

# LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO: ENTRE LA GOBERNABILIDAD Y EL DESARROLLO ACADÉMICO

*Arturo Guzmán Arredondo y Miguel Navarro Rodríguez*

*Octubre de 2001*

Las opiniones de los actores en una institución constituyen la voz más autorizada para analizar su propio contexto. En este documento de autoestudio de la Universidad Pedagógica de Durango, (UPD) se recuperan puntos de vista de algunos docentes que diariamente construyen y viven la dinámica de la vida institucional.

## **1. Identidad y burocracia**

La UPD es una Institución Formadora de Docentes y se define como una Universidad Pública Estatal con estatuto jurídico propio. Es propiamente una Universidad para los profesores de educación básica del Estado de Durango, que recoge en su cultura organizacional la tradición formante de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), una amalgama que reúne normalismo y cultura universitaria; ya que como se ha podido establecer:

El rasgo característico de la UPN es la fractura. En muchos sentidos es el espacio de confluencia de distintos sectores tanto del normalismo como del universitario provenientes de las décadas de los años setentas y ochentas, lo que produce una planta académica híbrida (Medina, 2000: 25).

Un profesor de la UPD considera que “los usos y costumbres [de la UPD] tienen su origen en la cultura docente de la UPN Ajusco, combinados con ciertos estilos y dinámicas

normalistas”. Esa hibridación, cual pecado de origen que se reproduce en los nuevos tiempos, sigue incrementándose con la llegada de nuevos académicos, tanto normalistas como universitarios, y conlleva la virtud de lo diverso, pero enmarca la dificultad inherente para la construcción de la identidad institucional. Otro profesor manifiesta que los procesos de la UPD “resultan conflictivos por su propia génesis e historicidad”.

La UPN, con sus 74 Unidades en todo el país, conforma un subsistema de educación superior con finas líneas de control desde las estructuras oficiales de la Secretaría de Educación Pública hacia las Unidades de UPN, tanto al nivel central como en las Secretarías de Educación de cada uno de los Estados, y en donde la vida universitaria de los académicos y estudiantes-profesores no acusa el ejercicio de una verdadera autonomía; ya que al igual que el rector de la UPN, quien es nombrado y puede ser removido por el Secretario de Educación Pública (Ibarra, 1998), los directores de cada Unidad, manteniendo un inequívoco paralelismo, son nombrados también por los ejecutivos estatales y con acuerdo del Secretario de Educación de cada Entidad.

Es así como las Universidades de los profesores de educación básica (todo el sistema de unidades UPN en el país, incluida la UPD (antes unidad 101), recogen el sentido normativo y centralizante que la Ley General de Educación (SEP, 1993) establece para la educación básica y de formación de docentes; es decir, la educación normalista y universitaria de los profesores sigue siendo un asunto de Estado, sujeto al control y a la regulación oficiales; la profesión magisterial sigue siendo una profesión de Estado (Arnaut, 1998).

Con este fuerte acotamiento institucional, las prácticas universitarias se verán determinadas en más de un momento por los controles gubernamentales y corporativistas; ya sea desde la Secretaría de Educación o desde los sindicatos magisteriales, quienes estarán induciendo líneas de política hacia la Universidad Pedagógica. Sin embargo, la propia UPN es, a su vez, generadora de su propia política, en tanto universidad que se

comporta como una “organización compleja que puede ser estudiada como un sistema político mayor, con dinámicas de grupos de intereses, similares a aquellos que existen en la ciudad, en el estado o en cualquier otra situación política” (Baldrige, 1971; en Kogan, 1983: 57).

Si a lo anterior se agrega el problema de la identidad, planteado en la fractura formante del grueso de su núcleo de académicos, entonces el análisis institucional de la Universidad Pedagógica de Durango (UPD) estará permeado por la hibridación de su origen y por su naturaleza burocrática que la ata institucionalmente a las estructuras de la Secretaría de Educación; ya que, por estatuto en el decreto de su formación, es una Universidad definida como un organismo público descentralizado, pero coordinado por la estructura rectora de la educación en la entidad, es decir, por la Secretaría de Educación del Estado de Durango (UPD, 1997).

Un profesor manifiesta que “la UPD está en proceso de institucionalización, con prácticas de autonomía limitadas por el Estado y por los propios profesores que no creen en su propia identidad”. Esto le acota a la UPD fuertes enmarcamientos, desde la política gubernamental a sus prácticas académicas, que debieran nutrirse de la autonomía universitaria; por ejemplo, las decisiones colegiadas hacia la investigación y el desarrollo de nuevos programas. Desde este planteamiento, el modelo de gobernabilidad universitaria estará fuertemente impactado por las dinámicas de la política que desde los ámbitos de gobierno, tanto oficiales como sindicales, se orientan a lograr estadios de conservación y reproducción de directrices pre-formuladas, más que orientarse a lograr innovación y desarrollo que tengan como marco una visión de universidad desde la perspectiva de sus actores.

Un tercer elemento que gravita en el análisis es la configuración de la identidad profesional en ambientes de fractura; ni los normalistas, ni los híbridos o los universitarios hemos resuelto nuestra definición de identidad a favor de prácticas y creencias compartidas

sobre lo académico y lo universitario de la UPD. Se ha establecido, por el contrario, la aceptación tácita de un escaso grado de autonomía respecto del Estado, lo que constituye un rasgo particularmente sensible para el proceso de construcción de identidad profesional (Medina, 2000).

Lo anterior se expresa de manera clara cuando un determinado grupo demandante de soluciones sale de los muros de la universidad en busca de aliados que escuchen sus problemas. Al respecto, un profesor expresa que “los funcionarios de la Secretaría de Educación también actúan en la UPD como actores desde afuera”. Por lo general, los aliados se encuentran en representantes de autoridades educativas paralelas o superiores a la Dirección General de la UPD, quienes, a su vez, buscan alianzas con otros funcionarios; al costo de hundir más la deseable autonomía universitaria. Se repite lo señalado por Porter (1999), cualquiera de los grupos que se enfrentan en la universidad, a falta de identidad institucional, se asume como supervisor del otro, publicitando sus desaciertos.

## **2. El modelo político**

Los conceptos clave en el análisis de la vida organizacional y el modelo político en la Universidad Pedagógica de Durango surgieron de los planteamientos de Acosta Silva (2000), Ball (1994), Porter (1999 y 2001) y Tapia Uribe (2000). A partir de estos aportes se articulan cuatro elementos que actúan a manera de ejes en la comprensión de las dinámicas que vive la universidad: el poder, la autoridad, la gobernabilidad y la micropolítica. El poder es una relación entre los que mandan y los que obedecen, la capacidad de imponer la voluntad de unos sobre los otros; la autoridad es la percepción del poder considerado como legítimo; la gobernabilidad es la capacidad del sistema universitario para atender eficazmente las demandas de sus grupos internos, mediante la resolución de conflictos y producción de acuerdos; y la micropolítica es el proceso que liga el conflicto y el dominio

en la vida organizativa.

Una naciente Universidad que empieza por instituir sus órganos colegiados está sujeta a las fluctuaciones de los conceptos aludidos, mismos que determinan la gobernabilidad institucional. Un profesor afirma que en la UPD “aún está presente la dirección y ‘equipo’”. Los usos del poder se orientan a imponer y a convencer respecto de una visión de universidad por sobre las consideraciones de la diversidad; la autoridad se percibe como un puente de mando en donde las maquinaciones permiten el control o, en el mejor de los casos, se concibe como el espacio de las decisiones que llevan por el camino más expedito y alejado de las deliberaciones de los grupos colegiados; la gobernabilidad es concebida como el arte de los consensos a fin de lograr estabilidad, sacrificando la mayoría de las veces las expectativas de quienes dominan el rigor de los planteamientos disciplinarios o bien ordenando las visiones disparadas hacia el protagonismo de los que “saben”, pero que, en ambos casos, no dominan el arte de la política que es un elemento indispensable para la gobernabilidad universitaria.

Algunos profesores hacen referencia a un vacío de autoridad, ausencia de liderazgo, carencia de iniciativas; a una institución conducida por inexpertos académica y políticamente, este tipo de opiniones es frecuente escucharlas de parte de quienes en otro momento también ocuparon responsabilidades directivas y a la vez fueron juzgados con la misma severidad por sus contrapartes; diríamos que en la UPD, cuando se juzga un ejercicio de desempeño de nuestros pares o de funcionarios universitarios, nos es difícil considerar los reconocimientos a una labor enmarcada en contextos complejos como el universitario.

