



# RÉPLICA

UNA VISIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA, DESDE LA PRAXIS UNIVERSITARIA

Vol. 2, No. 3 Marzo de 2008

## CONTENIDO

### ARTÍCULOS CENTRALES

**La transformación de los Estados Nacionales: el diseño e implementación de políticas públicas como ejercicio democrático y de gobernabilidad**  
Flavio Ortega Muñoz (p. 4)

**Reforma del Estado y educación.  
Condiciones para el logro de un desarrollo humano**  
*Arturo Barraza Macías* (p. 12)

**Trabajo colegiado y proyecto institucional de la  
Universidad Pedagógica de Durango**  
*Cecilia Navia Antezana* (p. 18)

**La resistencia al cambio en la implementación de  
algún programa educativo**  
*Manuel Ortega Muñoz* (p. 32)

### RESEÑA

**Autoformación de maestros en los márgenes del sistema educativo;  
cultura, experiencia e interacción formativa**  
*Susan Street* (p. 51)

### NORMAS PARA COLABORADORES





# RÉPLICA

UNA VISIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA, DESDE LA PRAXIS UNIVERSITARIA

Vol. 2, No. 3 Marzo de 2008

## DIRECTOR

**Arturo Barraza Macías**

## CONSEJO EDITORIAL

**Luis Reyes Rodríguez**

*Universidad Pedagógica de Durango*

**Guadalupe del Carmen  
Monreal Nájera**

*Secretaría de Educación en el Estado  
de Durango*

**Jesús Silerio Quiñónez**

*Sistema Estatal Colegio de  
Bachilleres del Estado de Durango*

**Magdalena Acosta Chávez**

*Colegio de Ciencias y Humanidades  
de la Universidad Juárez del Estado  
de Durango*

**Gonzalo Arreola Medina**

*Observatorio Ciudadano de la  
Educación. Capítulo Durango*

**Luis Manuel Martínez  
Hernández**

*Sistema Universidad Virtual UJED*

## LÍNEA EDITORIAL

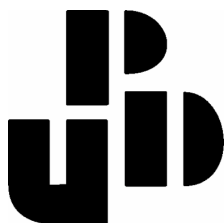
Ante la manipulación gubernamental de la información, el sesgo informativo del duopolio televisivo (Televisa y Tv Azteca) y el bombardeo mediático de desinformación realizado por los grandes empresarios y la ultraderecha

La revista **RÉPLICA. Una visión de la política educativa, desde la Praxis Universitaria**, pretende constituirse en un espacio de análisis, crítica y reflexión de la política educativa gubernamental.

La revista **RÉPLICA. Una visión de la política educativa, desde la Praxis Universitaria** es una Revista Electrónica, con periodicidad semestral, de la Universidad Pedagógica de Durango (UPD).

Los trabajos presentados no reflejan necesariamente la opinión de la UPD y son responsabilidad exclusiva de sus autores. Se autoriza la reproducción total o parcial de los trabajos indicando la fuente y otorgando los créditos correspondientes al autor.

Correspondencia dirigirla a la Universidad Pedagógica de Durango, Avenida 16 de septiembre No. 132, Col. Silvestre Dorador, Durango, Dgo., Tel. 128-44-07 o vía e-mail a la siguiente dirección.  
[rplca@yahoo.com.mx](mailto:rplca@yahoo.com.mx).





**DIRECTORIO**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE**  
**DURANGO**

**Director General**

**Lic. Miguel Gerardo Rubalcava Álvarez**

**Secretaria Académica**

**Lic. Alejandra Méndez Zúñiga**

**Coordinador de Investigación**

**Mtro. Jesús Flores García**

**Coordinador de Docencia**

**Lic. Martín Arredondo Guerrero**

**Coordinador de Difusión y**

**Extensión Universitaria**

**Profr. Jorge Gustavo Olvera Sierra**

**Coordinadora de Servicios de**

**Apoyo Académico**

**Lic. Paula Elvira Ceceñas Torrero**



**"LA TRANSFORMACIÓN DE LOS ESTADOS NACIONALES.  
EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS COMO EJERCICIO DEMOCRÁTICO Y DE  
GOBERNABILIDAD"**

**Flavio Ortega Muñoz**  
[flavioaguilucho@hotmail.com](mailto:flavioaguilucho@hotmail.com)

Maestro en Educación Básica por la Universidad Pedagógica de Durango; actualmente se desempeña como Docente de Educación Primaria

**D**urante mi estancia en la Maestría, en alguno de los seminarios, estudiamos algunos conceptos como Estado, nación, política y modernidad; debatimos sobre las implicaciones de uno y otro, y reflexionamos en torno a ciertos procesos organizacionales y la toma de decisiones inherentes a los mismos.

He podido visualizar que la inserción de un número creciente de países en un sistema global dominado por los países industrializados, implica cambios en los poderes de decisión porque actores como son los organismos internacionales, que son obviamente manejados por dichos países, adquieren una influencia preponderante, transformando las funciones de los actores nacionales y Estados.

Y es que lo nuevo de este fenómeno no es el intercambio internacional, sino su formidable aceleración. Además, este sistema global tiende a difundir un modelo de desarrollo en pos de alcanzar una forma homogeneizante de sociedad y de civilización, lo que indica un aumento progresivo de la interdependencia entre las naciones.

Así mismo e inmersos en este contexto, al anterior escenario se le suma otra implicación que es de gran importancia. Alrededor del mundo y particularmente en México, casi como instinto de supervivencia, se vive una dinámica de diseño e

implementación de políticas públicas, que se visualiza como el más efectivo ejercicio democrático y de gobernabilidad; sin embargo, en México esta práctica de gobernabilidad democrática basada en políticas públicas es deficiente por el alto grado de dependencia con respecto a las naciones del primer mundo.

En este contexto de globalización, en el que pareciera que las fronteras tienden a desaparecer, en el que pareciera que las relaciones de poder aseguran un modelo de desarrollo formado por formas de vida, ideologías, culturas y formas de organización política; en el que pareciera que los Estados-nación están en crisis y que México debe hacer frente a él de la mejor manera, considero menester hacer una reflexión al respecto.

En una palabra, se asume que el concepto de Estado-nación, tomando en cuenta los ideales que lo hicieron emerger, está sufriendo profundas transformaciones; transformaciones que son producto de las características de la época en la que estamos viviendo, características que no se pueden ignorar, pero que tampoco deben imponerse al anhelo de respeto de diversidad cultural, social, étnica, etcétera.

En este sentido, los individuos también debemos experimentar un cambio profundo en la función que hemos desempeñado a través del tiempo, es momento de involucrarnos totalmente en el diseño e implementación de políticas públicas encaminadas al constante mejoramiento de las condiciones sociales, es el momento de tomar parte y hacer florecer la naciente democracia en nuestro país, es el momento de establecer una nueva relación estado-sociedad. Así, los docentes tenemos una ardua tarea particularmente en materia de políticas públicas educativas, en pos de una mejor educación.

No se pretende hacer un recorrido histórico a través de las etapas en las que se conformó el Estado-nación moderno, ni se realizará un repaso de los principales personajes que aportaron ideas a este proceso, tampoco se pretende hacer una valoración de las distintas teorías que tratan acerca del tema. No se profundizará sobre el proceso de conformación de una política pública, ni se describirán la totalidad de las políticas públicas implementadas en México.

El objetivo es brindar algunos elementos de reflexión acerca de la posibilidad de un Estado-nación que sin huir a la esencia actual del mundo en el que vivimos,

tenga apertura a una democracia de respeto a la diversidad económica, cultural y social; con características de unidad e integración. Además de analizar algunas de las consecuencias de que México se encuentre en esta dinámica de diseño e implementación de políticas públicas y su influencia en el terreno educativo.

Cabe mencionar que la elaboración de este ensayo surge de la inquietud que me provocó un pensamiento de Platón, quien dice que entre el Estado y el hombre hay una correspondencia, primicia que nos obliga a imaginar cuáles serían las condiciones ideales del Estado y vinculándola con la sociedad en la que vivimos actualmente, cuáles serían las políticas públicas más adecuadas.

## LOS ESTADOS NACIONALES

Es necesario abandonar un poco la ideología y retornar a la realidad. Seguimos hablando de la nación, de nuestras familias, de nuestra cultura, de nuestra economía, de nuestras tradiciones mismas, como si todo siguiera igual, como si el nuestro fuera un mundo estático. No es así, hoy en día las naciones están experimentando cambios profundos en su naturaleza, en este sentido Anthony Giddens (1999), afirma que las naciones enfrentan en este momento riesgos y peligros en su esencia, más que enemigos externos.

Desde luego que los Estados-nación son aún visibles en nuestro contexto, desde luego que sus respectivos líderes tienen gran influencia en éstos; pero no cabe duda que los Estados-nación se están transformando dadas las condiciones actuales del panorama internacional.

No obstante, por el actual deseo de igualdad de todos los ciudadanos del mundo (globalización), podría agravarse una situación que desde la conformación de los Estados-nación ha venido dándose. Me refiero al aspecto del no respeto a la diversidad, es decir, por un anhelo de unidad e integración, no se pueden destruir culturas regionales, no se pueden ignorar tampoco diferencias e identidades microculturales.

Al respecto, Clifford Geertz (1996), afirma que un Estado sólo puede manejar una sociedad diversificada integrando, y en primer lugar reconociendo, lo que llama los "sentimientos primordiales", pero cuando opone esta flexibilidad al

modelo del Estado todopoderoso que reprime y quiere abolir todos los particularismos, apunta a una ideología más que a una realidad.

Es así como no somos ni seremos en un futuro cercano ciudadanos del mundo en ese sentido, a menos que un Estado hegemónico como lo es Estados Unidos de América, nos imponga su cultura y nacionalidad. Es claro que al enfrentar la globalización, también le estamos oponiendo resistencia, porque tenemos identidad personal y colectiva, identidad cultural.

De esta manera, se debe hablar de una democracia en el sentido de respeto de la diversidad social, cultural y económica, pero no perdiendo de vista que no puede vivir sin que se reconozcan la unidad e integración a un territorio, a una nación, a un mundo inmerso a un sistema globalizado. Y en este sentido, lo que está en crisis es la influencia de un Estado con valores identificados, sobre la población considerada como una nación; por lo tanto, la unidad sobre la diversidad, es la que está en crisis.

La prioridad es pues, una reflexión más profunda y sistemática sobre las exigencias más primordiales de la supervivencia del equilibrio y de la realización de los Estados-nación en el contexto de la globalización; una reflexión como tarea intelectual y política; por ende, la educación es prioritaria, pero no cualquier tipo de educación. Una educación encaminada a formular juicios críticos sobre los pro y contra de la transformación que están sufriendo los Estados-nación.

## **LA EDUCACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA FORMULAR POLÍTICAS PÚBLICAS**

Sin duda alguna, los hallazgos que se obtengan de los estudios en educación, deben estar impregnados por consideraciones pragmáticas, con miras a mejorar las prácticas del aula y de las políticas públicas del sistema educativo en general. La reforma educativa y la planificación para la sobrevivencia y crecimiento nacional deben ser de importancia suprema. En este sentido, las naciones deben concebir a las reformas en educación como medios para lograr la unidad nacional, para mejorar las habilidades, conocimientos y calidad de vida; instaurando programas de desarrollo de la educación, la ciencia y la cultura; así como para estimular y mantener la colaboración internacional.

En este sentido, Kandel (1933), enfatizaba la importancia que adquiere la investigación en educación en lo que respecta a la formulación de políticas educativas, la obligación de los que se dedican a la investigación educativa es facilitar las tareas del hombre de Estado con los frutos de su investigación. Por consiguiente, esta disciplina puede y debe auxiliar a la política.

