenerse, se debe considerar a la evaluación como el medio más idóneo. Dicha consideración tiene que atender al impacto en la estructura académico-administrativa y sus formas de gestión educativa (con su respectivo marco teórico-metodológico) para desarrollar programas académicos basados en la investigación, difusión y administración de la Universidad.

6.-Poner en marcha la evaluación institucional permanente con la creación de un espacio de investigación educativa propio a la ENEP Acatlán.

Con la finalidad de reconocer la importancia de ese proceso y la creciente necesidad de producir y circular su información como apoyo al conocimiento del desarrollo de sus funciones institucionales para:

- Tener una comprensión dinámica del cambio.
- La incorporación de principios democráticos.
- La concreción de la práctica multidisciplinaria.
- El diagnóstico de las fortalezas y debilidades.
- La generación de un proceso anticipatorio.
- La capacidad de estructuración de una gestión educativa democrática compartida con la academia y los cuerpos colegiados, así como en concordancia con el modelo educativo.⁵⁰

50. La evaluación educativa como cultura institucional e instrumento idóneo, da la oportunidad de indagar las limitantes y los alcances institucionales. Constituyéndose además en una estrategia constructiva, creativa y radical en la gestión de la reforma que impactaría y rebasaría los límites propios del sistema institucional. Esto, sin duda, significaría un gran beneficio en la construcción de conocimiento para abrir paso a alternativas concretas y acordes al contexto institucional para la gestión de la toma de decisiones, convirtiéndola además, en un instrumento que toma en cuenta la multiplicidad de factores y de valores que entran en conflicto en cualquier realidad educativa.

Finalmente hay que enfatizar que los cambios no se dan de facto, sino que son graduales y paulatinos. Así, la cuestión de las posibilidades de la gestión son potenciales, sólo hace falta voluntad política orientada al fortalecimiento y desarrollo institucional.

El escenario institucional es importante porque articula movimientos discursivos y acciones concretas con un fondo ideológico en medio de pugnas de poder y de control políticos que repercuten en la vida académica, en la conformación de su modelo educativo, en sus formas de transmitir la enseñanza y el aprendizaje, en la forma de concebir la docencia, en suma de estructuración y organización institucional. El movimiento que se gesta en la UNAM y en los Campus Multidisciplinarios señala elementos fundamentales para el desarrollo de manifestaciones socio-educativas superiores e inferiores:

1.- Superiores en el sentido de sintetización de actividades concretas de las autoridades universitarias, que son quienes gestionan los cambios generando a su vez, cambios socio-educativos con diferentes tipos de reacción recíproca entre el conjunto de los sistemas y subsistemas universitarios.

2.- Inferiores en el sentido de que existen formas de actividades de autoridades universitarias que imprimieron su percepción a la realidad institucional, manera de gestionar y fueron expresión particular de sus intereses personales. Estas formas precedieron

a las actuales formulando su base repercutiendo en el movimiento de los cambios académicos pero sin generar cambios radicales.

Estas dos formas se interrelacionan y paulatinamente van conformando cambios radicales, dado que modifican la esencia principal de la cual emergió el modelo educativo, su estructura administrativa y organizacional -lugar donde se gestionan las transformaciones- deformando y reformando el modelo académico-institucional.

Los retos hacia la comunidad universitaria son implícitos pero no explícitos, al no conocer la situación en los aspectos de relación y articulación de lo social, lo político, lo económico y educativo. Por tanto, la voluntad política y la posibilidad de transformación también tiene que poner en marcha mecanismos de gestión educativa claros, transparentes y explicativos en los cuales se pueda opinar pero también hacer participar a la comunidad universitaria.

En el caso de la ENEP Acatlán hay un desconocimiento general de cómo se gestiona y se ponen en marcha los procesos de transformación, lo cual es grave porque con el desconocimiento se impide la participación e inclusión, en la construcción de esos cambios, de la población universitaria.

Entonces, la posibilidad de transformación de la realidad de la UNAM y con ella de la ENEP Acatlán, debe emerger de un cambio en los paradigmas administrativos y de gestión educativa que

articulen el devenir educativo, la función social y política de la Universidad (conciencia crítico-propositiva) sobre las características peculiares de su historia, contexto y potencialidades ante los cambios emergentes. Para que esto suceda debe concretarse no sólo la voluntad sino que además, el grado de conciencia, compromiso, responsabilidad con la esencia institucional para su desarrollo y fortalecimiento lo cual es incompatible con las políticas educativas del Gobierno Federal y su modelo de "desarrollo" económico para el país. Es necesario aceptar que el grado de dependencia con el Gobierno, impide el dejar de lado totalmente esas políticas. Así por lo menos, es necesario buscar formas alternativas que no dañen ni violenten la vida universitaria y su modelo educativo. Las condiciones necesarias para la transformación están dadas, las circunstancias que las rodean pueden ser adversas y contradictorias pero pueden ser aprovechadas objetivamente (dado que los cambios los realizan los seres humanos) si se generan formas de gestión educativa creativos y democráticos.

CONCLUSIONES

La finalidad de este espacio, es ofrecer algunas reflexiones críticas que surgieron a lo largo de esta investigación considerando que es un estudio de caso concreto, y el objeto de estudio fue el área administrativa de la UNAM-ENEP Acatlán.

De esta forma, empezaré por mantener que parece imposible reconciliar el hecho y situación educativo ejercido con la práctica gestionaaria, mediante el carácter instrumental y profesionalizante (en el ejercicio, especialización y mediación del sistema laboral académico-administrativo) de la administración practicada en las Instituciones Educativas. Esto, quizá se deba a la percepción tecnologizada del proceso de la gestión que integra prácticas, comportamientos y actitudes representativas a categorías ideológicas (generales y cotidianas del eje ordenador del carácter instituido/instituyente) de lo administrativo ocultas en el lenguaje modernizador que invade al sistema educativo mexicano y se práctica en la UNAM y con ella en la ENEP Acatlán.

Pero, desde el punto de vista pedagógico, se puede decir que la gestión educativa transmite patrones culturales, valorales y formativos que incidirán a su vez, en pautas de comportamiento, conductas, actitudes, creencias, creación de estereotipos y atribuciones¹ que se reflejarán en su práctica y realidad

¹Las atribuciones dependen del modelo educativo institucionalizado (que es mediatizado por la acción política e ideológica) y así, permiten la internalización ideológica a través de estímulos o coerción (códigos simbólicos) como modelos de acumulación de percepciones, informaciones, prejuicios o impresiones globales que facilitan la estabilidad y controlabilidad institucional.

concreta desde un plano simbólico. Todo lo dicho en este punto, nos permite tener presente que existen factores que generan esta situación como mecanismos de determinación social (sin que por ello se reduzca a ella) y de acción educativa² sujetos al mismo proceso, avances y retrocesos de la acción gestionaaria desde dos aspectos superestructurales condicionados por el modo de legitimación institucional de la ENEP Acatlán:

1.-*El instrumental*: Tecnológico, estratégico, sistemático y normativo de la división del trabajo.

2.-*El circunstancial* (mediación social, educativa e ideológica): Psicológica, axiológica, histórica, cultural, antropológica, política, ideológica y pedagógica del prototipo institucional.

Los efectos de esta situación y sus limitaciones, se denotan al tratar de vincular lo académico con lo administrativo, contribuyendo a generar una situación de conflicto (*know how* de la poca operatividad), así como la consolidación de esquemas y estructuras jerárquicas funcionales; esto precisamente nulifica y dificulta la comunicación entre los diversos sectores de la estructura organizacional (entre sí y con la comunidad del Campus Acatlán). Este problema educativo que nace en el seno de la gestión educativa, hace necesario reflexionar sobre el contexto y perspectivas dentro de los cambios o reformas planteadas, sobre el impulso y el establecimiento de las tareas rutinarias y

² Puesto que es producida y productora de sujetos en un sistema general de acción hacia lo que es la "condición humana" que le da sentido y valor a la posibilidad de construir y condicionar ciertas acciones, circunstancias y situaciones concretas. Esto se manifiesta a través del modelo educativo y pedagógico que se transmite a su vez, en el proyecto curricular académico-político institucional. Así, el ejercicio de la situación educativa vincula o provoca una ruptura en la cosmovisión o explicación global en cómo capta y vive el mundo institucionalizado, así como en la comunicación dialéctica sujeto a sujeto, en la trascendencia de sus actos y en la intencionalidad que parte de la propiedad de la conciencia por la cual capta o conoce el proceso gestionario.

estandarizadas que paulatinamente absorben la actividad académica y las perspectivas de su función.

Por ello, es necesario ir más allá de estudio simplista en la comprensión y análisis de la gestión educativa (dentro de la administración de nuestra institución) como fenómeno educativo que además, enfatiza la acentuación de la desigualdad social en la distribución del poder, la alienación y la racionalización en su funcionamiento como Universidad Pública impidiendo la construcción de escenarios democráticos dentro de ella.

En este punto, la racionalidad se fomenta por un aparato burocrático a través de la dominación legal sobre la acción académica, de esta forma, la vinculación de la acción política constituye el monopolio legítimo de las autoridades universitarias. Estas, detentan no sólo el poder y la superioridad del saber como medio de control absoluto de la información, métodos y procedimientos para el funcionamiento de la ENEP Acatlán, así como también la derivación de sus intereses político-ideológicos del proyecto educativo que se opera.

Ante esta situación, la academia es invadida y quebrantada por lealtades político-corporativas que afirman su posición estratégica en el terreno político-institucional, relegando y evadiendo el conocimiento, así como la posibilidad de acción creativa de la función académica por parte de los mismos funcionarios de menor jerarquía. Estos, a su vez, evaden y ocultan su posición crítica sobre el trabajo que desempeñan fomentando cotos de poder y haciendo ilegítimo el poder al servicio de la academia para asumir la extensión ideológica meritocrática a su práctica burocratizada. Esta cuestión, me permite señalar la existencia de una correspondencia entre necesidades e intereses impuestos externamente a la UNAM-ENEP Acatlán. Así, se consolida la mediación entre exigencias de la comunidad universitaria y las exigencias del Estado, por parte de

una élite universitaria con una cultura, ideología, poder y control propios al servicio de la hegemonía a través del autoritarismo y relaciones jerárquicas verticales, que a su vez generan relaciones pedagógicas que transmiten la inculcación de hábitos que reproducen la ideología dominante y perpetúan las prácticas institucionales.