Las diferencias de opinión entre los profesores se reflejan en la micropolítica que se practica en los pasillos de la UPD, en una cotidianeidad que caracteriza la vida universitaria, sin hacer de esto una acción consciente. Esto motiva que no haya buenos o malos profesores o profesoras; en cambio, es el legítimo derecho de la expresión entre

pares, mismo que suma o resta puntos en el activo de relaciones del profesor, del académico y que frecuentemente lo enfrenta o lo une a las otras redes de interacciones micro “de los otros cubículos, del otro grupo”, es la política de la política en la vida cotidiana de los profesores (Martínez Romo, 2001). Se juegan así las lealtades y el posicionamiento, se muestran o se deterioran las imágenes de las trayectorias académicas, se califica y se descalifica (Apple, 1994; Estebe, 1994); es el juego de la vida organizacional informal universitaria en pleno.

Sin embargo, el conflicto institucional no se percibe en algunos actores de la UPD: “afortunadamente en este momento sólo existen conflictos personalizados, ya que las dos visiones institucionales hemos podido establecer procesos de comunicación”; “se comienza a notar que existe un ambiente donde es posible negociar entre grupos, entre trabajadores y autoridad”. Otros afirman que no existen mecanismos de coordinación, sólo de información; que algunos grupos de poder luchan por “el coto de poder”; “otros sólo quieren controlar, los hay megalómanos, quieren ser siempre soles alrededor de los cuales gire todos y todo”.

En esta visión de complejidad organizacional, de decisiones y conflicto, éste último se presenta de manera intermitente; la organización universitaria asume plenamente las características ya planteadas por Clark (1983, 1987) y Olsen (1976) respecto de las anarquías organizadas: existe ambigüedad, complejidad y saturación de asuntos y actividades, lo cual conlleva que se expresen sentimientos confusos y ambivalencias en las decisiones que gobiernan los asuntos de la universidad; al final esto obliga a reducir la capacidad de respuesta de quienes dirigen las estructuras universitarias ante los conflictos en al menos tres formas elementales:

- a) El conflicto en la vida universitaria puede ser llevado por el modelo racional, cuando en el mejor de los casos se prioriza el aspecto intelectual de la decisión

por sobre los asuntos motivo del conflicto.

- b) Se aplicará el modelo sociopolítico de la decisión cuando los actores de la política universitaria se activen, demanden y logren posiciones. En este modelo decisional los acuerdos se logran sobreponiéndose a los asuntos motivo de conflicto, cuando los participantes son estables. Si los participantes son inestables, entonces el desacuerdo sobre los asuntos motivo de conflicto vence a los valores involucrados (Olsen, 1976).
- c) El modelo factual o modelo de la no decisión se aplica cuando existe una situación cambiante; cuando la definición es compleja o se involucran muchos valores y variables de toma de decisiones, de forma que la elección de la alternativa no puede hacerse en tanto no se logren analizar las consecuencias de las alternativas existentes. Sin embargo, los hechos que de suyo se agravan, rebasan el proceso de la toma de decisiones e igualmente contribuyen a la ambivalencia y la ambigüedad características de las anarquías organizadas.

### **3. Un esbozo sobre las fuerzas involucradas**

Dos profesores coinciden al señalar la existencia de tres grupos en la UPD: Grupo Convergencia, Grupo no Alineados y Corriente de Expresión Democrática. Ambos informantes coinciden en señalar al tercer grupo como una fuerza contestataria radical; mientras que los aludidos se autodefinen como los defensores de la autonomía institucional.

El presente análisis nos da pauta para reflexionar sobre los motores que hacen moverse a la Universidad Pedagógica de Durango, como anarquía organizada en tanto organización. En el río revuelto que presenta el ambiente organizacional de la anarquía organizada universitaria, la organización avanza desde tres impulsos básicos:

- a) La UPD es empujada por el autoritarismo burocrático y por las inducciones de política que desde fuera del sistema universitario le son impuestas y que, a la vez, son reproducidas por la autoridad universitaria y los seguidores, quienes se sienten satisfechos en un orden impuesto por las normas que favorecen las actitudes institucionales.
- b) En un sentido opuesto a la línea institucional, operan las fuerzas de la resistencia, las cuales pueden estar altamente politizadas y presentarse con un sentido demandante, toda vez que sitúan en el discurso la función sustantiva y el ideal de lo académico, a la vez que en los momentos coyunturales, colocan en el plano de la acción a la lucha política, laboral o económica.
- c) La tercera fuerza involucrada es aquella que desde el centro de la organización, y hacia delante, mueve a la anarquía organizada. Este avance es determinado por los elementos innovadores y creativos que tratan de hacer camino y formar redes de trabajo, marcando la pauta de desarrollo para la organización. Cuando este tipo de fuerza logre agrandar sus redes hacia la autoridad formal y hacia los sectores de la resistencia, entonces la anarquía organizada puede llegar a su fin y dar paso a un nuevo estadio de desarrollo de la organización universitaria.

En medio de estas fuerzas, y ante el ambiente de incertidumbre, existe un observable sector de profesores no comprometidos, que navegan en las aguas tranquilas de su bajo desempeño; éste podría ser considerado como uno de los sectores más dañinos dentro de la Universidad Pedagógica, ya que lucran con el deterioro de la organización universitaria. A ellos parece no interesarles, en absoluto, un honesto proceso de mejora de las prácticas y de los procesos en los que se ven involucrados; a veces favorecerán con su apoyo formal a uno o a otro grupo. Sin embargo, podrían ser sorprendidos en los procesos de cambio auténtico, en los cuales la organización exigiera un cumplimiento que los situara

en la alternativa de transformar sus prácticas o renunciar a la pertenencia organizacional.

En el fondo del debate sigue estando presente el asunto de la identidad universitaria, identidad que provoca interés y que mueve al compromiso. Sin embargo, ¿a quién interesa una mejoría de los ambientes, una construcción del concepto de salud organizacional? (Robbins, 1998), ¿a quién interesa construir la identidad universitaria de la UPD? ¿Cuándo iniciar por generar procesos de compartición de creencias y asunciones acerca de lo que es la Universidad Pedagógica de Durango? Creemos que sí existen profesores y académicos de la UPD cuyas creencias y concepciones los acercan al concepto de identidad profesional para con la Universidad Pedagógica de Durango, consideramos que existen condiciones para impulsar las prácticas académicas desde los profesores y al lado de los profesores, proveyéndoles el espacio institucional y las condiciones de apoyo material para su desarrollo.

Por tanto, se requiere dinamizar este caldo de cultivo, ya que la dinámica de las tensiones y las preocupaciones directivas por mantener el equilibrio para conservar determinado estatus no han permitido a la comunidad universitaria ocuparse de los aspectos prioritarios e importantes (Covey, 1997), tales como el Plan de Desarrollo Institucional y el proyecto académico. Estas grandes cuestionantes se han constituido en asignaturas pendientes, estancando el desarrollo de la universidad.

Esta rica vida organizacional de la universidad es, en parte, una extrapolación de la vida conflictiva que se vivió en los pasillos de las escuelas de educación básica, de donde proceden muchos de los académicos de la UPD. El conflicto mal administrado, aun cuando puede ser considerado como un importante motor en el desarrollo de las organizaciones (Apple, 1994; Robins, 1998), en algunos casos puede generar ambientes pobres para el aprendizaje, sobre todo cuando los profesores enseñamos agresión y deshumanización (Navarro, 2001).

Después de una primera aproximación en el estudio, se llega a la conclusión de que

la Universidad requiere transitar de un modelo de gobernabilidad política hacia un modelo centrado en lo académico. Las circunstancias actuales colocan a la UPD en riesgo de abstraerse en su problemática interna, perder de vista su función social y aislarse de la nueva dinámica que se vive en las instituciones de educación superior. En este primer nivel de análisis, cabe destacar que si se logra la transición planteada, si se aprovechan las grandes potencialidades que encierra el desarrollo académico de la UPD, y si se logra destrabar su problemática organizacional que le acompañó desde su origen, se puede generar un despegue académico, logrando concretar las ventajas de la descentralización de la Universidad Pedagógica Nacional expresadas en su decreto de creación. Así, la UPD tiene posibilidades de posicionarse como una Universidad Pública con indicadores competitivos, en un contexto regional cada vez más caracterizado por el desarrollo de las Universidades Privadas, cuya oferta en el campo de los postgrados en educación se está consolidando. A este respecto y considerando lo expresado por uno de los profesores en el sentido de que empieza a existir un proceso de comunicación y consenso “Entre las dos visiones institucionales” consideramos que la UPD, se encuentra en el camino de su despegue académico por la vía de los consensos y redes en construcción

Las políticas internacionales en educación superior (UNESCO, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, OCDE), coincidentes con las tendencias nacionales (ANUIES), recomiendan que las respuestas a los continuos cambios de hoy deberán estar guiadas por los principios rectores: eficiencia, relevancia, calidad, equidad, flexibilidad e internacionalización. Las políticas planteadas por los diferentes organismos son, en general, coincidentes en sus planteamientos; la disonancia se vive cuando se intenta traducirlas en acciones al interior de las instituciones, con actores que plantean diversidad de metas y con inercias consolidadas por la tradición. La transición está llena de adaptaciones, rechazos parciales y conflictos particulares en las instituciones que continúan su marcha basadas en usos, costumbres y procedimientos (Alcántara, 2000; Porter, 2001).