Muchas ocasiones esta "intención por mejorar" los sistemas educativos por los gobiernos, se convierte en la implantación de soluciones fáciles a problemas complejos. Nuestro país es un claro ejemplo, hoy en día vemos como México es "invadido" por políticas educativas propuestas por organismos internacionales que son solamente "mejoralitas" para problemas complejos; y el inconveniente no radica en dichas propuestas, sino en la recepción acrítica por parte de los encargados de la educación en México, en la incapacidad para contextualizar aquellas políticas, en la falta de compromiso de todos los actores educativos del país, en la ineptitud para generar una reforma educativa de fondo e incluso, en la no utilización de la investigación educativa como una posible solución fundamentada en hechos y problemas reales.

¿A qué se debe esto? ¿Es un problema meramente de implementación de la política pública? ¿Hasta dónde la impericia política ha sido una la barrera para dar cabal cumplimiento a los compromisos adquiridos? ¿Qué tendrá que hacer al actual gobierno y especialmente la Secretaría de Educación Pública, para contrarrestar la inercia del sistema y demostrar que la educación mexicana está cambiando favorablemente? ¿Qué repercusiones habría para los niños y jóvenes beneficiados si por alguna razón se cancela la ayuda compensatoria?

¿No sería mejor empezar a promover medidas integrales que contribuyan a reformar estructuralmente al país? Pienso que un trabajo de investigación educativa bien estructurado, puede aportar elementos que no aportan aquellas políticas educativas propuestas por organismos internacionales a las que hice referencia anteriormente. Mediante un estudio concienzudo, se identifican las potencialidades de una posible política educativa, además se identifican los límites de la misma y por ende, es factible prever adaptaciones en base al contexto local.



Pero la clave está en que la investigación educativa emerja localmente, es decir, no podemos estar con la esperanza de que los organismos internacionales nos resuelvan las carencias en educación (que desde luego no es su intención), aquel estudio debe ser realizado por un organismo mexicano, por especialistas mexicanos, con financiamiento mexicano, con espíritu mexicano, si realmente queremos avanzar en materia educativa.

Al decir que debe crearse y consolidarse un organismo que se encargue de realizar las investigaciones como base para la formulación de políticas educativas, no estoy asumiendo que debemos seguir reproduciendo esta mala práctica de que las reformas vengan de arriba hacia abajo.

Surge al respecto una interrogante: ¿dónde debe nacer una política educativa?, la respuesta es sencilla y compleja a la vez. Ésta debe nacer en nosotros mismos (docentes), en nuestra aula, en nuestro medio; sin embargo, el grave problema radica en que no estamos acostumbrados a la autoevaluación, a las comparaciones, a la competitividad, al trabajo en equipo. Debemos superar la incapacidad para asumir la diferencia de ideas, de propuestas, de metodologías; simplemente como divergencias que nos llevarán al constante mejoramiento.

En una palabra, la investigación representa un valioso instrumento para el diseño, implementación y evaluación de las políticas educativas, pero este proceso debe ser llevado por un organismo puramente mexicano que responda a las necesidades e inquietudes que a la vez expresemos todos aquellos que estamos vinculados con la tarea educativa.

De esta manera, tendremos mejores resultados porque se facilitará la comprensión de nuestra propia educación y sociedad, porque será de ayuda a políticos, administradores y docentes, como herramienta para estimar la posición educativa local en el plano internacional; además de que estas contribuciones estarán sustentadas en una reforma integral en la que toda la sociedad tomará parte.

## COMENTARIOS FINALES

La investigación educativa que se realiza en México en Educación Básica es demasiado joven, escasa, con características institucionales precarias y

ausencias fundamentales en sus preocupaciones. Resulta triste observar como el docente está muy cómodo con su actitud pasiva; obedeciendo, recibiendo el pago quincenal, asumiendo y adoptando Políticas Educativas del Gobierno Federal que continua consintiendo los caprichos internacionales; resulta inadmisibles que por desconocimiento o desinterés el docente en México adopte una actitud acrítica con respecto a su tarea: la educación; así como de las consecuencias que ello conlleva.

Actualmente el Banco Mundial es el actor internacional más influyente en la formulación de Políticas en Educación Básica en México y al mismo tiempo, el más opaco y menos visible en la escena pública. Hoy en día, la Educación Básica en México está impregnada de Políticas Educativas homogeneizadoras y prescriptivas que buscan la calidad y equidad educativas, propuestas por éste y otros organismos internacionales en correspondencia con la recepción y adopción acrítica de las mismas por parte de los docentes.

Es decir, tanto por la formulación, implementación y recepción acrítica de los docentes, las políticas de Banco Mundial encaminadas al mejoramiento de la calidad y equidad del Sistema Educativo, no han tenido los resultados que inicialmente se tenían previstos.

El sujeto principal del proceso educativo en pos de alcanzar la calidad y la equidad educativas en Educación Básica es el docente, él debe comenzar y promover el cambio. El docente debe acrecentar su responsabilidad, desde el momento en que se plantea una autorreflexión sobre su actuar y las condiciones de su campo de acción, debe dejar de lado su dependencia hacia las Políticas Internacionales y los investigadores para convertirse en uno de ellos, logrando la dualidad investigación-práctica, para transformar íntegramente su realidad.

Además, la investigación educativa realizada en nuestro propio país constituye una opción útil, para dejar de lado la dependencia de nuestro gobierno hacia los organismos internacionales, una opción para adquirir la responsabilidad real de implantar políticas educativas propias encaminadas al constante mejoramiento social y educativo que demanda nuestra sociedad.

Quizá la conclusión más importante de este trabajo y del estudio de los procesos organizacionales y toma de decisiones a lo largo de casi seis meses, es que México está experimentando una época de cambios ante el embate de la globalización y que debe hacer frente a ella de la mejor manera para garantizar la gobernabilidad y el desarrollo de una democracia naciente que implica la participación de todos los mexicanos y particularmente, de los docentes para diseñar e implantar políticas educativas.

Es el momento de comenzar una reflexión conjunta, gobierno y sociedad, acerca de los resultados, de los problemas y deficiencias de nuestro sistema educativo, no con el fin de terminar con lo que se ha venido realizando bien. Por el contrario, con el fin de buscar cuáles son los aciertos, que sí los tiene, profundizar en ellos, ampliar sus beneficios y tratar de sacarlos de las rutinas del sistema formal. Por esa vía, es probable que haya proyectos más eficaces para atacar los rezagos, al mismo tiempo que se emprende una contienda por tener un sistema de educación democrático y equitativo, público y de calidad para todos los mexicanos. En resumidas cuentas, una reforma estructural.

## REFERENCIAS

- Geertz, Clifford (1996), *Los usos de la diversidad*. Barcelona, España, Paidós.
- Giddens, Anthony (1999), *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Buenos Aires, Argentina, Taurus.
- Kandel, I. L. (1933), *Studies in comparative education*. Boston, USA, Houghton Mifflin.

## REFORMA DEL ESTADO Y EDUCACIÓN. CONDICIONES PARA EL LOGRO DE UN DESARROLLO HUMANO

*Arturo Barraza Macías*  
[tbarraza@terra.com.mx](mailto:tbarraza@terra.com.mx)

Doctor en Ciencias de la Educación por el Instituto Universitario Anglo Español; actualmente se desempeña como Coordinador del Programa de Investigación en la Universidad Pedagógica de Durango

**A**ntes de iniciar a escribir sobre la relación educación y desarrollo es menester precisar desde que perspectiva me ubicaré para abordar el desarrollo. En ese sentido quisiera dejar por el momento de lado la concepción clásica del Desarrollo entendido éste en términos económicos, relacionado básicamente con índices como el del Producto Interno Bruto, y situarme en la perspectiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), lo que me conduciría a hablar de DESARROLLO HUMANO.

Bajo esta perspectiva conceptual mi interés se centrar en identificar las condiciones que harían posible incrementar el nivel de desarrollo humano en la sociedad mexicana. A este respecto vale la pena recordar que México ocupa el lugar número 53 en el índice de Desarrollo Humano (PNUD, 2004).

### DESARROLLO HUMANO

El calificativo de humano para el desarrollo surgió inicialmente, en el campo de la Psicología, para la explicación de la psicogénesis del ser. No obstante, desde finales del siglo XX, con las grandes transformaciones y avances del mundo, así como con las inmensas frustraciones cosechadas por las políticas públicas modernizadoras, ha tenido lugar un cambio en el discurso del desarrollo. Se ha realizado una crítica moderna a la noción de desarrollo que lo redefine a partir de un acercamiento entre economía y filosofía, crecimiento económico y subjetividad, ingresos y libertades. Desde 1990 esta nueva versión del

desarrollo humano se le conoce asociada a los Informes de las Naciones Unidas para el Desarrollo. De estos últimos ha sido muy difundido la versión del desarrollo humano asociado al índice que lleva ese nombre, el cual intenta centrar la atención del mundo en indicadores de tres aspectos básicos del ser humano como la esperanza de vida, el logro educativo y los ingresos necesarios para un mínimo de necesidades, con el objeto de desplazar el uso del Producto Nacional Bruto como indicador mundial del desarrollo.

El PNUD promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. En ese sentido, promueve un conjunto de acciones, entre las que sobresalen las siguientes (PNUD, 1996):

- Agrupa a la gente en las naciones y en todo el mundo, creando asociaciones y compartiendo los modos de fomentar la participación, la responsabilidad y la eficacia en todos los niveles. Se ayuda a los países a fortalecer sus sistemas electorales y legislativos, mejorar el acceso a la justicia y la administración pública, y a desarrollar una mayor capacidad para hacer llegar los servicios básicos a quienes más los necesitan.
- Fomenta soluciones nacionales para reducir la pobreza y ayuda a garantizar su eficacia. Se patrocinan proyectos piloto innovadores; se conecta a países con las mejores prácticas y recursos mundiales; se promueve el papel de la mujer en el desarrollo, y se agrupa a gobiernos, la sociedad civil y los donantes externos para coordinar sus esfuerzos.
- Ayuda a los países a utilizar la pericia y las mejores prácticas de todo el mundo para elaborar estrategias que amplíen el acceso a la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) y las aprovechen para el desarrollo.

Bajo este marco de políticas y acciones es que hablamos de Desarrollo Humano, entendido éste como un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano, para esto, es necesario crear un entorno en el que las personas puedan hacer plenamente realidad sus posibilidades y vivir en forma productiva y creadora de acuerdo con sus intereses.

En ese sentido, el desarrollo humano se debe entender como el aumento o no de la libertad real, pero ¿cómo entender el concepto de libertad?, en este contexto la libertad sería la capacidad para alcanzar estados valiosos para la persona y estos estados valiosos se dan cuando la persona ha tenido amplias oportunidades para realizar elecciones propias o en otros términos, cuando no ha sufrido privación de libertades y por ende no se han mermado sus oportunidades de realizar elecciones propias (Sen, 2000).

Las libertades, como eje central de esta concepción de desarrollo humano, pueden ser clasificadas en constitutivas e instrumentales; entre las primeras tenemos a la alimentación, la pérdida de vida prematuramente, el leer, escribir y calcular, entre otras, mientras que entre las segundas tenemos las políticas, las de seguridad, las de servicios económicos, entre otras.

Las libertades constitutivas son las libertades básicas individuales que constituyen el fin del desarrollo, porque refieren al enriquecimiento de la vida humana. Significa, específicamente, no sufrir alguna de estas privaciones: de alimentación; de pérdida de años de vida prematuramente; de salud por enfermedades prevenibles; de la capacidad para leer, escribir y calcular; de la expresión del disenso y de la participación política, y otras no especificadas. El desarrollo se centra en la expansión de estas libertades y su evaluación debe ser consistente con ello.

Las libertades instrumentales son aquellas que contribuyen directa o indirectamente a la libertad general de las personas, puesto que la libertad no sólo es el fin del desarrollo sino también su principal medio. Ellas pueden entenderse como oportunidades y derechos que se ofrecen, a través de los sistemas económicos, sociales y políticos de los cuales dependen principalmente las libertades individuales para su realización. Sus componentes, dichos de manera gruesa, son: libertades políticas, los servicios económicos, las oportunidades sociales, las garantías de transparencia y la seguridad protectora.

