

ESTADO DE MEXICO
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
SECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR

INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS DE LA
EDUCACION DEL ESTADO DE MEXICO
I S C E E M
DIVISION ECATEPEC

GESTION Y ORGANIZACION INSTITUCIONAL
EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO:
SU INTERPRETACION EN UN ESTUDIO DE CASO.

TESIS:

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN ENSEÑANZA SUPERIOR

PRESENTA:

JAVIER CASTAÑEDA RINCON

ASESORIA DE LA TESIS:

M. en C. LEONOR ELOINA PASTRANA FLORES

JULIO DE 1996

SECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR
D. 0 4 3 5 7

Mi reconocimiento amplio
y sin cortapisas a Leonor
mi asesora, quien tuvo
la virtud de haberme
orientado con sabiduría
y paciencia.

A mis maestros y compañeros
por sus contribuciones voluntarias, o no,
que me motivaron
a cumplir un objetivo más.

A mi familia en particular; quien
verdaderamente hizo posible
la realización del estudio,
por edades: Luis Manuel, Rocío,
Javier y Mary Carmen

A mi familia en extenso; padres,
hermanos, sobrinos y todos
los que vean en este logro
una meta a superar.

AGRADECIMIENTOS

- Al Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México por las facilidades y apoyo en la realización del trabajo de tesis.
- A la M. en C. Leonor Eloina Pastrana Flores por su valiosa asesoría, su calidad humana y disposición mostrada a lo largo del año y medio de elaboración del estudio.
- A la Universidad Autónoma Chapingo por el tiempo y recursos otorgados para mi superación profesional, en particular al Programa de Investigación en Educación Agrícola.
- A los profesores, alumnos, trabajadores administrativos y autoridades, que con gusto accedieron a las entrevistas, proporcionando información de calidad para la investigación.
- Al Doctor Juan Manuel Piña Osorio, al Mtro. Juan Mora Heredia, a la M. en C. Terry Carol Spitzer Schwartz y a la M. en C. Emma González Carmona, que en mucho pudieron enriquecer el producto de mi trabajo.
- Al área de Ciencias Sociales por el apoyo brindado.
- A las Profesoras Beatríz Martínez Licona y Beatríz Hermosillo y Leal, por la corrección ortográfica del documento.
- Al M. en C. Francisco Javier Ramírez Díaz, por las facilidades otorgadas en el equipo de grabación y transcripción de las entrevistas.
- Al Ing. Manuel Cañada Melesio, por la asesoría en la captura e impresión del documento.
- A Ma. Concepción Aguilera Peña por su dedicación y empeño mostrados en sus "horas de descanso", en el trabajo de captura.
- Al Ing. Ignacio Miranda Velázquez, al señor José G. Islas Gutiérrez y a su equipo de trabajo por la impresión del documento final.

En el inicio:

Un estudio está ligado a la ideología tanto por lo que dice como por lo que no dice. Es en los silencios significativos de un texto, en sus lenguas y omisiones donde la presencia de la ideología puede sentirse más categóricamente.

EAGLETON (1976-34,35)

En la conclusión:

Todos los males de la democracia pueden curarse con más democracia.

ALFREDO E. SMITH

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	4
1.- Justificación	5
2.- Planteamiento del problema	5
3.- Objetivo de la investigación	6
4.- Delimitación del objeto de estudio	6
5.- Hipótesis	7
6.- Un estudio de caso	7
7.- Metodología	8
CAPITULO UNO: DIMENSION TEORICO CONCEPTUAL; LA GESTION UNIVERSITARIA	14
1.- Antecedentes	15
2.- La gestión como ámbito de conocimiento	16
3.- La gestión como articulación de estrategias institucionales	22
4.- Categorías principales para el estudio de la gestión	23
5.- Entre las categorías teóricas y el referente empírico	34
CAPITULO DOS: DIMENSION EMPIRICA; EL ESCENARIO INSTITUCIONAL	38
I.- El Congreso Universitario; un estudio de caso	39
1.- Contextualización	39
2.- Ante la propuesta; el rechazo o el compromiso	45
3.- La representación de los actores	52
4.- La reconstrucción de la escena	57

	Pág.
II.- La organización universitaria	65
1.- Democracia y gobierno	65
2.- Recursos profesionales y administración académica	68
3.- Administración y finanzas	77
4.- Asuntos laborales	81
5.- La organización actual en debate.	86
III.- El Poder Político	91
1.- La normatividad	91
2.- Las áreas de indeterminación política	94
3.- La acumulación de poder	98
IV.- Los conflictos internos	112
1.- Los conflictos de intereses	112
2.- Los intereses personales y grupales	115
3.- Las prácticas políticas	121
4.- La no credibilidad y el desgaste del discurso político	124
V.- La Toma de decisiones	127
1.- Los puntos problemáticos	127
2.- Las condiciones para el cambio	131
3.- Las estrategias para el cambio	133
4.- Las aspiraciones institucionales	135

Pág.

CONCLUSIONES	142
1.- Recapitulación sobre la gestión del Congreso Universitario	143
2.- Interpretación de la Organización Institucional	145
BIBLIOGRAFIA	151
1.- Bibliografía general	152
2.- Bibliografía especializada sobre el Congreso	157
ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO	163

INTRODUCCION

1.- Justificación.

La política estatal y particularmente la política educativa del sector agrícola son elementos que permanentemente juegan en la definición de procesos internos que tienen su justificación en los intentos o esfuerzos de gestión universitaria.

Los estudios de gestión en las universidades prácticamente se plantean como temáticas emergentes desde principios de los noventa, por lo que a la fecha no tenemos un campo de estudio integrado donde las experiencias y discusión de diferentes eventos hayan enriquecido su propio ámbito de expresión en la vida diaria.

Documentar un evento de gestión desde una perspectiva socio-política implica estudiar también el contexto institucional en que éste se dio. Por tanto el encuadre de la investigación se articula a partir de diferentes planos o niveles de análisis que van desde la política educativa en México, con sus expresiones en las universidades públicas, hasta las políticas en la educación superior agropecuaria en México y su relación con la UACH.

Los esfuerzos de cambio en los últimos veinte años en la UACH han sido aislados y parciales, no tienen como referente o proyecto una visión integral de la Universidad, lo que en los hechos ha conformado una institución amorfa y maleable a fuerza de golpes de timón, que le cambian constantemente el rumbo, hasta hacer pensar a muchos que la Universidad es permanentemente redefinida por las coyunturas y los vaivenes políticos, toda vez que los diversos intereses tanto internos como externos han terminado por hacerla compleja indeterminada, multifacética y heterogénea. Su abordaje como objeto de estudio se pudo hacer en dos niveles distintos, uno más particular que tiene que ver con un proceso de gestión ubicado como un estudio de caso y otro más general que comprende a toda la Universidad en sus dinámicas socio-políticas que sirven de marco y de referencia para entender en toda su dimensión el primer nivel, pero que también nos da elementos suficientes para hacer un acercamiento explicativo de la institución en su conjunto.

2 - Planteamiento del problema.

En la UACH la vida democrática de muchos años ha conformado grupos político-académicos que anteponeen sus intereses particulares a los intereses más generales de la institución. En este sentido conciliar intereses y comprometer a los diferentes actores de la Universidad en un proceso de gestión universitaria implica confrontar los proyectos específicos y las resistencias al cambio de diversos sectores, grupos y sujetos que la constituyen.

3.- Objetivo de la Investigación.

El propósito del trabajo es documentar un evento de gestión, en este caso, la promoción de un Congreso Universitario, el cual se dio en el marco de la organización particular de la UACH. El objetivo de la investigación es la interpretación de las prácticas políticas que han establecido sus propios actores. En este sentido la investigación se ubica en una perspectiva crítica de las prácticas sociales asumidas al interior de la institución, más que en la elaboración de propuestas orientadas hacia nuevas formas de relación.

4.- Delimitación del objeto de estudio.

Un recorte importante en la delimitación de la investigación lo constituye el carácter del universo de estudio. El ser una Universidad Autónoma, crítica, democrática y popular establece una condición que si bien es común a otras Universidades del país, alcanza su particularidad en la definición, de Universidad Agraria¹, lo cual es una particularidad en la que abundaremos y tiene un peso importante en la configuración de la imagen institucional que los universitarios elaboran de ella.

La delimitación del objeto de estudio lo constituye la organización de un Congreso Universitario en la UACH, como un caso de "Gestión", en un contexto espacio-tiempo institucional, donde éste es un ejemplo significativo dado el nivel de involucramiento de los actores reales de la Universidad.

En este sentido el estudiar la Universidad con el apoyo de algunas teorías de la organización, que centran su atención en la complejidad de las instituciones educativas, contribuyó a entender su lógica de funcionamiento en el ámbito político, quedando para futuras indagaciones otros ámbitos de estudio desde la gestión académica y administrativa como son: el currículum, la formación docente, las prácticas escolares, la normatividad, los valores, la organización local del trabajo y la vida cotidiana.

¹ En la UACH su carácter de Universidad Agraria la deja, (desde un punto de vista más riguroso de lo que significa Universidad como Universalidad del conocimiento) entre evolucionar hacia una identidad y misión realmente universitaria, o permanecer como un tecnológico agropecuario con una denominación universitaria que, en estricto, no corresponde con su perfil actual.

5.- Hipótesis.

La hipótesis que sostengo en el presente estudio sobre organización universitaria, parte de considerar a Chapingo como una institución diversa, plural, compleja, contradictoria, desordenada, polémica, inasible, indefinida, cambiante, construida y reconstruida a fuerza de voluntades, empeños e intereses diversos, donde los principios de normatividad u organización se convierten en espacios indeterminados ocupados por sus propios actores en un flujo permanente de influencias, relaciones, negociaciones y estrategias coyunturales.

6.- Un estudio de caso.

Ante la imposibilidad de reunir en una sola investigación el estudio de la Universidad desde diferentes líneas, se eligió por su riqueza un proceso de gestión que bien puede ser abordado desde la perspectiva de un estudio de caso, que a decir de García y Vanella (1992-12) "son estudios en profundidad y constituyen un laboratorio que facilita reconstruir la complejidad de un fenómeno social a través de identificar la trama compacta e invisible que los estructuran". El estudio de caso apela a la interpretación y explicación del ámbito microsocioal en un proceso de gestión universitaria y constituye un acercamiento a la lógica de funcionamiento de la UACH como sistema de relaciones socio-políticas que los diversos actores han ido conformando singularmente y que tiene sus referentes en un sistema macrosocioal que la influye y sirve de referencia.

Los estudios macro y micro sociales constituyen dos niveles de análisis que se complementan, pero que guardan su propia especificidad en tanto sus resultados son diferentes. En la Universidad no se reproducen las condiciones de un sistema social nacional, estatal o municipal, como extensión de una dinámica única y general, sino que se tienen expresiones propias donde la Comunidad de la UACH aparece difusa entre grupos e individuos con nombres y apellidos, con historias personales ligadas a experiencias de grupos políticos y académicos inscritos en espacios universitarios bien limitados en los cuales ellos son los actores que terminan por configurar una situación particular que bien se puede estudiar como un caso.

"La especificidad del estudio de caso consiste en registrar procesos, dinámicas, relaciones, contenidos y significados desde una visión holística del fenómeno, su intencionalidad radica en la interpretación del mismo para dar cuenta de su lógica de constitución y desarrollo" (García y Vanella, 1992-13).

La Universidad es analizada como un espacio particular dentro de las relaciones socio-políticas más amplias y complejas de la sociedad que la determinan histórica y culturalmente y donde ésta resume, sintetiza y traduce algunos de sus elementos y procesos en un código propio, cuyos resultados en un estudio de caso son factibles de generalización, pero no en el sentido de extensión,² sino como posibilidad de teorización, producto del rigor de la misma investigación.

"El alcance de esta perspectiva metodológica radica en la posibilidad de generar un cuerpo de conceptos que den cuenta (describan, clasifiquen, interpreten, expliquen), hagan accesible la comprensión de la constitución particular de las estructuras de interacción, de su proceso de desarrollo cotidiano y de las diversas modalidades que pueden asumir las estructuras, la posibilidad en definitiva de producir conocimientos nuevos y no sólo más datos acerca de la realidad". García y Vanella (1992-14).

7.- Metodología.

Se eligió a la Etnografía como método de investigación por las posibilidades que ofrece para recuperar la memoria institucional a partir de las elaboraciones discursivas de sus propios actores. En una Universidad donde el entramado político determina todo esfuerzo de gestión, la participación y opinión complejizan su dinámica al tener que apelar a diferentes formas de gobernar como: las alianzas, los consensos, el convencimiento, el autoritarismo, el populismo y otros.

El recorte de la realidad institucional se hace a partir de dos ejes de análisis: uno, socio-político en tanto que desde 1977 se viene postergando la posibilidad de cambiar realmente de Escuela Nacional de Agricultura a Universidad Autónoma Chapingo; y dos, un proceso de gestión que reprodujo muchas de las dinámicas que han caracterizado a la institución en los últimos años. Los dos ejes de análisis están indisolublemente ligados a partir de las elaboraciones que los propios actores hacen con sus opiniones aproximaciones o visiones de

² De un caso a otro, por similitudes entre ambos, o por la simple suma de procesos que no es garantía para llegar a la generalización.

una misma realidad, que se va configurando como unidad de lo diverso, expresada en las significaciones ideológicas de sus discursos que apelan a una representación de sí mismos -de acuerdo a su historia personal- en la institución en los ámbitos académico, administrativo o sindical.

El único modo de recuperar las visiones de los diferentes actores y de recoger información clave sobre determinados acontecimientos o problemas vividos es a través de entrevistas, las cuales guardan cierta afinidad con la observación participante. Woods (1987-82), "prefiere llamarlas conversaciones o discusiones, lo que indica un proceso, libre, abierto, democrático, bidireccional e informal, y en el que los individuos pueden manifestarse tal como son, sin sentirse atados a papeles predeterminados". Su utilidad en la interpretación y descripción de discursos es muy valiosa, ya que rescata conceptos que operan más en el decir de primera instancia que en el pensar frío y calculador de un discurso cuidadosamente elaborado, su registro es textual y es equiparable a las notas de campo.

Las opiniones de los informantes como significaciones discursivas constituyen el referente empírico de la investigación y su abordamiento se hizo con entrevistas dirigidas para buscar información y datos confiables, lo cual pude constatar a partir de mi propio conocimiento y experiencia en la institución y de documentos especializados para la organización del Congreso Universitario.

La selección de los informantes de calidad se organizó a partir de cinco criterios generales: el primero de ellos fue obtener la representatividad de cada uno de los sectores de la Universidad (profesores, autoridades, alumnos, trabajadores administrativos), el segundo fue seleccionar a los informantes por su pertenencia grupal, tanto de grupos formales como de grupos informales, el tercero fue buscar la pluralidad de opiniones, el cuarto fue elegir a los que tuvieran mayor poder político y por tanto mayor peso en la toma de decisiones, el quinto fue considerar la ingerencia de cada uno de los sectores³ en la vida de la Universidad. Por tanto fue necesario elaborar una tipología de los grupos más representativos que participan de la trama o urdimbre del tejido de cada uno de los sectores y su organización semi-anónima o pública que integra a profesores, autoridades, alumnos y trabajadores administrativos.

³ Los sectores se integran en cuatro grupos: profesores, alumnos, trabajadores administrativos y autoridades, donde la Comunidad Universitaria integrada por profesores y alumnos constituye la autoridad máxima y donde las autoridades constituidas mayoritariamente por profesores juegan un papel muy importante en la conducción de la Universidad, no así los trabajadores administrativos cuya participación en la toma de decisiones es mínima.

Los grupos formales se eligieron de acuerdo a su trayectoria política en la Universidad. La elección recayó en cuatro de los grupos que desde hace varios años se disputan el poder en la UACH., Bolcheviques (FNOB), Docencia Alternativa, Unión de Lucha Revolucionaria (ULR) y VPERED, (Verdad)⁴. Su presencia con trabajo político y base social los ha sostenido en el poder en forma alternada, bajo diferentes rupturas, alianzas, pactos y negociaciones. Los grupos no formales son amorfos y cambiantes, su integración se da a partir de relaciones laxas, abiertas y tolerantes, pero bien definidas en torno a lazos de amistad, simpatía, Estado de origen, profesión y otros. Su aparición se da en forma evidente en el ejercicio del poder, la participación en los conflictos y la toma de decisiones.