Otra situación, nace de no tomar en cuenta que el proceso gestionario es un producto del contexto y condiciones socio-históricas de la administración pública que ejerce el Estado mexicano, lo que a su vez, condicionará y obstruirá el cumplimiento de las funciones sustantivas, la misión institucional, así como el propósito fundamental de la función académica -redefinida por el carácter permanente de la educación, la actitud científica y la conciencia histórica- de la ENEP Acatlán.

En tanto que debe garantizar, el que dentro de la concentración del dominio político modernizado del Estado, y a través de la política educativa impuesta a las Universidades Públicas (como lo es nuestra institución) centralice, uniforme y de continuidad al proyecto político educativo vigente. Esto se logra de forma discrecional, rigurosa, subordinada y dirigida al ahorro de fricciones de costo social que puede provocar si no es sometida, dominada y puesta al servicio del aparato hegemónico

En este punto, la descentralización educativa ha sido un medio para gestionar la reforma forzada de las instituciones educativas y con ellas de la UNAM, lo que dentro de los planes de desarrollo institucional se marca y las ENEP's manejan en sus políticas institucionales. El punto problemático y de reflexión es cómo no se ha podido incorporar una delegación de autoridad y sí una transferencia de funciones. La oposición que existe se da porque una base descentralizada debe tener una base de AUTORIDAD CONFERIDA a las ENEP's, pero también la preservación de un equilibrio apropiado entre autoridad centralizada y autoridad local con la base del interés común de las funciones

sustantivas y la misión institucional. Esto, implica la gestión de una forma de organización estructural que opere sin desarticular a la UNAM (sus Facultades, Escuelas, Institutos, etc), pues de otro modo la búsqueda de la descentralización lleva a la desintegración de la misma y el problema lejos de ser administrativo se vuelve político-ideológico.

Por lo que la gestión educativa, en este proceso, es más que un medio y se convierte en una forma de autodeterminación de intereses represivos y justificación ideológica de la alienación académica, así como la continuación de su incapacidad productiva dentro de las funciones universitarias que reafirman la rutina del tradicionalismo.

Ello implica, aceptar que prevalece y se reafirma el idealismo de la Universidad Pública, autónoma plural y de calidad académica, en alguna medida sobreideologizada que sienta las bases de una racionalidad que promueve la ENEP Acatlán en:

1.- La restricción de la libertad académica mediante formas de negociación que se basan en relaciones propiamente políticas, disciplinadas y reguladas que limitan el derecho elemental de educar, investigar y difundir la cultura.

2.- Despilfarro de las capacidades estratégicas de la academia: Esto por la inexistencia de una cultura académica políticamente conformada -no así politizada pues de esta manera, consolidan la institucionalización de la academia- que contrarreste las formas estructurales de poder verticales que afirman la distribución de sus intereses y pasiones a través de la legitimación de bienes simbólicos.

3.-La aniquilación de la conquista de la autonomía universitaria del principio de libertad de cátedra y de investigación como resultado de las relaciones

jerárquicas, formalistas y competidoras de la autoridad pedagógica en la inercia institucional producida y reproducida, a su vez en las condiciones institucionales que avalan o aprueban una posición jerárquica en la producción del saber. Dado que sustenta la lógica de fines políticos, más no así los intercambios inherentes al uso socialmente productivo del conocimiento y en suma, los beneficios de los fines académicos.

Desde esta postura, es necesario además, admitir que la construcción de conocimiento alrededor de la gestión educativa no debe permitir sólo la incorporación de nuevos marcos teóricos que organicen el trabajo académico-administrativo, la captación y utilización eficiente de los recursos económicos, sino que debe incluir formas de investigación y evaluación educativas en las instituciones como directrices para el análisis de la situación institucional. Análisis que debe incluir además, la visión retrospectiva, situacional y prospectiva del contexto particular a la ENEP Acatlán en el cumplimiento de sus fines académicos (por los cuales persiste), sus funciones sustantivas y principios institucionales.

Parece inherente, a la situación problemática de la función pedagógica que reproduce posiciones políticas e ideológicas dentro de la gestión educativa, el análisis de las repercusiones de la forma de administración y planeación educativa que configura el estilo de dirección de nuestra institución generando un determinado modelo de gestión educativa. Pues éste, coincide con el orden de la política educativa nacional impuesta en la particularidad institucional y por tanto generan situaciones de conflicto y contradicción en la operatividad del modelo educativo institucional.

De esta manera, se mantiene al paradigma empresarial como modelo administrativo "moderno" en nuestra institución. Este, nace en el seno de la

aplicación débil del poder académico como hecho y fenómeno social encaminado al interés del derecho personal de la hegemonía universitaria que niega la aplicación del derecho común de la acción social de la comunidad universitaria. Pero que, al mismo tiempo, enfatiza la práctica, la idea y confusión de la gestión educativa como un "depósito de eficientismo" (bastante poco satisfactorio desde el punto de vista tecnologizado). Naturalmente, esta visión es dada por el aura ideológica de los efectos de la política instituida y el control tecnológico irracional del "orden productivista", la despersonalización del trabajo académico y el especialismo racionalizado a ultranza de la función académico-administrativa en la ENEP Acatlán.

Es decir que el proceso gestor en el espacio académico en la UNAM-ENEP Acatlán es condicionado por:

- 1.-Una disociación entre la forma y el contenido académico.
- 2.-Una limitación de dominación legal, por cuanto el sistema normativo frena la acción de trabajo académico democrático, al no prever instancias que permitan dotar de poder suficiente a la academia y dejar todo el poder a la academia, así como dejar la burocracia a su servicio.
- 3.-La influencia de una voluntad "soberana" de las autoridades universitarias sobre la voluntad general de los cuerpos colegiados y la comunidad universitaria, pero a su vez, condicionada por la voluntad soberana del poder central del Rector, la Junta de Gobierno y el Consejo Universitario.
- 4.-Una determinación y ejercicio del abuso simbólico del saber: Medio centralizador de los mecanismos, formas, y métodos (en suma ocultamiento de información) para poner en marcha los procesos académicos, así las autoridades (con poder

instituyente) legitiman su poder centralizador y tradicional, por medio de una organización reticular conservadora de jerarquías.

5.-Del punto anterior, se deriva que el funcionario académico-administrativo (constituido funcionalmente) en la acción del proceso gestor, es un efecto y medio de circulación del poder institucional. Por lo tanto, a estos funcionarios tomados como objetos para la acción y no como sujetos de acción, sólo se les permite tener la información y el saber útil para el cumplimiento de sus funciones inmediatas (saberes ingenuos y elementales) limitando el poder de acción crítica dirigida al trabajo que realizan.

Con respecto a la incubación ideológica del poder político-ideológico en la UNAM-ENEP Acatlán, éste es dado por la modernización en la educación, un medio que permite la extrapolación y adopción de modelos administrativos extranjeros (calidad total, reingeniería, etc.). Esto implica a su vez, por una lado, que en los intentos de reforma y transformación universitaria se conciben cambios estructurales y organizacionales que respondan a las demandas de los sectores de mayor desarrollo capitalista, así como a asegurar su reproducción postulada en una "racionalidad única" a la cual debe plegarse todo discurso educativo.

Esto nos permite vislumbrar un proceso de lucha de medios y fines para combatir las formas tradicionales de la producción de conocimiento, de formación, del ejercicio de la docencia, de la tradición y la cultura que sean disfuncionales al modelo de "sociedad moderna" que se impulsa. Por otro lado, acentúa la dominación y la desigualdad a través de los contenidos educativos, pero también de la percepción y aplicación de las prácticas profesionales dadas, por medio de las relaciones pedagógicas verticales que atienden a la estabilidad y el orden institucional.

De todas estas explicaciones dadas y frente a la reforma de la UNAM y con ella de la ENEP Acatlán, surge el cuestionamiento de lo que implica. Porque desde una posición crítica, la reforma administrativa y de gestión educativa, atienden a una forma y contenido restringidos en lo concreto por la política nacional educativa que promueve la conservación, reproducción y perpetuación del poder hegemónico establecido. Por medio de la normatividad y el poder jerárquico de las autoridades universitarias lo que repercute en la forma estructural, organizativa y el "desarrollo institucional".

Esto, sin duda, es una forma de hacer funcional la utilización de la gestión educativa como instrumento político-ideológico que cristaliza el control y centralización del poder en las autoridades de nuestro Campus; legitimando al mismo tiempo, la "estabilización institucional" y "armonía de la vida académica". En cierto modo, representa disposiciones estratégicas tradicionales e inercia conservadora de la organización y administración de la UNAM (en general) en el juego de fuerzas condicionadas y arbitrariamente cristalizadas dentro de un proceso supremo del "consenso" o voto otorgado por alguna parte de la población universitaria o <*concilia plebis*> y ejercido por la élite universitaria sobre la toma de decisiones que le afectan a la comunidad universitaria.

Sin embargo, el rumbo que se toma al gestionar estos cambios, enmarca el caos interno entre el modelo educativo, modelo estructural y organizacional de la UNAM y de las ENEP's lo que incluye sus principios académicos y la síntesis de acción racional formalizada. Los hechos y las alternativas entonces, no encajan en la simple liberación de posibilidades de la Universidad frente a la globalización y el neoliberalismo, sino que además exige, una posición crítica que confronte la trascendencia de su modelo educativo para la sociedad y la negación que se le ha dado a éste, frente a la desvalorización establecida sobre él mismo por las formas de consumo dominadoras que nos

proponen la eliminación de los principios institucionales y la unificación a modelos educativos de tipo empresarial.