#### **4. Origen de la Universidad Pedagógica de Durango**

La Unidad Pedagógica de Durango nace como Unidad 101, dependiente de la Universidad Pedagógica Nacional en el año de 1979. La política educativa en materia de formación de profesores tendía así, de una manera más clara, a dar respuesta al problema de la nivelación de docentes, profesionalizando a los profesores en servicio. Al mismo tiempo, se entablaba una lucha por el control de la naciente UPN entre el protagonismo del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y la defensa de un proyecto con más rigor técnico-pedagógico por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) (Arnaut, 1998).

En el contexto del Estado de Durango, la naciente UPN 101 conquistó rápidamente a un sector del magisterio que se sentía atrapado en sus opciones de nivelación profesional, ya que éstas eran atendidas exclusivamente por las Escuelas Normales Superiores que ofrecían (y ofrecen) especializaciones (ahora licenciaturas) que certificaban la competencia del profesor para enseñar alguna asignatura en educación media (secundaria y bachillerato), pero no ofertaban licenciaturas para la educación primaria o preescolar.

Fue así como los maestros vieron que contaban con una Universidad propia y específica para sus necesidades de titulación pedagógica a nivel de licenciatura en las diversas carreras, de licenciatura en educación primaria, educación preescolar o educación primaria para el medio indígena; cuyo centro de interés era la transformación de la práctica docente mediante sólidos planes de estudio diseñados en el ir y venir de la práctica a la teoría pedagógica, esto es, que hacían énfasis en la preparación científico-técnico-pedagógica para profesores en servicio (Imbernón, 1996).

Como relata uno de los maestros que recuerda los inicios de la Unidad 101:

Era una institución muy atractiva para los profesores; con programas y enfoques teóricos novedosos, autores de avanzada, aquí oían de Ausubel, de Piaget. Las antologías eran modernas, lo más actual que teníamos en Durango; en ese tiempo ni en la UJED trabajaban lo que era Pedagogía. También los catedráticos, o sea los asesores, eran de más entregados a su trabajo, creo que eran los mejores profesores con nivel de licenciatura del Estado, estar en la Pedagógica era lo máximo para un profe; preferían más a la Pedagógica que a la Normal Superior.

Al referir sobre las condiciones en que los profesores de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 101 de la ciudad de Durango (hoy UPD) llevaban a cabo su asesoría, otro profesor recuerda, dando buenos atisbos del modelo de gobernabilidad y de orden autoritario-burocrático que en aquel tiempo imperaba, y refiriéndose a la primera Directora de la entonces Unidad 101:

Le trabajamos de más a la Maestra, pero lo hacíamos por los profes, yo tenía pocas horas y atendía grupos de hasta 90 alumnos, cuando le pedimos apoyo para asistir a las Maestrías a Monterrey no nos daba permiso, pero como era tiempo de exámenes de la maestría, nos tuvimos que brincar la barda, por atrás; sí, era muy estricta y la gente cumplía, pero no sé, por algo nosotros no le caíamos bien.

El anterior atisbo da pie a considerar lo planteado por Medina (2000), cuando hace referencia a que las Escuelas Normales en donde se formaban los profesores fueron atendidas por los directivos, reproduciendo el modelo autoritario-burocrático que ejercieron siendo ellos previamente directores de escuelas primarias; así, se dirigía a las Escuelas Normales con la misma mano dura que se lo hacía con una “escuela primaria grandota”. Esto es interesante porque da pie a considerar que el origen de la anarquía organizada universitaria, haciendo el paralelo de la Universidad Pedagógica con una Escuela Normal,

ha tenido un origen, tiempo atrás, fundado en un modelo burocrático, esto es, rígido y normativo.

Con el devenir de los años, la total dependencia de las Unidades hacia la UPN en México, D. F. fue cuestionada. Finalmente, en un proceso de descentralización educativa iniciado en mayo de 1992 las Unidades fueron objeto de una des-incorporación y redefinición en función de los intereses y políticas de los gobiernos estatales. Por decreto del Ejecutivo Estatal, la Unidad 101 se convirtió en la Universidad Pedagógica de Durango (UPD), un organismo descentralizado del gobierno estatal con autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio, bajo la coordinación del Secretaría de Educación Cultura y Deporte (hoy Secretaría de Educación del Estado de Durango). Este estatus se logró mediante el decreto de creación de julio de 1997 (UPD, 1997).

Actualmente, la UPD presenta la particularidad de ser la primera unidad extensiva del sistema UPN que se descentraliza e inicia un proyecto pleno de incertidumbre, en el cual inciden historias y actuaciones de académicos y directivos locales. Sin embargo, permanece la dependencia de la UPD a los planes y programas de la UPN, las iniciativas curriculares locales son limitadas y no representan prioridad para las instancias de gobierno institucional, en tanto no se ha definido el proyecto académico propio, constituyente esencial del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Pedagógica de Durango.

## **5. Signos vitales de la UPD**

### *Estadísticas básicas*

La UPD es una institución pequeña. La planta docente está constituida por 62 académicos y en el área administrativa laboran 34 personas. En los programas de licenciatura se atiende a 698 alumnos (ciclo 2000-2001), además de servicio de asesoría de tesis a 316 egresados de licenciatura (plan 1985). En el área de postgrado la matrícula es de

55 alumnos; por tanto, la población estudiantil de la UPD asciende a 753 profesores-alumnos.

A este respecto, que refiere a los alumnos-profesores y la proyección de la demanda, es necesario considerar las estadísticas en el comportamiento del fenómeno de la nivelación profesional para profesores en servicio, y al tenor de ello la posibilidad que tiene la UPD de dar respuesta a esa demanda, así como de buscar potenciales desarrollos para la oferta y atención de nuevos programas. Una primera exploración nos arroja los siguientes datos que preocupan por cuanto al futuro de la UPD atendiendo docentes en servicio que buscan su nivelación profesional:

- a) El descenso en los últimos años de la matrícula en licenciatura, no obstante que hay en el estado aproximadamente ocho mil docentes en educación básica sin el nivel de licenciatura (SECYD, 1999). Uno de los principales problemas de acceso a la licenciatura es la distancia entre las comunidades donde trabajan los profesores y la UPD.
- b) El envejecimiento natural de los docentes de educación básica. Considerando que la gran mayoría de los profesores que se han incorporado a la Secretaría de Educación en los últimos 12 años egresan de las escuelas normales con el nivel de licenciatura, la función niveladora de docentes que dio origen a la UPD es de alcance limitado. Esto significa que a 20 años de distancia esta función prácticamente habrá prescrito; por tanto, la oferta debe diversificarse, considerando espacios profesionales diversos, que en el campo de la educación su oferta de trabajo no sea exclusivamente la docencia. Esta propuesta coincide con la visión al 2025 para la educación superior en México, que pretende construir un sistema de educación superior abierto, diversificado, flexible, innovador y dinámico que ofrezca programas de licenciatura y postgrado para

atender el desarrollo social del país y sus entidades (Rangel Sostman, 2000).

### *Normatividad y organización en el camino de la descentralización*

Algunos documentos normativos de la institución se encuentran en proceso de elaboración, tales como los reglamentos del Consejo Académico, de los Consejos de Área, del taller local de investigación y de titulación de la UPD; por lo cual se requiere que se construyan y se validen en las instancias de gobierno de la universidad. Existen, por otra parte, algunas áreas de la UPD que se rigen aún por la normatividad de la UPN Ajusco, entre ellas la Comisión Académica Dictaminadora, la propia Planeación Institucional y su Proyecto Académico.

Sin embargo, se han desarrollado importantes elaboraciones normativas que de forma sustantiva rigen ya las actividades dentro de la Universidad, incluso al propio proceso de conformación de los grupos colegiados y la elaboración de los reglamentos más específicos; entre estos documentos normativos en vigor se encuentran el Decreto de Creación y el reglamento interior de la UPD.

La UPD está organizada en una dirección general, una secretaría académica y cinco coordinaciones: docencia, investigación y postgrado, difusión, servicios administrativos y servicios de apoyo. El órgano central de gobierno es la Junta Directiva, presidida por el Secretario de Educación en el Estado de Durango, el Director General de la Universidad, representantes académicos internos de la UPD y representantes académicos externos a la UPD. Además, cuenta con una Comisión Académica Dictaminadora (CAD) integrada por cinco académicos externos, misma que se encarga de valorar el desempeño profesional de los docentes de la Universidad a fin de dictaminar los procesos de recategorización académica, y de conducir los concursos de oposición para seleccionar al personal académico cuando se convoca a profesionales a cubrir plazas vacantes en la institución.

La plaza de la dirección se somete a concurso para elegir una terna de la cual el

Secretario de Educación selecciona el líder con el perfil adecuado para el cargo, con capacidad académica y de negociación política. Al respecto, Porter (1999) afirma que en las Instituciones de Educación Superior, no se fomenta el liderazgo académico, ya que es difícil encontrar un líder formado que conozca tanto de las habilidades en cuanto a la conducción de equipos académicos como de proporcionar rumbo y dirección mediante los consensos de gobierno.