Los grupos informales más representativos que se distinguen son: los chapingueros, forasteros, institucionales, sindicalistas, izquierdistas y derechistas⁵, sin embargo no se presentan en forma pura y la pertenencia política de sus miembros está orientada centralmente hacia algún tipo en particular.

El trabajo de campo se hizo mediante entrevistas bajo un guión con cinco preguntas semiabiertas y una totalmente abierta. El diseño atendió a seis ejes de reflexión sobre la visión de la Universidad, el primero intentó recuperar las opiniones sobre el postergado proceso de transformación universitaria a través de un Congreso Universitario, el segundo buscó los juicios sobre la Universidad en cuanto a sus fortalezas y debilidades⁶, el tercero buscó las opiniones de hechos y situaciones que en una visión de futuro definiría la prospectiva universitaria⁷; el cuarto tuvo como propósito recabar ideas básicas para corregir

⁴ Estos grupos, tradicionalmente de izquierda están integrados mayoritariamente por profesores y son afines a grupos estudiantiles como MEIMA (FNOB), UPE (Docencia Alternativa) Nueva Generación (ULR). Los trabajadores administrativos también participan en la composición de los grupos políticos, aunque en mucho menor proporción, sus grupos internos básicamente se hacen y rehacen en torno a las disputas por el control de su sindicato (plateados, polos, cachetones y otros grupos coyunturales formados al calor de las elecciones sindicales).

⁵ La tipología utilizada en los grupos informales obedece a las filiaciones internas en la vida académica de la Universidad, en todos los tipos estamos considerando a los actores desde sus diferentes escenarios, la administración, la academia, el sindicato, el trabajo docente, la investigación o cualquier otro que involucre a profesores, alumnos, administrativos o autoridades.

⁶ También puede expresarse en términos de aciertos y errores o bien de ventajas y desventajas.

⁷ Entendida como la proyección o imagen que puede tener al futuro si el estado de cosas actual se mantiene en el tiempo.

errores o deficiencias institucionales y proyectar nuevos escenarios⁸ para fortalecer a la UACH; el quinto buscó las ideas sobre qué hacer para tener una mejor Universidad; y el sexto se dejó abierto para abordar cualquier tópico de interés del entrevistado.

El guión de la entrevista incluyó las siguientes preguntas:

1. Como es de su conocimiento, en Chapingo se han impulsado desde que cambió de ENA a UACH varias propuestas que intentaron reestructurarla en su conjunto: Sin embargo, ninguna ha podido prosperar hasta ahora, ¿cuáles cree que sean las razones por las cuales la organización del Congreso Universitario no pudo avanzar?.
2. La Universidad como toda institución educativa tiene sus fortalezas y debilidades, en su opinión ¿cuáles serían unas y otras?.
3. ¿Cómo evalúa usted la dinámica que ha caracterizado a la Universidad desde 1977 a la fecha?.
4. De continuar la UACH con la dinámica que usted ha descrito en los últimos años ¿cómo cree que se presente su situación al futuro?.
5. Si partimos de la idea de que la UACH debe cambiar para realizar más adecuadamente sus funciones ¿qué se debe hacer para tener una mejor Universidad?.
6. Los diversos aspectos que constituyen la vida universitaria son muchos y no es posible abordarlos en una entrevista; sin embargo, si hay otros de importancia y quiere darme su opinión, se lo agradeceré.

Las entrevistas se hicieron entre marzo y julio de 1995 a dieciocho informantes de calidad que aceptaron la misma (dos más se negaron, uno se retiró sin haberla concluido y cuatro más se suspendieron después de varios intentos), éstas se realizaron con grabadora a lo cual accedieron previamente. Los lugares, tiempos y condiciones específicas de cada entrevista variaron según la disponibilidad de los entrevistados y sólo se grabaron diecisiete de ellas.

El análisis de la información recabada con los discursos de los entrevistados posibilitó hacer una primera selección de sus contenidos discursivos, para después organizarlos en cuanto a coincidencias y divergencias de acuerdo a las siguientes categorías de análisis: organización

⁸ Como visiones ideales que se tienen al futuro en su dinámica y desarrollo institucional.

institucional, poder político, conflictos internos y toma de decisiones. Esto nos permitió entender su sentido y ubicación política, los ámbitos de referencias, lo explícito y lo implícito en los discursos, la representación que hicieron de sí mismos y las coincidencias y divergencias entre grupos y actores políticos.

Un momento importante de la investigación lo constituyó el trabajo de campo, donde la búsqueda de la espontaneidad y de los elementos más presentes y significativos en los entrevistados propició discursos extensos amalgamados con pronunciamientos y explicaciones que variaron en sus niveles de expresión, con entrecruzamientos, insuficiencia en algunos elementos y la recurrencia en otros.

Una tarea difícil fue ordenar, agrupar y seleccionar los discursos, fue necesario realizar hasta tres revisiones para discriminar o reincorporar aquellos discursos que, desde la distancia o alejamiento del objeto de estudio, como aconseja Woods (1987) al investigador, éste tiene que desprenderse de sus experiencias para dar paso a las significaciones y representaciones de los otros. La transcripción textual de los discursos dificultó el armado de la estructura conceptual, debiendo conservar sólo las ideas o conceptos centrales que, sin mezclar otros elementos, posibilitaron su inclusión en los apartados más convenientes para su interpretación. La transcripción se hizo considerando las formas particulares de expresión oral y se asignó, para su fácil identificación, una clave con números progresivos a cada uno de los entrevistados anexando también el número de página de los párrafos seleccionados.

El análisis, como lo explicita Woods (1987) se da simultáneamente con la recogida de datos, es decir, subyace una reflexión tentativa que constituye un interjuego entre las ideas propias -como forma de desentrañar- lo obvio lo aparente, con lo que necesita ser revisado, reconceptualizado.

En el análisis de la información empírica los conceptos teóricos se constituyen en eje orientador para encontrar respuestas a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación. La descripción analítica y los conceptos estructurantes que nos permiten ordenar y entender de cierto modo una realidad que se va mostrando en todas sus variaciones y matices, nos posibilitó establecer significados diversos, generalidades y particularidades de los procesos estudiados, para llegar a su interpretación y a la obtención de resultados de investigación.

La información empírica permitió contrastar los elementos teóricos que sustentaron la investigación llegando a la conceptualización que dio cuenta de su especificidad, como síntesis que integra y articula a la teoría y a la empiria a través de la explicación de la realidad estudiada.

Esta conceptualización, a decir de Woods (1987-166), "está ella misma cargada de teoría y forma parte de la empresa general de investigación". O como señalan García y Vanella (1992-19) "el producto obtenido en las conclusiones es la materia prima para el trabajo teórico propiamente dicho".

Por tanto la generalización de un estudio de caso es posible, aún considerando su particularidad en la producción de los conceptos pertinentes para ello, pues no sólo vemos la aplicación a la situación de otras instituciones, sino la propia producción teórica que no radica en la aplicación de los conceptos, sino en el uso analítico de los mismos conforme a la realidad estudiada, que le confiere finalmente rigor a la investigación.

CAPITULO UNO:

DIMENSION TEORICO-CONCEPTUAL;

LA GESTION UNIVERSITARIA

1.- Antecedentes.

La investigación sobre eventos de gestión universitaria constituye un tema emergente dentro de la perspectiva teórica de la organización universitaria en México, ya que a la fecha no hay trabajos que hayan observado las dinámicas institucionales que pudieran elucidar experiencias de gestión, así como tampoco existen conceptos, categorías y metodologías que hayan sido retomadas anteriormente desde una perspectiva etnográfica.

La presente investigación se realizó por el interés de documentar un evento de gestión específico. Para ello se revisaron los siguientes aportes:

De Granja (1993), Ezpeleta (1992), Furlán (1992) y Pastrana (1996) estudios de gestión de escuelas de educación básica y de educación media superior.

De Aguilar (1991), se analizaron las aportaciones al estudio de las políticas públicas y en particular de la política educativa en México.

De Weiss (1984) las formas de dominación patrimonial burocrática y tecnocrática de la educación pública en México.

De Adorno (1975), Zemelman (1987), Kent (1990) y De Ipola (1982) algunos conceptos de teoría del conocimiento en su articulación con la realidad empírica.

De Clark (1991, 1994), Ibarra (1994) y Montaña (1993) sus aportaciones a la crítica de la teoría organizacional clásica en el análisis de las universidades públicas.

De Ball (1989, 1993), Crozier (1990), Goffman (1959) y Boudon (1980), las categorías teóricas desde donde se elaboró la interpretación y explicación de la información empírica.

De Woods (1987) y Rockwell (1987), su enfoque metodológico para ubicar tanto la estructura general de la investigación como la pertinencia teórica y empírica que dan sustento a la elaboración del trabajo.

De García y Vanella (1992) la conceptualización de un estudio de caso.

De Lacki (1992) la situación de las universidades agrícolas de América Latina.

De Weiss (1982,1988) los análisis sobre la política de educación superior agropecuaria en México y el comportamiento de la educación media superior de este sector y de Victorino (1994) las políticas de la educación agrícola superior en México.

De Zepeda (1982, 1988) la historia de la UACh, su modelo educativo y algunos diagnósticos sobre la educación superior y postgrado en el sector agropecuario de México, en de Pina (1982) la historia de Chapingo, de Piña (1990) algunos elementos de la cultura de los alumnos de la UACh, y de Spitzer (1988) la dimensión política en la organización estudiantil de la UACh.

2.- La gestión como ámbito de conocimiento.

El estudio de la gestión como ámbito de conocimiento de la teoría educativa, aparentemente, es muy reciente; no va más allá de los ochenta. sin embargo, a decir de (Furlán, Landesman y Pasillas (1992-153). "Los antecedentes de la gestión los encontramos en Comenio que no separaba el problema de la organización institucional del campo de su didáctica. Dewey que nos legó dos textos esenciales para la comprensión de las implicaciones del problema de la gestión. "Principio de organización pedagógica" y la "Democracia en la Educación". Bobbit, quien comenzó concibiendo el problema curricular como uno de la organización del trabajo escolar. Los diversos grupos anarquistas que en varias partes de Europa experimentaron las primeras propuestas de autogestión. La pedagogía institucional que más allá del extravío de sus núcleos utópicos, enriquecieron de manera formidable la problemática".

En algunos países de Europa se han hecho estudios sobre gestión al igual que en Sudamérica. En México esta temática es reconocida en los Congresos de Investigación Educativa de 1993 y 1995 como un ámbito de conocimiento que brinda nuevas posibilidades de análisis sobre las instituciones educativas.

El estudio de la gestión se hace desde diversas concepciones políticas, pedagógicas y psicológicas lo que, de hecho, plantea la polémica entre los especialistas y a la vez abre múltiples posibilidades de abordaje para su investigación.

La participación de múltiples enfoques ha dificultado la delimitación precisa del campo temático y a la vez lo ha enriquecido haciendo más complejo su estudio teórico por los entrecruzamientos conceptuales y las prácticas de intervención.

Al término "gestión" se le asignan distintos significados, según el marco teórico del que se parta o de la formación profesional de los investigadores.

Gestión, etimológicamente, para Furlán y Rodríguez (1993) significa traer, hacer, ejecutar, administrar y se utiliza como sinónimo de administración de una organización, o bien se entiende como la acción principal de la administración, se le considera también como el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Para J. Gimeno Sacristán. (1992-66) "la gestión de los procesos escolares, no es sino el gobierno ordenado de los elementos que configuran la dinámica de los fenómenos que ocurren en el seno de los centros". Las categorías más utilizadas en los estudios de gestión nos posibilitan analizar las acepciones de la gestión, como un campo de investigación relativamente nuevo, extremadamente vasto y completo que no acepta interpretaciones genéricas puesto que se trata de construcciones ligadas al estudio y análisis de instituciones educativas específicas.

Furlán, Landesman y Pasillas (1992-141) nos dicen que "La noción de gestión como la mayor parte de las palabras que integran nuestra jerga profesional, está cargada de diversos significados. Estos dependen tanto de las tradiciones previas como del proyecto de uso de quienes la movilizan en nuestro campo. Estos proyectos de uso expresan las imágenes que acompañan a la noción y el ámbito de los problemas al que se intenta afectar. Hay dos usos clásicos que imantan el término: como sinónimo de administración de una organización que sigue determinados propósitos y en este plano inmediatamente se perfila la imagen de empresa y se evoca la figura de los cuadros directivos y de los responsables de los diferentes tipos de tramitaciones externas e internas que se requieren para que la empresa funcione. La otra vertiente de significados proviene de las diferentes corrientes político-económicas y sus expresiones en el campo educativo que incorporan el término en la construcción de la noción de autogestión. En este caso se evocan otras figuras, que más que ajustarse al sentido habitual de administración, se aproximan al de dirección, gobierno y más puntualmente a la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma".

Así se perfilan dos acepciones del término gestión, como administración directiva y como autogestión colectiva. Conceptos como poder y conflicto -inherentes a toda institución escolar- con matices diversos, se presentan como expresión de los procesos y coyunturas institucionales en los dos tipos de administración.

Josefina Granja (1993-3) nos advierte que "El término gestión si bien no está presente nominalmente ni fue desarrollado durante los ochenta como una conformación conceptual con derecho propio, los problemas con los que dialoga y urde su trama están presentes desde mucho antes de su inclusión y reconocimiento como campo específico de conocimientos." Entonces la revisión del concepto gestión nos lleva a la recuperación de los distintos ámbitos

(político, administrativo y pedagógico) desde donde se ha trabajado teóricamente.

Por tanto, Granja (1993-1) precisa que "la configuración conceptual de la gestión la encontramos en torno a temáticas ampliamente sedimentadas en el campo educativo. La política y su expresión en el sistema de educación nacional con las diversas particularidades en cada uno de los sub-sistemas. La organización educativa constituida por las burocracias externas e internas que se constituyen en torno y dentro de las instituciones educativas. La normatividad institucional como reflejo de la política pública en tanto proyecto, leyes y reglamentos que dan identidad propia a cada institución. La administración académica como conjunto de funciones necesarias para apoyar los fines y metas de la institución. La planeación institucional entendida como evaluación y prospección sobre la cual construir los escenarios más viables a la institución. El currículum y las prácticas escolares como síntesis y núcleo generador de las diversas expresiones de la vida institucional".

La gestión como concepto que resume la articulación, o que alude a la mediación de la vida institucional hace su aparición en el discurso de la política pública recientemente y coincide con los intentos de descentralización impulsados por el gobierno mexicano en todo el sistema educativo nacional.

A partir de los ochenta, el discurso político sobre la Educación buscó trascender la gestión institucional más allá del involucramiento de funcionarios, directivos y asesores hasta lograr interesar a profesores e investigadores. Sin embargo, esta temática -en los noventa- todavía aparece en diferentes líneas de investigación educativa como un elemento consustancial que debe ser atendido en mayor o menor medida para referirse a las condiciones específicas de las instituciones escolares, en términos de su organización, planeación y evaluación dentro de una visión normativa de las instituciones, donde no son consideradas todavía suficientemente las mediaciones producto del poder y los conflictos reales.

La gestión institucional aparece diferenciada a partir de las estrategias de centralización o descentralización educativa: así, los esfuerzos de centralización buscaron homogenizar el currículum escolar, las estructuras académicas y de gobierno, los textos, los profesores, las condiciones laborales, el perfil de ingreso, la trayectoria escolar y el egreso de los estudiantes. En cambio los esfuerzos por descentralizar las instituciones busca potenciar las características propias de cada una de ellas, dando en los hechos mayor autonomía o libertad de acción.

En México, actualmente, existe consenso en la política educativa instrumentada para propiciar y favorecer la descentralización en todos los niveles de la educación escolar, desde la enseñanza básica (pre-escolar; primaria y secundaria), pasando por las diversas modalidades

(político, administrativo y pedagógico) desde donde se ha trabajado teóricamente.