El punto que quiero subrayar, es que esos hechos acontecen en la ENEP Acatlán (en su microcosmos socio-educativo) como producto político-ideológico excluyente y rígido que genera situaciones contradictorias. Dado que, éstas son condicionadas por la apropiación y yuxtaposición de políticas educativas nacionales que a su vez, son superimpuestas por recomendaciones de los organismos internacionales y afectarán de manera directa la forma de gestionar sus procesos académicos.

En este caso, la influencia que representa esta situación en la vida académica de la ENEP Acatlán, me lleva a cuestionar cómo se niega, se concibe o se considera el espacio de su carácter *público* y el *privado* que le es conferido como derecho en el ejercicio del principio de autonomía en la lucha entre modernización, racionalidad y científicidad.³

Donde la gestión educativa, es utilizada como instrumento potencial de imposición de criterios y postulados de transformación dirigidos a todo el sistema de educación superior mexicano, lo que permite homogeneizar y estandarizar modelos educativos. Un punto que no sólo requiere análisis, reflexión y posición crítica sino que además exige a la comunidad universitaria su

³ Puesto que no parece obvio para todos que la UNAM como institución educativa: Es un gigantesco aparato burocrático institucionalizado y profesionalizado que poco a poco ha instrumentado formas impregnadas de un pragmatismo utilitarista (basado en las competencias laborales especializadas) para justificar más o menos racionalmente las reformas <retoques> centradas en la adaptación o ajustes dirigidos a satisfacer las exigencias del modelo económico que se ejerce en México. Así, sólo en apariencia lo hace en aras de la “mejora y desarrollo institucional”, porque se convierte en un aparato ideológico racional del Estado mexicano “moderno” y por lo cual será una institución certificadora de técnicos o “expertos” que aplicarán sus capacidades versátilmente al proceso productivo (metáfora mecanicista). De esta forma, inserta en la curricula parámetros como insumos, productos, control de calidad, rentabilidad social, reingeniería de procesos y oferta de servicios.

participación en una cuestión que le compete; porque le afecta el trastocamiento que surge en el seno de la particularidad del Campus Acatlán y su carácter público y descentralizado del Estado que ofrece un servicio para el interés general de la sociedad.

Esta situación problemática, sin duda influye en los planteamientos de esta investigación y me llevan a afirmar que las cuestiones formuladas alrededor de la gestión educativa, van más allá de la cuestión administrativa y burocrática que de hecho acompaña a todo sistema escolar, de ello se deriva que esto se defina en tantos ordenadores de la acción educativa en las prácticas institucionales como sea posible.⁴

Por tanto, solo en apariencia, los investigadores de la gestión educativa, han tratado de sobrepasar la superficialidad de sus abstracciones. Esto, quizá sólo sea el comienzo del trabajo de investigación, porque han atendido nada más el fin político inmerso en ella (lo que sólo es un medio para extrapolar la reproducción ideológica a la función educativa que desempeña) siendo un medio y solo uno entre otros, pues existe el social, pedagógico, filosófico y epistemológico los que han sido subestimados.

Desde esta perspectiva, puedo considerar que los senderos ideológicos de la “construcción de conocimiento mediado”, alrededor de la gestión educativa en México apelan a la “modernización” y “tecnologización” como respuesta a la deficiencia y obsolescencia de la estructura burocrática del aparato universitario, sin recuperar la crítica contra la tecnoburocracia, el conservadurismo

⁴ En el ámbito escolar rigen órganos de poder con relación al funcionamiento de la Universidad que contempla sólo dos aspectos básicos desde una perspectiva territorial: la política y la administración de la educación (en el mejor de los casos, pues cuando no, es administración pública general. Sin embargo, existen otros ordenadores como el normativo, el curricular (formal, oculto y vivido), el financiero, etc.

y conformidad en la interioridad del ejercicio de la investigación producida para el entendimiento y comprensión de su práctica.

Estas cuestiones , nos permiten demarcar que la gestión educativa, no es una mezcla lisa y llana de elementos tecnologizados o un uso cotidiano de mero "trámite", sino que es una forma de relación pedagógica relegada o ignorada en el carácter instituido/instituyente de la Universidad. Por lo mismo, esto prueba que los estudios teóricos realizados dentro de percepciones subordinadas e simplistas en la construcción de conocimiento de la gestión educativa nazcan del conocimiento acumulado existente y no puedan ser rebasados por la existencia de una práctica político-ideológica dominante a la cual se sujetan.

Por ello, es importante reconocer la falta de rigor teórico en la gestión educativa en la realidad del acto de investigación desde la perspectiva pedagógica, en vez de ceñirla al ámbito particular de la técnica administrativa o de su área disciplinaria ⁵ que restringe su cualidad multidimensionada. Hecho que las teorías o paradigmas de la administración de la educación no han estado en posición de integrar a sus explicaciones a través del trabajo multidisciplinario.

Este análisis, por ello incluye, reflexiones respecto al quehacer de la profesión del pedagogo por lo que, me parece que una preocupación que puedo formular tajantemente, es la falta de rigor analítico en la construcción de conocimiento en el campo de los fenómenos y hechos educativos que se viven en la ENEP ACATLÁN (en el caso específico de la gestión educativa), desde el sentido más importante de la tarea de investigación educativa en el ámbito

⁵ Puesto que los profesionales de la administración pública son obviamente importantes en cuanto a su papel legitimador de la ideología política institucional ejercida a través del ejercicio profesional, pero no son los únicos o principales "portadores". Debemos tomar en cuenta que en el ejercicio, cualquier profesional no es exento de tener un papel legitimador de ideología y que si bien es cierto, que han sido segmentadas las formas de conocimiento, también lo es que los sujetos perdemos de vista la multicausalidad y multidimensionalidad de la realidad que estudiamos.

pedagógico. Seguramente, generado por posibles sistemas o esquemas categoriales autorizados válidos en la construcción de conocimiento a la luz de hechos concretos y empíricos como medio de sometimiento y control de la investigación que realizan las distintas ramas del saber, lo que limita la acción de libertad de la función sustantiva de la investigación y coacciona su acción dentro de parámetros políticos ideológicos inmersos, ya de por sí, en el hecho educativo y ceñidos a nuestra institución mediante instituciones como la ANUIES o los CIEES.

Debemos aceptar además, que no puede el pedagogo por sí solo, resolver los problemas políticos e ideológicos inmersos en la gestión educativa, dado que se requieren las visiones de las demás disciplinas para buscar soluciones más integrales, cercanas a las necesidades y realidad vividas. Por ello, seguramente, es importante desde nuestra óptica disciplinar continuar planteando cuestiones teóricas importantes, prácticas y contribuciones críticas que faciliten la construcción de conocimiento a través de un trabajo multidisciplinario útil a nuestra institución, pues en mi opinión, los administradores han guardado esta condición en el archivo para formular manuales impregnados de ilusión empirista –que ignora la realidad de la instituciones educativas como lo es la nuestra- en aras de la creencia vulgar de una ciencia administrativa aislada sobre el objeto teórico que puede ser la gestión educativa.

Habrá que pensar entonces, en reconocer la alienación que ha sufrido en un orden diferente, el saber teórico sobre la gestión educativa y que no es reconocida (por los estudiosos en la materia) la operación práctica sobre sí misma como objeto de estudio quizá porque no ha sido pensada así o porque es una práctica emergente de investigación.

De donde se sigue que la gestión educativa, en ese sentido, es la fundación de un nuevo objeto teórico (no reconocido abiertamente en México)

que constituye la apertura de un campo emergente surgido de la búsqueda de la comprensión de la complejidad del fenómeno educativo en la administración de la educación. Pero, al mismo tiempo, encaminada a la instauración de un marco teórico inclinado hacia la construcción constante y cambiante del conocimiento, donde nuevos objetos de estudio pedagógico puedan cobrar autonomía desde una visión multidimensionada de la realidad.

Asimismo, no se tendrá que perder de vista, la relación con las disciplinas que también inciden en la comprensión de los fenómenos educativos como un intento de afrontar estos problemas y el tener que sobrepasar la idea tradicionalista de producción de conocimiento; mostrar que los problemas de la percepción de los hechos y fenómenos educativos son más complejos, interesantes y difíciles de apreciar en su comprensión, investigación y exploración disciplinar con el trabajo multidisciplinario para la construcción de conocimiento (a diferencia de una manera segmentada y parcelada de la realidad).

Así, hay que resaltar y mostrar con cierto detalle que la construcción de conocimientos, sobre los problemas de la gestión educativa inmersa en la administración de la educación -tan importantes en y para el desarrollo institucional de nuestro Campus universitario- se refieren a la constitución de parámetros designados por las "nuevas tendencias" en la administración pública. Por lo tanto, se produce la necesidad de concebir y concretar una orientación, pero también una acción dirigida al hecho educativo que desencadenan, y al cual, debe atender la pedagogía para rebasar la explicación histórico-social y político-ideológica que se le ha dado.

La cuestión de la determinación de un nuevo objeto teórico concreto, es un desafío frente a la fragmentación del conocimiento (a la que se ha aludido) y los pedagogos (que dentro de la profesión) tenemos una preocupación

especial por los problemas educativos, deberíamos hacer el esfuerzo por dejar de relativizar los fenómenos y hechos educativos para revertir el peso de la prueba de nuestros argumentos condicionados a su vez, por el peso de los conocimientos acumulados.⁶ Puesto que esto, nos lleva a rendirnos con demasiada facilidad en la batalla intelectual de la producción de conocimiento científico. Así, la experiencia de investigación en este estudio de caso, me lleva a cuestionar la poca producción y construcción de conocimiento en nuestra área disciplinar, pero también la carencia de una formación que enfatice el perder el miedo a la construcción de conocimiento.

Esta tarea quizá no sea fácil y no significa que la base de todo conocimiento tenga por fuerza que descansar en criterios pedagógicos, sino que, este aporte debe además, contemplar que la realidad educativa puede ser explicada desde los diferentes planos de conocimiento que le inciden puesto que se conectan dialécticamente.