## CONDICIONES PARA EL LOGRO DE UN DESARROLLO HUMANO

Para que en nuestro país se pueda lograr incrementar el índice de desarrollo humano se requieren dos condiciones: una reforma del Estado y un proceso educativo orientado al desarrollo de una cultura política.

La reforma del Estado es una de las grandes tareas pendientes de la transición mexicana, sin embargo, se hace necesario realizarla si queremos afrontar las problemáticas inherentes a un sistema político ya superado.

Más allá de las propuestas concretas que implicaría una reforma del Estado, en este apartado me voy a permitir enunciar una serie de principios (Kliksberg, 1996) que creo se deben tomar en cuenta para realizar dicha reforma. Estos principios serían los siguientes:

- Un énfasis en las políticas públicas (en su formulación, monitoreo, evaluación y realimentación).
- Profundizar en los procesos de descentralización para acercar la toma de decisiones a los usuarios finales del sistema.
- La sustitución de un Estado jerárquico por un Estado tipo red que centre su estructura en el manejo de la información.
- El desarrollo de una organización flexible y la creación de organizaciones de aprendizaje.
- El desarrollo de políticas que centren su atención en el ciudadano.
- La transparencia y la rendición de cuenta como elementos centrales de una nueva gestión pública.

El tomar en cuenta estos principios permitirían la creación de un nuevo Estado que posibilitara el logro de un mayor desarrollo humano, sin embargo este logro no se alcanzaría en plenitud si no va aparejado de la creación de un nuevo ciudadano. En ese sentido se requiere un nuevo proceso educativo orientado al desarrollo de una nueva cultura política.

La apuesta por un nuevo proceso educativo nos obliga que al momento de abordar los grandes fines educativos debemos de ser conscientes de que al mismo nivel de importancia en que situamos los fines educativos subordinados a intereses económicos deben quedar los fines educativos orientados a lograr la ciudadanía de la política.

Para el logro de estos fines educativos es necesario que se den una serie de cambios en el terreno de las prácticas educativas; en primer lugar a nivel curricular es necesario la inserción de contenidos curriculares que respondan a este objetivo y de ser posible integrar la propuesta de contenidos transversales para educación básica, y en segundo lugar es necesario apostarle a una intervención docente que centre su atención en la dimensión grupal y relacional de los aprendizajes con el fin de desarrollar actividades de colaboración, cooperación y sobre todo de empowerment.

Estos cambios, a nivel de contenido o como sustrato de las prácticas educativas a desarrollar, permitirían crear una nueva cultura política en la sociedad mexicana, que traería como consecuencia la ciudadanía de la política condición indispensable para el logro de un desarrollo humano.

## CONCLUSIONES

La relación entre educación y desarrollo trasciende el ámbito económico y una propuesta que intente recuperar el desarrollo humano requiere esencialmente de dos condiciones: una reforma del Estado y un nuevo proceso educativo orientado al desarrollo de una nueva cultura política.

Un Estado más cercano al ciudadano y un ciudadano más involucrado en la política permitirán que la riqueza económica generada en nuestro país nos conduzca a altos niveles de desarrollo humano.

## REFERENCIAS

Kliksberg Bernardo (comp.)(1996), *El rediseño del Estado, una perspectiva internacional*, México, INAP-FCE.



PNUD (1996), *Desarrollo humano 1996*, Madrid, España, Ediciones Mundi-Prensa

PNUD (2004), *Informe sobre desarrollo humano 2004*, disponible en URL:  
[http://hdr.undp.org/reports/global/2004/espanol/pdf/presskit/HDR04\\_PKSP\\_HDI.pdf](http://hdr.undp.org/reports/global/2004/espanol/pdf/presskit/HDR04_PKSP_HDI.pdf)

Sen Amartya (2000), *Desarrollo como libertad*, Madrid, España, Planeta.

## TRABAJO COLEGIADO Y PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO

*Cecilia Navia Antezana*

Doctora en Educación por la Universidad de Morelos y la Universidad Pedagógica Nacional; actualmente se desempeña como Coordinadora del Doctorado en Ciencias para el Aprendizaje de la Universidad Pedagógica de Durango

Esta ponencia se construye como aporte al Foro para el Desarrollo del Plan Institucional de Desarrollo de la Universidad Pedagógica de Durango. En él se realiza un análisis sobre el trabajo colegiado en la universidad y su paulatino debilitamiento, caracterizado por la falta de espacios, tiempos y reconocimiento del trabajo colegiado. Considero que todo proyecto institucional demanda la participación amplia de la comunidad universitaria en espacios de diálogo, consensos y construcción, en los que estén presentes la comunidad académica en su sentido más amplio.

La Universidad Pedagógica de Durango, en el marco del proceso de descentralización, y de su conformación hace 10 años como organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio (Decreto de Creación, 1997), se encuentra actualmente diseñando su Proyecto de Desarrollo Institucional. En su transición de unidad de la Universidad Pedagógica Nacional en Universidad Pedagógica de Durango, como Institución de Educación Superior, la Universidad ha encontrado posibilidades ventajosas para desarrollar un programa institucional que permita el trabajo cohesionado de todos sus miembros, para su desarrollo como comunidad de producción, distribución y socialización del conocimiento y de la cultura, respondiendo a las demandas que la sociedad le demanda.

Entre las Acciones Transitorias planteadas en el Decreto de Creación se estableció el diseño del Reglamento Interior y demás reglamentos y

documentos normativos. A la fecha se han elaborado el Reglamento Interior en noviembre de 1999, el Reglamento de Biblioteca en octubre del 2006 y se encuentra en proceso de aprobación en Junta Directiva el Reglamento de Posgrado, y recientemente se encuentran en proceso de diseño los manuales de procedimiento de los departamentos Financiero, Servicios Escolares, Titulación y Docencia. En tanto se va aprobando la normatividad propia, el funcionamiento de la Universidad queda regido por la normatividad de la Universidad Pedagógica Nacional. Adicional al trabajo de la normatividad institucional, en el Reglamento Interior (1999) se estableció en sus Transitorios, que el Consejo Académico habría de diseñar, a partir de su constitución, el Proyecto Académico de la UPD, así como el Plan de Desarrollo Institucional. 10 años después de su creación, la Universidad se encuentra finalmente en proceso de diseño del Proyecto Académico y del Proyecto de Desarrollo Institucional, entrando con ello a un proceso de concreción jurídica y normativa.

El proceso de descentralización, sin embargo, para la UPD como para diferentes instituciones educativas y no educativas, no siempre ha venido aparejado de condiciones que faciliten su desarrollo, como lo señala Calvo (2003):

Lejos de tratarse de un proceso armónico entre los diferentes sujetos y actores, directa e indirectamente involucrados, y lejos de ser sistemático, homogéneo y equitativo en todos los países y en las regiones y localidades al interior de cada uno, la descentralización ha sido un muy complejo y en ciertos casos conflictivo proceso. Ha creado tensiones entre sujetos y grupos sociales, y ha implicado ritmos y avances no solamente diferentes, sino desiguales (p. 286).

Partamos de una distinción inicial en el marco del debilitamiento de las instituciones y de la conformación de organizaciones cada vez más complejas. En el caso de las instituciones educativas, este debilitamiento ha alterado de manera significativa las prácticas profesionales de sus miembros, así como su acceso, permanencia y participación en las mismas, en especial en la toma de decisiones de la vida académica y en la definición de su identidad. Es por ello que se reconoce que la mayoría de las instituciones son organizaciones, pero no es cierto lo inverso, es decir, no todas las organizaciones son instituciones.

Las instituciones educativas se conforman a partir de historias y de experiencias de quienes la conforman, de ahí que se habla de historia institucional y cultura institucional. A través de éstas se marcan de forma permanente las reglas y normas que son consideradas válidas para el desempeño de las prácticas educativas, me refiero con ello a las reglas escritas pero sobre todo a las no escritas, pero que rigen la vida cotidiana de las instituciones. Estas reglas y normas se establecen con las prácticas de sus actores y se van marcando en las acciones de cada uno de ellos en la medida en que se siguen, o en la medida en que se violan. Cuando esto último ocurre, es común observar que, a la manera que los hablantes de una lengua corrigen el mal uso de la lengua, los miembros de la comunidad señalan y marcan las prácticas diferentes, empujando a sus miembros a respetar la cultura institucional, que se considera como la normalidad de la cual nadie debería escapar.

Cuando se impulsa la construcción de un proyecto institucional se supone que se invita a todos los actores a asumir un proyecto común del cual, todos serían corresponsables. El proyecto institucional, señala Dubet (2002), supone, en un sentido político, un "conjunto de aparatos y de procedimientos de negociaciones mirando a la producción de reglas y de decisiones legítimas" (p. 23).

Cuando se habla de negociaciones, no podemos eludir reconocer que al interior de las instituciones existen diferentes posiciones asumidas desde el orden político y pedagógico, que implican por tanto visiones de la misma, sobre su objeto, fines y metas para producir y, en el marco de las instituciones educativas, la visión de la formación de un determinado sujeto, tanto en su dimensión social como en su dimensión ético-política. Estas distintas posiciones conducen a tensiones, conflictos y cuestionamientos entre los actores interesados en formar parte de ese proyecto institucional, conduciendo con ello al establecimiento de espacios de negociación, y dependiendo del lugar que ocupen estos actores en la determinación de las reglas para la toma de decisiones y de la negociación en estos espacios, se tomarán entonces decisiones legítimas o impuestas.

Se puede afirmar entonces que, una institución posee un programa institucional cuando existe al interior de ésta un reconocimiento legal, constitucional y

reglamentario de los actores, a quienes se integra en la mesa de negociaciones sobre dicho programa. Esto significa que, su construcción, y la institucionalización del proyecto, sólo son posibles si estas ocurren en un espacio democrático. Cuando el programa institucional no reconoce a todas las partes involucradas, entonces, nos enfrentamos a la "no-institucionalización", y los consecuentes "conflictos y protestas de grupos que desean ver sus demandas escuchadas y reconocidas como legítimas" (Dubet, 2002, p. 23).

La institucionalización implica a su vez la socialización del individuo y del sujeto, de ahí que se puede plantear que un programa institucional existe cuando "los valores o los principios orientan directamente una actividad específica y profesional de socialización concebida como una vocación, y cuando esta actividad profesional tiene por meta producir a un individuo socializado y a un sujeto autónomo" (p. 24). Para que esta socialización tenga lugar, las instituciones deben desarrollarse en espacios de comunicación e interacción entre sus miembros, los que, en las instituciones universitarias, se encuentran fundamentalmente en los espacios de trabajo colegiado.

Sin embargo, los espacios de trabajo colegiado en las universidades se han ido paulatinamente debilitando, determinado en parte por la disminución de financiamiento por parte del Estado a las universidades y por la aparición de políticas de otorgamiento de recursos y estímulos que tienden a favorecer el trabajo individual más que el colectivo, entre otros múltiples aspectos. La universidad queda claramente planteada por Izquierdo (2003) quien señala que en las universidades:

los órganos de gobierno colegiados, donde los hay, se reúnen cada vez con menos frecuencia y de reunirse tratan cada vez con más frecuencia los asuntos de menor importancia. La representación estudiantil declina y la de los profesores es menos representativa. No hay independencia financiera de las facultades o departamentos, ni siquiera de las universidades. Los asuntos verdaderamente importantes los resuelve centralizadamente el rector y su equipo de administradores de confianza, la burocracias de los managers o los expertos y consultores de la tecnocracia (p. 21-22).