Por tanto, Granja (1993-1) precisa que "la configuración conceptual de la gestión la encontramos en torno a temáticas ampliamente sedimentadas en el campo educativo. La política y su expresión en el sistema de educación nacional con las diversas particularidades en cada uno de los sub-sistemas. La organización educativa constituida por las burocracias externas e internas que se constituyen en torno y dentro de las instituciones educativas. La normatividad institucional como reflejo de la política pública en tanto proyecto, leyes y reglamentos que dan identidad propia a cada institución. La administración académica como conjunto de funciones necesarias para apoyar los fines y metas de la institución. La planeación institucional entendida como evaluación y prospección sobre la cual construir los escenarios más viables a la institución. El currículum y las prácticas escolares como síntesis y núcleo generador de las diversas expresiones de la vida institucional".

La gestión como concepto que resume la articulación, o que alude a la mediación de la vida institucional hace su aparición en el discurso de la política pública recientemente y coincide con los intentos de descentralización impulsados por el gobierno mexicano en todo el sistema educativo nacional.

A partir de los ochenta, el discurso político sobre la Educación buscó trascender la gestión institucional más allá del involucramiento de funcionarios, directivos y asesores hasta lograr interesar a profesores e investigadores. Sin embargo, esta temática -en los noventa- todavía aparece en diferentes líneas de investigación educativa como un elemento consustancial que debe ser atendido en mayor o menor medida para referirse a las condiciones específicas de las instituciones escolares, en términos de su organización, planeación y evaluación dentro de una visión normativa de las instituciones, donde no son consideradas todavía suficientemente las mediaciones producto del poder y los conflictos reales.

La gestión institucional aparece diferenciada a partir de las estrategias de centralización o descentralización educativa; así, los esfuerzos de centralización buscaron homogenizar el currículum escolar, las estructuras académicas y de gobierno, los textos, los profesores, las condiciones laborales, el perfil de ingreso, la trayectoria escolar y el egreso de los estudiantes. En cambio los esfuerzos por descentralizar las instituciones busca potenciar las características propias de cada una de ellas, dando en los hechos mayor autonomía o libertad de acción.

En México, actualmente, existe consenso en la política educativa instrumentada para propiciar y favorecer la descentralización en todos los niveles de la educación escolar, desde la enseñanza básica (pre-escolar, primaria y secundaria), pasando por las diversas modalidades

de bachillerato (terminal, universitario o bivalente), hasta la educación superior (licenciatura) y posgrado (especialidad, maestría y doctorado).

Los argumentos principales para impulsar esta política descentralizadora según lo refiere Tedesco, (1992), radica en la heterogeneidad de las instituciones educativas como un hecho real, por lo que los esfuerzos de gestión obedecen a condiciones locales y las decisiones en consecuencia deben ser tomadas ahí. Por otro lado, las instituciones a través de los servicios escolares que ofrecen establecen con meridiana claridad identidades propias que las hacen diferentes a otras de su mismo nivel o ámbito de estudio.

El debate sobre estos temas se centra en la mayor o menor autonomía institucional, como elemento principal para definir "la gestión". El currículum, los órganos de gobierno, las prácticas escolares y la normatividad institucional, perfilan un proyecto educativo único donde autoridades, profesores, trabajadores y alumnos adquieren su identidad propia.

La gestión en las universidades autónomas, a diferencia de otras instituciones educativas, se establece bajo un marco sociopolítico de flexibilidad con espacios de autogestión, donde la participación democrática reformula los pronunciamientos de la política educativa estatal.

La tradición de gestión centralizada en México, según Furlán y Rodríguez, (1993-9) "provocó el vaciamiento del significado político-pedagógico de la dirección académica de cada escuela", por lo que la política actual hace énfasis en la reactivación y el incremento en la toma de decisiones de los consejos escolares de la educación básica, mientras que en las instituciones de nivel superior se debate marginalmente la "gestión" en el marco de las pugnas políticas y en los ámbitos de la organización, el poder, los conflictos y la toma de decisiones.

Los estilos de gestión predominantes en todo tipo de instituciones públicas y privadas según Weiss (1987) son de tipo patrimonialista tendientes al establecimiento de estrategias para evitar conflictos. Así, la gestión no se apoya necesariamente en evaluaciones e investigaciones previas para fundamentar y orientar la toma de decisiones. Desde mediados de los ochenta se han incorporando estrategias de racionalización en la gestión y el tema es abordado desde diferentes perspectivas ya sea marginalmente o como objeto de estudio e investigación central.

Aguilar, en Ezpeleta (1992-115) -al analizar los planos teórico y operativo de la implementación que en México se hace de las políticas públicas- establece conceptos que nos permiten observar un redimensionamiento de la gestión institucional.

"La creciente atención a las políticas públicas que caracterizó a la última década otorgó a la gestión un carácter estratégico. Las corrientes que así lo postulan abandonan la visión sistemática, atenúan la rigidez normativa y la fuerte referencia a las necesidades del aparato para dar paso a una perspectiva abierta a los procesos sociales, a legitimar la toma de decisiones en las unidades "de la línea del frente" y así asegurar la efectividad de los servicios". Lo que, de hecho, avala la gestión en instituciones educativas bajo las formas de operación que -en consecuencia- se vayan gestando y diferenciando a través de procesos propios.

Junto a esto, Ezpeleta (1992-107) nos advierte que: "Hablar de gestión pedagógica implica tender un puente hacia las gestiones política, administrativa y técnica cuya autonominación en los niveles superiores a la escuela les ha hecho prescindir de esta instancia donde sus políticas para realizarse necesariamente confluyen. Es decir que, aunque la escuela es el contexto específico de la gestión pedagógica, ésta sin embargo, no empieza ni termina en los establecimientos en tanto no se trata de unidades autosuficientes".

A diferencia de lo que De Mello y Da Silva, (1992-451) sostienen, cuando afirman que "la capacidad de gestión debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada".

La idea de que la escuela debe responder en su gestión a las políticas más generales que la comprenden como institución integrante de un sistema educativo, o bien que sea la escuela donde se debe pensar la gestión para articular un sistema que despliegue todas las potencialidades de ésta, nos lleva a reflexionar que en la estructura y funcionamiento de la escuela coexisten diferentes planos u ordenamientos externos e internos que integran su "estilo de gestión" donde lo académico, lo administrativo y lo laboral estarán permeados por diferentes elementos en correspondencia o contradicción con la política, organización y normatividad del sistema educativo.

A la fecha la configuración del concepto de gestión se trabaja desde diferentes ámbitos, aunque como señalan atinadamente Ezpeleta y Furlán, (1992-17).

"Los aspectos de gestión han sido habitualmente confinados a la órbita de los administradores y planificadores. Esto ha contribuido a que loables proyectos pedagógicos sean neutralizados por no haber incidido en la transformación de la estructura y funcionamiento del sistema escolar".

La planeación y administración consideran como parte de su campo temático los estudios referidos al sentido, procesos, condiciones y/o resultados de la planeación, administración, reforma y desarrollo de las instituciones educativas en todas o algunas de sus funciones

sustantivas y adjetivas, entendidos éstos como estudios de gestión y evaluación institucional.

Las relaciones entre lo pedagógico, lo administrativo y la planeación institucional se encuentran propiamente en el currículum, la gestión y la evaluación como expresiones todas de condiciones escolares específicas a menudo referidas en los planes de desarrollo institucional.

La gestión como concepto ligado a las condiciones de la práctica educativa ha tenido un tardío e insuficiente desarrollo, a diferencia de otros campos del conocimiento que, indirectamente con sus reflexiones, han estimulado el análisis del concepto en el terreno educativo. Al respecto, Granja (1992-135) observa que: "Si dentro de las teorías pedagógicas los problemas de la gestión del plantel escolar no alcanzaron a consolidarse como un campo temático, en el terreno de las teorías sociológicas sobre las organizaciones, la gestión sí está presente como elemento temático específico que ayuda a entender los intrincados caminos que sigue la puesta en ejecución del proyecto y políticas en una organización".

Al respecto, Ezpeleta (1992-104,105) abunda diciendo: "Las disciplinas presumiblemente más próximas a la gestión (política educativa, administración y organización escolar) refieren sus aportes hacia las discusiones teóricas de sus campos de origen (la política y la administración) o bien hacia el análisis del cuerpo jurídico y normativo que regula el funcionamiento del sistema y de las escuelas, entendidas éstas como unidades homogéneas... por tanto la escuela es el lugar donde la gestión y la administración coinciden en un encuentro que no sucede en el plano abstracto de la armonía normativa, sino en las tensiones que surgen de actores y relaciones que en circunstancias precisas y condiciones materiales diversas, organizan y desarrollan su actividad. Es en esta dinámica donde necesariamente se construyen estrategias para la acción porque la realidad introduce la dificultad o el conflicto y obliga a las opciones y donde, por lo mismo, los acuerdos, la negociación o las diversas formas de imposición abonan el curso del movimiento institucional". Dando especificidad y particularidad única a cada proceso escolar. Aún cuando la organización escolar todavía sigue operando sin la asimilación de la gestión como articuladora de los procesos institucionales.

Granja (1993) por su parte incorpora al análisis de la gestión pedagógica, lo normativo como componente suplementario marginal, reflexionando sobre el carácter negativo y activo que en forma dominante se le asigna a lo normativo en la estabilidad y permanencia institucional.

El término "gestión" mueve muchos ámbitos de estudio de la escuela, aparece como un concepto aglutinador que explica procesos escolares, (Pastrana, 1996), es decir como imán o detonador de procesos donde el poder directivo o la participación colectiva interactúan en la organización escolar.

Granja (1993-5) señala "podría decirse que con el concepto de gestión se ensaya un salto cualitativo desde los paradigmas dominantes (organizacionales, sociológicos y pedagógicos) hacia los dominios menos explorados de la articulación de estrategias que tiene lugar en el espacio escolar y en las que se involucran agentes y procesos de diferente nivel y en distintos momentos".

Otras interpretaciones sobre el concepto de gestión nos hacen pensar en él como un elemento inherente a todo proceso institucional. Furlán, Landesman y Pasillas, (1992-140) nos dicen. "Desde la problemática de la gestión se abre la indagación en torno a los procesos de decisión en que participan los agentes del plantel, las formas de circulación del poder y redes de control, los conflictos entre las diversas racionalidades que entretejen la trama de la escuela, la convergencia, el paralelismo o lo centrífugo de los discursos que pronuncian los protagonistas de las diversas posiciones que instaura la institución".

Josefina Granja (1993-4-6) en la enunciación del concepto, afirma "...el problema de la gestión se presenta formulado desde la tensión interna entre diversos componentes de la dinámica escolar, se le sitúa en la encrucijada de un amplio espectro de elementos y procesos que se desenvuelven en distintos niveles y momentos: regulaciones institucionales, mecanismos de organización y operación escolar, políticas educativas verticales, procesos de decisión, proyectos pedagógicos, normatividad curricular, condiciones materiales del trabajo docente, y en transversal a todos ellos, las prácticas de los diversos agentes escolares. Apuntalado desde esta heterogeneidad de referentes, el concepto "gestión" no parece ser solamente lugar para su convergencia; se le asume como algo más, como articulador. El concepto de "gestión" se traza como imbricación de niveles y momentos, en donde los hilos de la trama y de la urdimbre dan lugar a otra discursividad, a otro tejido, con una textura propia... En la función explicativa el concepto se mueve sobre contenidos determinados para organizar conceptualmente un campo; en la función crítica el concepto parte también de contenidos determinados pero los excede y cumple una función constructiva potenciando desde ahí el surgimiento de nuevas problematizaciones... Esta labor de reconocimiento sitúa como centrales las preguntas sobre cierre y apertura, determinación e indeterminación y límites del concepto, (entendido el límite como delimitante de contenidos y umbral o fisura hacia lo indeterminado)"

3.- La gestión como articulación de estrategias institucionales.

Si bien el concepto de gestión ha alcanzado ya una determinación teórica, susceptible de modificarse a la luz de las contribuciones y formulaciones futuras, nos interesa su

reformulación específica para analizar una institución en particular, toda vez que nuestra pretensión es documentar un evento de gestión institucional en el que participaron, de una u otra forma, diversos actores de la Comunidad Universitaria.

La gestión como acción, se entiende cuando apela a la participación, en uno o varios sentidos, de los agentes o actores escolares para la puesta en marcha de propuestas que activan procesos institucionales.

La gestión como articulación, se entiende como el enlace, relación o interdependencia que guardan los diferentes procesos escolares entre sí. Articulación por tanto implica ordenar, secuenciar y sistematizar la urdimbre de los diferentes momentos y niveles de explicación del entramado escolar.

La gestión como estrategia institucional, se entiende como conjuntos de acciones identificables orientadas a fines más amplios y generales, como formas de llevar a cabo metas propuestas.

La gestión como articulación de estrategias institucionales se entiende como actos de gobierno para alcanzar el consenso o mayoría de opinión entre los integrantes de una comunidad escolar.

Las estrategias institucionales se diseñan de acuerdo a los fines y metas de los diferentes grupos o actores que participan de las propuestas de gestión. Las estrategias son utilizadas para manejar situaciones de inestabilidad, desequilibrio, conflicto, poder o cambio institucional y su proyección en el tiempo pueden ser de corto, mediano o largo plazo.

Las estrategias son esencialmente constructivas y constituyen propuestas de solución creativas a los problemas institucionales, la eficacia de las estrategias se traduce en la institucionalización y validación colectivas de la toma de decisiones.

4.- Categorías principales para el estudio de la gestión.

La gestión como articulación de estrategias institucionales contiene en su definición aspectos como: la política estatal y la política educativa; la organización, la administración, la normatividad y la planeación; y el currículum y las prácticas escolares como sentido o fin de la gestión propia de cada institución educativa.

La amplitud del ámbito de estudio de los diversos conceptos teóricos de la gestión, rebasa en mucho nuestras posibilidades de análisis, y hace que el recorte de nuestro objeto de estudio sea ineludible ante los riesgos que implica abrir una investigación más allá de los límites que el tiempo y las posibilidades personales nos señalan.

Los ejes de reflexión desde donde intentaremos construir las imágenes de corte socio - político de la gestión, guardan dos ámbitos de expresión: el primero conformado por las políticas educativas del estado mexicano y su repercusión en la Universidad; y el segundo conformado por la organización, poder, conflictos y toma de decisiones que permean el entramado institucional.

- a). En cuanto al primer ámbito de expresión, la atención a la educación pública ha sido parte esencial del discurso educativo del estado mexicano, quien a través del impulso a la educación busca la consolidación de sí mismo, en tanto logra llegar con sus propuestas a la sociedad en su conjunto.

Weiss (1987-269,279) considera que, "en este contexto y en el del surgimiento de concepciones tecnocráticas dentro del Estado en general se consolidaron también en el terreno de la educación pública los grupos reformistas y los enfoques tecnocráticos... Estos grupos reformistas han avanzado notablemente dentro del aparato estatal, como lo muestra su presencia en los puestos más altos de dirección y de la hegemonía que ejerce actualmente el discurso tecnocrático... los esquemas de conceptualización y operación tecnocráticos⁹ colonizan todos los órdenes de organización, penetrando en todas las escalas de ésta, llegando, así, hasta la práctica educativa cotidiana... Sin embargo, los grupos reformistas han entrado en pugnas con otras fracciones de la clase política dominante, notablemente con los grupos cuyo poder reside en el sistema semicorporativo. En vista de que el grupo reformista no ha podido prescindir del control político y social que permite el sistema corporativo, ha tenido que negociar puestos, concepciones y operaciones. En esta negociación de fuerzas, han surgido nuevas constelaciones en cuanto al manejo organizacional.¹⁰ Estas constelaciones van desde una aparente adopción del discurso y de esquemas operativos tecnocráticos, mediados por un "acátense pero no se cumpla" para seguir manejándose dentro de la lógica burocrático

⁹ Lo tecnocrático lo entiende Weiss, como una forma moderna de la burocracia, nacida de la incorporación decisiva de estructuras, mecanismos y personal técnico al aparato burocrático, que termina por transformarlo. Se observa el desplazamiento de un control legal hacia uno funcional y de la legitimación correspondiente desde el ámbito de lo jurídico-legal hacia la obtención de satisfactores y funcionamiento.