Llegados a este punto, conviene reconocer que la contradicción que se puede vislumbrar, muestra que los pedagogos formados en Acatlán nos quedamos atrapados entre el discurso de los planteamientos que están cerca del sótano laberíntico de la realidad y, así, la pared del techo impide ver los demás pisos que levantan la construcción filosófica, epistemológica y axiológica de la acción educativa como exigencia de los planos del conocimiento y no como respuesta meramente técnica (frente a la encrucijada del mundo tecnologizado) a

⁶Pareciera trivial o hasta ocioso hablar de esto, pero repercute en nuestra forma de concebir y hacer la construcción de conocimiento pedagógico, lo que a su vez genera la realidad de nuestras prácticas profesionales y la acción e incidencia que pueda tener para el beneficio de la sociedad o nuestra comunidad universitaria misma.

que ha sido reducido el quehacer de la pedagogía y en donde opera como una concepción parcializada del sentido de su quehacer teórico-metodológico pasando por alto los aportes que puede dar a la ENEP Acatlán y su comunidad universitaria al orientar la problemática educativa concreta en la realidad institucional.

El formular esta crítica y el preguntar por qué los pedagogos somos tan poco audaces en la exploración y construcción del conocimiento, se da en función de las limitaciones impuestas por la formación que hemos recibido – porque me asumo dentro de este problema-, el sentido conformista de la negación de la acción social que poseemos como sujetos, de la misma acción disciplinar y profesional, así como la acción-coerción política institucional del medio laboral (a la que estamos expuestos) que lleva a la alienación y que en la acción gestiona de la práctica profesional genera una doble alineación:

1.-La privación del valor profesional dentro de un sistema orientador vital que se apropia del saber y lo constituye en un aparato cimentado en categorías unitarias institucionalizadas.

2.-La mecanización de la conducta dentro de un esquema de coerción-trabajo y estímulo-respuesta bajo patrones de enseñanza y aprendizaje condicionados por pautas culturales para mantener las relaciones de producción, así como la estructuración funcional de la institución educativa.

Desde esta perspectiva, si queremos avanzar, tendremos que superar estas limitaciones e ir más allá de ellas. Quizá, sería motivo de interés la incorporación de una autocrítica y autoevaluación de las limitaciones del conocimiento que poseemos, asimismo de la alienación que hemos adoptado y que nos convierte en profesionistas tradicionales que estudian los hechos educativos como si fueran independientes de una realidad que no recupera la totalidad porque

no entendemos y no tratamos de superar el especialismo disciplinar que acentúa la visión opacada y el bajo status que se le ha conferido -por imposición social- a nuestra profesión y disciplina.

ACLARACIONES Y ADVERTENCIAS

La tesis: "Los Espacios de Gestión Educativa. Estudio de Caso: ENEP Acatlán" se fundamenta en un trabajo de investigación documental y de campo para construir un marco teórico-conceptual y metodológico que permita posibilitar la práctica de la gestión educativa en la ENEP Acatlán. Como construcción teórica no es un producto acabado porque el conocimiento siempre debe estar en proceso de construcción.

En el proceso de construcción de estas abstracciones teóricas se me presentaron varios obstáculos, que de alguna manera impidieron, el que el trabajo fuera más integral. Entre esos obstáculos puedo mencionar:

- Al inicio del trabajo todo marchaba bien, pero el movimiento estudiantil detuvo el trabajo y extendió el tiempo de terminación del mismo, posteriormente al reiniciar las actividades, el primer obstáculo fue enfrentar el caos institucional-administrativo y tener que esperar a que tuviera un orden para poder inciar mis actividades de investigación.
- La poca información documental sobre Gestión educativa me permitió dar cuenta de la insuficiente investigación realizada al respecto y empezar a construir mi aportación con algunas investigaciones realizadas en los años 80's fundamentalmente, dado

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Aguilar Villanueva, Luis. Política y Racionalidad Administrativa, INAP, México, 1982.
- Apostel, Leo. Interdisciplinarietàad, ANUIES, México, 1979.
- ANUIES. La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo una Propuesta de la ANUIES, ANUIES, México, 2000.
- Barquín Alvarez, Manuel, et al. Tres Décadas de Políticas del Estado en la Educación Superior, ANUIES, México, 1998.
- Beer, Stafford. Diseñando la Libertad, F.C.E., México, 1977.
- Biblioteca Deusto de Dirección y Organización, Tomo 5, España, 1976.
- Ciscar y Uria. Organización Escolar y Acción Directiva, Organización Escolar y Acción Directiva, Narcea, Madrid, España, 1988.
- Crozier, Michel, et al. El Actor y el Sistema. Las Restricciones de la Acción Colectiva, Alianza Editorial Mexicana, 1990.
- El Fenómeno Burocrático 2, 2a ed., Amorrortu Editorial, Buenos Aires, Argentina, 1974.
- Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración, 3a ed., Mc Graw Hill, México, 1989.
- De peretti, André. Del Cambio a la Inercia, Narcea, Madrid, España, 1981.
- Fernández, Juan Manuel. Manual de Política y Legislación Educativa, Ed. Síntesis Educativa, Madrid.
- Fuentes, Carlos. Por un Progreso Incluyente, Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América, México, 1997.
- Fullat, Octavi. Filosofía de la Educación, Editorial CEAC, s/a.
- Gallardo Velázquez, Anahi. El Proceso de Cambio y las Organizaciones, UAM-A, México, 1995.

- Gento Palacios, Samuel. Participación en la Gestión Educativa, Editorial Santillana Colección Aula XXI, Madrid, España, 1994.
- González Parodi, Gretchen. Administración y Estrategias de Fin de Siglo, UAM-Azcapotzalco, México, 1997.
- Gradilla Dany, Misael, El Juego del Poder y del Saber, El Colegio de México, México, 1995.
- Guerrero Orozco, Omar. La Teoría de la Administración Pública, Harla, México, 1986.
- Introducción a la Administración Pública, Harla, México, 1985.
- Guevara Niebla, Gilberto. La Catastrofe Silenciosa, F.C.E., México, D.F., 1995.
- Gutiérrez Saenz, Raul. Introducción a la Pedagogía Existencial, Editorial Esfinge, México, 1987.
- Gvisshiani, D. Organización y Gestión, Ediciones de Cultura Polpular, México, s/a.
- H. Hall, Richard. Organizaciones. Estructuras. Procesos y Resultados, 6a ed., Editorial PPH, México, 1996.
- Habermas, Jürgen. El Discurso Filosófico de la Modernidad, Taurus, Buenos Aires, Argentina, 1989.
- J. Peter, Laurence y Raymond Hull. El Principio de Peter, 12 ed., Ed Rotativa, Barcelona España, 1979.
- Jacoby, Henry. La Burocratización del mundo, Siglo XXI, Argentina, 1972.
- Kent Serna, Rollin. Modernización Conservadora y Crisis Académica en la UNAM, Nueva Imagen, México, 1990.
- Kosik, Karel. Dialéctica de lo Concreto, Grijalbo, México, 1967.
- Lapassade, Georges. Grupos, Organizaciones e Instituciones, Granica Editor, Barcelona, España, 1977.
- López Rupérez, Francisco. La Gestión de la Calidad en Educación, Editorial Muralla, Madrid, España, 1994.

- Lourau, René. El Análisis Institucional, Amorrortu Editores, Buenos Aires, Argentina, 1970.
- Matus, Carlos. Estrategia y Plan, S XXI, México, s/a.
- Marcuse, Herbert. El Hombre Unidimensional, Origen/Planeta, México, 1985.
- Marquis, Carlos. Democracia y Burocracia Universitaria, UAM-Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanísticas, México, 1987.
- Mungaray Lagarda, Alejandro y Giovana Valenti Nigrini. Políticas Públicas y Educación Superior, ANUIES, México, 1997.
- Novoa Monreal, Eduardo. La Universidad Latinoamericana y el Problema Social, UNAM, México, 1978.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Exámenes de las Políticas Nacionales de Educación, OCDE, México, 1997.
- Ortega Blak, J. Arturo. Diccionario de Planeación y Planificación, Edicol, México, 1982.
- Ortega y Gasset, José. Misión de la Universidad, 6a ed., Ed. Revolución de Occidente, Madrid, España, 1976.
- Ortega Salazar, Silvia, et al. Crisis y Cambio de la Educación Superior en México, UAM-Azcapotzalco, Limusa, México, 1997.
- P. Mouzalis, Nicos. Organización y Burocracia, Ed. Península, 3a ed., Barcelona, España, 1991.
- Parsons, Talcott. Biografía Intelectual, UAP, MÉXICO, 1986.
- Perrow, Charles. Sociología de las Organizaciones, traduc. Benjamín González, 3a ed., Mc Graw Hill, España, 1990.
- Ramírez Grajeda, Beatriz. Ética y Administración. Hacia un Análisis Transdisciplinario, UAM-Azcapotzalco, México, 2000.
- Ramos Arturo y Lucero Argot. "Algunas consideraciones en Torno a las Experiencias de Organización de un sistema de Campus Universitario en el mundo y en México", ENEP Acatlán, edición mimeografiada.

- Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna, Limusa/Noriega, México, 1997.
- Rosental y Straks. Categorías del Materialismo Dialéctico, traduc. Adolfo Sánchez Vazquez y Wenceslao Roces, Ed. Grijalbo S.A., México, 1960.
- Sanabria López, Juan José. Antología de la Teoría de Administración Pública, UNAM-ENEP Acatlán, 1998.
- Salazar Mallén, Rubén. El Hegel de Hegel y Hegel de Marx, B. Costa-AMIC EDITOR, México, D.F., 1966.
- Scott W., Richard. Organizaciones: Rational Natural and Open Systems, PHH, New Jersey, E.E.U.U., 1992.
- Staples, Anne. Educación: Panacea del México Independiente, SEP/Ediciones caballito, México, 1985.
- Stufflebeam y Shinkfield. Evaluación Sistemática. Guía Teórica y Práctica, Ed. Paidós, Barcelona, España, 1993.
- Talavera, Abraham. Liberalismo y Educación, Tomo I, Sep Setentas, México, 1973.
- Thines, Georges, et. al. Diccionario General de Ciencias Humanas, Madrid, España, 1975.
- Torres, Jurjo. Globalización e Interdisciplinariedad. El Currículum Integrado, Morata, 2a ed., Madrid, 1996.
- UDUAL. Administración Universitaria en América Latina. Una Perspectiva Estratégica, CINDA/OEA/UDUAL/CESU-UNAM, México, 1995.
- William G., Scott. Sociología de la Organización, Ed. el Ateneo, Argentina, 1978.
- Zea, Leopoldo. El Positivismo y la Circunstancia Mexicana, Lecturas Mexicanas, no. 81, FCE/SEP, México, 1985.