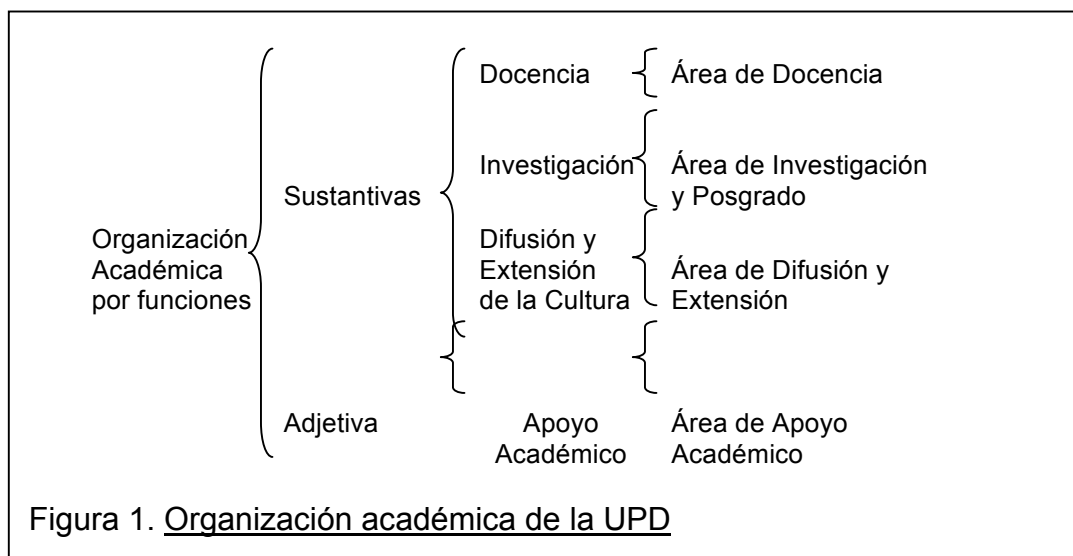
Así como la toma de decisiones en las universidades se desplaza cada vez más hacia instancias más ejecutivas de las universidades, ocurre también, que estas decisiones también se pueden desplazar hacia instancias sectarias o grupos de poder que no son representativos de toda la comunidad universitaria. Esto ha conducido, entre otras cosas, a la desaparición del pleno universitario, comprendido éste como el órgano de gobierno máximo de la universidad, haciendo que las universidades vayan cerrando espacios y tiempos para la participación de los miembros de la comunidad universitaria en la toma de decisiones. Las universidades se van convirtiendo así en espacios cada vez más cerrados.

Según Burton Clark (en De Vries e Ibarra, 2004), las "universidades son distintas a los aparatos administrativos gubernamentales y a las empresas, pues en ellas el trabajo se encuentra organizado en disciplinas, el poder está en la base y su producto central es el conocimiento" (p. 579).

Independientemente de que reconozcamos la posibilidad real de encontrar en la "base" el poder sobre la universidad, lo que es importante destacar aquí es que, en esta formulación, se pone en consideración a la base como una instancia de poder. Pero el problema no reside tan sólo, en qué medida los miembros de la comunidad académica, o la base, ocupan una posición de poder en la misma, sino también, subrayan De Vries e Ibarra (2004), reside en la extrema fragmentación de la institución universitaria asociada con un modelo descentralizado, organizado en infinidad de escuelas, centros e institutos, que dificultan cualquier intento de racionalidad o de gestión. De ahí que "además de la racionalidad, las estructuras existentes implican la división de la universidad en parcelas, con propietarios preocupados por evitar a toda costa cualquier injerencia" (p. 580). Los espacios universitarios, sujetos a procesos de gestión, según este enfoque, son sometidos a un proceso de apropiación de espacios de poder, que desencadenan en conflictos, en el cuestionamiento de la autoridad, afectando con ello de forma desfavorable el desarrollo de la docencia y la investigación.

La alternativa que la Universidad Pedagógica de Durango ha planteado en el proceso de descentralización como forma de organización del trabajo académico, ha sido la de formular un modelo de áreas académicas a partir de

las tres funciones sustantivas de la universidad, la docencia, la investigación y la difusión y extensión así como el área adjetiva de servicios.



Como podemos apreciar en la Figura 1, las actividades académicas de posgrado se integraron en las actividades de investigación, para lo cual se siguió el modelo que en esos momentos tenía la UPN. Otro aspecto que destaca en esta organización es que sumó en esta estructura organizativa como función académica la función adjetiva de Apoyo Académico.

Siguiendo a esta organización académica la Universidad estructuró una forma de gobierno basada en órganos colegiados y órganos unipersonales así como en instancias de apoyo, que podemos apreciar en la Tabla 1.

De los diez órganos colegiados establecidos en esta estructura, encontramos que sólo funcionan seis. Por un lado, la Junta Directiva y la Comisión Académica Dictaminadora, conformados por miembros internos y externos de la UPD, y por el otro, el Consejo Académico, los Consejos de Área Académica, el Consejo Técnico de Unidad y la Comisión de Titulación, conformados exclusivamente por miembros de la UPD. Los restantes órganos colegiados aún no se han conformado. De los órganos unipersonales aun quedan sin funcionar las dos coordinaciones de Área administrativa (a nivel central y a nivel de la unidad extensiva), y de las instancias de apoyo, aún no han entrado en funciones la Contraloría Interna, así como la jefaturas del departamento de Asesoría

Jurídica y del departamento de Planeación y Evaluación, habiéndose fusionado en los hechos las funciones del Departamento de Informática en el Departamento de Recursos Materiales y Servicios, las cuales se articulan directamente al trabajo del Área de Apoyo Académico.

Tabla 1. Órganos e instancias de la Universidad

Órganos colegiados	Órganos unipersonales	Instancias de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva</li> <li>• Consejo Académico</li> <li>• Consejos de Área Académica</li> <li>• Consejos Técnicos de Unidad</li> <li>• Comisión de Titulación</li> <li>• Patronato</li> <li>• Comisión Académica Dictaminadora</li> <li>• Comisión Interna de Administración y Planeación</li> <li>• Comisión de Auditoría Interna</li> <li>• Mesa Técnica de Administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Secretaría Académica</li> <li>• Coordinaciones de Área Académica</li> <li>• Coordinaciones del Área Administrativa</li> <li>• Direcciones de Unidad Extensiva</li> <li>• Subdirecciones Académicas de Unidad Extensiva</li> <li>• Coordinaciones Académicas de Unidad Extensiva</li> <li>• Coordinaciones Administrativas de Unidad Extensiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinaciones de Programa</li> <li>• Coordinaciones de Proyecto</li> <li>• Contraloría Interna</li> <li>• Jefaturas de Departamento:</li> <li style="padding-left: 20px;">a. Recursos Financieros</li> <li style="padding-left: 20px;">b. Recursos Escolares</li> <li style="padding-left: 20px;">c. Recursos Humanos</li> <li style="padding-left: 20px;">d. Informática</li> <li style="padding-left: 20px;">e. Recursos Materiales y Servicios</li> <li style="padding-left: 20px;">f. Asesoría Jurídica</li> <li style="padding-left: 20px;">g. Planeación y Evaluación</li> </ul>

Pongamos atención a algunas problemáticas que esta estructura ha planteado para el desarrollo del trabajo colegiado. Respecto a la Junta Directiva, es un órgano que ha funcionado de forma regular, y su conformación ha permitido el funcionamiento de las actividades universitarias. Sin embargo me permito apuntar un aspecto que me parece debe ser puesto en consideración, y que toca al diseño mismo de la estructura relacional entre los órganos de gobierno y la comunidad académica. Normativamente, no existe un espacio organizacional que



permita un enlace posible entre los representantes académicos de la Junta Directiva con los miembros de la comunidad universitaria o con los otros órganos colegiados de la misma. De este modo, la presencia de los académicos que participan en ella, estructuralmente podría parecer ajena a los intereses o preocupaciones que en su momento la comunidad académica pueda plantear. Esto mismo ocurre con los representantes académicos en los otros órganos colegiados, particularmente me refiero al Consejo Académico y a los Consejos de Área.

Pero no es ese el problema fundamental que quiero apuntar en esta ponencia, sino que quisiera señalar el proceso sistemático e intencional que, amparado en la estructura de gobierno establecida en el Reglamento Interior, desconoce los espacios de trabajo colegiado y de relación entre los miembros de la comunidad con dicha estructura. Veámoslo primero desde la estructura formal. Si analizamos la Tabla 1, no encontramos en ella la existencia orgánica de dos instancias colegiadas centrales en la vida académica universitaria: la comunidad académica en su totalidad y la comunidad académica de áreas, programas y proyectos específicos.

La comunidad académica en su totalidad se articulaba en la UPD en la Asamblea Universitaria, espacio que existió de hecho en diversos momentos, e incluso fue fundamental en el proceso de elaboración de su Decreto de Creación. Los colegios académicos más específicos se agrupaban anteriormente en órganos colegiados de áreas, programas y proyectos específicos, que operaban por medio de reuniones de todos los académicos de cada una de estas instancias académicas. Aunque si bien esto no se realizaba en todas las instancias académicas, ni con la misma frecuencia, en el área de investigación y posgrado y en el área de docencia, estas reuniones daban vida a los proyectos y programas institucionales.

Si bien la Asamblea Universitaria no se reconoce, ni en la estructura orgánica ni opera de hecho, se puede señalar que la comunidad está representada en el órgano colegiado Consejo Académico, conformado por autoridades, representantes académicos y estudiantiles. Sin embargo, para garantizar la representatividad de los miembros de la comunidad universitaria en este consejo, considero necesario revisar las condiciones del nombramiento, temporalidad y permanencia de los representantes académicos en el mismo.

Esto implica, entre otros aspectos, regular el hecho de que los representantes académicos sean renovados de forma constante de acuerdo con los plazos establecidos para ello. De igual modo, es importante considerar los criterios de inclusión y exclusión de quienes son nombrados como representantes así como considerar que su conformación debe estar basada en criterios democráticos de elección de los representantes académicos y estudiantiles que garanticen la efectiva representación de la comunidad universidad en la misma.

Pero descendamos un poco más en la estructura universitaria y vayamos a la conformación de los órganos colegiados de las Áreas Académicas y a la representatividad de los académicos que laboran en estas áreas. Al igual que ocurre en el Consejo Académico, se ponen en juego dos aspectos: el primero, la participación de la comunidad académica de las áreas (en particular la comunidad de los programas y proyectos), y en segunda la representatividad de los académicos en estos órganos colegiados. Vayamos por el segundo aspecto, pues el primero, que considero uno de los aspectos neurálgicos de la problemática del trabajo colegiado en la UPD, será discutido con mayor profundidad más adelante.

Las Áreas Académicas de la UPD se enfrentan a un problema estructural que se explica por la fragmentación del trabajo académico en tareas cada vez más especializadas, por el énfasis que se otorga a la cultura de la tarea, lo que se complejiza cuando se encuentran con la dificultad de lograr su estructuración completa. Con ello me refiero a que son áreas que se han parcelado en programas y proyectos que muchas veces no operan y se realizan nombramientos de los mismos sin que muchos de ellos se pongan realmente en función (o si se ponen en función la comunidad académica puede desconocer su funcionamiento, pues este ocurre al margen de la comunidad), lo que puede revelar que, pese a la intención de estructurar de forma cada vez más especializada las tareas de las áreas, en el fondo parece mostrar una estructura infuncional. También es importante referir que el nombramiento de sus miembros (tanto en las coordinaciones como en las representaciones académicas) deben seguir los criterios de perfil académico.

A este hecho se suma el número reducido de personal con el que contamos en la universidad, que hace difícil la ubicación de personal en la coordinación de cada una de las instancias académicas, lo que se complejiza a su vez por el hecho de

que una parte del personal no parece dispuesto a comprometerse a asumir dichas coordinaciones o representaciones académicas. Esto nos indica que la estructura de gobierno con la que contamos actualmente no parece ser operante y se requiere una revisión de la misma, aunque ciertamente hay otras razones de orden político que puedan explicar este aspecto, pero en ello no me detendré en este punto.

