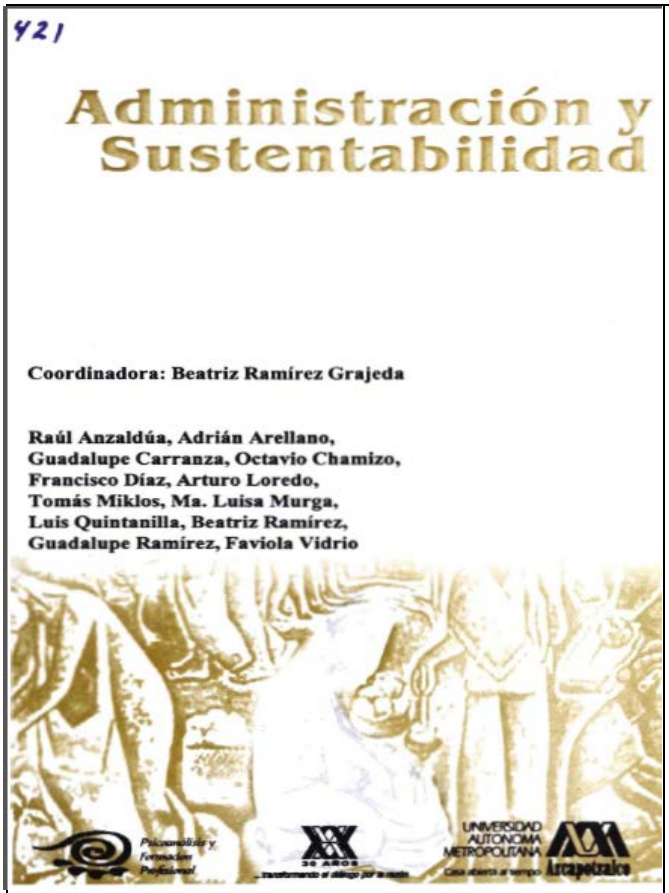

María Guadalupe Carranza Peña

La coordinación académica, un análisis sobre las múltiples dimensiones de la gestión educativa

Páginas: 277-297

En:

Administración y sustentabilidad / Beatriz Ramírez Grajeda, coordinadora. 2ª ed. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, 2004.
http://hdl.handle.net/11191/5263

ISBN: 970-654-762-2

Universidad Autónoma Metropolitana
Casa abierta al tiempo Azcapotzalco

Universidad Autónoma
Metropolitana
Unidad Azcapotzalco

División de Ciencias Sociales y Humanidades

División de Ciencias Sociales y
Humanidades

Departamento de Administración

Departamento
de administración

Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como
Atribución-NoComercial-SinDerivadas
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

LA COORDINACIÓN ACADÉMICA, UN ANÁLISIS SOBRE LAS MÚLTIPLES DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

*María Guadalupe Carranza Peña**

...Porque no importa llegar solo y primero,
sino con todos y a tiempo.
León Felipe

En primer lugar deseo agradecer la invitación para participar en este encuentro y en especial a la Profesora Beatriz Ramírez Grajeda, Coordinadora del proyecto Psicoanálisis y Formación profesional. Este agradecimiento es por una doble razón en cuanto me ofrece la oportunidad de reflexionar sobre la experiencia profesional como Coordinadora de la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional y, por otra parte, me permite resignificar dicha experiencia en el contexto de la formación de jóvenes estudiantes de la Licenciatura en Administración en esta universidad en tanto que la tarea formadora es precisamente el

* Licenciada en Pedagogía. Especialista en Teoría Educativa y Modelos Pedagógicos (UPN). Candidata a maestra en Educación de Adultos (UPN). Integrante del Grupo Formación y Tendencias Educativas. Docente-investigadora (UPN). Autora de diversos artículos sobre el campo de la didáctica y de la evaluación educativa.

eje que estructura el grupo académico de docencia e investigación del cual formo parte en el proyecto "Formación y tendencias educativas" de la UPN.

La noción de formación nos remite, como sucede con casi todos los términos, a una multiplicidad de significados; sin embargo, como lo menciona Gilles Ferry, más allá de la formación como desarrollo de competencias y adquisición de conocimientos, me refiero a ella como **dinámica de un desarrollo personal integral**, en tanto que la formación, al contrario de la información, es un proceso que sólo se genera desde dentro del individuo, es decir, uno se forma a sí mismo , aunque uno se forma sólo por mediación, y este ***Encuentro*** es una mediación de las tantas y variadas mediaciones que ocurren en los procesos de formación de los profesionales en el ámbito de la administración. En este sentido la presente charla se presentará como un dispositivo, como un medio que permita hacer una reflexión sobre las múltiples dimensiones que supone la administración desde la mirada de la Pedagogía hacia las prácticas de la gestión en los sistemas educativos.