DOCUMENTOS.

Campus Acatlán. El Cambio, Campus Acatlán Oficina de Prensa, no. 1,

- México. D.F., 2 de Febrero de 1998.
- Campus Acatlán. El Cambio, Campus Acatlán Oficina de Prensa, no.2, Acatlán, México, 6 de marzo de 1998.
- Campus Acatlán. El Cambio, Campus Acatlán Oficina de prensa, no.3, Acatlán, México, 3 de agosto de 1998.
- Campus Acatlán. El Cambio, Campus Acatlán Oficina de prensa, no.4, Acatlán, México, 14 de septiembre de 1998.
- Campus Acatlán. El Cambio, Campus Acatlán Oficina de Prensa, no.5, Acatlán, México, 18 de septiembre de 1998.
- CIEES. Comité de Administración y Gestión Institucional. Marco de Referencia para la Evaluación de la Administración y Gestión de las Instituciones de Educación Superior, SEP/ANUIES/Coordinación para la Planeación de la Educación Superior, México, mayo de 1997.
- Comisión de Evaluación y Planeación. Consejo de Planeación. Plan de Trabajo 1998-1999, ENEP Acatlán-UNAM, México, 1998.
- Consejo de Planeación. Comisión de Evaluación y Planeación. Proceso de Transformación de las Unidades en Campus, ENEP Acatlán, UNAM, México, 1998.
- CRESALC/UNESCO. Los Nuevos Escenarios Universitarios Ante el Fin de Siglo, CRESALC/UNESCO, La Plata, Argentina, 1996.
- Dirección General de Planeación. Reglamento de Planeación de la UNAM, UNAM, 2a ep, año 1, Cuadernos de Planeación, México, 1986.
- ENEP Acatlán. Manual de Organización de la ENEP Acatlán, ENEP Acatlán-UNAM, México, 1995.
- Facultad de Estudios Superiores Zaragoza-UNAM. Construcción de una Definición Conceptual de Multidisciplina, México, 1996.
- Gaceta UNAM. Plan de Desarrollo 1997-2000. Metas Institucionales. Programa de Trabajo, UNAM, México, 11 de mayo de 1998.
- González Delgado, Micaela. Informe Matricial. Orientación Multidisciplinaria en la Formación Profesional en la ENEP

- Acatlán: Alcances y Limitaciones, PITID, Asesora: Lilia Ortega Villalobos. ENEP Acatlán, UNAM, México, enero, 1999.
- Ley de Profesiones (Legislación en Materia de Educación y Profesiones), Editorial PAC, S.A. de C.V., México, abril del 2000.
- Legislación de la Administración Pública Federal. Ediciones Delma, México, junio, 2000.
- Ortega Villalobos, Lilia. Comisión de Evaluación y Planeación. Taller: Construcción de Indicadores de Evaluación, ENEP Acatlán-UNAM, México, febrero/abril, 1999.
- Palencia Gómez, Víctor J. Plan de Desarrollo 1993-2000, Campus Acatlán-UNAM, México, 1994.
- Pérez Rocha, Manuel. Evaluación Educativa. CIEES/ANUIES/SEP/CONAEVA no. 27, s/a.
- Poder Ejecutivo Federal. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, SEP, México, 1996.
- Secretaría Administrativa. Informe de Actividades 1989-1996, UNAM, México, 1996.
- Secretaría de Planeación-UNAM. Dirección General de Desarrollo Institucional. Unidad de Planeación Acatlán. Conferencia de Búsqueda. Taller de Planeación Estratégica, Acatlán-UNAM, México, 16-18 de abril de 1998.
- Secretaría General de Administración. Seminario Internacional sobre Administración Universitaria, UNAM, México, 1979.
- Secretaría de Planeación, Dirección General de Desarrollo Institucional. Guía para la Formulación de Planes de Desarrollo, UNAM, México, agosto de 1998.
- UNAM, Secretaría Administrativa. Informe de Actividades 1989-1996, UNAM, México, 1996.
- UNAM. Legislación universitaria, UNAM, México, 2a ed. 1992.
- Unidad de Planeación. José Nuñez Castañeda: Informe de Actividades 1997-1998, campus Acatlán, 1998.

Unidad de Planeación. José Nuñez Castañeda: Informe de Actividades 1998-1999, Campus Acatlán, 1999.

Wesler, Matthias. "La Universidad como parte integral del sistema nacional de educación: el desafío de transformarse en una organización que sepa aprender" Ponencia presentada en el Seminario Taller Creatividad en la Educación Superior, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, 1997.

HEMEROGRAFIAS.

Almeida Salles, Vania, et al. "La reproducción según Bourdieu y Passeron: sus conceptos" en Perfiles Educativos, no. 37, CISE/UNAM, México, jul-agos-sep, 1987, pp 27-36.

Althusser, Louis. "Ideología y aparatos ideológicos del Estado" en El Debate Social en Torno a la Educación, Antología preparada por José Gómez Villanueva, et al., UNAM-ENEP Acatlán, México, 1991, pp 183-106.

Althusser, Louis. "La educación como aparato ideológico del Estado: reproducción de las relaciones de producción" en Las Dimensiones Sociales de la Educación, Comp. María de Ibarrola Nicolín, SEP/Caballito, México, 1985, pp 107-123.

ANUIES. "La educación superior en México y en los países en vías de desarrollo desde la óptica de los organismos internacionales", (serie documentos), en Libros en Línea, www.ANUIES.com.

Ayarza E., Hernán, "Evaluación de la educación superior como estrategia para el cambio" en Universidades, UDUAL, año XLV, no.9, ene-jun 1995, pp 29-37.

Arredondo G. V., Martiniano. " La administración universitaria, objeto de análisis y reflexión" en Universidades, UDUAL, no. 10, jul-dic 1995, pp 31-36.

Asamblea Permanente de Profesores de Pedagogía de la ENEP Acatlán. "Sobre la necesidad de un congreso universitario (análisis

- del periodo Barnes)" en Paradigmas Educativos, Noviembre 1999-febrero 2000. México. pp 45-51.
- Ballina Ríos, Francisco. "Problemática epistemológica y sociológica de la administración. Una propuesta crítica" en Contaduría y Administración. Investigaciones, no. 181, México, abril-junio 1996, pp 55-62.
- Brovetto, Jorge. "Transformación universitaria y cooperación internacional" en Universidades, no. 12, México, jul-dic 1996, pp 19-26.
- Bruner, José Joaquín. "La universidad latinoamericana frente al próximo milenio" en Universidades, no.16, México, jul-dic 1998, pp 23-31.
- C. Sayal, Bikas y Michaela Martin. "Nuevas estrategias para la gestión financiera de las universidades" en Perspectivas, UNESCO, vol XXVIII, no.3, sep 1998, pp 473-486.
- Cardoso, Jarbas José. "Gestión Compartida: la experiencia caterinence" en Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, no.3, vol XXV, 3er trimestre, 1995, pp 109-132.
- Castorena, Víctor M. "El control estratégico de la gestión universitaria, instrumento fundamental para la ejecución del plan institucional de desarrollo" en Dos Décadas de Planeación de la Educación Superior, ANUIES, México, 1993, pp 225-239.
- Chamizo Guerrero, Octavio y Ma. del Pilar Jimenez silvia. " El análisis institucional" en Perfiles Educativos, no.16, CISE, México, abril-junio 1982, pp 3-12.
- Davila Aldas, Francisco R. "Apuntes analíticos para la comprensión de la estructura educativa" en Teoría y Educación. Entorno al Carácter Científico de la Educación, CESU/UNAM, 1990, 131-155.
- Departamento de Administración. "Actualidades de la administración: calidad, descentralización, educación, tecnología y nuevos

paradigmas" en Gestión y Estrategia, UAM-Azcapotzalco, nos. 11 y 12, México, 1998.

Departamento de Administración. UAM-Azcapotzalco. "Los nuevos paradigmas de la gestión. Los problemas de la administración pública y sus efectos en la sociedad" en Gestión y Estrategia, no.8, jul-dic, 1995, México.

Didriksson Takayanagui, Axel, et al. "Prospectiva para el desarrollo institucional" en Planeación y Evaluación Educativa, ENEP Aragón, Unidad de Planeación, año 5, vol. 15, México, octubre de 1997, pp 3-14.

Ducoing, Patricia y Marco A. Navarro. "La Gestión Pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no.78, México, 1991, pp 97-111.

Esquivel Larrondo, Juan Eduardo. "administración de las organizaciones: siete claves conceptuales" en Universidades, UDUAL, año XLV, no.10, jul-dic, 1995, pp 25-30.

Gacel Avila, Jocelyne. "La política de la internacionalización: elemento estratégico de renovación educativa" en Universidades, no.16, México, jul-dic, 1998, pp 53-56.

García Cortés, Fernando. "La evaluación en la educación" en Perfiles Educativos, no.3, México ene-mar, 1979, pp 37-43.

García Martínez, Ma. de los Angeles, et al. "elementos para un estudio de la administración de la educación en México" en Revista del IAPEM, no. 10, México, abril-junio, 1991, pp 77-113.

González Cuevas, Oscar M. "El concepto de Universidad" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no. 102, México, abril-junio, 1997, pp 49-78.

Guerra Rodríguez, Diódoro. " El modelo educativo de las IES parta el nuevo milenio" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no.19, ene-mar, 1999, pp 127-139.