El problema de la representatividad del personal académico en los consejos de áreas académicas parece favorecer decisiones de tipo jerárquico, más que conformarse en espacios de diálogo, de crítica, de reflexión de las problemáticas a resolver y de construcción colegiada del desarrollo académico de las áreas. Una explicación que yo esbozo para que esto ocurra tiene que ver con, ya lo señalaba anteriormente, la desaparición paulatina de la participación de la comunidad académica en las áreas, en particular la comunidad de los programas y proyectos.

La desaparición de los mismos no ha ocurrido sin resistencia, pues ha sido marcada e insistente la demanda de diversos académicos y también de algunos representantes académicos en los consejos de área (destaco en este caso al área de investigación y posgrado que es el que más conozco porque participo en él), para que se restaure el funcionamiento de estos colegios, o para que, en su caso, se habiliten reuniones para atender las problemáticas que en investigación y posgrado se han ido planteando. La respuesta que se ha dado a ello, o la justificación que se presenta en el discurso para desconocer la presencia de estos espacios colegiados, se resume en expresiones como la siguiente: "no existe cuerpo colegiado de tal proyecto, o tal programa, pues este órgano no aparece señalado en los documentos normativos de la Universidad, ni en el organigrama, por tanto, no es posible emitir convocatorias a reuniones, ni tampoco derivar tareas en estos espacios, ni alguna actividad que surja de ellos".

Este discurso se ha planteado no solamente en los espacios informales, pasillos o en conversaciones informales, que como todos sabemos, son espacios en los que también se dictan, imponen y sancionan las acciones de los miembros de la comunidad en la cultura institucional, sino también se ha planteado en los consejos de área.

Pero, regresemos a la discusión de algunos autores acerca del trabajo colegiado en el contexto actual de las instituciones de educación superior, que refieren, entre otros aspectos, a la determinación de control de los espacios colegiados por grupos de poder, algunas veces ajenos a la universidad, otras veces internos, que conducen a que los grupos colegiados lejos de "ocuparse de asuntos de interés a la universidad [pasan] a ocuparse de asuntos meramente técnicos de una disciplina cada vez más parcelada del conocimiento o a programas cada vez más específicos" (Izquierdo, 2003, p. 57). Me pregunto, si la estructura que favorece la especialización y generación de programas y proyectos y órganos especializados en las áreas académicas de la Universidad no responde a este último aspecto. Pero ¿a qué más puede conducir esto? Si no es a que, siguiendo al mismo autor:

la cohesión de los cuerpos colegiados correspondientemente, también ha evolucionado, de estar obrando como cemento entre los académicos, en el uso pleno de responsabilidades y compromisos propios de una universidad, a los lazos limitadamente disciplinarios o de operarios de programas ajenos entre sí, o si acaso ligado en el discurso muerto de los planes y programas de estudio" (p. 57-58).

De este modo, si la estructura organizativa no se articula a un programa institucional compartido y consensado, el proceso de gestión que se deriva de ello no contribuye a la toma de decisiones de los académicos, y al mismo desarrollo académico de los planes y programas de estudios y de las actividades de investigación. Esto conduce a que, si se crean órganos colegiados, academias, consejos..., estos espacios podrían conducir a la "no-decisión, es decir, a la obstrucción efectiva de decisiones para ganar peso político o a la elaboración de carpetas extensas de propuestas de reforma, que pocas veces conducen a resultados" (De Vreis e Ibarra, 2004, p. 581). A partir de ello nos planteamos la interrogante de, si en estos espacios no se toman las decisiones ¿cuáles son entonces los espacios donde realmente se están tomando estas decisiones?

A lo que la estructura de la universidad no ha favorecido, con la consiguiente articulación de su trabajo en función de grupos de poder, es a la creación de condiciones institucionales que favorezcan el trabajo colegiado. La desaparición de los cuerpos colegiados de programas y proyectos, impuesta

frente a la demanda de su restauración por parte de los académicos, tiene consecuencias negativas para la vida universitaria, para su desarrollo académico, y como vemos hoy en este foro, para la construcción participativa en el proyecto institucional. Me refiero con ello a que la evidente ausencia de participación en este foro y en las actividades preliminares del mismo, amerita un análisis serio, complejo y puede encontrar en parte sus raíces en este sistemático menguamiento de las palabras y las voces de los académicos en la gestión institucional, a través de la desaparición de la participación de los académicos o cuerpos colegiados.

¿Cuál es otra consecuencia posible de esta política, que marca la exclusión de la mayoría, en la vida académica universitaria? Lo que planteo es que con ella se produce el desarrollo de una gestión que pone en cuestión la vida académica misma de la institución, dando prioridad a una gestión centrada en lo administrativo y burocrático, donde la identidad institucional, como hoy podemos ver, está puesta en cuestión.

Regresemos nuevamente a la definición de programa institucional, como un espacio de socialización y de construcción comprendida y compartida por todos sus miembros. Para definir el programa institucional de la UPD, me refiero con ello a su concreción en el Proyecto Académico y el Plan de Desarrollo Institucional, necesariamente tenemos que pasar por la construcción de consensos, de todos los involucrados. Recuperemos los planteamientos que Langhorst (en Izquierdo, 2003) propone sobre los comportamientos que deben estar presentes en el trabajo colegiado:

- Compartir valores personales y creencias con otros colegas, al tiempo que respetar los valores y creencias de los otros.
- Demostrar apertura y voluntad de escuchar nuevas ideas de los colegas, suministrando comentarios y reacciones constructivas.
- Demostrar atención a los colegas: ser considerado, sensitivo y cuidar de los otros.
- Demostrar tolerancia pero no indiferencia, hacia las opiniones contrarias de los colegas.
- Ofrecerse a ayudar a otros colegas en las tareas académicas comunes.
- Responder a las peticiones de consejo profesional de los colegas.

- Participar como par en discusiones acerca de los asuntos académicos.
- Buscar consensos acerca de decisiones y asuntos académicos
- Promover un sentido de comunidad.
- Promover un sentido de igualdad entre los pares.

¿Cuán lejos o cuán cerca estamos de ello? ¿Qué posibilidades tiene la universidad, con los recursos que cuenta, tanto normativos como académicos, para poder transformarse en una institución participativa, reflexiva y crítica, que responda a las necesidades que la sociedad demanda, como comunidad de producción, distribución y socialización del conocimiento y de la cultura? ¿Es posible el diálogo y consenso en la universidad entre pares? ¿es posible considerar políticas incluyentes?

## PROPUESTA

Mi apuesta es el diálogo y la posibilidad de que, con las fortalezas de todos, podamos hacer un frente común para potenciar a la universidad como una institución de educación superior de vanguardia.

Para ello es preciso recuperar las condiciones institucionales que favorezcan el trabajo colegiado que implica la revisión de la estructura de la organización de la universidad, hoy fragmentada y especializada, y pensar que existen otras formas posibles de organización, siendo una de ellas la de las áreas y cuerpos académicos; considerando que en estas los académicos se responsabilicen para la realización de las tres funciones sustantivas propias de la universidad, la docencia, la investigación y la difusión y extensión universitaria. De igual modo es preciso crear condiciones institucionales para el trabajo colegiado, lo que significa que se deben proveer tiempos y espacios para ello, y a su vez, que éste sea valorado como fundamental para el desarrollo académico y, en nuestro caso, para el desarrollo del programa institucional, que exige en este momento, el desarrollo del Proyecto Académico y del Plan de Desarrollo Institucional.

## REFERENCIAS

Calvo, Pontón (2003). La descentralización de los sistemas educativos. En *Revista Mexicana de Investigación Educativa* 18, pp. 283-290.

De Vries, Wietse e Ibarra Colado, Eduardo (2004). La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. En *Revista Mexicana de Investigación Educativa* 22, pp. 575-584.

*Decreto de Creación de la Universidad Pedagógica de Durango*. Diario Oficial del Gobierno del Estado de Durango, 3 de julio de 1997.

Dubet, Francois (2002). *Le déclin de l'institution*. París: Éditions du Seuil.

Izquierdo Sánchez, Miguel Ángel (2003). *El trabajo colegiado en las IES : Condiciones y tendencias*. Morelos: Universidad Pedagógica Nacional.

*Reglamento Interior de la Universidad Pedagógica de Durango*. Universidad Pedagógica de Durango. Noviembre de 1999.

## LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ALGÚN PROGRAMA EDUCATIVO

*Manuel Ortega Muñoz.*  
[manuelor2110@hotmail.com](mailto:manuelor2110@hotmail.com),

Maestro en Educación Campo Práctica Educativa por la Universidad Pedagógica de Durango;  
actualmente se desempeña como Director de Educación Primaria

### INTRODUCCIÓN

Este tema es de gran relevancia, cuantas veces no se ha visto por cualquier componente de la comunidad educativa y más aún por los maestros que estamos dentro de la escuela, que nos quedamos anclados con nuestras tradicionales y muchas veces obsoletas formas de enseñanza-aprendizaje lo cual no ayuda en nada a satisfacer las necesidades básicas de nuestros alumnos y por ende las de nuestra sociedad, mucho se habla de las carencias que tienen los maestros para desarrollar su difícil tarea, pero ¿y los maestros ¿estamos dispuestos a abrir nuestras mentes, a modificar nuestros paradigmas, a prepararnos más y actualizarnos y a servir mejor? Es una respuesta difícil que este estudio trataremos de dar contestación.

### EXPOSICIÓN GENERAL O DESARROLLO

#### **Las organizaciones**

Para iniciar con este ensayo tendremos que mencionar que es una organización y la importancia de las mismas en nuestro quehacer cotidiano.

¿Qué es una organización? explica Hall, "todo individuo está inmerso en una organización, a veces es tan imperceptible que no nos damos cuenta la interacción y lo que significa para nosotros, ir a la escuela, pertenecer a un



equipo de fútbol, ir a la iglesia, un hospital, etc., todo individuo pertenece a por lo menos una organización, dígase: escuela, empresa, grupo social o país”.

El pertenecer a una organización es tomar como referencia o base de que el hombre es sociable por naturaleza, entendiendo sociable como el unirse con otra u otras personas y establecer algún tipo de relaciones.

Las organizaciones están alrededor de nosotros y modelan nuestras vidas en muchas formas. Pero, ¿qué contribuciones realizan las organizaciones?, ¿porqué son importantes? A continuación Hall nos muestra un listado de razones por las que las organizaciones son importantes.

- ❖ Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados
- ❖ Produce bienes y servicios con eficiencia
- ❖ Facilita la innovación
- ❖ Se adapta e influye en un ambiente cambiante
- ❖ Crea valor para los propietarios, clientes y empleados
- ❖ Acomoda los desafíos importantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.

## **El cambio**

Es importante mencionar el papel de las organizaciones en el cambio social, toda organización con sus fines y metas específicas es promotora de un cambio de un cambio que afecta su entorno, es decir, a la sociedad que lo rodea.

Las organizaciones son participantes activos en la sociedad. Esto queda claro cuando consideramos el tema del cambio social. De forma paradójica, las organizaciones tanto guían como impiden el cambio social.

Nos dice Lipset (1960), por su naturaleza las organizaciones son conservadoras, lo cual en ocasiones dificulta el cambio propuesto. Pero hablamos de un cambio y qué es el cambio. El cambio en las organizaciones es uno de los principales aspectos a tomarse en cuenta dado que el cambiar nos dará grandes ventajas competitivas.

Asumir el cambio dentro de cualquier organización es difícil, por la gran incertidumbre que este representa, pero siempre debemos de considerar que el cambio es necesario para estar de acuerdo y responder a las necesidades de las nuevas sociedades.