Durante el tiempo comprendido entre enero de 1997 y junio de 1998 tuve la oportunidad de desempeñar el cargo de coordinadora de la licenciatura en Pedagogía en la Universidad Pedagógica Nacional. Este puesto es una instancia constituida como una forma de operativizar la escueta organización que ofrece el decreto de creación de la UPN, (1979, durante la administración de José López Portillo), ya que en el organigrama general sólo aparecen figuras centrales, como la Rectoría, la Secretaría Académica, la Secretaría Administrativa, la Dirección de Planeación, el Departamento Jurídico, la Subdirección de Servicios Escolares, algunos órganos staff, y las direcciones de área o sea una por función; de docencia, de investigación y de difusión; por lo cual no existen orgánicamente las coordinaciones por licenciatura. Sin embargo son las instancias,

que dependiendo de la dirección de docencia, prácticamente operan la función más representativa de la UPN, ya que atienden a tres mil quinientos estudiantes aproximadamente, distribuidos en cinco licenciaturas, a saber, de Pedagogía, de Psicología educativa, de Administración educativa, de Sociología educativa, de Educación indígena y una recientemente (re)abierta de Educación de adultos, en turnos matutino y vespertino, en el campus de Ajusco. Además de especializaciones y dos maestrías con varias salidas terminales. El doctorado recientemente ofertado funciona bajo la administración de la dirección de investigación.

Como contexto es necesario aclarar que la UPN se ha caracterizado desde su origen por ser un espacio de luchas políticas tanto desde el exterior como desde sus interiores. En un principio se vio en medio de las expectativas del SNTE, que buscaba encontrar en ella el lugar donde poder formar sus cuadros dirigentes de alto nivel, un espacio donde legitimar la formación de sus futuros representantes; en tanto que la SEP se planteaba en ella la posibilidad de convertirla en una institución de excelencia académica para el profesorado y por tanto como un espacio a través del cual influir en la política educativa de manera contundente a nivel nacional.

Recordemos que la UPN es una institución que cuenta con sedes en todos los estados de la República Mexicana y que en algunos de ellos cuenta hasta con tres subsedes con lo cual hace un total de 72 unidades distribuidas a lo largo del territorio nacional. Ello fue posible gracias a que se le asignó desde sus inicios la matrícula con que ya contaba una instancia denominada Dirección de Mejoramiento Profesional del Magisterio, con lo cual desde su nacimiento trabaja para la actualización de los profesores de todo el país, asumiendo la apertura, en primera instancia de una licenciatura en Educación Básica, actualmente desaparecida, y sustituida por una licenciatura en Educación, ella en la modalidad abierta y semiescolarizada, en tanto que a nivel

central (Ajusco), opera con otras licenciaturas bajo la modalidad escolarizada.

Las coordinaciones académicas se encargan de la gestión de los diversos aspectos académicos en la modalidad escolarizada, pero sobre todo de las cuestiones administrativas tales como la organización y planeación de los horarios, la revisión de la planta docente, la realización de los informes administrativos trimestrales, la atención a problemas derivados de sustitución y recontratación de profesores, la atención a problemas suscitados entre alumnos y profesores o entre alumnos y alumnos, entre otros aspectos.

Como la función y el cargo de coordinador no existe en el organigrama general tampoco existe una normatividad muy clara en cuanto a su funcionamiento siendo los usos y costumbres generados durante veinte años de existencia lo que de alguna forma ha orientado su gestión. Más allá de que ha habido repetidos intentos por la regulación de sus funciones, sus características, su estructura, sus atribuciones, etcétera; no ha habido una delimitación que le permita obtener derechos y realizar deberes en forma precisa, de tal manera que su condición como mediadora entre la planta académica de cada proyecto y/o licenciatura y la dirección de docencia la ubica en una situación ambigua e incómoda por la necesidad de representar al mismo tiempo, los intereses del profesorado y responder a las exigencias de la autoridad.

A partir del año de 1983, como resultado de una propuesta de la base académica después de una renuncia masiva de coordinadores por el cambio de rector; la elección de los coordinadores se realizó a través de la presentación de una terna a las autoridades, conformada por miembros de la planta docente que tuvieran nombramiento de base, título de licenciatura como mínimo grado académico y por lo menos dos años de antigüedad en la institución, de dicha terna la autoridad elegía, hasta mediados

de 1997, a un candidato para fungir como coordinador de la licenciatura.