- Hirsh Adler, Ana. "Burocracia y educación: propuestas empresariales" en Foro Universitario. no.43. junio de 1984. pp 41-59.
- Jean-Paul Sartre. "Introducción ex-cañthetra y difusión de la crisis del saber universitario y el descontento estudiantil" en Deslinde. Cuadernos de Cultura Política Universitaria, Dpto. de Humanidades, UNAM, México, 1972.
- Layne, Anthhony. "El financiamiento, gestión y planificación de la educación" en Perspectivas, UNESCO, vol. XIX, no. 2, 1989.
- L'Ecuyer, Jacques. "Evaluación en la educación superior un instrumento para el cambio y consideración" en Universidades, UDUAL, año XLV, no.9, ene-jun, 1995, pp 23-28.
- Lerner Febres. Salomón. "Misión de la Universidad" en Universidades, no.16, México, jul-dic, 1998, pp 49-52.
- Loyola Vera, Rodolfo. "El papel de la educación en las organizaciones basadas en el conocimiento" en Universidades, UDUAL, Jul-dic, no. 8, 1994.
- Martín Maglio, Federico. "El banco mundial y el concepto de descentralización educativa" en Revista Digital de Colocación y Nuevas Tecnologías, Contexto Educativo, no.3, ene 2000, <http://contexto-educativo.yupi.com>
- Navarro, Marco A. " Modernidad y posmodernidad en la educación superior: los límites de la evaluación" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no.79, 1991, pp 135-145.
- Navarro Leal, Marco A. y Sergio Martínez Romo. "La planeación en el debate de la autonomía universitaria" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no.40, México, oct-dic, 1981, pp 8-24.
- Ordoñez y Cortes, José Angel. "El control de gestión y sus aplicaciones" en Contaduría y Administración, no.130, may-jun, 1984, pp 23-34.
- Ordorika S., Imanol. "Organización, gobierno y liderazgo

universitario" en Universidades, no.10, México, jul-dic. 1995, pp 39-48.

Ornelas Navarro, Carlos. "La metafísica de la planeación. Por qué metafísica?" en La Metafísica de la Eficiencia, comp. Axel Didriksson Takayanagui, CISE-UNAM, 1991, pp 7-20.

Pacheco, Teresa y Roberto Arizmendi. "La planeación de la educación superior en México y su contexto económico, político y educativo" en Pensamiento Universitario, no.72, CESU-UNAM, México, 1989.

Pallán Figueroa Carlos. "Algunas reflexiones sobre los modelos de planeación para el desarrollo de la educación superior en América Latina" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no. 85, ene-mar 1993.

-----"Evaluación, acreditación y calidad de la educación en México" en Universidades, UDUAL, año XLVI, no. 12, jul-dic. 1996, pp 33-41.

-----"La prestación de servicios y el ejercicio del poder político como problemas de la administración universitaria" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no.72, oct-dic, 1989, pp 5-23.

-----"Notas sobre fundamentos políticos en la administración educacional" en Foro Universitario, no.52, México, mar, 1985, pp 33-40.

Perfil de la Jornada. "La universidad mexicana en la transición política nacional" en La Jornada, México, D.F., 25 de noviembre de 1996, pp I-VIII.

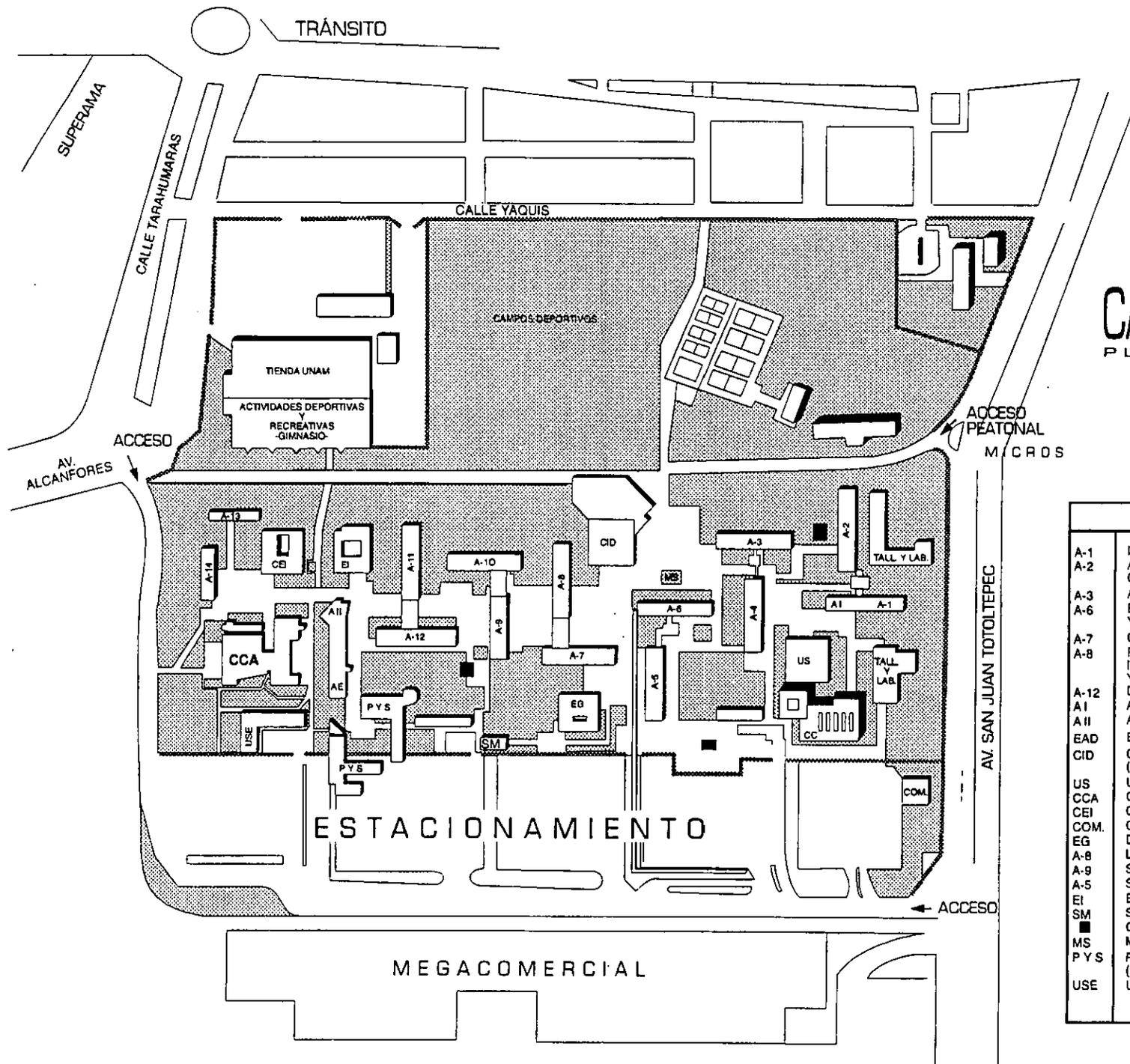
Pierre Thorens, Justin. "La libertad de cátedra y autonomía universitaria" en Perspectivas, UNESCO, vol. XXVIII, no.3, sep. 1998, pp 443-449.

Plascencia Díaz, Adriana. "Gerencia pública. Bases teórico-conceptuales" en Perspectivas, UNESCO, vol. XXVIII, no.3, sep/1998, pp 443-449.

- Ratinoff, Luis. "La crisis de la educación: el papel de las retóricas" en Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 3 y 4, vol. XXIV, 1994, pp 14-97.
- Rodríguez Díaz, Marco Antonio. "La educación superior: visión y acción para el siglo próximo" en Perspectivas, UNESCO, vol. XXVIII, no. 3, sep 1998, pp 407-414.
- Rodríguez Gómez, Roberto. "Expansión del sistema de educación superior en México 1970-1995" en tres décadas de Políticas de Estado en la Educación Superior, ANUIES, México, 1998, pp 167-205.
- Rubio Oca, Julio. "Los retos para la educación superior mexicana de fin de siglo" en Revista de la Educación Superior, no. 105, México, ene-mar 1998, pp 41-50.
- Ruiz Larraguivel, Estela. "Curriculum oculto y universidades democráticas: acercamiento teórico para su análisis" en Foro Universitario, no.69, agosto 1986, pp 70-76.
- Sack, Richard. "Una tipología de las reformas de la educación" en Perspectivas, UNESCO, vol, XI, no.1, 1981, pp 45-60.
- Sander, Benno. "Administración de la educación en América Latina: el concepto de relevancia cultural" en La Educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, año XXVIII, no. 96, dic 1984, pp 49-69.
- "Gestión y administración de los sistemas educacionales: problemas y tendencias" en Perspectivas, UNESCO, vol. XIX no.2, no. 70, 1989, pp 243-260.
- "Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad" en Revista Digital de Colocación y Nuevas Tecnologías, <http://contexto-educativo.yupi.com>
- Skilbeck, Malcolm y Helen Connell. "La gestión y la financiación de la educación superior" en Perspectivas, UNESCO, vol. XXVIII, no.3, sep 1998, pp 451-472.
- Solorio Ramírez, Daniel. "En la universidad la autonomía no es un

- mito" en Revista de la Educación Superior, no. 105, México, ene-mar 1998, pp 7-15.
- Vessuri, Hebe. "La perspectiva de la enseñanza superior en un mundo en mutación" en Perspectivas, UNESCO, vol.XXVIII, no.3, sep 1998, pp 417-433.
- Villegas M., Abelardo. "La cooperación internacional en materia de educación en América Latina" en Universidades, UDUAL, no.12, jul-dic 1996, pp 27-30.
- Vivero Castañeda, Ranulfo. "Los nuevos paradigmas de la administración y planificación educativa" en Revista del IAPEM, no. 10, México, abril-jun 1991, pp 115-130.
- UNESCO, "Declaración mundial sobre educación superior en el S XXI: visión y acción" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no.107, México, jul-sep 1998, pp 55-73.
- UNESCO, "Marco de acción prioritaria para el cambio y desarrollo de la educación superior" en Revista de la Educación Superior, ANUIES, no. 107, jul-sep, 1998, pp 75-84.
- Yoloye Ayotunde, E. "Evaluar las reformas" en Perspectivas, UNESCO, vol. XI, no. 1, 1981, pp 92-101.