Por medio de este estudio explicaremos cada uno de los factores influyentes en el cambio como forma de entenderlo, saber cómo llevarlo a cabo, cómo tratarlo, como implantarlo y como obtener los mejores resultados a través del mismo.

Enseguida mostramos algunas definiciones de cambio:

"Si usted realmente quiere entender algo, trate de cambiarlo". (Kurt Lewin); "Todo ha cambiado excepto nuestra forma de pensar". (Albert Einstein, 1945); "Nada hay más difícil de manejar, mas arriesgado de llevar a cabo ni más incierto, que ser líder en la introducción de un nuevo orden de cosas". (Nicolás Maquiavelo).

Partiendo de las anteriores ideas podemos darnos cuenta de que el cambio es un concepto complejo en el cual debemos de reflexionar lo que estamos haciendo, lo que queremos lograr y como lo vamos a lograr.

Después de destacar los conceptos de organizaciones y cambio unificamos las mismas de las cuales podremos conceptuar el cambio organizacional pilar de nuestro análisis. El cambio organizacional puede ser enfocado desde varias direcciones. Puede visualizarse desde una perspectiva olítica interna, con coaliciones y facciones en cambio constante (Kanter, Stein y Jick, 1992). También puede visualizarse en forma histórica o desarrollista, donde se ingresan y controlan mercados y con una propiedad que cambia en el curso del tiempo (Kochan y Useem, 1992).

Otro enfoque es examinar el ciclo de vida de las organizaciones (Kimberly y Miles, 1980). El empleo de esta metáfora biológica, aunque imperfecta, nos sensibiliza en relación al hecho de que las organizaciones no continúan en un mismo estado todo el tiempo. "las organizaciones nacen, crecen y declinan. Algunas veces se reavivan y otras desaparecen" (kimberly y Miles, p. Ix).

Según Hage (1980), El cambio organizacional puede definirse como "la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente".

Dice Hall (1996), el cual toma como sinónimos cambio e innovación, nos dice que las innovaciones dentro de una organización no son aleatorias; la innovación ocurre en relación con las condiciones pasadas y presentes de la organización. Al querer introducir un cambio este debe de ser planeado y este cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

- El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

- Diagnóstico de la situación.
- Determinación de la situación deseada.
- Determinación de los cauces de acción a seguir.
- Ejecución de las acciones.
- Evaluación de los resultados.

Debemos de ubicar nuestro estudio del cambio organizacional y esto nos lleva a hablar de un cambio en la escuela y se dice que: "La escuela está en crisis. En realidad, siempre lo ha estado. Muchos han sido los análisis, desde distintas perspectivas, que le han pronosticado su inminente hundimiento o una muerte a cámara lenta; pero esta institución, igual que la iglesia, mantiene una rara y enorme capacidad de supervivencia, a pesar de sus múltiples disfunciones y de que siempre la ido a remolque de los cambios sociales, tecnológicos y culturales. No obstante, en su haber a su favor hay que decir que sigue cumpliendo, con

más o menos eficiencia según los casos, las funciones de control, custodia y retención, y de distribución desigual de la cultura, que no es poco". (Jaume Carbonell, 2001)

Si apostamos por una concepción de la enseñanza como servicio público y por la renovación que afecta el corazón de la escuela, y no sólo a algunas de sus arterias secundarias, es evidente que hay que repensar su sentido para que los seres humanos reciban un aprendizaje sólido que les permita afrontar críticamente los cambios acelerados de la actual sociedad de la información y del conocimiento. Que les ayude a viajar con autonomía por esa realidad, sin dejarse atrapar por ella; a contribuir a embellecerla y a dignificarla; y a soñar otro futuro donde, desde la igualdad de hecho y de derecho, crezcan y se proyecten las diversidades. En este sentido enseñar adquiere nuevos significados para relacionarse con las nuevas tecnologías de la comunicación, para leer y entender mejor la realidad y para asimilar al propio tiempo la rica tradición cultural heredada y otras muchas expresiones culturales emergentes y cambiantes que, dicho sea de paso, siguen en buena medida ausentes de la cultura oficial escolar.

No se puede volver la vista atrás hacia la escuela anclada en el pasado que se limitaba a leer, escribir, contar y recibir pasivamente un baño de cultura general. La nueva ciudadanía que hay que formar exige desde los primeros años de escolarización otro tipo de conocimiento y una participación más activa del alumnado en el proceso de aprendizaje. Hay que pensar en la escuela del presente-futuro y no del presente-pasado como hacen muchas personas que sienten tanta más nostalgia del pasado cuanto mayor es la magnitud del cambio que se propone.

### **Resistencia al cambio**

Pero ¿qué es la resistencia al cambio?, enseguida la definiremos para lo cual recopilamos diversos enfoques y campos donde se encuentra inmersa.

La resistencia al cambio es algo normal en este proceso, todos deseamos tener una vida mejor, pero la creación de esta nueva vida no es sencillo, requiere de tiempo, paciencia y mucha apertura por parte de nosotros. (resistencia al cambio de nuestra vida).

La resistencia al cambio organizacional podríamos definirla de la siguiente manera: Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. No obstante, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

El cambio en una organización, menciona Daft, puede "venir desde arriba", y de hecho es una de las razones por las que la gente se resiste, ya que no se siguen los pasos correctos para su implementación. Pero los cambios pueden fluir desde abajo hacia arriba, o sea, que la percepción del cambio nace en una de las áreas de la organización que no es precisamente el ápice estratégico, y en este caso, es allí precisamente donde la resistencia puede encontrarse. Aunque si nos enfrentamos a este caso tendremos entonces que analizar al administrador, por no estar cumpliendo una de sus funciones, que es la de fungir como facilitador de los cambios organizacionales.

La resistencia al cambio es uno de los problemas que muy a menudo encontramos en las organizaciones al modificar algún aspecto de nuestro trabajo cotidiano (estructura, funcionamiento, programas, proyectos, etc.).

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Nuestra vida cotidiana es regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aún establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. El ciudadano, el trabajador, el usuario, se ven sometidos a nuevas operaciones sin haber sido informados, en general, ni consultados. Tienen entonces la impresión de que un poder superior los maneja a su voluntad, sin tener en cuenta la forma en que habían sabido adaptarse al sistema anterior, ni las sugerencias que con el tiempo habían podido presentar.

Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

Es en el momento mismo de introducir el cambio cuando se va a producir alguna manifestación de resistencia al mismo. Conviene pues que el agente de cambio sea consciente de este fenómeno para tratarlo adecuadamente y asegurar así el éxito del proceso. De hecho existen una serie de supuestos sobre la resistencia al cambio: Comprender su naturaleza, identificar los temores del proceso, Identificar a los resistentes al cambio y trabajar con metodología, es decir, utilizar las estrategias adecuadas.

No todos los cambios que se producen en una organización tienen el mismo grado de resistencia. La experiencia demuestra que cuanto mayor sea el impacto del cambio en la cultura, estructura, comportamiento, etc., mayor grado de resistencia habrá. Como sugieren Harvey y Brown existen dos parámetros para determinar el grado de resistencia al cambio y consecuentemente su probabilidad de éxito. Estos parámetros son el grado o magnitud del cambio y su impacto en la cultura de la organización.

a) Cambio pequeño con un impacto pequeño en la cultura. Se puede dar en el caso de que se trate de cambiar procedimientos o procesos de poco alcance dentro de la organización. Por ejemplo la introducción de un nuevo sistema de facturación. En este caso la probabilidad de éxito del cambio es alta.

b) Cambio pequeño con un impacto alto: aquí la probabilidad del éxito del cambio es media, dependiendo del tiempo empleado en el proceso de cambio y de la percepción de amenaza por parte de las personas. Un ejemplo puede ser el cambio del actual sistema informático que afecte a toda la organización pero que sea sólo una sustitución o mejora del actualmente vigente.

c) Cambio amplio con un impacto pequeño: en este caso es previsible algún grado de resistencia y es crucial el papel del agente de cambio. Se puede dar en el caso de una reestructuración de una parte de la organización que, sin afectarla en su conjunto, implica una modificación en profundidad de una de sus partes por pequeña que sea. Ejemplo: reestructurar toda la red de ventas.

La primera acción del agente de cambio es pues evaluar, según el esquema propuesto, cuál es la probabilidad de éxito que tendrá.

### **Fuentes de resistencia al cambio**

Personas afectadas.-De hecho no todas las fuentes de resistencia al cambio provienen de las personas, aunque sean estas quienes manifiesten con su comportamiento la resistencia o aceptación de un cambio.

Estructura organizativa.-La segunda fuente de resistencia al cambio proviene de la estructura de la organización. Cuando hablamos de estructura no nos referimos a algo impersonal. También nos referimos a las personas, pues son ellas quienes ocupan posiciones de mando y subordinación, crean redes de comunicación, establecen grupos informales, clanes, camarillas, lobbies, etc.

Proceso de implantación.-La tercera fuente de resistencia al cambio viene del proceso de introducción del cambio. No olvidemos que el cambio lo introducen personas (el agente(s) de cambio) y afecta a personas, aunque se puedan y deban cambiar otras cosas en una organización: estructuras procesos, tecnologías, etc.

### **Causas de la resistencia al cambio**

Las causas las podríamos agrupar en dos:

1.- Empresariales: se dan como defensa de la situación alcanzada, se siente temor al riesgo de perder lo poco que se tiene, "más vale en mano que ciento volando" suele escucharse con frecuencia.

Estas causas son mas fáciles de vencer si se sigue una política de sensibilización y no se presentan los puntos de vista propios como una genialidad sino como una sugerencia que invite a compartir los logros que se van a alcanzar

2.- Sociológicas: quizá sean las más importantes y difíciles de superar, porque ante los sentimientos no valen normas y en muchos casos la lógica tampoco

ayuda, de este modo es difícil evitar que los afectados tengan sensaciones de amenaza, indefensión, frustración, inseguridad y desconfianza.

### **Resistencia organizacional al cambio**

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

❖ **Diseño de la organización:**

Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

❖ **Cultura organizacional:**

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funciona.

❖ **Limitaciones de recursos:**



Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada.

❖ Inversiones fijas:

Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Algunas organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios, terrenos).

❖ Convenios ínter organizacionales:

Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio.

❖ Resistencia grupal al cambio:

Por último, no podemos dejar de mencionar las fuentes de resistencia a nivel grupal o de equipos de trabajo. (Tesis. Recursos Humanos: la resistencia al cambio en equipos de trabajo).

### Resistencia al cambio educativo

Terminaríamos esta serie de definiciones enfocándonos más específicamente a nuestro campo de estudio que es la educación:

La resistencia al cambio es inherente a la condición humana. En educación la resistencia se manifiesta en todos los actores del proceso enseñanza-aprendizaje. En momentos de cambio, de incertidumbre, de transformaciones, en el docente confluyen los conflictos desde la oposición que supone:

1. No puede enseñar como aprendió. Construye el aprendizaje de manera diferente a la construcción que hoy hace su alumno y que la sociedad le exige.

2. El currículum con el cual se formó y enseñó ya no responde a las expectativas escolares. No es fácil elegir los contenidos socialmente significativos para otros.
3. Las relaciones vinculares con los demás docentes y con los alumnos necesitan de una toma de posición diferente, de un lugar diferente, de la redefinición del rol. Las sociedades complejas y que cambian rápidamente se encuentran en un estado de desorganización social. Diferentes partes de la cultura cambian, pero no en la misma dirección y sentido, por lo tanto en esta circunstancia la asunción de roles se torna compleja, pues no existen las pautas claras para adoptarlos.

A continuación mencionaremos algunos conceptos y metodología que nos ayudaran en este análisis del cambio organizacional y la resistencia al cambio.

### **Metodología y distintos enfoques del cambio**

#### Enfoque de sistemas

El enfoque sistémico de la organización proporciona una forma útil de pensar el cambio organizacional. El modelo de sistemas del cambio describe la organización en forma de seis variables que se afectan en forma recíproca, es decir, que son interdependientes, ellas son: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia.