¹⁰ Rollin Kent, (1990-1) define las constelaciones como "sub conjuntos regionales de educación superior con sus propias estructuras académicas y políticas y con dinámicas locales específicas".

patrimonial,¹¹ hasta signos de que está surgiendo una nueva articulación en el manejo organizativo, es decir, el binomio tecnocrático -patrimonial... En esta articulación, el elemento burocrático tradicional es sustituido por su forma más moderna, el elemento tecnocrático. Esto significa que se adopta el discurso tecnocrático y sus esquemas de operación, los cuales sirven de legitimación y anclaje de las operaciones; no obstante, al igual que en el manejo burocrático- patrimonial, las decisiones importantes -sobre todo las que atañen al control político- se siguen ejerciendo desde la lógica patrimonial".

Lo patrimonial tiene su expresión y presencia a través de las políticas presupuestales, los estímulos económicos, los incrementos salariales y la contención de los sindicatos. La UACH no es ajena a este trato del Estado que en mucho ha modificado la vida institucional en los últimos siete años, en los que cada vez se expresa con más fuerza en diferentes niveles la implementación y reproducción de los principios de su política educativa. Lo tecnocrático lo tenemos en las estrategias institucionales que diversos grupos, profesores y autoridades asumen para hacer de la UACH una institución con suficiente autonomía en la proyección de su desarrollo académico y dinámica institucional, bajo un espectro, que va del acatamiento simulado hasta la crítica abierta de las políticas estatales.

- b). En cuanto al segundo ámbito de expresión, la Universidad como organización escolar se puede estudiar desde la teoría política, la teoría de la organización o la teoría de las decisiones. No siendo interés central de nuestro estudio profundizar en los elementos conceptuales que las definen como tales, solamente retomaremos ideas que constituyen ejes de análisis fundamentales para la explicación de la organización universitaria como concepto específico. Para ello recuperamos las ideas de Aguilar (1991)¹² sobre las organizaciones por él denominadas comunitarias, que coexisten con otras formas de organización.

En una organización burocrática los fines últimos de ésta pueden coincidir con los fines últimos de sus integrantes individuales, aunque normalmente en las sociedades modernas, los fines últimos de una organización suelen ser sólo los fines intermedios de los individuos y la

¹¹ Lo burocrático - patrimonial lo entiende Weiss a partir de su concepto de burocracia como favorecedora de la dominación objetiva, de la centralización del poder, la racionalización formal y la centralización monocrática del liderazgo. Y del concepto de dominación patrimonial de Weber que se basa en una escasa diferenciación entre el orden político y el económico y entre éstos y otros órdenes de vida donde la lealtad de los funcionarios es más importante que la competencia específica y las "reglas del juego" son las prebendas y el usufructo del cargo.

¹² Conferencia inaugural del seminario sobre la "Gestión Pedagógica de la Escuela", organizado por el DIE y la UNAM en el auditorio Antonio Caso de la Facultad de Filosofía y Letras, (México 1991.)

no correspondencia de fines dificulta la realización de fines comunes. En una organización se exige a la vez orden y cooperación así como idoneidad y efectividad de las acciones. El orden y la cooperación están regulados por reglas éticas y jurídicas; en tanto la idoneidad y efectividad están reguladas por reglas teórico-técnicas de operación. Las organizaciones complejas suelen presentar tres niveles de integración interdependientes: el básico; constituido por procesos operativos; el medio; constituido por decisiones programadas, y el superior directivo; conformado por decisiones no programadas. Estos tres niveles pueden ser retomados para el estudio de un sistema educativo, en este caso la organización universitaria.

En la UACH coexisten los tres niveles de organización que establece Aguilar (1991); 1o, el superior directivo formado por la burocracia institucional, los grupos políticos, la organización estudiantil y los sindicatos; 2o, el medio constituido por las comunidades profesionales y 3o, el básico conformado por los trabajadores administrativos. Su articulación y correlaciones la encontramos en la evolución de los sectores o grupos que con sus manifestaciones y visiones van construyendo el entramado universitario.

La organización de la UACH, adicionalmente es más compleja, no por los niveles de integración y control de sus componentes, sino por el tipo de estrategias¹³ que dificultan la realización de sus objetivos.

Ball (1989) en la micropolítica de la escuela, estudia las organizaciones escolares desde dos núcleos de poder: los profesores y la administración. El poder del experto frente al poder político y económico. La lucha de intereses pedagógicos, profesionales y personales, contra los intereses políticos en situaciones de cambio. Para ello, retoma el concepto de organización anárquica configurado por otros autores al referirse a la diversidad de metas de las escuelas donde las experiencias de los profesores, su especialización en asignaturas y sus preferencias políticas, contribuyen a la diversidad de metas.

Dos conceptos importantes son el de Pfeffer, (en Ball 1989-35), al afirmar que "la política organizativa involucra aquellas actividades que se llevan a cabo dentro de las organizaciones para adquirir, desarrollar y usar el poder y otros recursos a fin de obtener los resultados que uno prefiere en una situación en la que hay incertidumbre o disenso" y el de Ball, (1989-35) que agrega "Considero las escuelas, al igual que prácticamente todas las otras organizaciones sociales, campos de lucha, divididas por conflictos en curso o potenciales entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas".

¹³ Definidas éstas como procesos relativamente concientes en los que grupos e individuos utilizan sus distintos niveles de racionalidad para intervenir en su propio escenario. (Crozier-Friedberg, 1990).

La escuela es una institución compleja estudiada por teóricos de la organización escolar (Tyler, 1988), de la administración gerencial (Trista, 1993) y la sociología de las organizaciones (Crozier, 1990), sin embargo a la fecha no encontramos investigaciones¹⁴ que den cuenta de las universidades como tipos específicos. Su carácter autónomo y sus estructuras de gobierno generalmente democráticas, terminan por definir las como instituciones organizacionalmente particulares.

Nuestro trabajo, justamente pretende constituirse en una aportación para el estudio de la universidad, indefectiblemente más compleja en su diseño, estructura y operación que las organizaciones escolares centralizadas, toda vez que la vida democrática¹⁵ propicia la politización, participación y decisión de autoridades, profesores, alumnos y trabajadores administrativos en su propia dinámica.

Retomaremos a Ball en su perspectiva de la micropolítica de la escuela y a Crozier y Friedberg, teóricos de la organización que reflexionan sobre las restricciones de la acción colectiva a partir de la articulación de las realidades del actor y el sistema,¹⁶ donde la UACH es susceptible de un estudio de este tipo, en su vinculación o relación con ciertos procesos organizativos sociales que le influyen.

Los elementos comunes en todos los niveles de las organizaciones escolares son; las zonas de incertidumbre como espacios para la disputa del poder; los intereses diversos como génesis de los conflictos; y los grupos políticos formales e informales como orientadores en la toma de decisiones. Estos últimos revisten especial interés al tratar de establecer la urdimbre de eventos que constituyen la dinámica de una Universidad en particular.

¹⁴ Se revisaron los cuadernos del 2do. Congreso Nacional de Investigación Educativa realizado en México, 1993, en los estados del conocimiento sobre Gestión y Desarrollo Institucional (No. 15) y Planeación Institucional (No. 16), así como los trabajos de la mesa VI sobre Gestión, Desarrollo, Planeación y Administración Institucional. También se revisaron las ponencias sobre gestión universitaria presentadas en el 3er. Congreso Nacional de Investigación Educativa realizado en México en 1995.

¹⁵ La democracia se entiende como la participación de los actores en la toma de decisiones en la Universidad. Puede expresarse en forma relativa a través de órganos de gobierno electos, el voto universal, la elección de representantes alumnos, la elección de rector, directores, consejeros (departamentales y universitarios) y las elecciones sindicales de profesores y trabajadores.

¹⁶ El actor no existe fuera del sistema que define la libertad, que es la suya, y la racionalidad que puede emplear en su acción. Pero el sistema no existe porque hay un actor; únicamente él puede generarlo y darle vida, y sólo él puede cambiarlo. (Crozier y Friedberg, 1990-11)

Como parte de la revisión teórica que hemos hecho de estos conceptos para explicar los procesos gestivos de la Universidad en particular, recurriremos a uno de los dos tipos de abordajes que se hacen para estudiarlos. Dejaremos de lado su tratamiento desde la administración educativa y retomaremos al que se construye desde la perspectiva socio-política de la escuela.

Una premisa fundamental de la que partimos es reconocer que estos conceptos (poder, conflictos y toma de decisiones) constituyen los ejes sobre los cuales se establecen formas específicas de gestión y gobierno de la Universidad y que en su articulación guardan una estrecha relación, al desactivar o detonar acciones o procesos de cambio y desarrollo, no satisfactorios para uno o diversos grupos institucionales.

Considerando que los procesos sobre los que transita la Universidad no son cíclicos, sino más bien contingentes, el análisis del poder, los conflictos y la toma de decisiones no pueden separarse, por lo que su diferenciación se hace sólo con fines analíticos en su doble accionar como causa y efecto de sus relaciones, determinaciones y dependencias mutuas.

- a). El poder como categoría de estudio está presente en toda relación humana con matices y configuraciones propias, producto del tipo de organización y de los vínculos o relaciones que se van construyendo entre los actores.

Su análisis no puede prescindir de la acción colectiva, al respecto, Crozier y Friedberg (1990-22) sostienen que, "Cualquier análisis serio de la acción colectiva debe pues, considerar el poder como el centro de sus reflexiones, pues la acción colectiva, finalmente, no es otra cosa que la política cotidiana, y el poder su materia prima".

Su presencia es inminente en toda acción colectiva y a decir de Crozier y Friedberg. (1990-24) "es una dimensión irreductible e ineluctable tanto del instituyente como del instituido, y tanto del movimiento como de la estabilidad; en resumen, de la acción social".

El poder como expresión consustancial inherente a la vida social del accionar colectivo de los actores forma parte de un sistema abarcativo a todos los escenarios del entramado social, Crozier y Friedberg (1990,-55-56-58-63) señalan "El poder es, pues, una relación y no un atributo de los actores: No puede manifestarse y en consecuencia hacerse restrictivo para una de las partes presentes, más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros, en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales. Para ser más precisos, no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación, pues en la medida que toda relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas, el poder está

inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio, por lo tanto de correlación de fuerzas en que están comprometidas por lo menos dos personas ... Así el poder puede precisarse como una relación de intercambio y por lo tanto recíproca, pero en la que los términos del intercambio favorecen más a una de las partes involucradas. Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro... Es evidente que toda relación de poder se desarrolla en el tiempo. Se puede pensar incluso que la dimensión de tiempo es una condición esencial para que se pueda desarrollar una relación de poder, puesto que es una, y a veces la única, fuente de diversificación de posturas... El poder es un elemento presente en todos los espacios del tejido social y sus expresiones varían según la naturaleza y atributos de las organizaciones".

Un ejemplo de como se corporeiza el poder, con expresiones similares a otros tipos de organización como las Universidades, nos lo dan Crozier y Friedberg (1990-162-163) en el modelo de la burocracia francesa en sus rasgos principales:

- Reglamentación impersonal que suele prescribir de manera muy detallada cuáles son las tareas y los puestos organizativos y sobre todo las conductas de aquellos que los ocupan.
- La marcadísima centralización del poder de decisión que aleja a los que toman decisiones de los que serán afectados por ellas.
- La estratificación de los individuos en grupos homogéneos y separados unos de otros por barreras a veces infranqueables.
- El desarrollo de poderes paralelos en torno a zonas de incertidumbre no previstas y por ello no codificadas y no reglamentadas en el organigrama o en las prescripciones formales.

Las similitudes y diferencias que podemos ubicar entre el modelo de la burocracia francesa y la Universidad se establece a partir de lo que Granja, (1992) Formula como "Lógica de dualidades".¹⁷ En la UACH la ausencia en la reglamentación y normatividad incrementa la acumulación de poder en diversos niveles de la organización escolar; la centralización de poderes en nuestro caso se manifiesta en forma patrimonialista en relación con un poder

¹⁷ "La lógica de dualidades configura un sistema estable y fijo de relaciones entre elementos identificados, por ello pone límites a los que pueden ser abarcados y a las formas de entender la determinación entre ellos" (Granja, 1992-131).

superior; la concordancia en la estratificación vía reconocimiento profesional posibilita un trato diferenciado (semi-corporativo) a pesar de la supuesta igualdad laboral; también existen poderes paralelos en las zonas de incertidumbre, que en los hechos son tierra de nadie y donde las autoridades y/o los grupos las utilizan para acrecentar su poder.

Aquí se coincide con Crozier y Friedberg, (1990-177), en el sentido de reconocer al poder como una categoría inherente a los grupos que "en las condiciones de la acción, es decir, en las limitaciones organizativas y sociales particulares que caracterizan y estructuran sus situaciones respectivas, han aprendido a administrar y de alguna manera a domesticar, en lugar de sofocar los conflictos, las tensiones y los fenómenos de poder inseparables de la existencia de su acción en tanto grupos, por ese hecho han adquirido una capacidad colectiva propia, es decir, irreductible a la de sus miembros. Y esta capacidad les permitirá organizarse mejor, definir y controlar más adecuadamente su acción y disponer de un margen de maniobra más grande que otros grupos que, por razones diversas, no han podido desarrollar esa capacidad".

Aceptar la existencia de grupos en la organización universitaria, nos lleva a preguntar si ese poder que despliegan les permite decidir y dirigir la gestión de sus propias organizaciones, y de ser así, cómo repercuten estos procesos en una Universidad como Chapingo.

- b). Los conflictos desde una concepción micro política de la escuela constituyen un conjunto de estrategias y acciones que se apartan de la perspectiva administrativa para tomar en cuenta los procesos políticos que se presentan entre los miembros de una organización y que dan como resultado, la controversia o la lucha por el control de la misma.

Baldrige, en Ball (1990-34) presenta en forma sucinta los principios básicos para el análisis de los conflictos.

- "Los teóricos del conflicto subrayan la fragmentación de los sistemas sociales en grupos de intereses, cada uno de los cuales tiene sus metas particulares.
- Los teóricos del conflicto estudian la interacción de estos diferentes grupos de intereses, y especialmente los procesos conflictivos mediante los cuales un grupo trata de ganar ventajas sobre otro.
- Los grupos divergentes se forman alrededor de valores divergentes, y el estudio de los intereses en conflicto es una parte fundamental del análisis.

- El estudio del cambio es una característica esencial del enfoque basado en el conflicto, pues cabe esperar que se produzcan cambios si el sistema social se fragmenta en valores divergentes y grupos de intereses conflictivos".

Los intereses de los grupos y sus metas particulares; la interacción de grupos y los valores divergentes; los grupos divergentes y los intereses en conflicto y los cambios y la fragmentación de grupos divergentes, constituyen los ejes problemáticos en torno a los cuáles se puede expresar un conflicto, por tanto la comprensión de sus conflictos, son entendidos como las manifestaciones abiertas o latentes que configuran diversos tipos de relaciones entre los grupos, permeadas todas ellas por las historias de los sujetos y las pugnas no resueltas, los intereses personales y de grupo y las cosmovisiones divergentes.

Ball, (1989-34-35) recupera los conceptos de diversos teóricos del conflicto en las organizaciones escolares.

- Cyert y March (1963) afirman que "La existencia de conflictos no resueltos es un rasgo conspicuo de las organizaciones, es sumamente difícil construir una teoría útil y eficaz de la toma de decisiones en la organización si insistimos en la coherencia interna en lo que concierne a las metas."
- Boyd y Barrett (1967) destacan que "El conflicto entre grupos en las organizaciones no sólo es un hecho inevitable de la vida organizativa, sino que puede ser juzgado también como un proceso mediante el cual las organizaciones crecen y se desarrollan a lo largo del tiempo."
- Hannan (1980) sostiene que "Se comprende mejor el proceso de formulación de políticas escolares en términos de las ideologías y los conflictos que se producen en la estructura de la escuela."