ANEXOS



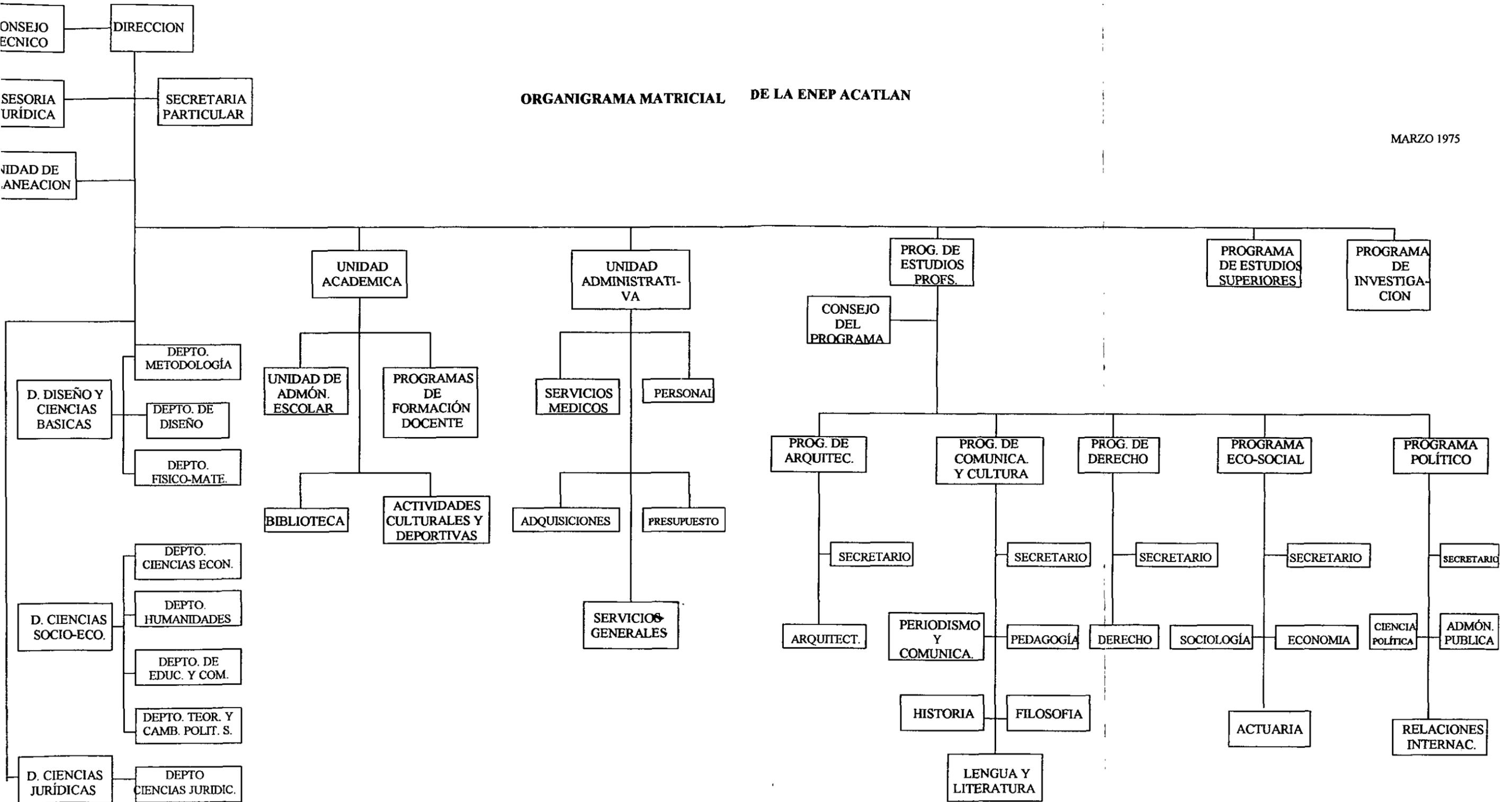
CAMPUS ACATLÁN

PLANTA DE CONJUNTO

NOMENCLATURA	
A-1	INGENIERÍA CIVIL
A-2	ACTUARÍA, MATEMÁTICAS APLICADAS Y COMPUTACIÓN
A-3	ARQUITECTURA Y DISEÑO GRÁFICO
A-6	ECONOMÍA, CIENCIAS POLÍTICAS, SOCIOLOGÍA Y RELACIONES INTERNACIONALES
A-7	COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
A-8	FILOSOFÍA, LETRAS, HISTORIA, ENSEÑANZA DEL INGLÉS, PEDAGOGÍA Y PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA
A-12	DERECHO
A-1	AUDITORIO I
A-11	AUDITORIO MIGUEL DE LA TORRE
EAD	EDIFICIO DE APOYO A LA DOCENCIA
CID	CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN (BIBLIOTECA)
US	UNIDAD DE SEMINARIOS
CCA	CENTRO CULTURAL ACATLÁN
CEI	CENTRO DE ENSEÑANZA DE IDIOMAS
COM.	COMEDOR
EG	DIRECCIÓN Y SECRETARÍA GENERAL
A-8	LIBRERÍA
A-9	SALÓN 901
A-5	SERVICIOS ESCOLARES
EI	EDIFICIO DE INVESTIGACIÓN
SM	SERVICIO MÉDICO
■	CAFETERÍA
MS	MONUMENTO A SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ
P Y S	POSGRADO Y SUA (SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA)
USE	UNIDAD DE SERVICIOS EDITORIALES

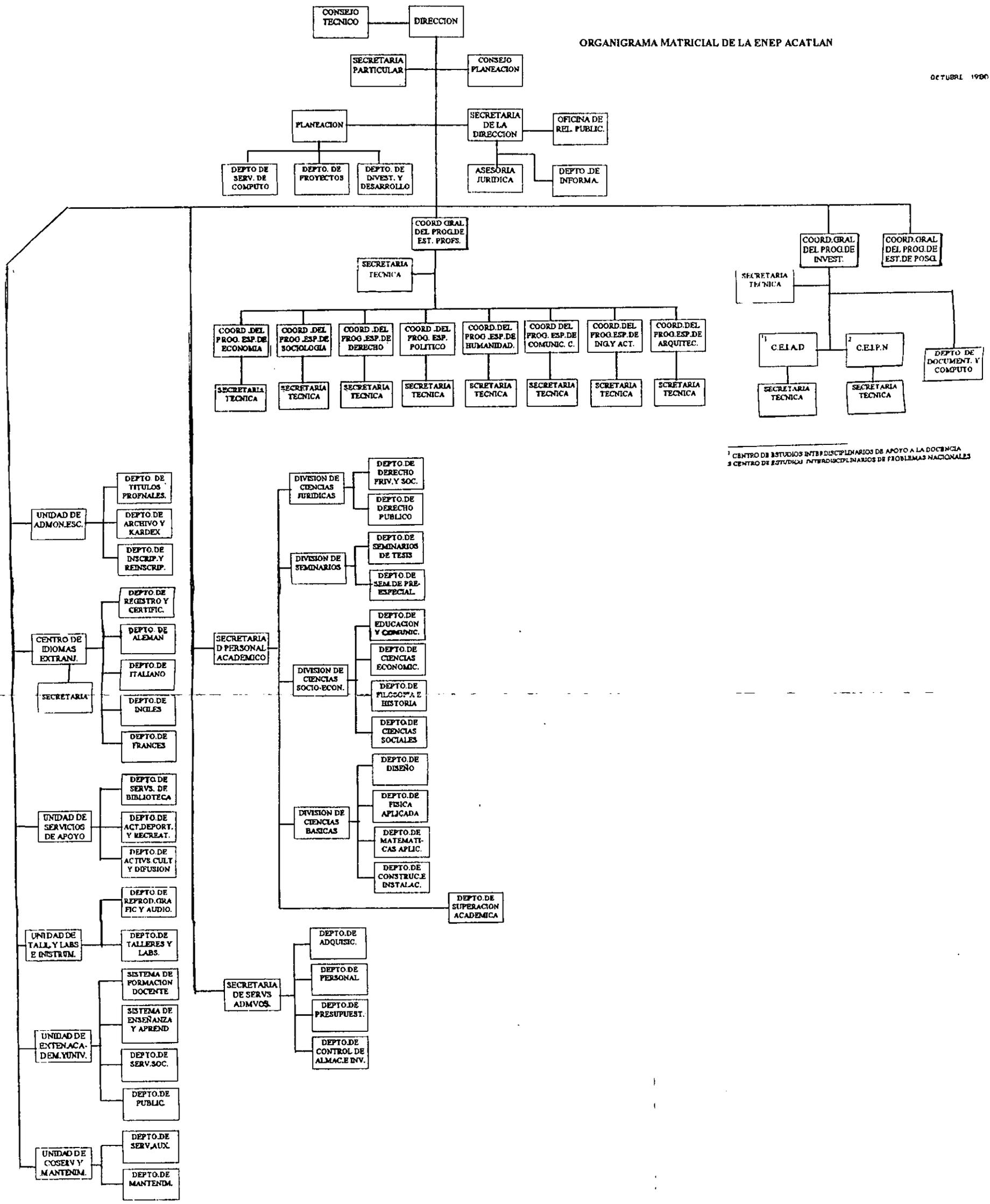
ORGANIGRAMA MATRICIAL DE LA ENEP ACATLAN