La variable de la gente se aplica a las personas que trabajan para la organización, incluyendo sus diferencias individuales, personalidades, actitudes, percepciones, atribuciones, etc.

La variable de la cultura refleja las creencias, valores, expectativas y normas compartidas de los miembros de la organización.

La variable de la tarea incluye la naturaleza del trabajo en sí.

La variable de la tecnología abarca los métodos y técnicas de solución de problemas y la aplicación de conocimiento a diversos procesos organizacionales.

La variable del diseño es la estructura organizacional formal y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad.

La variable estrategia abarca el proceso de planeación de la organización. (Richard I. Daft. 2000)

Una ventaja de este enfoque de sistemas es que ayuda a los directivos y empleados a pensar en las relaciones mutuas que se dan entre estas seis variables. El enfoque de sistemas les recuerda que no es posible cambiar parte de la organización sin cambiarla toda.

Podemos llevar la teoría sistémica al análisis grupal. Al definir a un equipo como un grupo de personas que interactúan en busca de un fin determinado, es evidente que cualquier modificación en uno de sus componentes va a modificar a la totalidad del equipo. También le es aplicable las seis variables anteriormente enumeradas ya que es factible percibir a la organización como un gran equipo formado por sub-equipos (RRHH, Administración, Ventas, etc.).  
Enfoque de la perspectiva de contingencia

La perspectiva de contingencia no reconoce un enfoque único y aislado del cambio, sino que mantiene que ningún enfoque será efectivo bajo todas las circunstancias. Esta teoría conduce directamente a la necesidad de un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales. Antes de cambiar algo en forma efectiva, hace falta comprenderlo. (Richard I. Daft. 2000)

Por lo tanto, un diagnóstico preciso de los problemas organizacionales es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio planeado. En el diagnóstico organizacional deben seguirse cuatro pasos básicos: Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio.  
Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio.

Cualquier programa de cambio planeado exige una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional. Dos aspectos importantes de la disposición individual para el cambio son el grado de satisfacción del empleado con el status quo y el riesgo personal percibido de cambiarlo.

Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio. (Richard I. Daft. 2000).

### **Implementación del cambio**

Luego del reconocimiento y la definición del cambio, debemos concentrar nuestros sentimientos e ideas en la difícil etapa de los hechos.

La implementación del cambio es la puesta en marcha de las nuevas ideas, la traslación del "sueño" de unos pocos a la realidad de una institución.

En el compromiso lo que se debe tener en cuenta es que el sueño de pocos de crear un cambio se traslade al deseo de todo el equipo de trabajo que lo debe llevar a cabo.

El eje o centro del proceso durante la etapa de implementación del cambio es la capacidad de transformación y de respuesta por otro. La capacidad de transformación se demuestra logrando cambios efectivos, mientras que la capacidad de respuesta es la aptitud para solucionar adecuadamente los problemas operativos que se presentan.

Las claves competitivas dominantes en la etapa de implementación del cambio son la innovación, la calidad y el timing. Una buena interrelación de estas tres es el que hace que se consiga el éxito.

### **Sostenimiento activo del cambio.**

Implica pasar de cambios puntuales a un "estado de cambio" donde el equipo se encuentra preparado para asumir los cambios como un proceso permanente.

El centro en esta etapa se desplaza desde la capacidad de respuesta de la implementación hacia la capacidad de iniciativa. Esto es así porque el tema central ya no es como implementar el cambio en un momento dado, sino como manejar los cambios a través del tiempo.

Pero el logro exitoso de las claves del sostenimiento depende del logro previo de las claves de las etapas anteriores ya que las claves competitivas forman

entre sí un encadenamiento que va incorporando nuevos elementos a medida que avanza en el proceso de cambio.

### **Cambio educativo**

Dice Carbonell, existe una definición bastante aceptable y aceptada que define la innovación como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas. Y, a su vez, de introducir, en una línea renovadora, nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje, modelos didácticos y otra forma de organizar y gestionar el vitae, el centro y la dinámica del aula.

La innovación educativa en determinados contextos, se asocia a la renovación pedagógica. Y también al cambio y a la mejora, aunque no siempre un cambio significa mejora: toda mejora implica cambio. Fullan (1992) que, junto a Hargreaves, ha explorado a fondo las complejas relaciones entre la mejora de la escuela y el cambio dice que "conseguir la mejora de la escuela depende de la comprensión del problema que implica el cambio en la práctica y del desarrollo de las estrategias correspondientes para producir reformas ventajosas".

### **Gestionar la resistencia al cambio: criterios y estrategias**

Una vez comentadas las diferentes formas de resistencia a un proceso de cambio conviene pasar a exponer cuál es plan para tratar la resistencia al mismo. Existen una serie de criterios que todo agente de cambio debería tener presentes a la hora de diseñar la estrategia adecuada. Estos criterios son:

#### **1.- Proporcionar una ventaja relativa**

Es decir; que el cambio represente alguna mejora o tenga alguna ventaja para las personas a las que se dirige. La percepción de algún beneficio es una forma de motivación hacia el cambio.

#### **2.- Ser compatible con valores y prácticas organizacionales existentes**

Aunque a veces se deban cambiar prácticas o procedimientos siempre habrá alguna forma de hacer compatible la nueva situación con prácticas actuales. Ello proporcionará seguridad y tranquilidad.

### 3.- Ser relativamente sencillo

Cuando se trate de introducir cambios complejos la forma de llevarlos a cabo es descomponerlos en unidades de cambio más sencillas. Ello hará que la resistencia sea menor.

### 4.- Estar basado en aspectos concretos y observables

Aunque a veces se pretendan cambiar actitudes o valores, es preferible comenzar por cuestiones más tangibles a fin de conseguir éxitos parciales que permitan acometer aspectos más complejos en una segunda fase.

Con estos criterios bien presentes el agente de cambio puede optar por una o varias de las siguientes estrategias de tratar la resistencia al cambio.

#### 1.- Educación y comunicación

La incertidumbre e inseguridad de un proceso de cambio pueden ser fácilmente reducidas con un adecuado programa de formación y comunicación. Aquí tienen cabida desde reuniones uno a uno, presentaciones a grupos de persona, informes y memorandums, demostraciones, etc. con el objetivo de educar a las personas sobre el cambio. Aparte de evitar rumores consiguen un mayor grado de implicación. En caso de duda respecto a este apartado más vale pecar por exceso que por defecto. Volveremos a este punto en el capítulo cinco.

#### 2.- Participación de las personas en el proceso de cambio

Una cuestión básica si queremos conseguir la aceptación de un cambio es hacer participar a las personas y permitirles opinar, en lugar de forzarlas a aceptar cambios por imposición. Se pueden crear equipos de trabajo, comités de pilotaje o de proyecto o incluso preguntar individualmente a las personas. Si existen grupos de presión (comités de empresa u otros) es importante hacerles participar a fin de conseguir su apoyo al proceso de cambio.

#### 3.- Facilitación y apoyo en las fases más críticas del proceso

La premisa básica es escuchar activamente a personas y grupos sobre qué tipo de problemas o incluso demandas y quejas se van presentando. Posteriormente

se debe proporcionar formación si es necesario, e incluso estudiar otro tipo de medidas de apoyo como pueden ser las de incentivos económicos y otro tipo de premios.

#### 4.- Negociación y acuerdos

Será especialmente indicada con aquellas personas o grupos especialmente resistentes. El objetivo es impedir bloquear el proceso de cambio. Se pueden dar situaciones típicas de negociación en casos de negociación con sindicatos, reducciones de personal, negociación con jefes de departamento para que implanten cambios, etc.

#### 5.- Implicación de la jerarquía

Otros mandos a agentes de cambio también han de actuar en la misma dirección. Cuanto mayor sea el número de personas con autoridad formal dentro de la organización que apoyen el proceso, más fácil de introducir será y menor será el tiempo requerido para su implantación. Se pueden proporcionar cursos de sensibilización al cambio, técnicas para actuar como agente de cambio, etc.

#### 6.- Medidas de coerción explícitas e implícitas

Se pueden utilizar tácticas de amenazas explícitas o veladas tales como pérdida de puestos de trabajo, traslados, etc. Es un mecanismo que conviene utilizar en forma cuidadosa como hemos comentado anteriormente.

#### 7.- Sistemas de recompensa

En el polo opuesto encontramos mecanismos de recompensa tales como bonos, incentivos variables en función de objetivos, etc. Lo importante, en este caso, es que exista una relación entre el mecanismo o sistema de recompensa con los resultados esperados. De lo contrario la eficacia de estos sistemas, que pueden ser altamente flexibles e incluso personalizados, queda muy diluida.

La elección de una o varias de estas estrategias de tratar la resistencia al cambio es una de las misiones que con más cuidado ha de prepara un agente de cambio. Ninguna de ellas, en sí misma, es mejor que otra, pero su adecuada combinación se convierte en un factor crítico del éxito de un programa. En términos operativos puede resultar de utilidad jerarquizar las acciones a

emprender en función de criterios ya enunciados de impacto, velocidad de consecución de resultados y coste de la acción, en un siguiente gráfico.

De esta forma se plasman todas las acciones a realizar y se permite su visualización rápida, permitiendo concentrarse en las más adecuadas. Por ejemplo: un criterio puede centrarse en aquellas acciones que tengan un impacto mayor, una rapidez de resultados más y un coste menor.

### **Consejos para cambiar con éxito**

Todos declaran tener mucha experiencia en dirección del cambio, o mejor, en haber intentado dirigir el cambio pero haber fracasado. Inspirándonos en sus múltiples fracasos y el algún éxito ocasional, los gurús tienen mucho ganado a la hora de aconsejar cómo superar la resistencia de los empleados y dirigir el cambio. Algunas de sus recomendaciones son:

- **Primer Consejo:** Establecer una necesidad para cambiar  
Poner a vibrar a aquellos a quienes quiere cambiar.
- **Segundo consejo:** Crear una visión clara y convincente que demuestre a la gente que vivirá mejor.

Destacan la importancia de una visión convincente; es de suma importancia dirigir los esfuerzos, alinear las actividades e inspirar a la gente a actuar.

- **Tercer consejo:** buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos.

Los programas de cambio que tienen éxito empiezan por los resultados claros, tangibles y fundamentales, y cuando antes ocurran estos, mejor.

- **Cuarto consejo para el cambio:** Comunicar, comunicar y más comunicar. Todo lo que haga por informar a su gente nunca será suficiente. La comunicación pobre o inadecuada es una de las razones principales por las que fracasan los esfuerzos.

- **Quinto consejo para el cambio:** ¡hágalo complicado!

Este consejo nos dice que el cambio es complejo, a gran escala, puede conseguirse más fácilmente que el cambio incremental, a pequeña escala.

Tenemos que considerar que al hacer un cambio tenemos que cambiar toda una cultura organizacional y no podemos cambiar cosas aisladas porque están



interconectadas, por lo tanto tenemos que cambiar todo al mismo tiempo, como si diseñáramos la organización empezando de cero.

- Sexto consejo para el cambio: la gente no resiste sus propias ideas. Se reconoce que las personas que participan en las decisiones se involucran más que las que no lo hacen, y por tanto, se vuelven más participativas, creativas, a escribir, etc. E inclusive por aportar alguna idea aceptan el cambio y ellos cambian también. (Artículo Bernardo Martínez. gestión del cambio, la resistencia al cambio dentro de las organizaciones).

## CONCLUSIÓN

La escuela es hoy más que nunca el lugar donde se aprende más que el lugar donde se enseña, la escuela debe ser una organización que aprende, que cambia, que empuja los movimientos sociales. El docente configura el clima institucional a partir de sus actitudes y comportamientos si se siente parte individual y colectiva de la institución, si encuentra sentido a su misión y al proyecto educativo, si siente que ése es su lugar de pertenencia, si siente confianza en las normas y en la "palabra de los otros" y que "la suya" es importante, si puede configurar un equipo de trabajo y puede ser reconocido en sus logros. Según Bris (2000), " el clima es una de las claves facilitadoras de una organización viva y dinámica, capaz de aprender mientras se desarrolla y se consolida.