No así a partir del año de 1998 cuando ya no fue necesario presentar por parte de la planta académica a tres candidatos, sino que, como en mi caso, se propuso a uno por consenso quien fue ratificado por la secretaria académica como coordinador.

Dicho reconocimiento institucional es crucial ya que el coordinador no sólo organiza actividades y procesos sino que firma una cantidad importante de documentos que tienen una relevancia en los procesos institucionales que afectan directamente la vida de los diversos sujetos, como son los estudiantes y los profesores, es decir, forma parte del proceso de legitimación social que detenta la universidad pública, por lo cual resulta necesario realizar una reflexión sobre su actual funcionamiento.

Es importante señalar estos datos, ya que la ausencia de criterios institucionales, que hubiesen sido analizados por la vía del debate y devenidos del consenso; ha contribuido a la instalación de prácticas poco académicas y poco éticas, no sólo en el ejercicio de las coordinaciones sino entre algunos miembros de la planta docente, lo cual actúa directamente en detrimento de la labor educativa, la que por cierto es nuestro principal interés, o por lo menos debería serlo.

La dimensión sociopolítica

La tarea fundamental que me propuse realizar en ese entonces, fue la de crear un espacio de gestión compartida tanto en sus derechos como en sus deberes para lo cual llevé a la práctica una vieja idea originada desde los años ochenta y que se refería a la creación de una instancia mediadora entre los miembros de la planta académica y la coordinación, que asumiera

la responsabilidad de generar una serie de iniciativas en cuanto a los problemas y temas más acuciantes para el trabajo académico en su conjunto (como los criterios para la elección de asignaturas, los perfiles académicos para la contratación de nuevos maestros, los criterios para la asignación y reconocimiento de cargas académicas, los perfiles deseables para la designación de sinodales para exámenes profesionales, etcétera). Dicha instancia llevaría el nombre de **Consejo interno** y sería designada mediante la propuesta y elección libre del pleno de profesores de la licenciatura que en ese tiempo era de 42 profesores, aproximadamente treinta y nueve de tiempo completo, dos de medio tiempo y uno de tiempo parcial cuyas formaciones profesionales son heterogéneas y que van desde psicólogos, sociólogos, historiadores, comunicólogos hasta inclusive pedagogos.

Para mediados del mes de febrero de 1998, se eligió mediante sesión plenaria a los tres miembros del consejo interno quienes junto con la coordinación compondrían dicha instancia la cual funcionaría no sólo como mediadora entre la base y la coordinación como órgano de autoridad unipersonal, sino que a la vez, y sin así explicitarlo, fungiría como un mecanismo de vigilancia interna que diera cuenta de cómo se gestionaba la coordinación en todas sus fases.

A este contexto habría que añadir que la situación académico política de la UPN en ese entonces era de tensión permanente ya que un grupo de profesores de distintas licenciaturas mantenía un antagonismo abierto con las autoridades en turno creando un ambiente enrarecido en los distintos niveles de gestión, al cual obviamente no se sustraía nadie, ni alumnos ni maestros, ni coordinación alguna, todo lo cual dificultaba la realización de los procesos en un ambiente de tranquilidad, sobre todo al interior de la academia

de Pedagogía ya que algunos de los miembros del Consejo interno aprovechó su lugar en esta instancia para debilitar soterradamente el trabajo académico como mecanismo de golpeteo a las autoridades en turno, desvirtuando de esa manera la intención y el funcionamiento del consejo interno, a la vez que apuntalaba sus esfuerzos de manera oculta para acceder al control de la licenciatura través de una alianza con los reaccionarios a los cambios en la gestión.

La UPN como toda institución se constituye como un espacio de luchas de poder en su interior, en donde los distintos grupos y sujetos juegan diversos roles, desde diferentes proyectos hacia distintos destinos. Esta diversidad que para cualquier universidad hubiera sido en otro momento una ventaja y hasta una promesa, en nuestra querida universidad se ha convertido en un lastre, ya que a veinte años de funcionamiento se ha visto arrastrada a múltiples intentos de reestructuración, (1987, 1990, 1994, 1998 y el actual que todo mundo desconoce), todos ellos cancelados por lo que se podría denominar un síndrome de resistencia institucionalizada, donde los actores que ya se han hecho de los papeles principales se niegan a dejar de serlo.

Es necesario subrayar en este punto que las condiciones políticas de las instituciones constituyen un telón de fondo sobre el cual hay que comprender y analizar las funciones de gestión, siguiendo a Raymundo Mier, la gestión implica el reconocimiento de la acción de las colectividades en un mundo plagado de diversas subjetividades que intentan definir su capacidad de acción en un determinado contexto histórico.