Lo anterior es inmediatamente percibido por los grupos que actúan al interior de la universidad, por lo cual el periodo “de gracia” que se otorga al nuevo director dotado de autoridad formal es más bien escaso, su legitimación es difícil y pasa por la adecuada y cuidadosa atención de asuntos de gobierno y de política interna, lo cual le distrae respecto de su funciones sustantivas: atender la conducción académica y la relación estratégica de la universidad hacia el contexto externo.

Este fenómeno se presenta fehacientemente cuando el director asume sus funciones; ya que se enfrenta con una ausencia de acuerdo entre los académicos, que se expresa por la inexistencia de redes académicas de trabajo y, por otra parte, la existencia de subgrupos con relativa autonomía. Esto da origen a lo que Bidwell (1965; en Ball, 1994) llama “flojedad estructural”, esto es, la falta de coordinación entre las actividades y las metas de los actores en unidades funcionales separadas, la existencia de múltiples ámbitos de interés y jurisdicción que se sobreponen, así como complejos procesos de toma de decisiones.

### *Programas de estudio*

La Universidad Pedagógica de Durango ofrece licenciaturas en educación primaria y en educación preescolar (plan 1994) y licenciatura en educación primaria para el medio indígena (plan 1990); estos planes de estudio son coordinados a nivel central desde la dirección de docencia de la UPN. Además, la UPD ofrece dos programas de maestría en su nivel de postgrado: la maestría en educación, con un plan de estudios propio de la UPD; y

la maestría en desarrollo educativo vía medios, cuyo plan de estudios es de la UPN y se coordina a nivel nacional desde UPN Ajusco.

Los hechos nos plantean que la verdadera descentralización, y con ello la mayoría de edad de la UPD, deben transitar por el diseño de programas de estudio propios, ya que de cuatro planes de estudio en operación, tres son parte del diseño nacional y sólo uno se opera de manera totalmente descentralizada.

La primera maestría que se instituyó en la UPD, en 1995, es un programa diseñado por académicos de varias universidades del Distrito Federal, contratados por la entonces Unidad 101. Ellos fungieron como docentes del programa hasta 1999, fecha en que se decidió prescindir de sus servicios y sustituirlos por profesores adscritos a la institución; al menos uno de los nuevos maestros que atienden cursos en esa maestría, es egresado del mismo programa, otros cursaron la Maestría en Pedagogía de la UPN Ajusco, otros estudiaron en la Escuela de Graduados (Normal Superior) de Monterrey y los restantes son egresados de maestrías de Universidades Públicas Autónomas.

La Maestría en Desarrollo Educativo inició en el ciclo escolar 1998-1999, en respuesta a una convocatoria de la UPN Ajusco, para hacer extensivo este programa a las Unidades que diseñaran programas para las asignaturas que conformaran una línea especializada, pues las materias del tronco común o básico son responsabilidad de la Unidad central. A pesar de la escasa evidencia de la eficacia de la modalidad vía medios y del número limitado de docentes en el área de postgrado, se respondió a una nueva convocatoria para diversificar la oferta en esta maestría y se pidió a algunos profesores que diseñaran e instrumentaran una línea especializada adicional, la de gestión escolar.

### *Revisión curricular*

Los esfuerzos sistemáticos en materia de revisión curricular son escasos y desarticulados de un plan global y coherente. Como un buen impulso inicial, que muestra

de que sí se puede incidir en este campo, un grupo de cuatro profesoras conformaron una comisión de trabajo, bajo la coordinación y asesoría de académicos de la UPN Ajusco, y realizaron un diagnóstico estatal para identificar las necesidades de formación de los maestros en servicio. Como resultado de este trabajo se ha planteado la necesidad de diseñar y operar nuevos programas de licenciatura, especialidad y maestría. Esta iniciativa podría constituirse en el germen de independencia curricular y desarrollo académico de la Universidad; sin embargo, hay falta de interés de los tomadores de decisiones para apoyar esta prometedora empresa.

La carencia de opciones flexibles para los profesores en servicio ha ocasionado que el flujo de estudiantes de maestría sea mayoritario a las universidades privadas. Incluso, los dos primeros programas de formación doctoral también se han ofertado en las instituciones privadas. Esta política institucional de distracción, por motivo de atender prioritariamente los asuntos relacionados con el logro de la estabilidad política organizacional, no es coherente con las oportunidades que plantea el marco de la federalización, en la dirección de consolidar sistemas estatales de educación de calidad. Nuestras instituciones educativas tal vez parezcan más pesadas, tal como las viejas carabelas en vez de aerodinámicos yates o poderosos portaaviones nucleares; por lo cual es importante modernizarlos, contando con el compromiso de sus tripulantes (Martínez Rizo, 2000).

#### *Planeación y evaluación institucionales*

No obstante haber transcurrido cuatro años desde la fecha de su creación, la UPD carece de un proyecto que defina su rumbo a corto, mediano y largo plazos. A la fecha, tres funcionarios han ocupado la dirección general y en ningún caso se ha logrado aún perfilar un proyecto para dar forma al documento rector de la vida de la institución; a pesar de haber contratado los servicios de expertos para apoyar esta tarea en al menos dos ocasiones (durante los años 1999 y 2000), y cuyos frutos se han quedado como un ejercicio de

teorización respecto de las potenciales estrategias y modelos para lograr diseñar el Plan de Desarrollo Institucional de la UPD. Al respecto, es casi unánime la percepción de los docentes en torno a la necesidad de un proyecto institucional propio, lo que se traduce en ausencia de ejercicios sistemáticos de planeación y evaluación. Es por otra parte esperanzador que a partir de los órganos colegiados como los consejos de área, se haya tomado la decisión de iniciar el proceso de planificación institucional sin esperar un inicio del proyecto global desde las más altas instancias de la Universidad.

Resultaría inexplicable que una acción de primera importancia, como el Plan de Desarrollo, hubiese sido postergada de esta manera; si no considerásemos en el análisis las características de la anarquía organizada que ya han sido descritas. Por lo cual este aparente permanente aplazamiento tiene origen en el escaso compromiso de la planta docente para involucrarse en una tarea que demanda iniciativa, conocimiento, habilidades para la planeación institucional, liderazgo, imaginación y creatividad, y, sobre todo, interés genuino para diseñar el perfil de una institución creada para fortalecer la formación permanente de los docentes. De acuerdo con Tapia Uribe (2000), los problemas de gobernabilidad han postergado la discusión de problemas académicos vinculados a la toma de decisiones sobre la planeación, la asignación de recursos, la gestión y la evaluación de todos estos procesos.

La planeación no puede soslayarse, es una herramienta necesaria para enfrentar los cambios de escenarios sociales, económicos y culturales. En opinión de Porter (1999), la planeación se relaciona con el problema de la calidad, la infraestructura que debe ir con el proceso de avance del conocimiento, la reconstrucción del significado cultural en las formas y los procesos educativos, y la descentralización efectiva hacia instancias de toma de decisiones locales y regionales.

Una justificación de algunos profesores responsables de las instancias organizativas de la Universidad, es la creación progresiva de un proyecto institucional que aglutine las

diversas posturas ideológicas. Este planteamiento coincide con la postura de Alcántara (2000) acerca de enfrentar los complejos desafíos de la educación superior mediante la participación de numerosos actores, con una mayor diversidad de perspectivas y enfoques.

Sin embargo, se considera necesario mostrar avances para que la creación progresiva del proyecto institucional no se convierta sólo en una justificante permanente de la falta de dirección de la universidad. Creemos que esta estrategia debe tener un plazo limitado, por lo cual creemos es saludable la decisión de los consejos de área de iniciar el proceso de planificación; porque las metas ambiguas pueden no ocupar una posición clara en la vida de la escuela y el modo en que las escuelas tratan de alcanzar esas metas será igualmente oscuro (Bell, 1980; en Ball, 1994).

Las directrices con respecto a la evaluación institucional marcan la necesidad de demostrar tanto la eficacia en el desempeño de su contenido como el modo de lograrlo. La evaluación permite rendir cuentas al exterior e interior de las instituciones, garantizando que las personas que ocupan cargos de autoridad informen a aquellos a quienes gobiernan (Hernández Yáñez, 2000).

Los organismos nacionales e internacionales coinciden en que la calidad de la educación supone la existencia de una cultura de la evaluación. En México, esto representa un gran desafío para el siglo XXI; la sociedad aún no tiene los suficientes referentes para juzgar la calidad de los programas académicos que ofrecen las instituciones de educación superior (Alcántara, 2000; ANUIES, 2000).