Los conflictos conceptualizados de esta manera presentan dos consecuencias para la organización escolar. Uno que pueden paralizar o inmovilizar a la institución proyectándose como elementos destructivos, y dos que pueden activar o detonar procesos que la fortalecen como organización. Como bien lo señala Baldrige (en Ball, 1990-36) "El conflicto puede ser, y a menudo es, muy saludable; o puede revitalizar un sistema que, de lo contrario, se estancaría".

Los conflictos en la UACH tienen su origen en la diversidad de intereses de grupos y personas. Se presentan mayormente configurados como académicos pero de hecho regularmente trascienden a lo administrativo y lo político según los actores y niveles de

participación. Sus diferentes formas de expresión tienen su antecedente en actos autoritarios o en las divergencias de grupos o personas sobre intereses convergentes. La magnitud de los conflictos depende más de la importancia de los intereses en juego que de los propios grupos en conflicto.

- c). En relación al concepto de toma de decisiones, Ball (1989-30) apunta: "No sólo es necesario prestar particular atención al control y la estructura de las cuestiones organizativas en la escuela, sino que también es importante tomar en cuenta el contenido peculiar de la elaboración de políticas y la toma de decisiones en ellas, pues gran parte de este contenido es ideológico. Mientras que en muchos tipos de organización es posible plantear y analizar la toma de decisiones en términos abstractos, muchas decisiones que se toman en las organizaciones escolares tienen una carga valorativa que no se puede reducir a la simplicidad de un esquema de procedimientos. El debate, el cabildeo y la discusión con frecuencia se llevan a cabo en términos de principios como la igualdad, el juego limpio y la justicia. La toma de decisiones puede estar llena de pasión, y a veces surgen violentos desacuerdos sobre asuntos que a primera vista son inocuos temas técnicos".

Ball, incorpora los intereses personales de los actores al análisis de la toma de decisiones en una organización presentando una visión escolar a diferencia de la planteada por Crozier y Friedberg sobre las organizaciones sociales al interior de un estado-nación.¹⁸

Ball (1990-33) sostiene que "Los problemas y decisiones particulares ponen de relieve el hecho de que, al igual que los actores de otras organizaciones, los profesores están dedicados a promover sus intereses creados personales y de grupo tanto como, o en relación con sus adhesiones ideológicas. Cuando se acuerdan políticas y se toman decisiones, están en juego recursos (materiales y sociales), carreras y reputaciones. El peligro es que las formas puramente abstractas de análisis no penetren en estas dimensiones de la vida organizativa, destinadas entonces a permanecer ocultas tras una ficción teórica de sutilezas sistemáticas. Las teorías de la administración, en particular, ponen un gran énfasis psicologista y conductista

¹⁸ Ambos planteamientos, el macro social de Crozier y Friedberg y el micro social de Ball, coinciden en su lógica relacional de análisis aunque no apelan al mismo contenido al discutir las categorías políticas, ya que los primeros desarrollan las expresiones del poder a través de los grupos formalmente o no constituidos; y el segundo plantea su elaboración partiendo de un poder supuesto para explicar la importancia que los actores de una escuela tienen en la toma de decisiones. Sin forzar el análisis para ligar al poder con la toma de decisiones, podemos afirmar que el poder se expresa a través de quién o quiénes toman las decisiones, y que en todo caso, en la escuela coexisten en forma combinada elementos de la organización social y elementos propios de la organización escolar. Lo que hace importante reconocer la particularidad de los grupos en el desarrollo de nuestra investigación.

de la motivación; pero se omite el reconocimiento de los intereses. en el sentido sociológico. Además, se considera a los miembros de la organización en términos de "necesidades" individuales, más que de adhesiones grupales y preocupaciones e ideologías compartidas. De este modo, las controversias valorativas y la formación de alianzas y coaliciones quedan fuera del cuadro. Un análisis pragmático y crítico de las escuelas debe empezar por hallarse arraigado en, y desarrollarse a partir de, las experiencias, las ideas y las interpretaciones de los actores individuales que constituyen "la organización", y de sus preocupaciones e intereses reales y prácticos".

Ball (1990-33) al diferenciar los intereses de los actores de la escuela, distingue aquellos que son personales de los que son grupales, y establece tres tipos:

- "Los intereses creados conciernen a las preocupaciones materiales de los profesores relacionadas con las condiciones de trabajo: las remuneraciones por su trabajo, su carrera y su promoción. En este aspecto son fundamentales el acceso a los recursos de la escuela y su control: el tiempo (los horarios de las clases o el tiempo libre), los materiales, las asignaciones por alumno, las ayudas especiales y subvenciones y el personal (la definición y el control de los nombramientos y la formación de equipos de especialistas) y locales (particularmente oficinas y aulas). Estos intereses creados serán causa de disputa entre personas y grupos (por ejemplo, departamentos, personal dedicado a la atención tutorial, personal administrativo y otros tipos de personal no dedicado a la enseñanza), sobre todo cuando los recursos son escasos y las perspectivas de promoción limitados.
- Los intereses ideológicos conciernen a cuestiones valorativas y de adhesión filosófica: ideas sobre la práctica y la organización preferidas o expuestas en debate o discusiones. Estos intereses a menudo relacionan problemas prácticos con posiciones políticas o filosóficas fundamentales.
- El interés personal emplea el término "yo" de un modo particular para referirse al sentido del yo o identidad declarada por, o, a la que aspira el profesor, la clase de profesor que una persona cree o quiere ser ... De este modo, es fácil ver las relaciones entre los diferentes tipos de interés, en el análisis de los sucesos particulares, a menudo es difícil o imposible distinguir o dar prioridad a un conjunto de intereses (aunque en la disputa y el debate los participantes pueden presentar estratégicamente como principal uno u otro conjunto de intereses".

El mismo Ball (1990-34) agrega, "los intereses están en juego, de manera crucial, en la toma de decisiones organizativas y, para algunos profesores, la participación o los intereses de

influir en la toma de decisiones están determinados y circunscritos por su importancia para sus intereses individuales ... Para otros, la participación en estos aspectos de la vida organizativa es en sí misma una expresión de identidad; proporciona sus propias recompensas y, en algunos casos, su propia carrera".

Los juicios de Ball son pertinentes para aquellas escuelas donde la directividad vertical constituye un elemento a modificar por parte de los profesores y para las escuelas democráticas que cuentan con una estructura de gobierno que posibilita una participación amplia donde coexisten en forma completa y combinada los tres tipos básicos de intereses que juegan en la toma de decisiones.

En nuestro caso debemos resignificar conceptos para captar y analizar las particularidades de la Universidad, en cuanto a las formas y tipos de decisiones que emanan desde los diferentes grupos e instancias de gobierno, toda vez que como señala Ball (1990-41) "La toma de decisiones no es un proceso racional abstracto que pueda ser expuesto en una gráfica organizativa; es un proceso político, es la sustancia de la actividad micropolítica". Por tanto la toma de decisiones se expresa como una excesiva politización de los asuntos académicos por las pugnas grupales y personales que cambian la orientación de las discusiones.

5.- Entre las categorías teóricas y el referente empírico.

El análisis de la gestión universitaria desde la teoría de la organización impone hacer un recorte de la realidad de la UACH delimitando los ámbitos de concreción entre la teoría y la empiria, entre la totalidad y las partes, y entre los procesos y los resultados, ya que la realidad trasciende en mucho la elaboración que sobre nuestro objeto de estudio se puede hacer.

La articulación entre la teoría y la realidad empírica la podemos pensar a partir de la categoría de totalidad, que a decir de Zemelman (1987-16) "no es un método que pretenda ingenuamente conocer todos los aspectos de la realidad sin excepción y ofrecer un cuadro "total" de la realidad con sus infinitos aspectos y propiedades, sino que es una teoría de la realidad y de su conocimiento como realidad", es decir que la totalidad constituye un modo de delimitación de las propiedades o aspectos del objeto de estudio que posibilita avanzar en la problematización cada vez más profunda de su realidad.

Zemelman (1987-55) apunta dos aspectos para la discusión de la totalidad, "a) como recurso metodológico que sirve para fundamentar la crítica de la economía política (como puede

apreciarse en la introducción de 1857 y en el mismo capital); y b) como enfoque epistemológico de la realidad, que exige concebirla como complejo de niveles con sus propios requerimientos para su captación racional".

La totalidad así aparece no sólo como oposición a la atomización de la realidad sino también como opuesta a la reducción de cualquier sistema teórico.

Por tanto, la totalidad como exigencia conceptual del razonamiento analítico de la gestión, implica tender un puente con las categorías desde donde se articulan los diferentes niveles de interpretación de los discursos y prácticas, así como del contexto institucional que los determina.

Entendemos la gestión y la multidimensionalidad presente en los procesos de gestión, en forma de historia sedimentada, presente en lo singular y fuera de ello, abarcándole y dándole su lugar. En esta línea de pensamiento Adorno (1975-166) señala que "el pensamiento teórico rodea en forma de constelación al concepto que quiere abrir", así el concepto creado desde el pensamiento teórico subjetivo es rodeado en forma de constelación haciéndose legible como signo de objetividad, por tanto la producción subjetiva del concepto gestión acumula conceptos alrededor de él, tales como, organización, poder, conflictos, toma de decisiones y otros que para nuestro análisis hemos excluido, pero que también participan de su objetivación como; administración académica, normatividad institucional, planeación, evaluación, currículum y prácticas escolares. Todos se acumulan y rodean el concepto articulando su objetivación en la realidad.

Pensamos las condiciones sociales sobre las cuales surge o se da la producción de los conceptos, como formas de manifestación lingüística o discursiva, donde los actores constituyen la síntesis de múltiples determinaciones producto de sus acciones cotidianas acumuladas y registradas en sus prácticas y discursos, en particular los discursos políticos institucionalizados y reconocidos socialmente como tales.

Por ello retomamos las ideas de De Ipola (1982-71) sobre la articulación del discurso en las condiciones específicas en que se manifiesta. "No hay significación ideológica de un discurso que pueda ser captada haciendo abstracción de la articulación de dicho discurso a sus condiciones históricas y políticas, lejos de ser simples "son variables externas" de las que el análisis no podría prescindir, son constitutivas de la significación ideológica¹⁹ en cuestión".

¹⁹ Por significación ideológica se entiende (siguiendo a Eliseo Verón, 1971-269-270, citado por De Ipola 1982-79) la gestualidad, la conducta misma, los procesos observables de la acción social, los usos y costumbres, los sistemas de comportamientos definidos por ciertos marcos institucionales, los sistemas

Así nuestro objeto de estudio en sus caracterizaciones lo entendemos como un nivel de análisis y como una dimensión de lo real, donde "el análisis de la dimensión ideológica de un discurso en recepción consiste también, ante todo, en sacar a la luz las huellas que han estado o están en el origen de los efectos sociales de ese discurso", (De Ipola. 1982-84).

Como atinadamente precisa De Ipola (1982-91) "la emergencia, la difusión y la eficacia de un discurso determinado dependen íntimamente de las relaciones de fuerza y de poder en las que ese discurso -y todo discurso- están necesariamente inscritas y que, o bien lo silencian y descalifican, o bien apuntalan su vigencia y su autoridad".

Por tanto las condiciones sociales de producción del discurso en la UACH está mediada por la coyuntura política y por la correlación interna de fuerzas de los grupos y actores en cuestión, así mismo por la aceptación o rechazo que los universitarios hacen de los discursos respectivos.

El estudio de la gestión en Chapingo apela a diversos polos de tensión que articulan tanto categorías sociales como analíticas. Las categorías sociales²⁰ desde la perspectiva teórica señalan diversas discontinuidades con las categorías analíticas, por lo que su articulación es visualizada de tal forma que algunas pueden ser utilizadas como categorías analíticas en la medida que expliquen mejor la situación estudiada y se integren al trabajo teórico.

Las categorías analíticas²¹ como formas particulares en que los sujetos designan y ordenan su mundo a través de la representación de objetivaciones discursivas apelan a los discursos y procesos políticos institucionales. En este sentido la existencia de grupos formales y grupos informales, tanto de profesores, autoridades, alumnos y trabajadores administrativos constituyen fuerzas en tensión cuyas manifestaciones presentan un alto grado de complejidad por el cruzamiento y niveles de interacción que dificultan el análisis de sus discursos.

La Sociología Cualitativa es útil para analizar lo que sucede en una institución como la UACH, donde la representación de sus diferentes actores se manifiesta con hechos presentes

de acción política organizada y los objetos de consumo social.

²⁰ "son aquellas que se presentan de manera recurrente en el discurso...éstas categorías pueden ser diferentes de grupo a grupo" (Rockwell, 1987-30).

²¹ "La determinación de las categorías analíticas corresponde finalmente a una concepción teórica implícita o explícita". (Rockwell, 1987-31).

que tienen su origen en el pasado compartido. Las historias personales²² ligadas a la institución constituyen el hilo conductor que nos permite elaborar el análisis de sus discursos, aportando descripciones etnográficas que no se contraponen a la teoría, sino que la sustentan toda vez que ellas también están impregnadas de los esfuerzos teóricos que les sirven de inspiración.

En este sentido las categorías sociales y analíticas se organizan en torno a rasgos comunes del discurso tal como se observa o representa por primera vez, estableciendo una relación entre lo subjetivo de los discursos y lo objetivo de la realidad y entre el fundamento teórico desde donde se observa y la expresión empírica de la información discursiva en una articulación que termina por objetivar lo subjetivo, como contribución al esfuerzo de construcción teórica de nuevas categorías. La base teórica procede de otros campos del conocimiento como la Sociología y la Política y nos ayuda a comprender una preocupación particular "la gestión educativa", sin embargo debemos reconocer que efectivamente solo nos ayuda, y que la definición o desarrollo teórico en este ámbito apenas se está construyendo desde diferentes perspectivas, (organización, currículum, normatividad, prácticas escolares) por autores como Ezpeleta, Granja, Furlán, y Pastrana.

Lo cual nos lleva a resignificar o proponer nuevas categorías teóricas, como lo señala Geertz (1973-25), "Las categorías teóricas no se crean por completo de nuevo en cada investigación..., se las adopta de investigaciones emparentadas se las ajusta durante el proceso, y se les aplica a nuevos problemas; problemas interpretativos. Si dejan de ser útiles para esta tarea se tiende a no emplearlas y caen en el abandono. Si siguen siendo útiles, facilitando nuevas comprensiones, se les reelabora y continúan en uso".

La misión de la teoría es analizar las formas discursivas en el contexto de la dinámica institucional y sus circunstancias, de tal forma que las categorías teóricas y las interpretaciones empíricas contribuyan a su replanteo, crecimiento y legitimación de la teoría a través de su constatación en la realidad institucional.

²² Goodson (en Woods, 1987-178) sugiere la valía de las historias de vida para evitar las explicaciones despersonalizadas y ahistóricas en que frecuentemente caemos. Aquí lo retomamos como trayectoria personal en la institución.

CAPITULO DOS:

DIMENSION EMPIRICA;

EL ESCENARIO INSTITUCIONAL

I.- El Congreso Universitario: Un estudio de caso.

1.- Contextualización.

En Chapingo la vida democrática con el tiempo ha consolidado costumbres que intentaremos caracterizar como contexto del ambiente institucional en que se dio la organización del Congreso Universitario, abordado en la presente investigación, como un estudio de caso.

Un elemento importante para la elección de rector es su programa de trabajo sobre el que generalmente el candidato fundamenta su campaña. Este programa ya enriquecido con las opiniones y críticas derivadas de las diversas asambleas departamentales y de la asamblea general es retomado parcial y coyunturalmente por el rector electo, toda vez que le sirve de guía en su administración. Sin embargo el programa de campaña constituye un documento que bien puede ser utilizado por diversos actores para evidenciar su no cumplimiento, su distorsión o instrumentación errática. Obviamente cualquier consideración u opinión tiene de principio una evaluación y posible crítica del papel desempeñado por el rector en turno, por lo que las diferentes rectorías han procurado impulsar con mayor o menor empeño e interés, propuestas que en su momento constituyeron compromisos de campaña aún cuando políticamente puedan ser inconvenientes.