Más allá de la intencionalidad de eficacia en la gestión, entendida como la aplicación mecánica de prescripciones técnicas; lo que importó durante la experiencia vivida, fue imprimir la voluntad y la visión de la mayoría de las personas que ahí confluimos, en un esfuerzo por hacer coincidir nuestros acuerdos más que resaltar nuestras diferencias; aún cuando algunos cuantos

que tradicionalmente se habían beneficiado de este vacío de consensos colectivos, iniciaran un movimiento de reacción a la nueva forma de autogestión. Si bien sabemos que una de las condiciones de la democracia es el respeto a las individualidades queda como problema de que al acentuarse el interés particular puede desvanecerse el espacio público.

Como resultado de los trabajos del Consejo interno se propusieron nuevas formas de generación, reconocimiento y regulación del trabajo académico, entre los cuales sobresalen por su importancia la elección y puesta en marcha de responsables de línea curricular, la definición de criterios para la asignación de sinodalias, la regulación de las cargas académicas, así como los criterios para su reconocimiento, la realización colectiva de las tareas de representación en los distintos espacios institucionales, la revisión conjunta de los informes de los profesores, la elaboración conjunta de los presupuestos institucionales, entre otros múltiples aspectos de la gestión educativa.

Asumimos en los hechos, de este modo, una forma distinta de operar los procesos académico-administrativos, más allá de la racionalidad técnica; un reconocimiento de la ***dimensión humana*** en tanto que son las personas las que están en medio de los procesos administrativos y no los procesos administrativos por encima de las personas.

La coordinación fue cosa pública, más que privada; los temas que tradicionalmente se habían resuelto mediante acuerdos individuales e invisibles se ventilaron bajo un análisis colectivo, y así se ingresó a una lógica que tuvo aceptación por la gran mayoría, pero resistencia por algunos cuantos que vieron con recelo la pérdida de privilegios largamente detentados.

Sin embargo, fue precisamente la reacción de esos cuantos los que presentaron las principales resistencias ante esta nueva forma de gestión académica, acostumbrados a sobrevivir

en la lógica de la simulación y el conservadurismo académico resintieron la transformación como amenazadora y se propusieron regresar a los viejos moldes, que aunque estrechos, eran seguros.

Las prácticas institucionales, como ya lo habían señalado Georges Lapassade y René Loureau, suelen tener períodos de transformación en donde lo instituido es cuestionado y puesto en tela de juicio para dar paso a nuevas formas de relación y de coexistencia a través de procesos instituyentes que muchas veces son temidos por posturas reaccionarias, vigilantes de sus posiciones y de sus privilegios.

Esto significa que como administradores en instituciones educativas es necesario identificar si existen las condiciones tanto objetivas como subjetivas para poder operar cambios en las políticas de gestión de tal manera que si no los hay, la mejor opción es; no la instalación de los deseados cambios, sino la búsqueda de las condiciones que los hagan posibles y la forma privilegiada para lograrlo es la búsqueda de consensos.

Tales búsquedas permiten identificar diferencias en cuanto a posturas, ya sean de orden académico, administrativo y hasta laboral, o quizá los tres a la vez. Sin embargo, la localización de las diferencias siempre va acompañada por la identificación de puntos de vista comunes, de tal manera que la convalidación y puesta en práctica de políticas académico-administrativas ha de considerar ambos polos de una misma cuestión, toda vez que el acceso a los consensos se vea beneficiado por el ejercicio del debate público.

A este respecto, Tejeda (1998), al abordar el tema de la democracia en la modernidad nos dice que es alteridad y pluralidad, pero que también es consenso. Cuando nos menciona que en las sociedades modernas la práctica de la democracia es cada vez más necesaria en tanto que de la complejidad de las relaciones sociales resulta un número cada vez más creciente de diferencias en cuanto a modos de pensar y de actuar, es decir, existen más alteridades. La pluralidad de pensamientos y

perspectivas obliga la búsqueda de mecanismos que regulen la vida entre los ciudadanos en los diversos órdenes y niveles de la vida pública y privada. Las diferencias entre los modos de pensar entre el esposo y la esposa, entre el profesor y los estudiantes, entre el empleado y el patrón, entre el subordinado y el jefe, entre el hijo y el padre, entre los profesores y las autoridades educativas, etcétera, han de encontrar, en la búsqueda de equidades; un medio a partir del cual se pueda vivir juntos, a la manera en que menciona Touraine, (1997). La crisis en la que vivimos nos obliga a buscar los medios para reconstruir nuestra capacidad para encarar los cambios, los desencuentros, las mistificaciones culturales, las luchas de poder, los conflictos entre género, etcétera, y así construir las alternativas posibles aún cuando se nos antojen inalcanzables.