En la UPD se requiere dar atención a la evaluación de los diversos programas, de forma que las apreciaciones al respecto no sean de carácter subjetivo como en el caso de las maestrías, donde las valoraciones se basan en creencias y supuestos de autoridades y profesores de postgrado de que la dedicación exclusiva de los alumnos a sus estudios es garantía de más alto desempeño que en el resto de las maestrías en el estado de Durango. Estas valoraciones, carentes de evidencias, deben ser sustituidas por evaluaciones objetivas;

de lo contrario, pueden conducir a la autocomplacencia y a ocultar errores que podrían y deberían ser superados. La acumulación de errores humanos ordinarios puede conducir a la UPD a un estado de ingobernabilidad y de artritis institucional (Hernández Yáñez, 2000; Martínez Rizo, 2000).

La falta de evaluación institucional no es exclusiva de la UPD, las universidades públicas mexicanas apenas están empezando a cultivar este principio, como efecto de políticas y programas gubernamentales como: el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) y el Programa Carrera Docente y Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES) (Hernández Yáñez, 2000).

## **6. El modelo académico en la docencia, investigación y difusión**

El conjunto de prácticas y usos al que se enfrentan los profesores y académicos de buena fe, que buscan con sus iniciativas incidir en el rumbo de la universidad, hace manifiesto que el trabajo académico no lo es todo, importan además las relaciones interpersonales de amistad y los lazos que deben tenderse hacia personajes “clave” de los principales grupos actuantes; así, lo que garantiza de alguna manera una estancia sin contratiempos en la Universidad es la camaradería y la política. En esta postura coinciden la autoridad oficial administrativa, la representación sindical y algunos académicos.

Lo anterior es particularmente grave, ya que evidencia que prevalece el modelo político de gobernabilidad y de tratamiento del conflicto, y expone particularmente a aquellos profesores que aún siendo valiosos no posean estas habilidades útiles para transitar en el andamiaje de la organización. A este respecto, se requiere institucionalizar el modelo de docencia centrado en la actividad colegiada y en los desempeños, de forma que tal modelo quede expresado en un ordenamiento que sea conocido y acatado por todo el

personal académico. En este sentido, tiene cabida el planteamiento de en qué magnitud se recupera esta consideración en el reglamento para el personal académico de la UPD, recientemente aprobado. ¿Qué aspectos del reglamento deberían cuidarse de forma que garanticen que el profesor novel que se dedica a trabajar y a desempeñarse eficientemente no sea enfrentado por los grupos de profesores con menos dinamismo, pero con más poder, al interior de organización universitaria? Pareciera que se requiere legislar para proteger la iniciativa y la creatividad que tanta falta hacen a nuestras instituciones.

De la misma manera, en la asignación de responsabilidades para la docencia son importantes las determinaciones de política o “imposiciones” según sea visto por los profesores afectados, que a su vez son derivadas de otros intereses de personas o grupos. Esta acción, enmarcada por criterios políticos y que finalmente tienen que ver con el poder en la organización universitaria, pueden llegar a distorsionar y deteriorar las funciones académicas. Afortunadamente, en algunas universidades se vislumbra una posibilidad de cambio hacia la fórmula académica, que se basa en la existencia de comunidades académicas consolidadas, con vínculos externos y diversos mecanismos de cohesión internos (Tapia Uribe, 2000).

La investigación educativa es una tarea pendiente, los esfuerzos por afianzarla como una función sustantiva de la institución no han obtenido resultados satisfactorios, de nueva cuenta las acciones aisladas y los llamados a la institucionalización de espacios como los talleres locales de investigación encuentran poca respuesta de los académicos; que si bien sí registran proyectos, lo hacen prioritariamente para participar en los procesos de acreditación (Ibarra, 1998). Un escaso porcentaje de los proyectos son concluidos, debido a: (a) las propias inercias de los investigadores; (b) los obstáculos en la administración, ya que la escasez de recursos provoca que los apoyos a esta actividad sean limitados; y (c) el perfil de los docentes, que no es el idóneo debido a la falta de auténticos procesos de formación.

En cuanto a la formación para la investigación se agrega la preocupación de que los responsables de operar los programas de postgrado realmente sean investigadores, porque las clases de metodología de la investigación y las tareas propias de asesorías de tesis así lo requieren. ¿Cómo poder formar investigadores en los espacios de postgrado, si no se es investigador? El número de investigadores en la UPD que pueden considerarse como *formados*, es decir con una formación completa, es reducido; un buen indicador sería el de aquellos investigadores que al menos en un espacio de dos años hayan logrado presentar investigaciones terminadas y aceptadas por el Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE). Si se toma en cuenta este indicador, el universo de investigadores formados se puede reducir a tres profesores. Este indicador aun cuando es reducido nos sitúa en el mapa de la investigación educativa nacional como Universidad y nos señala el camino por el cual debemos transitar, combatiendo la inercia que representa en nuestras instituciones de educación superior el de tener docentes investigadores por decreto de nombramiento.

Con esta inercia, difícilmente se logrará el objetivo de contar para el año 2025 con grupos consolidados de investigación en las instituciones mexicanas de educación superior (Rangel Sostman, 2000).

En el mismo sentido de impulsar la investigación, en la UPD, se requiere gestionar espacios para publicaciones propias de la institución. El control de esta función debería estar a cargo de la coordinación de difusión, integrando en esta área un comité editorial que tenga fuertes lazos académicos hacia las áreas sustantivas de docencia e investigación.

Los académicos que logran publicar lo hacen en una Revista Regional, producto de la participación en un Taller Regional de Investigación (TRIE) que les aprueba sus trabajos. Es indispensable por lo tanto que el acceso a la publicación en revistas regionales de investigación, como la del TRIE, pase por la activación del taller local de investigación, el cual debe enviar los mejores trabajos a participar en la etapa regional del taller, esto evitará

que se formen círculos cerrados de académicos con relaciones directas con el TRIE, que no abren el acceso a la publicación a académicos locales con menos posibilidad de la relación académica externa.

## **7. La situación laboral de los académicos**

De los 62 académicos, 29 son personal de base con nombramiento de tiempo completo, 15 de base con medio tiempo, 16 de base asignatura, 1 de tiempo completo cuya estancia académica depende de un convenio entre Secretaría de Educación y UPD, y 1 comisionado de tiempo completo.

Para muchos docentes la carga académica en la Universidad Pedagógica es adicional y secundaria de otros compromisos con otras instituciones. Incluso, dentro del horario en la UPD se cumple con otros compromisos, laborales y de otro tipo, ajenos a la Universidad. Un profesor ve a la UPD como “un lugar para dobles tiempos completos, un lugar para aviadores”. Por razones políticas, los directivos de la UPD han preferido ignorar este fenómeno, conduciendo a la institución a situaciones de anomia e ingobernabilidad. Un profesor manifiesta que “la gobernabilidad es laxa, se solapa la irresponsabilidad, la permanencia no es obligatoria; existe anarquía de personas y grupos”, esta referencia alude al grupo más dañino para la Universidad Pedagógica que ya hemos analizado, el de los profesores no comprometidos y de bajo desempeño.

En la UPD se destaca como un área de oportunidad el que se planteen acciones sistemáticas para renovar el personal académico; el no hacerlo puede dar origen a un campo problemático adicional; al respecto es preocupante que de un modelo de total dependencia del personal externo para el caso del postgrado, como el que se vivió de 1995 a 1999 en la maestría en educación, se haya orientado ahora la política hacia el otro extremo, en donde se posibilita la endogamia académica al atenderse los programas con profesores exclusivos

de la planta interna, prescindiendo de profesores externos de postgrado. Se aduce con ello la suficiencia del personal adscrito a la Universidad para responsabilizarse de la carga académica, lo cual evidentemente se contradice con el hecho de que la UPD cuenta sólo con 11 maestros con grado de maestría para atender tres diferentes grupos de maestría, cada uno con un mínimo de cuatro asignaturas, y a un número creciente de asesorados para tesis, que se suma a los alumnos ya egresados que siguen requiriendo de servicios de asesoría; esto crea un problema de saturación de cargas académicas en este nivel.

Creemos que el modelo deseable es la atención mixta de los diversos programas, tanto con personal externo como interno, vía convenio con otras universidades para el intercambio de profesores, ya que contamos con académicos que pueden ser pares de cualquier programa de postgrado en otras ciudades de la República; eso posibilitaría la oxigenación deseada y el desarrollo actualizado de nuestros propios recursos.

## **8. Opinión de los estudiantes**

Entre los estudiantes existe la idea de que la formación profesional que se recibe en esta Universidad es de mayor calidad que la de otras instituciones, como las universidades privadas, la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado (ByCENED) y el Centro de Actualización del Magisterio, a pesar de que algunos docentes de la UPD también desarrollan actividades docentes en estas otras instituciones. Esta idea de formación más sólida realmente no se justifica debido al bajo índice de titulación en licenciatura y, más grave aún, en el de maestría (aproximadamente un 6%). Aun cuando este índice para el postgrado en las otras instituciones es de igual a menor, se requiere evaluar una serie de indicadores que sustenten tales supuestos.