Existen en la historia colectiva de la Comunidad Universitaria aspectos que recurrentemente se presentan como aspiraciones no cumplidas que son objeto de una permanente e inacabada discusión y que por su trascendencia institucional son motivo de inclusión en todos los programas de campaña de los candidatos a rector. Uno de ellos es la creación de las divisiones²⁴ como parte de un modelo académico propuesto y aprobado en la ley y estatuto universitario y que insistentemente se presenta en el discurso como un planteamiento válido, viable y adecuado para avanzar en las diversas posibilidades de reforma, cambio o transformación universitaria.

²⁴ Esta idea se ha presentado en forma recurrente en diversos momentos de la vida académica y mayormente cuando se elaboran nuevas propuestas académicas para crear instancias o modificar las ya existentes, como parte de un esfuerzo ordenador de diversos actores que participan en la elaboración o aprobación de las mismas, pero que sin embargo, se queda una y otra vez como una posibilidad postergada por la imposibilidad de involucramiento de la Comunidad Universitaria.

La rectoría (1991-1994) hizo suyo este planteamiento promoviendo al inicio de su gestión la creación de divisiones en la Universidad. La Unidad de Planeación Organización y Métodos (UPOM) como instancia de apoyo de la rectoría fue la encargada de iniciar los trabajos y de promover esta iniciativa sobre la base de que ya otras rectorías ²⁵ habían impulsado procesos similares que terminaron por abandonarse ante las críticas de diversos sectores y grupos de la Comunidad Universitaria, incluso utilizados como un elemento más para promover la salida o renuncia de algunos rectores.

A pesar de estos antecedentes, según los compromisos de campaña, se presentó un programa para la "Transformación Universitaria", que entre otros aspectos consideraba; la elaboración y difusión de un documento de discusión para la creación de las divisiones; la creación de una comisión interdepartamental de profesores para iniciar el análisis de diferentes propuestas académicas que en el pasado se habían elaborado por autoridades o profesores; la realización de conferencias para sensibilizar a la Comunidad Universitaria con temáticas sobre experiencias de transformación en otras instituciones, la modernización de la educación agrícola superior, los modelos académicos universitarios y los antecedentes de transformación académica de la UACH; igualmente la rectoría promovió la organización de jornadas de discusión con la participación de la comisión interdepartamental y profesores interesados.²⁶ donde se analizaron diversas temáticas en relación a la UACH, su proyecto de Universidad, su modelo académico, sus órganos de gobierno y su estructura administrativa. Finalmente se elaboró una propuesta de transformación universitaria que contenía alternativas para las estructuras académica, administrativa y de gobierno.

Habría que reflexionar hasta dónde la iniciativa tenía capacidad de convocatoria entre la Comunidad y hasta qué punto participarían los profesores en el proceso de transformación. Si bien se veía con agrado la iniciativa, pocos realmente estaban dispuestos a participar activamente en su desarrollo, entre otras razones, porque la política de deshomologación

²⁵ La del Dr. Ignacio Méndez, la del Ing. Carlos Manuel Castaños y la del Dr. Hugo Ramírez.

²⁶ La forma tradicional para enviar un representante departamental o de área a una comisión institucional oscila entre la asignación directa que hace el jefe de cada departamento o área y la elección que entre los profesores se hace para nombrar en forma democrática a su representante. Cualquiera que sea el caso, generalmente a las comisiones llegan los interesados en participar, los castigados, los nuevos, los ajenos, los provisionales y los que no tenían otra cosa mejor por hacer. En este caso estuvieron representados diversos grupos como FNOB, U.L.R., VPERED, Docencia Alternativa y profesores sindicalistas. Además de profesores independientes con posiciones academicistas, anarquistas, populistas, institucionales y hasta gobernistas.

salarial²⁷ traía ya a los profesores buscando actividades que les dieran puntos para promoverse en el programa de estímulos económicos, esto se pudo constatar en la asistencia mínima a las reuniones de la comisión, así también en el poco interés manifestado en el ciclo de conferencias, y no así en las jornadas de discusión donde sí se otorgó una constancia de participación con valor para los programas de estímulos.

Otros aspectos que jugaban en el proceso eran el escepticismo de muchos por haber sufrido en el pasado experiencias frustradas de cambio, así como también diversas reacciones que advertían una directividad que debía ser reorientada y encabezada por la Comunidad misma, como única garantía válida y legítima de avanzar en el proceso.

En respuesta a las opiniones que en diferentes tonos se pronunciaban por organizar un Congreso Universitario²⁸ con la participación de toda la Comunidad, rescatando principios emanados de la tradición democrática y de la autonomía como poder de autogestión para decidir la misión, objetivos y proyección que la Universidad debería asumir al futuro, la rectoría decidió no presentar a la Comunidad la propuesta formulada y sí en cambio tomarles la palabra para avanzar en un proceso conjunto con la participación de los profesores, alumnos y trabajadores administrativos, en la expectativa de que un proceso de esta naturaleza podría interesar mayormente a la Comunidad en su conjunto, toda vez que su opinión y participación se daría en un marco de pluralidad y democracia que en mucho, al menos teóricamente, superaba la propuesta inicial de la creación de las divisiones.

La idea de un Congreso Universitario se manejó por diversos grupos políticos desde los ochentas y más recientemente como un eco al congreso realizado en la UNAM, teniendo como ideario reconstruir ese espíritu democrático prevaleciente en las universidades durante los años setenta, principalmente protagonizado por diversas corrientes políticas de izquierda,

²⁷ El gobierno federal desde 1989 impulsa una política de estímulos económicos diferenciados para promover la productividad y la excelencia académica entre los profesores. en Chapingo tiene su expresión en programas anuales que premian alrededor del 30% de la planta docente con estímulos económicos por trabajo realizado institucionalmente. Esto vino a desintegrar la vida de las academias y propició el individualismo competitivo que prioriza aquellas actividades que les dan puntos por encima de aquellas que no los ofrecen. Esta política con algunas variantes tanto externas como internas se ha mantenido hasta la fecha modificando el sentido y la lógica del quehacer académico de los profesores.

²⁸ En las jornadas de discusión surgieron diversos comentarios acerca de cómo transformar la Universidad habiendo consenso en torno a: que se vaya hacia un Congreso Universitario (3a. jornada). Se tiene que armar un Congreso para generar mayor participación (4a. jornada). Por qué no se involucra el Consejo Universitario y se organiza un Congreso Universitario, que se constituya una comisión para la transformación universitaria, que el Consejo Universitario o la Comunidad tomen decisiones sobre la transformación (5a. jornada).

por lo que su organización se consideraba viable toda vez que había antecedentes en la UNAM y que en la UACH no había posiciones importantes que plantearan otras vías más directivas o autoritarias.

A pesar de haber rechazado por diferentes razones tres propuestas anteriores²⁹ la Comunidad seguía demandando de los rectores en turno la transformación de la Universidad. En este sentido era necesario evaluar hasta donde con su participación real y comprometida en la organización y dirección del Congreso Universitario se podría, ahora sí, cambiar a la Universidad.

La evaluación era positiva, había condiciones objetivas en el exterior que justificaban el Congreso,³⁰ lo que había que buscar al interior eran las posibilidades para su realización. A dos años de su gestión, la rectoría gozaba de cierta estabilidad que le permitía convocar al Consejo Universitario, a los jefes de departamento y a diversos grupos y sectores de alumnos y profesores para iniciar los trabajos previos. Los grupos se expresaron a través de sus líderes a favor de la organización de un Congreso y los alumnos veían con simpatía que se pudiera hacer un evento académico que repercutiera positivamente en su formación profesional. Por su parte el sindicato de académicos con anterioridad estaba trabajando en la idea de organizar un Congreso y el sindicato de trabajadores administrativos demandaba su participación aún cuando no se les reconocía estatutariamente como parte de la Comunidad Universitaria.³¹

²⁹ Estas fueron; la iniciativa del Dr. Ignacio Méndez Ramírez quien como rector en 1984 propuso la "Reorganización de la Estructura Académica de la UACH". Su propuesta no prospero entre otras razones, por considerarse que había sido elaborada al margen de la participación de la Comunidad Universitaria. Otra propuesta fue la del Ing. Carlos Manuel Castaños quien en 1987 proponía "El Cambio Universitario", sin embargo, su gestión como rector fue cuestionada por alumnos y maestros, criticando también sus estrategias y formas de organización para obtener el Cambio, por lo que esto representó una segunda intentona fallida. La tercera opción se dió con la rectoría del Ing. Hugo Ramírez Maldonado en 1989 cuya propuesta se centraba en transformar la Universidad a partir de la revisión y modificación de los órganos de gobierno como premisa inicial para avanzar en aspectos académicos y administrativos, nuevamente las presiones de grupos y la imposibilidad de poder avanzar en ese proyecto hicieron renunciar al rector quedando clausurada la posibilidad de transformación.

³⁰ La política agropecuaria de liberación y desregulación del gobierno federal aunado a la crisis económica general demandaban cambios esenciales en la educación agropecuaria y por tanto en la relación que la Universidad mantenía con el medio rural haciendo necesaria una transformación que le permitiera acrecentar su presencia y prestigio dentro del sector.

³¹ Más allá de la Ley y el Estatuto Universitario existen grupos de la vieja guardia populista que apoyan la participación de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones que incumben a la Comunidad Universitaria. Aunque también hay otros de tendencia modernizadora que les niegan rotundamente cualquier posibilidad de ser tomados en cuenta.

Ante un balance positivo la rectoría lanzó la convocatoria para formar una comisión organizadora del Congreso Universitario, integrada por profesores, alumnos, autoridades y representantes de los sindicatos de académicos y de administrativos, haciendo el señalamiento que la comisión funcionaría en forma abierta para posibilitar la participación de cualquier persona o grupo interesado, asimismo se buscaría la representatividad de todos los sectores para propiciar la formación de un grupo promotor amplio, democrático y plural. En la primera reunión de la comisión se presentaron más de 90 personas provenientes de todos los sectores convocados³² y se decidió elaborar un programa de actividades y eventos previos al Congreso. La coordinación de la comisión recayó en el director Académico como responsable y en la UPOM como grupo técnico para apoyar los trabajos de la misma.

Ya en las reuniones de la comisión organizadora del congreso fue dejándose en manos del personal de la UPOM la responsabilidad de los trabajos y propuestas, reduciéndose la asistencia y participación en promedio a quince personas cambiantes en cada sesión, lo cual derivó en la falta de acuerdos y consensos con los diversos grupos, toda vez que su ausencia reiterada, retardaba y dificultaba el funcionamiento y trabajos de la comisión. Además de la improvisada emisión de ideas de muchos participantes inconstantes que en lugar de enriquecer dispersaba o repetía discusiones ya dadas con anterioridad. Adicionalmente no cumplían o ni siquiera se responsabilizaban de las diversas tareas que surgían de las reuniones, pero sí demandaban que sus opiniones fuesen desarrolladas e impulsadas por otros.

En pláticas informales y guardando distancia se daban opiniones desde fuera de la comisión en el sentido de que la rectoría buscaba imponer un congreso vertical y que faltaba información en la Comunidad sobre lo que ahí se estaba trabajando.

La comisión sin embargo, buscaba por diferentes medios hacer participar a la Comunidad, así se realizaron conferencias, asambleas departamentales de información, publicación de boletines informativos de las propuestas y avances, aplicación de una encuesta para conocer la opinión de la Comunidad sobre el Congreso, y presentación de avances al H. Consejo Universitario para el dictámen y emisión de acuerdos que definieran actividades a desarrollar. De febrero a noviembre de 1993 se buscó hacer participar a la Comunidad Universitaria.

³² En esa primera reunión estaban la mayoría de jefes de Departamento, diversas autoridades de la administración central, representantes alumnos, representantes sindicales de académicos y administrativos, algunos profesores que ya habían sido nombrados como representantes a la comisión en sus departamentos y personas interesadas que no tenían representación alguna.

incluso se realizó a finales de ese año un plebiscito³³ donde la Comunidad en poco más de un 64% se expresó a favor de la realización de un Congreso Universitario.

Con estos resultados a favor de la realización del Congreso se concluyó la primera etapa de su promoción caracterizada en mucho por la aceptación formal en el discurso de la mayoría de los líderes políticos, pero descomprometida en cuanto a su participación en la organización del mismo. Sin embargo se creyó que en las siguientes etapas se irían incorporando para definir conjuntamente la agenda de discusión del Congreso, el carácter resolutivo o propositivo que tendrían los acuerdos y la proporción de delegados con voz y/o voto que tendrían los profesores, alumnos, trabajadores administrativos, autoridades y profesionales distinguidos invitados al Congreso. No fue así, aún cuando abiertamente se convocó a que hicieran sus propuestas sólo se presentaron algunas en forma limitada y parcial, que tuvieron que ser complementadas y precisadas en más de ocho reuniones por la comisión para integrar una propuesta de agenda y dos propuestas de composición de delegados al Congreso que, en su momento, fueron presentadas al Consejo Universitario para su aprobación y plebiscito en la Comunidad conjuntamente con las opciones de un Congreso Resolutivo o un Congreso Prepositivo.

Con el conocimiento general de las propuestas, la Comunidad, los grupos políticos, los departamentos, las academias, los alumnos, los sindicatos y diversas autoridades empezaron a mostrar su inconformidad. En menor grado, por la agenda de discusión, pero mayormente por el número de delegados que su instancia tenía frente a otras, así como por las posibles consecuencias que podría traer un Congreso resolutivo para muchas de ellas.

Las reacciones inmediatas fueron diversas, algunos aceptaban las propuestas y se preparaban para votar en un sentido que favoreciera a las especialidades frente a la Preparatoria, otros no aceptaban la participación de administrativos y autoridades aunque solo tuviesen derecho a voz pero no a voto, y los más asumían posiciones que demandaban mayor número de delegados para su instancia, como fue el caso del Consejo Departamental de Preparatoria Agrícola que solicitaba una representatividad proporcional al tamaño de su comunidad, es decir contar con aproximadamente el 45% de los delegados al Congreso quedando para las otras catorce instancias el 55% restante.

³³ En tanto forma de auscultación a la Comunidad Universitaria como máxima autoridad de la UACH, también se le conoce como referéndum o votación universal y directa en la que participan profesores y alumnos. Sin embargo aún cuando el Consejo Universitario constituye la máxima autoridad académica de la Universidad hay ocasiones en que éste delega sus funciones en la Comunidad.

Obviamente el Consejo Universitario no dió marcha atrás en sus dos propuestas para ser votadas por la Comunidad, donde a la Preparatoria se le consideraba con una participación de delegados de 29 ó 26 %, lo que ocasionó que el Consejo Departamental de Preparatoria, los Bolcheviques, Docencia Alternativa y algunos líderes sin grupo, cuestionaran la decisión del Consejo Universitario llamando a su Comunidad Departamental a no votar en el plebiscito, utilizando para ello argumentos esencialmente políticos como fueron la insistencia en una crítica general a la rectoría, la descalificación del Congreso por no haber surgido de la propia Comunidad, el riesgo que para la Preparatoria tendría un Congreso donde no estuvieran suficientemente representados y la no recuperación de sus intereses, "pero sí los nada claros de la rectoría en funciones".

En los departamentos de licenciatura o especialidades hubo apoyo a las decisiones del Consejo Universitario y en las votaciones del plebiscito se reflejaron posiciones polarizadas, unas en favor del Congreso con porcentajes de votaciones importantes,³⁴ a diferencia de la Preparatoria Agrícola 2%, Sociología 3%, Agroecología 4% y los departamentos de apoyo (Centros Regionales principalmente) 6%.

Los resultados finales hicieron evidente que la campaña en contra de avanzar en la organización del Congreso había triunfado pues solo se alcanzó una votación global del 21% de la Comunidad, quedando una vez más postergada la posibilidad de transformar integralmente a la Universidad.

Obviamente hubo señalamientos posteriores del Consejo Universitario y de los propios impugnadores para continuar con la organización del Congreso, sin embargo, ni uno ni otros hasta la fecha han retomado en forma alguna la iniciativa.

2.- Ante la propuesta, el rechazo o el compromiso.