La objetivación y explicitación de la diferencia, de la alteridad, conllevan a la posibilidad del reconocimiento de otras identidades permitiendo por consecuencia el ejercicio democrático de la gestión, en un sentido de encuentro de intereses de distintas personas y colectividades.

Estos aspectos conforman lo que se podría denominar dimensión sociopolítica de la gestión, en tanto los distintos niveles y relaciones que la implican la sitúan en un punto central de la vida social de una comunidad educativa en sus intrincadas relaciones.

La ilusión del poder

Ante este panorama la pregunta que se plantea es, ¿existe realmente la posibilidad de imponer una voluntad sobre otras, de manera real y abierta, cuando se propone el ejercicio de la gestión educativa como un asunto de todos?

Si nos atenemos a la noción de institución como el espacio donde se forman y transforman las prácticas y las relaciones sociales; instituidas algunas e instituyentes otras; y considerando el contexto sociopolítico de la UPN, el ejercicio del poder tiene un margen muy limitado para el caso de las coordinaciones académicas en nuestra universidad.

En esta perspectiva es importante señalar cuales son los sentidos y el significado del manejo de la noción de poder, ya que puede pensarse al menos en dos grandes orientaciones; en un sentido puede concebirse como un medio para el cumplimiento de intereses básicamente personales y/o de grupo, enfocando los esfuerzos de gestión hacia el establecimiento de condiciones que apoyen la realización de proyectos particulares mediante el uso y abuso de los recursos que el cargo ofrece.

Desde otro planteamiento puede significarse como la realización de un proyecto colectivo cuyo eje estructurador sean tanto las aspiraciones y propósitos personales reflejados en proyectos grupales, como la respuesta a las necesidades sociales a que está obligada la instancia o institución educativa. En muchas ocasiones hemos sido testigos de cómo proyectos institucionales prometedores por los alcances sociales de su función han quedado reducidos al cumplimiento de las aspiraciones y necesidades de unos cuantos.

Naturalmente esta forma de presentar dos grandes opciones puede resultar un tanto maniquea, sin embargo debe entenderse como una simplificación deliberada para resaltar las diferencias entre prácticas ostensiblemente opuestas.

Volviendo al análisis de la experiencia, encontramos que la posibilidad de favorecer a los profesores desde la coordinación en términos académicos, laborales y económicos no es muy amplia ni muy frecuente. Por ejemplo, el aumento salarial depende de las condiciones establecidas en el Reglamento interior de trabajo para el personal académico en

el cual se definen claramente las categorías y niveles de la planta académica, en sus distintas adscripciones, para el área de docencia, investigación y difusión.

Las categorías existentes son las típicas para toda universidad; de profesores titulares "A", "B" y "C"; profesores asociados, también con los tres niveles y, hasta 1995 profesores asistentes con sus respectivos niveles. La categoría de asistente desapareció con la ***reconversión laboral*** que se está operando paulatinamente desde mediados de los noventa en todas las universidades, tal vez con la perspectiva de convertir a todo profesor universitario en un trabajador sometido a las políticas de los modelos de producción flexible, tal como sucede actualmente en Argentina, donde está prácticamente desaparecida la plaza de base y la máxima aspiración de un profesor universitario es no ver recortada su contratación de tiempo completo a una de medio tiempo o tiempo parcial.

La posibilidad de aspirar a un aumento de salario no pasa por la recomendación o autorización de un coordinador de licenciatura y/o proyecto sino que debe ajustarse a los requisitos y/o equivalencias para acceder a la plaza, así por ejemplo para optar por un ascenso de una plaza de profesor asociado "A" a la categoría de profesor asociado "C" se debe tomar, lo que yo llamo la ruta larga, mediante el cumplimiento de equivalencias, que principalmente consisten en poseer el grado de licenciatura y permanecer de manera ininterrumpida durante tres años en la categoría inmediata anterior, o de otra manera optar por el procedimiento corto, de contar con los requisitos que consisten, en este caso, poseer el grado de maestría, diez años de experiencia docente en el nivel superior y haber publicado sobre temas referidos al campo disciplinario respectivo.