Los alumnos del postgrado, quienes se dedican exclusivamente a sus estudios gracias a una beca otorgada por la Secretaría de Educación, han sugerido a los tomadores

de decisiones, en reiteradas ocasiones, la necesidad de fortalecer el cuerpo académico responsable de las maestrías. Habría que cuidar, por otra parte, que estas intervenciones de los alumnos sean de su legítima iniciativa y no respondan, en cambio, a la influencia de profesores que expresan las propias dinámicas del enfrentamiento de los grupos de poder universitarios. Con todo esto, las opiniones o presiones de estudiantes y egresados, quienes incluso se han manifestado con acciones políticas, han sido ignoradas en su mayoría. En opinión de Acosta Silva (2000), este hecho resulta insensato y riesgoso, porque no es posible construir un nuevo modelo de gobernabilidad sin la legítima participación estudiantil.

Un alumno percibe a la UPD como “una organización inmersa en un proceso de adaptación a una descentralización inconclusa ... no es una institución autónoma, depende económica y administrativamente de lo vaivenes de la política estatal ... su proyección como institución está siendo rebasada por otras instituciones”. Otro alumno expresa que es una institución “sin ninguna visión más allá de la que tiene al interior ... no tiene una proyección hacia la comunidad”. Otro alumno manifiesta que en la UPD “no existen objetivos ni metas comunes”.

Como se puede apreciar, no es posible ignorar la opinión de los estudiantes, quienes constituyen actores importantes de la vida universitaria. Existe coincidencia entre varios alumnos al considerar que su opinión y participación son prácticamente ignoradas en la dinámica institucional.

## **9. La Universidad Pedagógica de Durango en el contexto nacional**

La vinculación de la Universidad es casi exclusivamente con la UPN Ajusco: el diseño curricular de una nueva licenciatura a nivel nacional en el que participan maestras de la UPD, la coordinación de la maestría en desarrollo y la coordinación con la Dirección de

Docencia. Además, la UPN ha organizado la red Transformación de la Educación Básica Desde la Escuela (TEBES), para diseñar y desarrollar proyectos de investigación-acción; sin embargo, la participación en esta red es incipiente, tan sólo un académico se ha involucrado de manera activa. Otra iniciativa de UPN Ajusco es la realización trimestral de talleres regionales de investigación educativa (TRIE), espacios para discutir y llevar a cabo proyectos en varias áreas educativas. Después de más de seis años participando en estos talleres, la producción ha sido realmente pobre, tan sólo se han concluido tres reportes de investigación.

Existen tendencias de vinculación hacia académicos de otras instituciones, como la UAM, UNAM, etc.; pero éstas se dan de manera individual, producto de actividades académicas de vinculación tales como conferencias y talleres. Esta relación es virtual en la mayoría de las ocasiones y no responde ni compromete a un esfuerzo realmente institucional, por lo que se vislumbra mayor posibilidad de desarrollo si se continúa con la intención de integrarse a redes universitarias regionales y nacionales, trascendiendo la imagen de la UPD como una escuela Normal.

## **10. Las prácticas de los actores en la vida académica**

### *Colegiabilidad*

El trabajo colegiado es escaso, la actividad académica se da de manera individual, la confrontación entre los académicos no es una práctica común. Esto alude la afirmación de Porter (1999), quien sostiene que la política de no confrontación afecta a las universidades, no les permite asumir un curso hacia el cambio, conduciendo a una silenciosa política autodestructiva de estancamiento, de parálisis; de artritis institucional, en términos de Martínez Rizo (2000).

En una institución que enarbola la causa democrática, es contradictoria la falta de

“democracia académica”, que consiste en un trabajo académico que articula la participación de los académicos y la administración (Villaseñor, 1994; en Tapia Uribe, 2000). Un profesor considera que:

Existe dificultad por articular el trabajo académico como el eje central de la vida institucional, donde desde los diferentes grupos, los académicos, incluso algunos de los que se autodefinen como los ‘más académicos’ evitan el diálogo académico, o incluso sabotean el trabajo académico de aquellos a quienes consideran contrarios.

Los espacios colegiados, aun cuando dedican parte de la agenda a acordar sobre asuntos académico-administrativos tales como: reglamentos, planeación de los semestres, asignación de profesores, asesorías y exámenes de tesis etc., son utilizados para legitimar decisiones de corte político-académico que responden al interés de la gobernabilidad interna, como solicitar la remoción de coordinadores de las maestrías o responsables de proyectos. Por otra parte, en estas reuniones es común escuchar expresiones de rechazo a las interferencias políticas externas, principalmente provenientes del Sindicato o de la Secretaría de Educación, lo cual es un síntoma de la vida autónoma; pero en el otro lado de la moneda, se aceptan como propios y legítimos de la vida organizacional lo que para otros serían considerados como abusos, arbitrariedades e interferencias, que por razones políticas se generan en el entorno interno (Hernández Yáñez, 2000).

### *Gobernabilidad*

Al interior de la universidad se pueden identificar grupos constituidos al tenor de intereses que comparten los docentes, que generalmente son de índole político o personal y están escasamente vinculados al hecho del trabajo académico, que no al del discurso académico sobre el hecho. Así, las relaciones entre los docentes están fincadas en el reconocimiento a supuestos liderazgos personales o en el orden del llamado “prestigio

académico”. Los individuos que logran afianzar cierta ascendencia sobre otros, bien sea porque les han dispensado favores, o los han cobijado bajo su tutela y protección, forman su clan y se erigen como los guías morales, “pequeños dioses”, poseedores de la verdad metodológica y/o líderes tácitos del grupo. Otros, por sus años de servicio, sienten que han adquirido derechos sobre la universidad; reclaman ser tomados en cuenta para los puestos clave, aunque su perfil y sobre todo su ascendencia sobre otros no corresponda a las necesidades del puesto que reclaman.

El discurso sobre la gobernabilidad universitaria nos hace recordar las preguntas que se hace Clark (1987: 148):

¿Qué hace a la gobernabilidad, qué reglas? ¿Cómo hacen los grupos académicos para articular sus intereses en contextos donde los omnipresentes administradores y sus estructuras poseen demasiado poder formal y determinan los derechos sobre el control? ¿Cómo son los intereses de los otros, que son traídos para compartir o para contestar la autoridad, tiene ésta la facultad de dirigirlos? ¿Cómo se puede prevenir una guerra de todos contra todos?

La falta de identidad institucional analizada en el primer apartado provoca insuficiencia en la claridad de un modelo de gobierno en la UPD, lo cual conduce a los grupos al interior a entablar luchas para ocupar los puestos clave. Una vez que alguno de los grupos se instala en posiciones relativas de poder, alguno de los grupos contrarios se convierte en una especie de supervisor, sólo para señalar los errores que, a su juicio, se cometen por los administradores en turno. Esto conduce a la institución a una inercia de desgaste y decadencia en todos los sentidos (Porter, 2001), que debilitará aún más la posición en desventaja creciente que se perfila con respecto a las universidades privadas.

Ante alguna iniciativa por parte de alguno(s) de los miembros de un grupo, los integrantes de los otros grupos se encargan de desvirtuar el intento mediante diversas

estrategias: la descalificación, la indolencia, la abulia, el desinterés. La indolencia ha propiciado que los actores sean capaces de observar las encarnizadas luchas por el poder sin inmutarse, esperando la definición sólo para tener un nuevo objetivo hacia el cual dirigir los ataques. Esta realidad es descrita fielmente por Acosta Silva (2000), quien afirma que la dimensión política de las relaciones entre grupos implica la formación de coaliciones cambiantes, que producen procesos de hechura totalmente desordenados, donde las reglas y normas dependen del libre juego de las fuerzas del mercado político interno, en las que el conflicto es legítimo y esperado, y donde las luchas de las ideas y las creencias suelen también resolverse en términos de ganadores y perdedores. Según Porter (1999), las universidades pueden permanecer en ese estado por años.

## **11. Trayectorias y liderazgo académico**

Entre los docentes de la UPD existen egresados de universidades y profesores de origen normalista. Esta diversidad en cuanto a perfiles profesionales ha sido motivo de disputas y descalificaciones mutuas; es el origen definido por la fractura (Medina, 2000). Atendiendo a la conformación de las diferentes trayectorias académicas, es posible delinear ciertos perfiles colectivos o patrones que se presentan de manera más o menos definida. En un primer tipo encontramos a los profesores y profesoras de la primera generación, algunos de ellos(as) vieron nacer la Unidad 101, la vieron desarrollarse y contribuyeron con su esfuerzo a consolidarla en las ofertas de las licenciaturas del plan 1979 y 1985; este grupo de profesores llegó a la etapa del postgrado en la madurez de su vida profesional, han obtenido sus grados académicos recientemente y suman a su experiencia el desgaste profesional que representa haberle dado a la Universidad Pedagógica los primeros años de su vida profesional, han realizado una o dos investigaciones, les han publicado el mismo número de artículos en revistas regionales y cuentan con un prestigio “bien consolidado”,

pero igualmente sujeto a las fluctuaciones de la vida organizacional.