Desde esta perspectiva, aparecen una serie de elementos que mucho tienen que ver con esa característica de organización viva (humana) y sin los que no pueden desarrollarse en positivo ninguna organización basada en relaciones humanas y necesitadas de un orden y una estructura organizacional formal y funcional. Cuando se enfrentan y arriesgan cambios se toman decisiones. Todo comportamiento implica una selección, conciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre las posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales éste ejerce autoridad.

Como lo dice Maheu (1966): "Ahora bien, es evidente que los resultados que se obtengan, tanto de las reformas escolares actuales, como de la renovación pedagógica que se inicia, dependerá mucho del propio educador. La función docente se encuentra así en el centro mismo de los problemas planteados hoy en el mundo entero por la expansión de la educación y la necesidad de adaptarla

a las nuevas necesidades del hombre y de la sociedad" . Debemos de estar concientes cada uno de los integrantes de la educación de lo importante de nuestra labor y de lo que representa la misma con vías de sacar adelante a cada sociedad.

## REFERENCIAS

- Hall H., Richard (1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. Sexta edición. México, D. F. Editorial Prentice Hall.
- Daft I., Richard (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. Sexta edición. México. Thomson Editores.
- Carbonell S., Jaume (2001). *La aventura de innovar: el cambio en la escuela*. Primera edición. Madrid, España. Ediciones Morata, S. L.
- Ronco, Emilio y Eduardo Lladó (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona, España. Editorial Paidós.
- Bris, Mario Martín (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Educar*.
- Bris, Mario Martín (s/f). *Dirección y gestión de centros educativos*. Aula abierta.
- Manes, Juan Manuel (2000). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Editorial Granica.
- Da Faria M., Fernando (s/f). *Sintomatología de la salud y enfermedad de las organizaciones*. México, D. F. Editorial Limusa.
- Popper Kart R (1963). *Frontispicio del libro "Conjeturas y Refutaciones"*.
- Cohen Morris R. y Ángel Ernest (s/f). *Introducción a la lógica y al método científico*. Buenos Aires, Argentina. Amorrortu editores.
- Barnes, B. (1986). *T. S. Kunt y las Ciencias Sociales*. México. FCE.

**RESEÑA**  
**AUTOFORMACIÓN DE MAESTROS EN LOS MÁRGENES  
DEL SISTEMA EDUCATIVO; CULTURA, EXPERIENCIA E  
INTERACCIÓN FORMATIVA**

*Susan Street*

Investigadora del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social en Occidente (CIESAS-Occidente). Texto presentado por la autora en el IX Congreso Mexicano de Investigación Educativa, realizado en la Ciudad de Mérida, Yucatán el 7 de noviembre del 2007.

**E**n este libro de Cecilia Navia Antezana, *Autoformación de maestros en los márgenes del sistema educativo; cultura, experiencia e interacción formativa*, la autora tiene el atrevimiento de señalar las contradicciones del sistema educativo mexicano en el campo de la formación docente. Y lo que puede ser todavía más molesto para lectores a-críticos de la institucionalidad escolar de nuestro país, el dedo que pone en la llaga lo construye a partir de testimonios de los maestros-en-procesos-de-formación. Son sus voces interpretadas por la antropóloga Navia, quien se auxilia en conceptos relevantes al fenómeno de la formación teorizados por Heidegger, Arendt, Foucault, y acá de nuestro continente, Freire, las que dan sentido a la cultura magisterial, dando una descripción semánticamente relevante porque tiene el cuidado de esclarecer muchas expresiones comunes, o del sentido común gremial y docente—las categorías sociales de los sujetos—y traduciéndolos a las categorías teóricas de los académicos que han pensado en los retos de construir sujetos pensantes, de materializar la conciencia crítica en acciones perturbadoras de 'modos de pensar y actuar.'

La clave para relativizar este atrevimiento, y reconocer en él el fundamento de una alternativa, de una tercera vía, ni la formación tradicional (el normalismo organizado por el Estado Educador), ni la formación neoliberal (capacitación individual vigilada o medida en exámenes estandarizados por el Estado regulador), está contenida en el concepto de AUTOFORMACION trabajada a conciencia, esto es, con una discusión rigurosa del reto formativo hoy en día

que lo aleja de mediaciones mercantiles y/o instrumentales, centrándolo más bien en un sentido de Platón como un 'giro del Ser en otra dirección'. El capítulo dos, entonces, sirve para hacer toda una construcción teórica del concepto, que después la autora usa como paradigma para realmente informar sus preguntas de investigación, orientación que le permite identificar los espacios de autoformación existentes, percibidos a veces por los sujetos de estos espacios, otras veces, escondidos en las trampas del discurso magisterial. Lo creativo de la investigación de Navia reside en este enfoque y en la indagación que realiza para averiguar en qué espacios y en qué tiempos y en qué categorías se da la auto formación de los profesores de educación básica, solamente para concluir en que esos espacios se dan -precariamente- en 'los márgenes del sistema educativo', quiere decir, en los lugares no insititucionalizados, no legitimados del quehacer educativo o formativo. Y decir márgenes es, en realidad, una especie de concesión porque los espacios de autoformación de los maestros están "entrelazados con el anonimato, con la clandestinidad" (p. 215). Quiere decir que se da en la experiencia, en la *praxis* de la docencia, pero, y aunque esta experiencia pueda ser teorizada por el sujeto de ella, por lo regular la reflexión no rebasa la comparación propia con un modelo ideal externo, ajeno, impuesto, que convierte la práctica propia en 'un error', por lo que no produce rupturas formativas, sino culpas y lamentaciones que "... produce un retorno a la reproducción de sí como objeto..." (p. 210) y no una subjetivación que llevaría el sujeto a mayores niveles de conciencia de sí.

El trabajo analítico con relatos de maestros y maestras de dos instituciones formativas (UPN y PRONAP en el Estado de Durango) es realmente fino, y felicito a la autora por aplicar los cuidados metodológicos en la interpretación de los datos, en la presentación de los sujetos específicos, en la claridad expositiva de los análisis interpretativos de los relatos al incluir gráficas y cuadros sintéticos y al traer a cuenta conceptos aclarativos de una manera sencilla. Es a través de la interpretación de los relatos de los profesores en su reflexión sobre su trayectoria formativa y laboral que Navia identifica las prácticas de autoformación 'en los márgenes del sistema educativo'. Y este nivel intermedio de teorización -la identificación de las prácticas sociales a través de las narrativas docentes- que Navia ve tanto las limitaciones como las posibilidades inherentes en la formación docente. Por ejemplo, dedica casi un capítulo completo a revisar los diferentes tipos de miedos del maestro (miedo a la crítica, a la comunicación, a ser autodidacta) que limita que su interacción

con sus pares tenga efectos formativos; asimismo, como posibilidad, los maestros tienen la disposición básica, la intencionalidad, de la autoformación, pero ésta se trunca por elementos institucionales de las escuelas y supuestos culturales del gremio.

Pero no quiero dar la impresión de que los obstáculos a lograr una formación docente realmente eficaz (en el sentido de la transformación vía la dialéctica de la objetivación y la subjetivación y no en el sentido de la acumulación de conocimientos, o en la realización de un determinado perfil de docente) se encuentran en factores subjetivos del docente, ni es mi postura, ni tampoco la de la autora. En este libro se desarrolla -aunque veladamente, o sutilmente- una crítica a los postulados de una política educativa decididamente más sensible a las fuerzas del 'libre' mercado que a los postulados del pacto social histórico surgido de la Revolución basada en la educación gratuita para todos. La nueva identidad profesional del maestro que desplaza la identidad 'tradicionalista' tiene un carácter discursivo más que constitutivo de la práctica docente, ya que el sistema educativo, a través de premiaciones y de estímulos, reproduce mecanismos 'de poder y de saber' que "...limitan los espacios de libertad de los maestros y restringen las posibilidades, en diferentes aspectos, de su participación innovadora, transformadora de la realidad....Vemos pues la incongruencia en el sistema educativo que, por un lado, promueve un modelo pedagógico constructivista, y por el otro, impone prácticas tradicionales de aprendizaje, de evaluación, de competencias que conducen a deficiencias en los niveles y calidad de aprendizaje de los alumnos." (p. 162)

En suma, el libro de Cecilia Navia es una llamada de atención a que no nos 'hagamos bolas' (para recordar la expresión de Salinas cuando era Presidente), a que no nos vayamos con la finta de creer que el Estado se pueda liberar tan fácilmente de su responsabilidad de educar a las mayorías, a que tampoco pueden quedarse los maestros 'adormecidos' habiendo en sus interiores la potencialidad de responsabilizarse por su proceso formativo en lugar de esperar pasivamente que otros den el paso y le den todo el plato servido y puesto en la mesa, suponiendo que sus derechos (como trabajador al servicio del Estado) tengan prioridad sobre los derechos de los alumnos, o de los padres.

# RÉPLICA

## NORMAS PARA COLABORADORES

La revista *Réplica* es un espacio abierto a todas las corrientes de opinión interesadas en el análisis de la política educativa actual. En ese sentido abre sus puertas a los interesados en publicar sus trabajos de análisis y/o reflexión sobre este campo de estudio. Los trabajos que se presenten podrán ser de tres tipos:

1. **ARTÍCULOS ACADÉMICO:** Trabajos analíticos con un sólido respaldo teórico que aborden temas relacionados con el ámbito de la política educativa, en cualquiera de sus niveles o dimensiones de análisis. La extensión de estos trabajos tendrá un máximo de 15 páginas tamaño carta; con 27 o 28 líneas por página.
2. **ENSAYOS DE OPINIÓN:** Trabajo analítico de reflexión personal donde los autores expongan su punto de vista particular sobre temas relacionados con la política educativa. La extensión de estos trabajos tendrá un máximo de 5 páginas tamaño carta; con 27 o 28 líneas por página.
3. **RESEÑAS:** Resumen crítico de la obra de un autor que aborde de manera teórica o empírica el campo de la política educativa o alguna de sus categorías explicativas. La extensión de estos trabajos tendrá un máximo de 3 páginas tamaño carta; con 27 o 28 líneas por página.

Las referencias deben constar completas al final del trabajo, escritas en el siguiente orden: autor (apellido y nombre), año de edición entre paréntesis, título de la obra en letra cursiva, lugar y editorial. Ejemplo Padilla Aria Alberto (1996), *Formación de profesores universitarios en México: 1970-1985*, México, UAM-Xochimilco.

El título del trabajo deberá ser lo más breve posible; entre 8 y 10 palabras. En caso necesario se deberá utilizar mejor un subtítulo.

Las notas a pie de página deberán evitarse en todo lo posible e incorporar cualquier material explicativo en el mismo texto; en caso de no ser posible se presentarán al final del trabajo. Para las referencias en el texto se utilizará el estilo Harvard (Padilla, 1996, p. 132); en caso de varios autores se sintetizará con et. al. Sin embargo todos los autores deberán aparecer al final del trabajo en las referencias. Se recomienda cuidar que las citas y notas al final del texto concuerden con las referencias.

El trabajo deberá ser escrito en letra Comic Sans MS del No. 12. Para resaltar las palabras o frases que se consideren convenientes únicamente se utilizarán las negritas o cursiva. Los márgenes serán de 3 cm. en cada uno de los lados.

La entrega de trabajos se realizará exclusivamente vía e-mail a la siguiente dirección: [rplca@yahoo.com.mx](mailto:rplca@yahoo.com.mx). Se recomienda utilizar el procesador de texto Word 97 o 2000.