Desde esta perspectiva se observa claramente que *el poder* del coordinador en cuanto al aspecto económico y laboral es muy restringido ya que ninguna de las equivalencias o requisitos

dependen directamente de él, una vez que el profesor o subordinado ha obtenido una plaza de base. No así con los profesores que están contratados de manera indefinida en un interinato ilimitado, pues aunque mantienen cierta seguridad en el empleo, para optar por la plaza de base deben pasar por un concurso de oposición abierto ante un jurado que en determinado momento la coordinación sí puede proponer y/o negociar con la autoridad correspondiente, con lo cual depende en cierta forma de su voluntad, no sólo en cuanto al perfil profesional requerido para la obtención del derecho al concurso, sino en la definición de las personas que actuarán como jurado en el mismo, esta mediación le da cierto margen de influencia al respecto.

La escasa regulación de los procedimientos académico-administrativos en cuanto a validación y reconocimiento de actividades académicas (vinculadas estrechamente a los sobresueldos o estímulos que las políticas internacionales neoliberales han impuesto a los salarios de los trabajadores académicos) ha dado como resultado que se utilicen criterios dispares, inequitativos y hasta sujeto a los caprichos y criterios subjetivos en la valoración de las actividades. Por ejemplo, un producto académico escrito, como esta ponencia, puede variar dependiendo de quien la evalúe y a quien se evalúe, desde considerarla como un documento suelto y sin pertinencia al campo de interés de la licenciatura, hasta valorarla como un ensayo para público especializado, con lo cual adquiere una medida cuantitativa y cualitativamente distinta, en tanto que los puntajes aplicados tienen una traducción directa en la asignación de niveles en los estímulos económicos, que dicho sea de paso, hoy significan al menos la tercera parte del salario real de los maestros universitarios de base, no así de los contratados por medio tiempo o por tiempo parcial quienes absolutamente no tienen opciones de estímulos ni en prestaciones.

Aquí como en otras instituciones se juegan multiplicidad de intereses creados a lo largo de veinte años de existencia de una institución generada con muy buenas perspectivas, pero con un aparato regulador deficiente. Este planteamiento dista mucho de tener la aspiración de la racionalidad normativa por encima de otras racionalidades. Sin embargo, creo que las prácticas institucionales de operación de los proyectos académicos y sus formas de gestión han obedecido más a decisiones coyunturales generadas por iniciativas personales o de grupo, que a un proyecto de conjunto bajo una perspectiva holística en la cual se proyectara la potencialidad de la planta docente y la naturaleza de sus proyectos educativos.

Según datos presentados por las autoridades más del 80% del profesorado cuenta con estudios de maestría, y aproximadamente 20% de ella detenta el grado de doctor, una gran mayoría ha realizado estudios de especialización y casi el 80% ha gozado por lo menos en una ocasión de alguna prestación para realizar estudios de posgrado o para obtener el grado académico de licenciatura, maestría o doctorado.

La realidad nos muestra que la tarea de gestión educativa se encuentra inmersa en una gran red de relaciones y múltiples determinaciones sociales tanto institucionales como individuales y de grupos por lo que no es infundada la idea de que el poder en este nivel es sólo un espejismo.

La dimensión técnica

El conjunto básico de pautas normativas para el funcionamiento de las áreas académicas se encuentra, como ya se había mencionado, en el Reglamento Interior de Trabajo para el personal académico. Ahí se estipulan las características de cada función, los perfiles académicos, las cuestiones correspondientes a las obligaciones y a los derechos de cada trabajador académico,

así como las sanciones a las que se hace acreedor en caso de incumplir con sus obligaciones.

En cuanto al personal administrativo, si bien mantiene una relación cotidiana con el profesorado y el estudiantado, posee un Reglamento de Trabajo diferenciado al de los trabajadores académicos por lo que la regulación de su trabajo y los aspectos relacionados a descuentos, salarios, promociones pasa vía por vía de autoridades administrativas prioritariamente aunque si se trata de justificaciones por ausencias o retardos la coordinación puede intervenir autorizando o desautorizando tales situaciones.

En este marco institucional, la gestión de los asuntos corrientes que básicamente dan operación a las licenciaturas entre los que se encuentran la asignación de horarios, grupos y profesores funciona mediante procedimientos muy ensayados y consolidados bajo la lógica de usos y costumbres como ya se había mencionado. Como la dirección de docencia enfrenta una gran carga de demandas, durante aproximadamente 10 años funcionó una subdirección de docencia, hoy desaparecida; que organizaba una propuesta general de horarios, básicamente los formatos que tenían que ser llenados según los acuerdos entre los profesores de las licenciaturas. Omito profundizar en el tema ya que es extremadamente complejo y no podría agotar en este espacio la problemática, ni avizorar una posible solución.