Como todo proceso de gestión, la promoción de un Congreso representó un motivo suficiente para producir diversas reacciones de los actores del escenario universitario. Nuestro interés es estudiar este evento a través de la opinión que sobre el mismo pueden manifestar los propios actores. Para ello recuperamos diversas opiniones sobre aspectos organizacionales, políticos y académicos que jugaron como condiciones para su no realización.

³⁴ Suelos 73%, Mecánica Agrícola 68%, Zonas Aridas 65%, Irrigación 64%, Agroindustrias 48%, Parasitología 47%, Zootecnia 33%, Economía 33%, Fitotecnia 22% y Ciencias Forestales 19%.

En cuanto a sus antecedentes encontramos opiniones que reclaman para sí la autoría de la idea de organizar un Congreso desde algunos años atrás. Al respecto opina un Consejero Universitario participante de la comisión organizadora, crítico de la administración y de las formas de organización del Congreso.

En 1989 nos toca participar en la idea de la realización de este Congreso Universitario, porque concebíamos la necesidad de cambio de la Universidad como resultado de las transformaciones y los proyectos que se habían establecido con anterioridad, principalmente el proyecto de 1984. Nosotros partíamos de que tenía que darse una participación amplia de la Comunidad Universitaria y también que debería de abarcar una temática muy diversa pero orientada hacia el fortalecimiento académico-científico. Entonces el proyecto del "cambio" se truncó en 1989 con el plebiscito del entonces rector, hasta que en 1991 el nuevo rector retoma el planteamiento del Congreso Universitario. Este pensaba en un Congreso Universitario propositivo a diferencia de otros que han insistido en la necesidad de un Congreso resolutivo, entonces aquí hubo una gran diferencia de origen, en lo que se refiere al alcance que vendría a tener el Congreso Universitario. (5-1)

Es justamente en 1989 cuando se empieza a hablar de la necesidad de un Congreso como parte de un mecanismo más amplio para buscar la transformación universitaria. Ante la imposibilidad de su realización, siguieron dándose cambios parciales que intentaron en su momento más que reformar, hechar a andar algunas actividades sustantivas que habían sido descuidadas desde su constitución como Universidad, así dos años después, en 1991, se obtenían algunos logros. Un profesor Consejero Universitario los señala:

En Economía, Centros Regionales y otras instancias técnico-científicas se impulsaron nuevas alternativas de investigación que se unieron a lo que ya había dejado el rector anterior como, Comités de Servicio, de Investigación y de Difusión. Esto constituyó un punto más a favor de la necesidad del cambio, es decir, no era ya solamente una idea sino era parte de una necesidad que surgía en la Comunidad Universitaria. (5-2)

A la llegada del nuevo rector (1991-1994), existía ya la idea de realizar un Congreso Universitario, esto significa que las ideas en su manejo o difusión son patrimonio ideológico y político que se reclama y no puede ser utilizado con "autenticidad" por otros, lo cual es una dificultad adicional en cualquier propuesta de cambio, pues hay que retomar los antecedentes sobre las propuestas e ideas que en su momento fueron concebidas por los diferentes grupos y actores de la institución, y aún así, cabe esperar que éstos no aprueben que sus ideas den sustento a propuestas institucionales por considerar que les son propias. Pero ocurre que en la UACH, las ideas surgen simultáneamente en diferentes grupos como consecuencia de una

convivencia cotidiana de los alumnos mínimamente de siete años y que para el caso de los profesores y trabajadores administrativos alcanza quince años en promedio, por lo que es muy fácil encontrar ideas semejantes en distintos ámbitos de la Universidad dada la influencia recíproca de tantos años y la sedimentación de historias personales y grupales dentro de los mismos marcos legales normativos, organizacionales y políticos.

Las opiniones de todos los entrevistados señalan lo adecuado y necesario de la realización de un Congreso. Así lo manifestaron la FNOB, Docencia Alternativa, VPERED, ULR y diversos líderes de opinión más. Uno de los líderes de la FNOB en Chapingo señala:

El Congreso ha sido una buena intención, lo veo desde el punto de vista formal. En términos estatutarios el Congreso sería una forma de expresión de la voluntad de la Comunidad Universitaria. El estatuto contempla formas y lo deja abierto incluso para que la Comunidad manifieste su opinión y siendo ésta la autoridad máxima, el Congreso sería un instrumento útil para primero, reflexionar sobre lo que es Chapingo y segundo, tomar decisiones sobre los cambios que deben aplicársele a la Universidad. Esta era una intención que podía haber sido un instrumento de cambio y desde el punto de vista político, si se hubiera podido realizar en buenas condiciones, habría sido un ejercicio de reflexión muy rico porque hubiera podido hacer funcionar al cerebro colectivo de la Universidad. (1-1)

Las declaraciones acerca de por qué no se pudo continuar con el apoyo a la organización del Congreso dan elementos de las diferentes perspectivas, un alumno del Comité Ejecutivo Estudiantil opina.

Este intento y otros han sido fallidos porque falta comunicación con los estudiantes, que la idea sea más consensada, a pesar de que hubo bastante información a veces hay poco interés para transformar a la Universidad. Se piensa que se va a cambiar a la Universidad perjudicando a los estudiantes, entonces si no se consensa bien, primero a nivel departamental con pequeños foros, no se crea la conciencia suficiente en la gente, no hay ese poder de convencimiento aunque se diga que el Consejo impulsó este Congreso. Falta más acercamiento con los estudiantes, pero no en forma global sino que hubieran pasado por Departamentos, unos hicieron algunos foros sobre el Congreso, como Zootecnia, se discutía mucho sobre esta situación. Pero creo que la razón es que todos le tememos al cambio, temen que vaya a haber medidas en contra de servicios asistenciales, medidas en contra de los aspectos académicos, como que hay miedo, entonces sino se consensa bien la idea con la gente difícilmente se va a lograr un cambio en la Universidad. (10-1)

En el entrevistado existe claridad en torno al peso que el sector de estudiantes representa en la toma de decisiones en la Universidad y cuidan de no ser afectados con propuestas en su contra.

Una alumna simpatizante de Docencia Alternativa cuestiona la organización del Congreso.

La gente debe tener información porque es poder, y si no la tiene, la respuesta puede ser de mil formas, pero no la que realmente se considera la correcta. Dar la información acerca de la situación de la Universidad, su historia y su presente es importante, pues a través de esta información y de discusiones es como se puede llegar a un Congreso. Un Congreso con propuestas, porque aquí en la Universidad hay corrientes de opinión, corrientes de pensamiento y gente individual interesada en aportar a la Universidad y puede haber muy buenas propuestas siempre y cuando este Congreso no se quiera sacar al vapor, ni se quiera hacer rápidamente, porque es cuestión de urgencia, (de antes de que me vaya). Debe de hacerse con los tiempos adecuados, con la representatividad adecuada para la Comisión Coordinadora. Un Congreso implica también cambios de actitud, una actitud distinta hacia la Universidad, me refiero a una actitud de tolerancia que debe de promoverse, porque si algo hay en la Universidad es mucha intolerancia y eso es dañino. (7-10)

Efectivamente sólo una Comunidad bien informada puede ser más responsable de sus actos y se requiere tiempo suficiente para llevar adelante propuestas bien estructuradas y consensadas, pero cuando ésta se cierra a la posibilidad de informarse, no es por que no se de la información en forma oportuna y adecuada, sino porque en ella hay una actitud de desinterés, apatía o no involucramiento en los asuntos que mueven la vida de la Universidad. Hay escepticismo entre lo que la Universidad es y lo que la Universidad podría llegar a ser. En este sentido crece la desinformación termina por confundir e inmovilizar a la Comunidad en su conjunto.

Por otro lado si bien se ubica una prisa por hacer el Congreso, no se debió a la necesidad de organizar un Congreso al vapor, sino a la conveniencia de alcanzar resultados que en la práctica posibilitaran su continuación futura, independientemente ya de la rectoría en turno. es decir que después de un año y medio de su promoción realmente faltó audacia e interés genuino para aprovechar los avances obtenidos y ninguno de los grupos políticos hizo suya la idea de avanzar hacia el Congreso. Más bien se comportaron como reflejo de lo que la cultura política nacional nos ha mostrado durante muchas décadas, ubicando propuestas con funcionarios en turno que se delimitan en el tiempo de su administración, con un principio, un desarrollo y un final, lo cual presupone que la Universidad al igual que el país renace en cada período de gobierno aplicando una política de "borrón y cuenta nueva". De hecho esta

situación se traduce en una intolerancia que se expresa en el no reconocimiento de lo que otros han hecho en el pasado y también en la falta de continuidad de los proyectos académicos de una administración a otra, por consideraciones de imagen política más que de pertinencia académica. No se es tolerante y respetuoso con los otros, incluida la Universidad. solo se piensa en la importancia o trascendencia personal y lo que ésta puede significar en la vida institucional. Por ello un líder que no apoyó e incluso criticó el Congreso desde Docencia Alternativa opina.

Es posible insistir en el Congreso Universitario y retomarlo bajo nuevas bases que nos lleven a resoluciones. A veces pienso que el Congreso Universitario no es un evento de un mes o de un semestre, sino de tres de cuatro años donde se van adecuando, reglamentando, atendiendo diferentes aspectos, digamos empiezas por los más generales, los más sensibles, para llegar a ciertos grados de finura, una de mis preocupaciones con esas modificaciones es mover la lozota educativa que tenemos en Chapingo, cuesta trabajo porque finalmente es una cosa muy pesada. (8-8)

Un Congreso no puede ser obra de una administración y para su realización se requiere el compromiso de toda la Comunidad Universitaria en tiempos que trascienden los períodos de una rectoría, sin embargo algunos sectores y grupos se negaron a iniciar este proceso de gestión, aún cuando se manifestaron a favor de un cambio.

Un alumno Consejero Universitario percibe la necesidad del cambio y lo expresa convencido de su urgencia.

Es importante que reflexionemos un poco como universitarios, si no buscamos la forma de dar un cambio, de una manera u otra tendrá que haber agentes externos que nos presionen, la sociedad misma presionará para que nosotros como alumnos y ustedes como maestros les demos respuesta y si no es la sociedad el Estado, yo creo que el cambio de todos modos urge, si continuamos con esta dinámica realmente nos estamos desfasando, no ofrecemos lo que la sociedad en general requiere, para ello es necesario que demos un paso decisivo, demos un cambio que ahora si sea fundamental, porque se van dando los cambios pero tal vez no son suficientes, entonces la Universidad necesita readecuarse y justo esa era la importancia del Congreso Universitario. (13-3)

También se dan opiniones diversas sobre la transformación de la UACH, todas hacen énfasis en la disposición de los diferentes sectores, grupos y actores principales, en las formas adecuadas para llevarla a cabo y en los errores que según su opinión se constituyeron en obstáculos reales. Un profesor de la ULR opina.

Si a pesar de crear ámbitos determinados, no hay comunicación, no se escuchan las propuestas de los otros, no se busca confrontar creativamente, va a ser muy difícil que la Universidad pueda avanzar. Si logramos crear espacios de discusión, de confrontación teórica que posibiliten comprender la propia historia de la Universidad, para asimilar y homogeneizar todos sus aspectos más trascendentes y en función de eso ir construyendo un proyecto que podría ser una salida adecuada. En este camino puede presentarse nuevamente la cuestión del Congreso o no, finalmente como se decía desde el momento en que se estaba impulsando, es un elemento técnico complementario que no necesariamente tiene que darse, lo importante es que la gente asimile este proceso y haya comunicación, afán e interés de construir una opción para la Universidad. (9-4)

Un profesor egresado de Chapingo que ha desempeñado múltiples cargos como funcionario en varias administraciones opina.

Ha habido varios intentos que podría calificar de teóricos, la gente tiene la intención, pero no se reúne, ni el equipo que tenga el conocimiento para organizar, ni se apoya de manera contundente la ejecución de lo planeado, porque así sea un Congreso Universitario, así sean foros de consulta, así sean consultas generalizadas, cualquiera de éstas, en la que se requiera la participación de muchas personas, tiene que haber responsabilidad vertical, es decir, que la autoridad en turno que quiera desarrollar esta idea la apoye en todos los sentidos. (6-1)

El mismo profesor completa su visión sobre el proceso y recomienda como debe llevarse a cabo.

En el caso del Congreso hubo una comisión formal que después se transformó en un grupo de amigos, se hacía para un lado se hacía para el otro y los únicos que lo mantuvieron fueron dos o tres personas que estuvieron permanentemente, se puede decir que el eje de ese Congreso era la comisión y de la comisión a la parte estable le faltó tomarlo con más seriedad para cumplir con lo que estamos señalando, apoyarlo logísticamente, con comisiones formales a los que iban a participar, con disposiciones de las autoridades u órganos competentes, dar los apoyos económicos necesarios, para consulta externa, cuestiones que en este caso se dieron, pero de manera laxa. (6-2)

Las opiniones de los entrevistados fueron valiosas en tanto buscaron aportar elementos para la mejor conducción del proceso, pero éstas no consideran la posibilidad de construcción colectiva, porque muchos de los actores creen que ellos en lo personal son los únicos

portadores de las soluciones que requiere la Universidad, al asumir posiciones críticas de lo realizado por otros y a la vez "dar línea" sobre cómo se deben hacer las cosas. El problema es que no se involucran en los procesos de cambio, cuidan su imagen, no se contaminan. En general la vida democrática y sus diferentes formas de percepción y expresión acusa vicios donde la libre opinión generalmente no va acompañada de la acción consecuente, sino sólo aporta discursos carentes de un compromiso real con la Universidad.

A nuestro entrevistado le asiste la razón cuando señala que la comisión finalmente se constituyó en un grupo de amigos, porque en su convivencia diaria primero como alumno y luego como profesor ha podido constatar que la vida institucional transita a partir de dos redes distintas, la de nuestros amigos y la de nuestros enemigos y no se valora igual lo que hacen unos y otros. Las propuestas y acciones de los amigos se justifican, se apoyan y en última instancia cuando no se está de acuerdo se guarda silencio y distancia prudente en torno a ellas y ellos para no quedar expuesto a los ojos de la Comunidad como su avalador o simpatizante.

A las propuestas y acciones de los enemigos se les critica abierta o veladamente descalificando cualquier acierto o bondad de las mismas y haciendo énfasis de los errores u omisiones en que hayan caído.

En efecto parte de la dinámica institucional se finca sobre la formación de redes de amigos, pues el trato diario crea lazos de amistad y también de enemistad que se dan en forma particular y muy evidente en Chapingo, donde los profesores han cultivado amistades a lo largo de su estancia, incluso desde que eran estudiantes, por lo que los paisanos, los compañeros de equipo deportivo y los colegas de confianza terminan por configurar grupos de amigos que en la práctica funcionan como grupos políticos y/o académicos.

La situación es compleja, no se reduce a relaciones de amistad o enemistad exclusivamente, también juegan las trayectorias compartidas, las relaciones y vínculos que cotidianamente se fortalecen o debilitan y la simpatía o antipatía que pueda despertar la escuela o Estado de procedencia, la pertenencia a cierto Departamento, el ser colega, el formar parte de grupos de iguales como; Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento, Coordinadores Académicos, Consejeros Universitarios, Consejeros Departamentales, también el realizar actividades académicas similares en la docencia, investigación, servicio, extensión, administración o planeación; y desde luego la filiación o trayectoria política que se reconoce en cada uno de ellos.

La población constituida por cinco mil quinientos alumnos, mil doscientos profesores y dos mil ochocientos trabajadores administrativos tiene como medio social más importante a la Universidad. Chapingo constituye el principal empleador regional y a su vez el referente

común de todas las sociedades aledañas. En un mismo poblado es común encontrar alumnos, trabajadores administrativos y académicos participando desde varias generaciones atrás en vínculos sociales que van más allá de la amistad para consolidarse en los parentescos, compadrazgos, negocios y muchos otros que hacen que la dinámica social fuera del Campus Universitario trascienda a las relaciones internas de la vida académica y política de la Universidad, como redes que se construyen en el exterior y tienen su articulación o correspondencia con el interior. Estas redes producto de diferentes vínculos son contradictorias, evolucionan en el tiempo y son determinadas por los favores y privilegios que se conceden mutuamente los amigos. Los enemigos por su parte no desaparecen de la escena, son los mismos y se les encuentra los fines de semana en el mercado, en la plaza, el cine o el restaurant y entre semana en la Universidad. Como bien se señala, en la política solo hay amigos y enemigos.