MARZO 1975



ORGANIGRAMA MATRICIAL DE LA ENEP ACATLAN

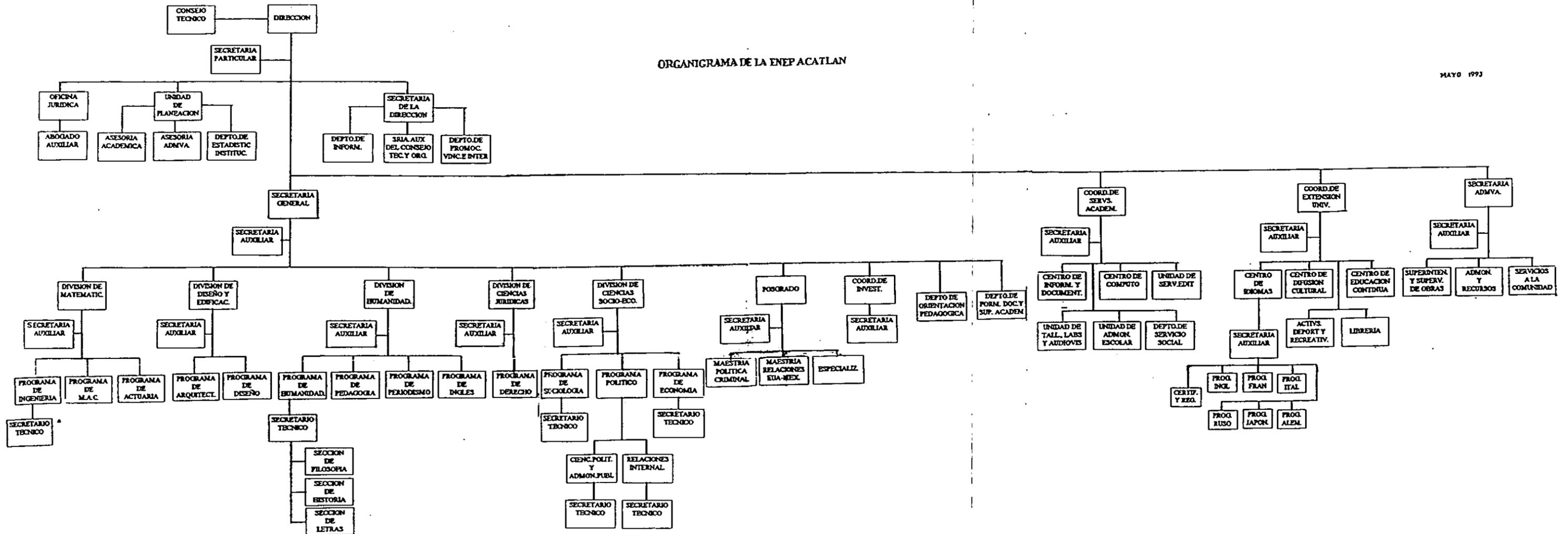
OCTUBRE 1980



1 CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS DE APOYO A LA DOCENCIA
 2 CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS DE PROBLEMAS NACIONALES

ORGANIGRAMA DE LA ENEP ACATLAN

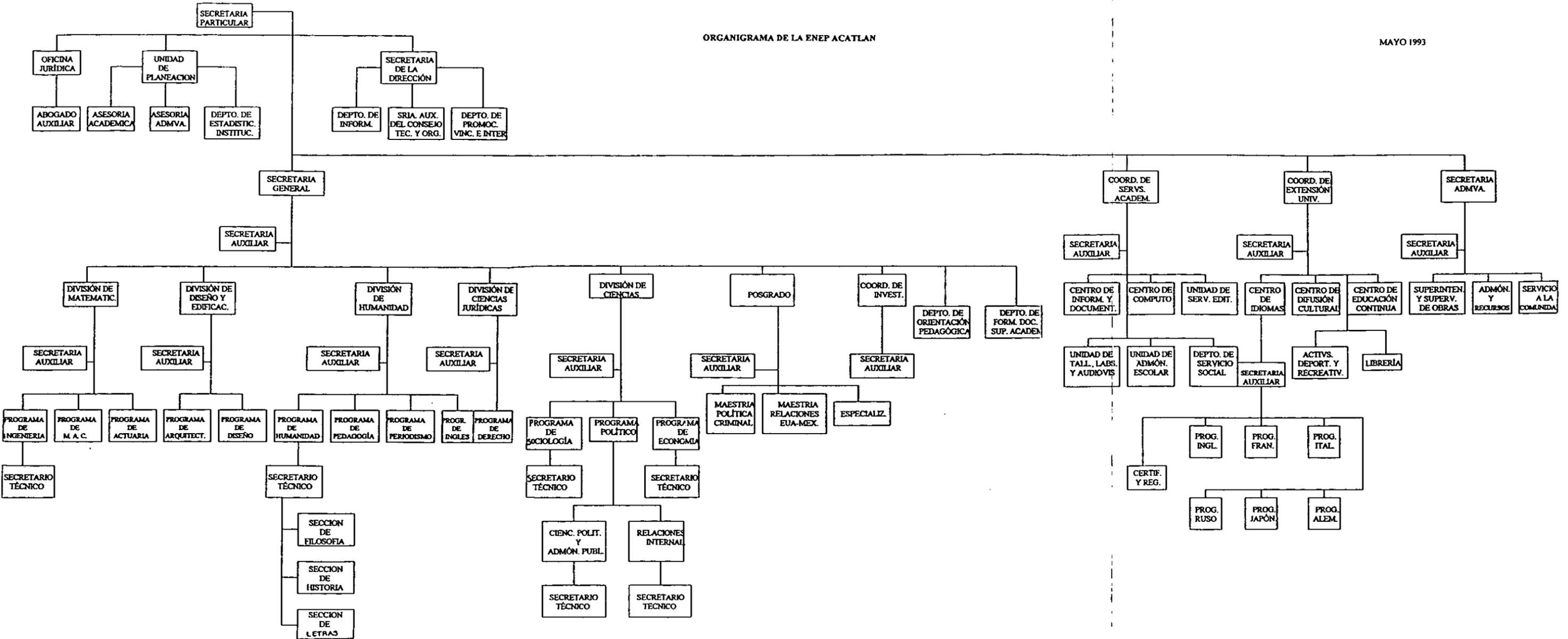
MAYO 1993



* TODOS LOS PROGRAMAS DE LAS CINCO DIVISIONES CUENTAN CON UN SECRETARIO TECNICO

ORGANIGRAMA DE LA ENEP ACATLAN

MAYO 1993



PERSONAL CONTRATADO POR HORAS

UNIDAD RESPONSABLE	AYTE. PROF. "A"	AYTE. PROF. "B"	PROFR. ASIG. "A" INT.	PROFR. ASIG. "B" INT.	PROFR. ASIG. "A" DEF.	PROFR. ASIG. "B" DEF.	TOTAL
Centro de Cómputo	-	1	2	-	-	-	3
Centro de Difusión Cultural	-	3	15	-	-	-	18
Centro de Educación Continua	-	1	2	-	-	-	3
Centro de Idiomas extranjeros	-	3	69	26	29	41	168
Centro de Información y Doc.	-	2	10	-	-	-	12
Coord. de Acts. Deportivas y Rec.	-	4	5	-	-	-	9
Coord. de Planeación y Ext. Univ.	1	-	4	-	-	-	5
Coor. De Estudios de Posgrado	-	-	33	-	-	-	33
Coord. De Servicios Académicos	-	-	1	-	-	-	1
División de Ciencias Jurídicas	-	-	140	-	23	6	169
División de Ciencias Socioeconómicas	-	-	175	2	37	7	221
División de Diseño y Edificación	-	7	139	3	22	35	206
División de Humanidades	-	5	160	-	46	6	217
División de Matemáticas e Ingeniería	-	14	186	-	34	13	247
Programa de Investigación	-	-	3	-	-	-	3
Secretaría de la Dirección	-	4	2	-	-	-	6
Secretaría General	1	7	3	-	-	-	11
Talleres, Laboratorios y Audiovisuales	-	3	1	-	-	-	4
S.U.A.	-	-	28	1	-	-	29
Unidad de Servicios Editoriales	-	7	7	-	-	-	14
TOTAL	2	61	985	32	191	108	1379

FUENTE: 3ER INFORME...OP. CIT. P 56

PERSONAL CONTRADO POR HORAS TEORICAS Y PRACTICAS

UNIDAD RESPONSABLE	AYTE PROF. "B"	PROFR. ASIG. "A" INT.	PROFR. ASIG. "B" INT.	PROFR. ASIG. "A" DEF.	PROFR. ASIG. "B" DEF.	TOTAL
Centro de Idiomas	3	46	-	31	38	118
Coordinación de Estudios de Posgrado	-	5	-	-	-	5
División de Ciencias Jurídicas.	-	44	-	5	1	50
División de Ciencias Socioeconómicas.	-	35	-	2	1	38
División de Diseño y Edificación.	7	139	3	21	34	204
División de Humanidades.	-	55	-	9	2	66
División de Matemáticas e Ingeniería.	12	174	-	34	14	234
S.U.A.	-	28	1	-	-	29
TOTAL	22	526	4	102	90	744

FUENTE: Ibídem.

PERSONAL CONTRATADO UNICAMENTE CON HORAS PRACTICAS

UNIDAD RESPONSABLE	AYTE. PROFR. "A"	AYTE. PROFR. "B"	PROFR. ASIG. "A"	PROFR. ASIG. "B"	TOTAL
Centro de Cómputo.	-	1	2	-	3
Centro de Difusión Cultural.	-	3	15	-	18
Centro de Educación Continua.	-	1	2	-	3
Centro de Idiomas Extranjeros.	-	1	38	26	65
Centro de Información y Documentación.	-	2	10	-	12
Coord. de Act. Deportivas y Recreativas.	1	4	5	-	9
Coord. Planeación y Extensión Universitaria.	-	-	4	-	6
Coord. De Posgrado.	-	-	18	-	18
coord. De Servicios Académicos.	-	-	1	-	1
División de Ciencias Jurídicas.	-	-	1	-	1
División de Ciencias Socioeconómicas.	-	-	6	-	6
División de Diseño y Edificación.	-	-	6	-	6
División de Humanidades.	-	1	8	-	9
División de Ingeniería.	-	-	13	-	13
Programa de Investigación.	-	-	3	-	3
Secretaría de la Dirección.	-	4	2	-	6
Secretaría General.	1	7	3	-	11
Unidad de servicios Editoriales.	-	3	1	-	4
Unidad de Talleres y Laboratorios.	-	7	7	-	14
TOTAL	2	34	145	26	207

FUENTE: *Ibíd.*, p. 57.