Las pautas institucionales para el funcionamiento de las coordinaciones ya están eventualmente marcadas, aún cuando cada vez que ocurren cambios de directores(as) de docencia se asumen ciertos estilos de gestión relativamente distintos.

Lo que deseo enfatizar es que la relación y el funcionamiento estrictamente técnico de gestión de la coordinación académica sería relativamente fácil y simple si sólo se tratara de aplicar pautadamente los procedimientos administrativos, (que por cierto no están señalados en manuales).

La dimensión técnica de la gestión educativa es un aspecto que se complica cuando debe hacerse frente a una institución que durante los veinte años de su existencia ha tenido once rectores, varios intentos fallidos de reestructuración académico-administrativa, pero sobre todo una planta académica que no ha logrado consolidar un proyecto de universidad en tanto que las históricas luchas entre grupos de poder ha impedido establecer consensos en cuestiones que van desde formas de relación cotidiana (por ejemplo, cada cuando deben realizarse juntas de colegio, cómo, con qué condiciones y requisitos, etcétera) hasta las relativas a la orientación del proyecto universitario como totalidad. (Por ejemplo, cual es la misión actual de la universidad en el contexto actual, en tanto que su función original de profesionalización del magisterio nacional ha quedado inhabilitado desde que en el año de 1984 las propias escuelas normales asumieron la responsabilidad de licenciar al magisterio, o hacia dónde orientar la formación de nuestros estudiantes en un escenario laboral sumamente competido y escasamente delimitado con otros profesionales egresados de otras instituciones con una formación más específica).

La dimensión pedagógica

Tratándose de la gestión educativa creo sumamente necesaria la consideración de la dimensión pedagógica en cuanto su núcleo de acción refiere a la organización, desarrollo y evaluación de prácticas educativas con profesores y estudiantes. No se trata de una administración de recursos humanos, materiales y acaso financieros con las intencionalidades y comportamientos propios de una empresa sujeta a las lógicas del mercado, sino que lo que está puesto en juego son los procesos de formación de profesionales que han de dedicarse al ámbito educativo.

Desde la pedagogía, como disciplina cuyo objeto de estudio está conformado por el conjunto de fenómenos educativos en sus diversos tipos y modalidades, se han considerado diversos aspectos básicos para el abordaje y desarrollo de un proyecto educativo.

Esencialmente aparece un **propósito**, que constituye la especie de brújula orientadora de las acciones de los sujetos y de sus significados. Este aspecto responde a la pregunta ¿hacia dónde queremos dirigir nuestros esfuerzos, qué queremos conseguir?, consiste en la localización e identificación del conjunto de metas a alcanzar en un doble sentido, tanto cuantitativa como cualitativamente, previo análisis de los alcances reales del proyecto y de las limitaciones de todo orden. En una propuesta curricular por ejemplo, por hacer una comparación, se definen objetivos generales, particulares y específicos. El sentido de esta diferenciación es tratar de establecer una jerarquización y visualización de los propósitos y de sus alcances, siempre en términos de continuidad, es decir, del logro de los específicos depende el de los particulares y de la realización de unos y otros depende el de los generales, sin la pretensión obsesiva por la realización plena de cada uno de los niveles, ya que como todos sabemos, la realidad es siempre más rica e insospechada de lo que nuestra imaginación y previsión pueden alcanzar a predecir. Esta jerarquización es sólo un artificio metodológico, un andamio sobre el cual lanzar nuestras líneas de acción para saber por cuales caminos andar.

La **estrategia** corresponde a lo que en pedagogía llamamos metodología. El modo general y los procedimientos particulares por medio de los que lograremos la consecución de nuestros propósitos, teniendo siempre a la vista que los procesos que estamos asistiendo involucran a personas y no solamente trámites que hacen las personas. La relación educativa exige un involucramiento en los propósitos de los demás, en las

condiciones de otros, en sus perspectivas, y porqué no, en sus limitaciones y las de nosotros mismos. Como lo señalaba en la dimensión sociopolítica, importa mucho las formas en como se instrumentan las acciones, desde mi punto de vista, la forma privilegiada para establecer tanto propósitos como estrategias, es la búsqueda de consensos, que a su vez es una estrategia como instrumento de gestión. Es forma, pero a la vez es fondo.