Un segundo perfil en las trayectorias profesionales lo constituye el grueso de profesores y profesoras que poseen la licenciatura, alguna especialización o son pasantes de maestría; ingresaron en los primeros años de la Unidad 101, o bien en su mediana edad, se han mantenido como profesores de licenciatura, conductores de talleres internos y de diplomados; son profesores y profesoras que están en la etapa profesional más productiva, pero que en la UPD han sido, bien por cuenta propia o por falta de la debida oportunidad, marginados de la producción de conocimiento académico, siendo por este aspecto operadores y diseñadores del currículo. Habría que precisar que este grupo de trayectoria académica no es estático, se puede mover y transitar de una categoría a otra, lo cual representa para muchos de estos profesores una posibilidad de crecimiento profesional y académico.

Finalmente, existe un tercer grupo en las trayectorias académicas; es representado por académicos que ingresaron a la universidad en la mediana edad de la Unidad 101, o bien en los inicios de la Universidad Pedagógica de Durango, son académicos entre jóvenes y adultos, se privilegió su acceso por su excelente desempeño en la educación básica o bien por el grado académico recién obtenido, son académicos con un discurso competitivo y actual, con fuertes lazos con la comunidad académica nacional, dirigen y están presentes como actores en las áreas de investigación y postgrado, algunos están publicando en revistas nacionales o participando en proyectos estratégicos, estudian cursos de doctorado o bien han recibido de las autoridades universitarias las responsabilidades académicas sustantivas en el postgrado: diseñar y dirigir cursos, asesorar tesis, participar en Congresos Regionales o Nacionales de Investigación, etc. Estos académicos no son bien vistos por las otras generaciones de académicos, sobre todo cuando no combinan en sus habilidades profesionales las propias de la relación, tan necesarias en el modelo de gobernabilidad centrada en lo político.

## **12. La cultura y el clima organizacional**

Un profesor manifiesta que en la UPD existe “una cultura endógena, inercial, excesivamente politizada, los grupos se forman por afinidad ideológica o de intereses y luchan por lograr el control de los puestos”.

Habida cuenta de que existen periodos álgidos en la universidad en donde se exacerbaban los problemas y surgen los conflictos entre los grupos, ya sea en la lucha por el poder o por el solo hecho del ajuste de cuentas, éstos recurren al rumor y la ventaja de posición administrativa para eliminar toda posibilidad de competencia y crítica, utilizando la fuerza de la política como arma principal que dirime las preocupaciones del grupo.

Con esta perspectiva política, “la educación superior ... en su análisis ofrece una oportunidad para probar las relaciones entre la naturaleza de las metas y los patrones de autoridad y poder” (Kogan, 1983: 56). La política en su esencia; es decir, en la traducción del poder se hace presente con todas las negociaciones, intrigas, espionaje, cálculos, actos de persuasión y violencia que todos los actores políticos utilizan para ganar autoridad. Los problemas se sitúan en el rol de las ideas, las representaciones simbólicas, los mitos y las “monedas falsas” que circulan en el imaginario y las prácticas políticas de los universitarios (Acosta Silva, 2000).

Paralelo al problema de la constitución de la identidad universitaria, lo cual es una necesidad, se difunde una caricatura de identidad en la creencia de considerar a la UPD como un espacio que debe cerrar filas a la intromisión de académicos procedentes de otras instituciones que cuestionen la ideología “propia” de la Universidad, que invadan los espacios académicos y políticos construidos y consolidados o estancados (según se analice)

por sus actores. Creemos que es posible construir la identidad institucional, al tiempo que debemos abrirnos a nuevos mundos y respetar la diversidad para favorecer procesos de enriquecimiento y abatir aquellos que manifiesten endogamia.

La UPD, por ser una Universidad pequeña, favorece la propagación casi inmediata de cualquier “moneda falsa” elaborada en los grupos informales que participan del poder, en una práctica de la cual a veces inadvertidamente todos participamos, si no en su origen sí en su proceso. Esta práctica inicia con un mensaje de alerta que precipita una actitud de rechazo al “supuesto infractor”. Una vez asentada esta actitud es más fácil diseñar, construir y circular nuevas “monedas falsas” que minan los intentos de crítica y transformación de los incautos que en algún momento se atrevieran a desafiar los cuadros existentes. Incluso, el “supuesto infractor” puede llegar a creer que efectivamente sus creencias, actitudes, intenciones y conductas son ofensivas y perjudiciales a la institución.

A los rumores se agrega el cotilleo como un medio informal pero poderoso de control social; los cotillas ponen al descubierto a medias, con reticencia, las amenazas potenciales a la estabilidad, sofocando el cambio y manteniendo valores y expectativas anticuados. En la lucha micropolítica, el cotilleo llega a ser un arma devastadora en las manos de un oponente sin escrúpulos; la denigración, en la forma de la calumnia, puede ser efectiva ahí donde el argumento racional ha fracasado (Paine, 1967; en Ball, 1994).

El cotilla profesional “tiene orejas largas” y parte de su arte consiste en disponer de un constante flujo de información hacia él; hay ciertas fuentes seguras de información a las que puede recurrir cuando fallan otros informantes (Ball, 1994). Los grupos de seguidores fieles son frecuentes escuchas, los amigos de ocasión y favorecedores del momento; “los desinteresados” participan ávidamente proveyendo la información relevante, insumo de la lucha cotidiana en que están enfrascados los grupos. Los diversos niveles en la autoridad universitaria actúan orquestando el juego de la micropolítica: balanceando, regulando, distribuyendo y cuidando en la cuenta del día que la gobernabilidad y la estabilidad de las

jerarquías estén a salvaguarda.

En este terrible juego de la micropolítica de una institución universitaria no hay buenos ni malos, en cambio el conflicto organizacional envilece a todos por igual (Porter, 2001). Podemos, cualquiera de nosotros, en cualquiera de los casos en que nos encontremos participando de la dinámica informal de la vida de la universidad, asumirnos como blancos corderos calificando y señalando el mal y la paja en los ojos ajenos; hasta en tanto nos veamos en el espejo mágico de la realidad, y descubramos nuestras largas orejas de un cotilla más.

### **13. Algunas consideraciones y posibles líneas de desarrollo**

El ideal de la UPD para uno de sus profesores es “una institución abierta, democrática, sin control, una institución donde las mejores ideas (consensuadas) sean las que predominen; siempre y cuando se identifiquen con su misión”. Todos los informantes coinciden en la necesidad de una transformación institucional de fondo, “un cambio radical en la cultura institucional”, con autonomía real, “con maestrías de calidad nacional”; que la UPD se constituya como el “centro del normalismo duranguense”.

Ante estos ideales, surge la siguiente pregunta: ¿Cuales son las posibles líneas de salida en la regeneración de los ambientes de trabajo?

Lo que podemos decir, hasta este momento, es que la salida es compleja, no es un asunto que se resuelva tocándose de las manos y jurándose buena voluntad; porque involucra el enfrentamiento de una dicotomía constante; implica hacerlo con creatividad, imaginación, esfuerzo y habilidad directiva, mismas que realmente ponen a prueba a todos aquellos funcionarios-académicos que ocupan determinadas responsabilidades en la Universidad. Por ejemplo, construir la identidad organizacional, mediante el reconocimiento público de lo que somos y nuestras fortalezas, a la vez que abrimos el

espacio a la crítica y al debate sobre lo que somos y deberíamos ser como universidad.

Se implica también balancear entre el desarrollo de una actualizada planta local de académicos, dando oportunidades de desarrollo a los valiosos elementos internos y la necesaria oxigenación que pudieran proveer los académicos externos, legitimando esta conformación mixta en el nivel de los reglamentos internos de la UPD, vía convenios inter-universidades; promocionando, al mismo tiempo, el desarrollo profesional de nuestros recursos en otras instituciones. Se exige, además, mediar entre la atención a la estructura política interna y cuidar la relación política externa del nivel estratégico, la cual ha estado en un estado de permanente abandono.

También se hace necesario mediar entre una seria atención a la gobernabilidad, otorgando real participación a todos los académicos en función de los objetivos político-académicos que tiene la Universidad en el contexto local y nacional, y que se deben explicitar para todos. Es urgente la atención de los asuntos académicos inmediatos; de esta forma, la participación más fluida de los académicos en la toma de decisiones reducirá el nivel de los conflictos organizacionales (Ingersoll, 1996).

Pareciera que esto aborda parte importante de los problemas del trabajo académico y su ambiente dentro de la UPD; sin embargo, no hay que olvidar que el grueso de la actividad sustantiva de la Universidad se realiza en el nivel licenciatura, en sus diversos proyectos y programas, por lo cual la segunda categoría de trayectorias académicas en la UPD, en la tipología que aquí se ha analizado, debiera recibir un trato más especial, cuidando su desarrollo y motivando su movimiento al perfil profesional más competitivo, mediante estímulos y políticas que les den seguimiento a cada uno de esos recursos, incluso al nivel personal, ya que son la cantera de los recursos profesionales de la Universidad.