El aspecto de los recursos es un tema por demás necesario, sobre todo si atendemos a la creciente demanda de los servicios educativos de nivel superior, que dicho sea de paso, hoy es una problemática insuficientemente valorada, ya que de ocho millones de demanda potencial para la educación superior, hoy nuestras universidades e institutos de enseñanza superior sólo atienden a un millón doscientos mil alumnos. Los requerimientos humanos están a la cabeza en la lista de necesidades que se han de satisfacer, sin desestimar las necesidades asociadas como las materiales, (espacios físicos, apoyos técnicos y tecnológicos) que han de cubrirse ni más ni menos que con los recursos financieros, que dicho sea de paso es una asignatura pendiente en la política educativa del nuevo régimen que se avecina, pues según declaraciones del equipo de transición, no se tiene previsto un incremento en el presupuesto asignado en este nivel.

Desde la pedagogía, al igual que en la administración es necesario hacer una estimación de los tiempos que se precisarán para la realización de las actividades planeadas con el fin de establecer responsabilidades compartidas entre los miembros de los equipos de trabajo, utilizando la delegación de funciones y derechos como una forma de gestión que garantice los alcances y en caso de no acceder a ellos, distribuya las responsabilidades.

La capacidad relacionante en la gestión al igual que en los procesos pedagógicos ofrece una cierta garantía en el alcance de los propósitos de los proyectos.

La evaluación es un tema candente en cualquier espacio de la vida social y por lo tanto en el campo de la administración reaparece como mecanismo que sirva para revisar qué tanto se han alcanzado los propósitos, tanto explícitos como implícitos de la gestión. En pedagogía se habla de curriculum formal, de currículum vivido y de currículo oculto para designar los diversos niveles de la realidad educativa.

Al primer nivel, el **formal** corresponden los planteamientos presentados en los planes de estudios referidos tanto a los métodos, a los contenidos, a las pautas institucionales, a las responsabilidades explicitadas en reglamentos y estatutos públicamente conocidos. Al segundo nivel el **vivido** corresponden las prácticas reales en que se traducen los lineamientos establecidos en los documentos formales, podemos decir que es lo que se hace de lo que está dicho. En el nivel **oculto** se concretan una serie de intencionalidades que aunque no han sido explicitadas, determinan un conjunto de pautas que orientan las prácticas institucionales.

En muchas ocasiones este nivel es aún más determinante que los anteriores y llega a cancelar los logros y adelantos de los otros. Por ejemplo si a nivel formal se dice que la evaluación se realizará con base en el análisis de los resultados de los proyectos y resulta que tal evaluación es sólo un símil en tanto que poco importan realmente los resultados si las decisiones referidas a apoyos financieros corren por la vía de los amiguismos o de las relaciones de poder, entonces podemos utilizar estas categorías para desentrañar las verdaderas razones y destinos de la evaluación. A este respecto hay toda una línea de desarrollo teórico y metodológico comprendida en el área de evaluación institucional. De hecho se ha concretado una instancia

interinstitucional que se dedica a esta función, los llamados CIIES, (Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior).

¿Por qué o cómo la sustentabilidad? (A manera de epílogo)

La noción de sustentabilidad es un término relativamente nuevo que ha penetrado en nuestra cotidianidad a partir de las inquietantes explicaciones que nos han dando los científicos de la naturaleza cuando nos alertan de los riesgos a que estamos expuestos de seguir con una política devastadora de los recursos naturales, tanto si se trata de una comisión de actos que atentan directamente contra la naturaleza como si se trata de la tolerancia de los mismos. En la misma forma en que suceden los atentados contra lo natural se puede pensar que ocurren actos contra la supervivencia social en términos de la posibilidad de convivir en un ambiente sano y productivo en las instituciones.

La noción de sustentabilidad es igualmente aplicable a todos los órdenes de la vida, ya se trate de la esfera natural como de la social.

Las nuevas formas de control, las luchas por el poder, los caminos sin sentido, el pensamiento individualista a ultranza que se han ido introduciendo en las instituciones, en nuestro caso en las educativas, han permeado las prácticas hasta apoderarse de las conciencias de las personas, a tal grado que la gestión en lugar de garantizar no sólo la convivencia entre los sujetos sino su proyección hacia un mundo más amplio y más libre, ha ido acotando las acciones de los individuos cada vez más a través de políticas educativas, desde los más altos niveles hasta los de nivel medio y bajo; que deliberadamente o no han instalado una dinámica que lleva en sí misma el germen de su aniquilamiento. Una institución

sin acciones de grupo, es una institución condenada a su extinción, espero que este no sea el caso de la nuestra

Bibliografía

Tejeda, José Luis (1998) *Las fronteras de la modernidad*, México, Plaza y Valdez - UPN.

Touraine, Alain (1998) *¿Podremos vivir juntos?* México, FCE.