Regenerar los ambientes trabajo alude a enfrentar y resolver eficazmente en el terreno administrativo la dicotomía control-evaluación en el ambiente de trabajo académico. Al respecto, ¿qué es lo que hay que controlar y qué es lo que hay que evaluar?

Fue ilustrativa la interesante discusión virtual que se desató en torno al control como un listado de verificación, más correspondiente al trabajo técnico con los productos manufacturados que aplicable en los procesos de generación de conocimiento académico, procesos que requieren más propiamente evaluar con un marco apropiado que sirva para medir y ponderar los resultados de los cuales participa un profesor universitario (Grudeo, 1999).

### **A manera de conclusión**

La Universidad Pedagógica de Durango ha cumplido una función trascendente en la nivelación de los profesores de educación preescolar y primaria en el Estado; sin embargo, sigue atada a la Unidad central (Ajusco) en aspectos normativos y curriculares. Lo anterior motiva a buscar un modelo de desarrollo propio.

En torno a la búsqueda de ese modelo de desarrollo, existen algunos académicos que muestran en sus opiniones y actuación una verdadera preocupación por transformar el rumbo institucional. Se puede encontrar a este tipo de académicos en los tres diferentes tipos de trayectorias académicas analizadas; tal cual no existe realmente un grupo de iluminados y poseedores de la verdad única, tampoco existe por entero un grupo de profesores del cual se pueda prescindir aduciendo su escasa valía. Sin embargo, son esos primeros académicos, los innovadores, los que realmente están preocupados por el desarrollo universitario y que se manifiestan como potencialidades a las cuales se puede apostar para reencauzar la orientación de la universidad hacia la búsqueda de la misión que como institución de educación superior le corresponde. Estos académicos, desde diferentes posiciones de grupo o trayectoria académica, coinciden en una visión de la Universidad en la que se destacan como situaciones preocupantes: la falta de identidad institucional, ausencia de proyecto académico, debilidad de las políticas institucionales,

ingobernabilidad, ausencia de trabajo colegiado y cultura endogámica (Rivas Palacios, 2000).

En contraparte, algunos de sus actores, ubicados también desde los diversos grupos y diferentes trayectorias, en roles cambiantes e inadvertidos (por lo cual todos podemos asumir ese rol), podemos llegar a considerar a la Universidad como un campo de nuestra propiedad, donde las reglas de operación sean esencialmente políticas y se dicten en función de intereses de grupos e individuos. Nos asumimos inadvertidamente como parte de la solución, cuando en verdad somos parte del problema; esta visión reactiva ocasiona que las tendencias en la política educativa internacional, nacional y estatal con relación a la formación de docentes se distorsionen, aplazándose permanentemente que se asuman las tareas sustantivas de investigación, docencia y difusión con la competitividad requerida en el marco global, y que en el plano estatal de Durango exige una pronta respuesta.

En cambio, las acciones que se inducen, en tanto seamos actores políticos, provocan una dinámica institucional marcada por la inercia de las disputas locales por el poder; regida por la indefinición, la incertidumbre, el abandono, la indolencia, la abulia y el desinterés; en un modelo de desarrollo de la universidad que se centra en la gobernabilidad política.

La posibilidad de cambio y transformación del modelo político de gobierno en un nuevo modelo centrado en lo académico requiere la participación comprometida de todos los actores, ya que ningún grupo se puede asumir como el depositario de lo que sí es académico y lo que no es académico; en esta visión incluyente debe considerarse como factor central que los directivos asuman la responsabilidad que les corresponde, propiciando espacios de discusión, dando cabida a la protesta y la crítica, tanto como a la aceptación y reconocimiento de lo que se hace bien desde la autoridad institucional. Se requiere, por tanto, la aceptación de todos los actores para construir un proyecto institucional en donde seguir aprendiendo sea parte esencial del modelo, con ello será

posible vencer las resistencias y cuestionarse permanentemente para descartar y suplir conocimientos obsoletos por conocimientos nuevos (Porter, 1999).

La expresión de un profesor de la UPD permite concluir este autoestudio de la UPD: “A mí me parece que la identidad está en construcción, la que dependerá del trabajo colegiado que podamos hacer y de la renuncia al protagonismo que puedan hacer algunos que piensan que sólo ellos son capaces de pensar”.

### **Referencias bibliográficas**

Acosta Silva, A. (2000). Gobierno y gobernabilidad universitaria: Ejes para una discusión.

En D. Cazés Menache; E. Ibarra Colado y L. Porter Galetar (Coords.), *Encuentro de especialistas en educación superior* (Tomo II, pp. 125-144). México: UNAM.

Alcántara, A. (2000). Tendencias mundiales en la educación superior: El papel de los organismos internacionales. En D. Cazés Menache; E. Ibarra Colado y L. Porter Galetar (Coords.), *Encuentro de especialistas en educación superior* (Tomo I, pp. 81-102). México: UNAM.

ANUIES (2000). *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*. México: Autor.

Apple, M. (1994). *Educación y poder*. Madrid: Paidós /MEC.

Arnaut, A. (1998). *Historia de una profesión*. México: Biblioteca del Normalista/SEP

Kogan M. (1983). The Political View. In B. Clark, (Comp.), *Perspectives on Higher Education* (Chap. 2, pp. 56-77). Los Angeles, USA: University of California Press.

Ball, J. S. (1994). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós/ MEC.

Clark, B. (1983). The Organizational Conception. In B. Clark (Comp.), *Perspectives in Higher Education* (Chap. 4, pp. 106-131). Los Angeles, USA: University of

- California Press.
- Clark, B. (1987). *The Academic Life, small worlds, different worlds*. Princeton, New Jersey, USA: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Covey, S. (1997). *Liderazgo basado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Estebe, J. (1994). *El malestar docente*. Barcelona: Paidós.
- Grupo de Estudios Organizacionales (Grudeo) (1999). *Discusión acerca del control y la evaluación*. En aeo@listbot.com suscribepassword/buscar/evaluación-control. Área de Estudios Organizacionales. Facultad de Economía. México: UAM Iztapalapa.
- Hernández Yáñez, M. L. (2000). Niveles de rendición de cuentas. En D. Cazés Menache; E. Ibarra Colado y L. Porter Galetar (Coords.), *Encuentro de especialistas en educación superior* (Tomo II, pp. 93-102). México: UNAM.
- Ibarra, E. (1998). *La Universidad en el espejo de la excelencia*. México: UAM Iztapalapa.
- Imbernón, F. (1996). *La formación permanente del profesorado*. Madrid: Paidós/MEC.
- Ingersoll, R. (1996). Teachers decision making power and school conflict. *Sociology of Education*, 9(2).
- Martínez Rizo, F. (2000). *La planeación en los sistemas educativos*. Conferencia en el Encuentro de Planeación Educativa de los Estados del Norte de la República Mexicana. Durango, México.
- Martínez Romo, S. (2000). La Política y el poder en las Organizaciones Escolares. En Panel de discusión: *Políticas Públicas en Educación*. UPD, Teatro Victoria.
- Medina, P. (2000). *¿Eres maestro normalista y/o profesor universitario? La docencia cuestionada*. México: Plaza y Valdez/UPN.
- Navarro, M. (2001). *Escuelas, directivos y maestros en conflicto: una perspectiva organizacional*. Documento no publicado.
- Olsen, J. (1976). Choice in an organized anarchy. In J. March & J. Olsen (Eds.), *Ambiguity and choice in organizations* (Chap. 6, pp. 82-97). Norway: Universitets Forlaget.

- Porter, L. (1999). *Políticas educativas y gobierno de la Educación Superior*. Documento de trabajo en la Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Porter, L. (2001). *Arte y ciencia en el gobierno de la educación superior en México*. Documento de trabajo en la Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Rangel Sostman, R. et al. (2000). *Bases para el Programa Sectorial de Educación 2001-2006*. México: Coordinación del Área Educativa del Equipo de Transición del Presidente Electo Vicente Fox Quesada.
- Rivas Palacios, M. R. (2000). *Proyecto de Desarrollo Institucional 2000-2004*. Durango, México: Documento no publicado.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Secretaría de Educación Cultura y Deporte (SECYD) (1999). *Programa Estatal de Educación 1999-2004*. Durango, México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (1993). *Artículo Tercero y Ley General de Educación*. México: Autor.
- Tapia Uribe, M. (2000). Equilibrio y consenso en el gobierno de la universidad pública en México. En D. Cazés Menache; E. Ibarra Colado y L. Porter Galetar (Coords.), *Encuentro de especialistas en educación superior* (Tomo II, pp. 113-124). México: UNAM.
- Universidad Pedagógica de Durango (UPD) (1997). *Decreto de creación de la UPD*. Durango, México: Autor.