3.- La representación de los actores.

Las visiones que sobre el Congreso se fueron haciendo los diferentes grupos se centraron en:

- La desconfianza hacia la rectoría.
- El reconocimiento al rector como el responsable de un proceso de esta naturaleza.
- La falta de involucramiento y de pluralidad de los participantes de la Comunidad.
- El apresuramiento para su realización.

Las opiniones no son carentes de un interés específico, responden a la ubicación o adscripción política de quien las emite y a las relaciones, compromisos y posiciones que se tienen al interior o exterior de la Universidad. Sus opiniones sobre el rector, la comisión organizadora y el propio Congreso conllevan una filiación de sí mismos, en tanto su visión de los hechos les identifica y les diferencia de otras posiciones.

1.- Las opiniones de desconfianza hacia el rector fueron:

- a). Un alumno de Zootecnia habla de la antipatía hacia el rector.

El que la organización del Congreso haya sido encabezada por la administración causó desconfianza, el rector tuvo mucha antipatía por parte de grupos políticos

fuertes y aunque trató de aglutinar a base de ceder espacios políticos dentro de la Universidad no pudo controlar a toda la gente. Todos sabemos que principalmente aquí en Preparatoria se desató una campaña fuerte para evitar que la gente votara a favor del Congreso, para desanimarla, para hacer ver a los alumnos que eso era malo. (17-1)

- b). Un profesor de Docencia Alternativa habla de falta de legitimidad académica del rector y de posibles recortes de personal.

El Congreso propuesto ha sido el intento más completo, se buscó desarrollarlo apoyándose en el Consejo Universitario, pero al rector no se le veía una actitud de orientación académica de la Universidad, su actuación básicamente era política. Este podría haber sido su mayor acierto académico, pero una de las consideraciones que se presentaba dentro de las diferentes corrientes era hasta que punto el rector no tenía ya resuelto los acuerdos del Congreso. Es decir, era un Congreso de la burocracia... con propuestas como recortes a las plantillas de profesores, recortes a la plantilla de estudiantes, reorganización de la Preparatoria. (8-2)

- c). Un profesor de Economía Agrícola cree que era un distractor del rector para superar presiones políticas de grupos.

A esta propuesta desde un principio se le identificó con un candidato a Rector que perdió y posteriormente fue retomada cuando ya estaba en funciones el nuevo rector, pero éste no la hace suya desde un principio, sino que la asume después, en un momento en que tenía problemas políticos, como una salida para distraer la atención del Consejo Universitario, entonces la gente dijo sí a un Congreso pero no dirigido por el rector o por el director académico. La gente que simpatizaba con la corriente del candidato perdedor lo vió con recelo... Se pensaba que el rector quería tomarla para beneficio del Director Académico, así lograba distraer la atención, canalizar las inquietudes, y por otro lado el Director Académico de ahí iba a obtener un programa de trabajo que posteriormente lo podía lanzar a la candidatura... Hizo falta que fuera más abierto desde un principio y se generara la implementación en un grupo o comité que diera confianza a la gente, un Congreso guiado por la autoridad del momento deja mucho que desear, tiene que ser una autoridad moral, por ejemplo, hay santones en Chapingo que pudieran formar este grupo promotor del Congreso, hay varios que pueden dar confianza a unos y a otros, con eso podría más o menos llegarse a algo, darles cierta facultad como un grupo o una asamblea de notables, algo así, que ellos fueran los que llevaran a cabo ese Congreso y que quedara claro para todo mundo que no era algo orientado a mantener a un grupo en el poder, a una administración

en el poder o que fuera utilizado por algún candidato. (16-1)

- d). El líder de la FNOB en Chapingo opina que no fue impulsado con lealtad y autenticidad.

Los Congresos se han viciado y es conocido como en las mesas de debates se discute una cosa y en los documentos aparecen conclusiones que nadie jamás dijo, hay mecanismos que permiten que esas decisiones se apliquen dándoles la apariencia de haber sido emanadas del foro de discusión. Sectores grandes de la Comunidad empezaron a percibir que el Congreso podría sesgarse y aquello que en general es bueno, generó recelos, lo pude notar en opinión de maestros, de estudiantes, no sólo amigos sino otros profesores con los que uno tiene oportunidad de platicar y se expresaban en ese sentido, por eso no funcionó el Congreso, no porque en sí mismo sea malo, no porque sea un mecanismo inviable, sino porque no fue aplicado con lealtad, con autenticidad, por eso la Comunidad lo fue dejando de lado. (1-1)

- e). Un profesor Consejero Universitario y miembro de la comisión organizadora avisaba tensión entre el rector y los sindicatos.

No había objeción del Consejo Universitario para que se desarrollara el Congreso. Todos estos elementos son positivos e indicaban en ese entonces la viabilidad de la realización del Congreso Universitario, sin embargo en el propio proceso empecé a observar varios elementos que me llamaron mucho la atención. Era muy evidente lo que se pretendía con el Congreso Universitario, la administración central quería aprovechar su impulso para hacer reformas administrativas y tocar lo relativo a contratos colectivos de trabajo, pero introducir reformas administrativas era innecesario toda vez que esa es facultad de la administración central. hacer esos cambios en las relaciones laborales perfilaba un trato difícil de la administración frente a las organizaciones sindicales, eso fue un factor que en principio enfrió los ánimos. (5-2)

- 2.- Otros, como en el caso de un profesor egresado de Chapingo, ubicado en la línea institucional consideró al rector como la gente más adecuada para organizar el Congreso.

Ninguna de las propuestas de reestructuración o de programa de desarrollo de la Universidad ha sido integral, sino que han estado encauzadas a algunos aspectos particulares, en esta ocasión sí se planteaba la posibilidad de lograr una reestructuración completa, nada más que desafortunadamente y como se da en

Chapingo las posiciones de cambio o de desarrollo de la Institución son o han sido muy martirizadas políticamente, yo recuerdo algún volante de la Comunidad donde planteaban un sí al Congreso pero sin la presencia de la administración, decían Congreso sí pero sin el rector, y quien estaba interesado era precisamente el rector, y quiérase o no era la dirigencia máxima de la Universidad. Entonces ese tipo de posiciones impidieron la concreción del planteamiento y del desarrollo del Congreso Universitario. (15-1)

3.- Otra línea de opiniones la constituye la crítica a la falta de representatividad y pluralidad, así como las ausencias de aquellos que por diversos motivos no quisieron participar en el proceso de organización del Congreso.

a). Un profesor líder de la FNOB en Chapingo objeta las propuestas de delegados al Congreso:

El Congreso hubiera podido ser positivo, los maestros y estudiantes que coinciden con mis puntos de vista estábamos de acuerdo con el Congreso, sin embargo en mi opinión falló que el Congreso se manejaba en términos abstractos como un mecanismo plural, democrático, de reflexión y de toma de decisiones, pero cuando nos íbamos a su concreción, resultaba que el Congreso se convertía en instrumento mucho muy parcializado de tendencias políticas dentro de la Universidad, se veía desde el momento en que se proponían las proporciones en que deberían de participar maestros y alumnos. (1-1)

b). Un profesor reconocido como sindicalista consecuente nos habla de un Congreso surgido de la propia Comunidad.

Varias corrientes sí apoyaban, no existía una corriente unánime en contra del Congreso. Había quienes pensaban que el rector y su gente querían hacer el Congreso para políticamente quedar bien y en ese sentido no estaban de acuerdo en apoyarlo, éste era un grupo, no todo el sindicato, porque el sindicato es plural y alguna gente sí coincidía, pero quienes no estaban de acuerdo querían que lo soltaran las autoridades, que hubiera mayor participación, mayor pluralidad y que viniera más de los profesores, de los alumnos, y que la organización no fuera tanto de parte de las autoridades. (14-2)

c). Un profesor líder de Docencia Alternativa opina sobre la falta de discusión en la organización del Congreso.

La primera vez que se hizo el plebiscito para decidir, Congreso sí o no, mucha de la votación se dió sin discusión, se dió sobre la base de la inercia, si inducíamos a que dijeran que sí o no, el resultado iba a ser el mismo, es decir, sin participación, sin análisis crítico y esto daba elementos para decir que había un proceso manipulador, había un proceso de manejo de los resultados y generaba a nivel de las corrientes su desconfianza. (8-8)

4.- Una línea más de opiniones expresa el apresuramiento de su organización por encima de las posibilidades reales de involucramiento y sensibilización de la Comunidad.

a). Un alumno de séptimo año opina sobre la precipitación en la promoción del Congreso.

El rector tenía la firme convicción de que el Congreso saliera en su administración para después decir, durante mi administración lo realizamos. Entonces buscó agilizar su organización y eso llevó al caos porque no se dió suficiente tiempo a la gente para reflexionar, para organizarse. (17-2)

b). En una posición contraria a la anterior, un profesor forastero señala:

Quizá sea difícil habiendo participado en la comisión organizadora del Congreso y teniendo conocimiento de todo el trabajo previo que se realizó para hacer consensos, decir que faltó tiempo de maduración. (3-3)

c). Un comentario sobre los resultados lo da un profesor Consejero Universitario.

Al final a pesar de haber necesidad de realizar el Congreso, el rector no tenía capacidad de convocatoria para sacarlo adelante, eso se evidenció muy claramente en el plebiscito que se realizó para poder determinar la temática del Congreso y las formas de elección de delegados, entre otras, el resultado fue que no hubo quórum. (5-3)

Las opiniones que diversos profesores y alumnos dieron sobre su participación durante el proceso de organización del Congreso expresa que la diversidad de posiciones hicieron muy complejo el poder avanzar en una propuesta que no logró ubicarse como prioritaria entre los diferentes sectores y grupos de la Comunidad Universitaria. Esto nos habla de que la Universidad se vive en forma parcial y que los ecos que llegan de otros ámbitos de la misma no logran incorporarse a todos sus integrantes para darles una visión de conjunto que les permita entender la importancia real de las propuestas. Igualmente este vivir la Universidad

desde una ubicación profesional y laboral determinada obliga a producir y reproducir condiciones que terminan por consolidarse como espacios particulares alejados y diferenciados de otros recintos universitarios donde se generan proyectos específicos con dinámicas que adquieren relevancia particular, como parte de la existencia de redes complejas de intereses grupales y personales que impiden que una propuesta que toca la organización y la dinámica institucional pueda ser aceptada por una Comunidad que relega los intereses generales de la Universidad y prioriza aquellos que tienen una vinculación directa con su seguridad y estabilidad.

Las desconfianzas, la falta de representatividad, los errores en la organización, los fines no manifiestos y otras opiniones críticas más, fueron suficientes para cancelar un proceso de gestión. Otras razones fueron el ejercicio de la democracia y el papel que juegan los distintos grupos en la toma de decisiones al interior de la Universidad, donde una mayoría relativa de alumnos, en una relación de seis alumnos por profesor, decide con sus votos los asuntos importantes de la Universidad.

4.- La reconstrucción de la escena.

Las opiniones que expresan los entrevistados nos hablan de lo que significó la promoción del Congreso, su viabilidad futura, el papel que jugaron los grupos políticos y los temores y dudas acerca del futuro de algunas instancias que reiteradamente han estado cuestionadas en su justificación al interior de la Universidad. Sin embargo, el mayor énfasis se hace en la dinámica de los grupos políticos como definitorios en la toma de decisiones en general.

Las reuniones de la comisión organizadora adquirieron una dinámica donde algunos observaban eventualmente la evolución del proceso, otros planteaban críticas que tenían que ver más con sus posiciones de grupo que con las propuestas que se analizaban y otros más buscaban integrar la discusión sin conseguirlo. Uno de los mayores vicios se dió a través de la participación espontánea, sin lectura, ni análisis previo de los documentos o propuestas. Hubo un desplazamiento de las formas de trabajo académico hacia la toma de decisiones políticas, como parte de una práctica universitaria que privilegia la discusión política para resolver cualquier aspecto académico. Así lo muestran los comentarios de los entrevistados donde se hace un sobredimensionamiento de lo político y una minimización de los aspectos académicos.

Un trabajador administrativo participante de las reuniones de la Comisión Organizadora lo confirma.

Toda una gama de fuerzas políticas al seno de la Universidad con diferentes intereses impidió en última instancia consensar una propuesta que permitiera realizar un Congreso, buscar causas más profundas sería elucubrar. Noté siempre la presencia de feudos en los núcleos que participaban al seno de la comisión organizadora, cuando no era un pretexto era otro, pero la cosa era no avanzar, como que eran discusiones estériles, porque solo se avanzaba con acuerdos ya trazados por grupos. Todo mundo se sentía con mucha fuerza como para no ceder y a final de cuentas no se avanzaba en nada, esa es una de las razones más fuertes. (18-1)

Se asistía a las reuniones académicas para la discusión y la negociación política. Un ejemplo lo fueron ocho reuniones en que sólo se discutió una agenda del Congreso, que no se iba a decidir ahí, sino que se presentaría al Consejo Universitario y después a la Comunidad para su definición. También habría que considerar otros espacios políticos como pasillos, patios, oficinas y cubículos donde, de manera informal pero muy precisa, se establecían acuerdos entre grupos y se asumían posiciones que eran ratificadas con la crítica o ausencia en las reuniones formales.

La inclusión de los trabajadores administrativos en las reuniones de la comisión promotora del Congreso fue motivo de descontento y crítica de los grupos más conservadores de la Universidad, en tanto los más democráticos avalaban su participación. ¿Cómo vivieron éstos el ambiente de las reuniones?, uno de ellos opina:

Las pugnas entre los grupos políticos limitó demasiado la posibilidad de realizar un Congreso Universitario donde obviamente nosotros estábamos contemplados, era un paso demasiado importante porque no somos miembros de la Comunidad Universitaria, no votamos ni elegimos Rectores, ni Subdirectores, ni nada, no tenemos voto aunque voz sí, pero ganada a base de acciones políticas, formalmente, no somos de esta Universidad, pareciera chistoso, pero parece que somos y no somos, entonces para nosotros significaba algo muy importante y era deprimente llegar a reuniones donde la gente no asistía por diferencias políticas. (18-2)

Los optimistas consideran que no todo fue fracaso, que la promoción del Congreso permitió observar a las fuerzas políticas y constatar que poco a poco se aproximan en sus prácticas políticas.

Así se expresa un líder de opinión que conoce bien al grupo de la FNOB.

A pesar de seguir divididos en la Universidad creo que hay más madurez, ya esos abismos de izquierda y derecha como que se derrumbaron, se vió que era ficticio, ni

había izquierda ni había derecha, sino que había diferentes corrientes de opinión. Hemos madurado en algunos aspectos y nos damos cuenta que el estatuto que tenemos es incorrecto y que hay cosas que corregir, que hay que ser demócratas pero en algunas, en otras no tanto, entonces creo que a lo mejor fue necesario pasar por todo este proceso para llegar a un momento en donde podemos ahora sí dar a luz a un Congreso Universitario que pueda sacar algunos planteamientos precisos. Pero insisto en ese Congreso hay que ver que ni la Comunidad decida todo, ni quitarle y no dejarle nada. (16-5)

Dentro de la vida institucional a la Preparatoria Agrícola, la han acusado de todos los males de la Universidad, y por tanto la Preparatoria siempre ha buscado mantener el poder que le da tener casi el cincuenta por ciento de la población universitaria, como forma de garantizar su permanencia dentro del modelo académico vigente, echando raíces en todos los ámbitos políticos y académicos de la Universidad y haciendo cada vez más difícil una diferenciación con las especialidades. Sus prácticas políticas son iguales, pero los intereses son diversos, así lo hacen notar los siguientes comentarios en contra y a favor del uso político que de su posición se hace.

- 1.- Un alumno de séptimo año señala la manipulación de que son objeto los alumnos de la Preparatoria.

Muchos de los problemas que tenemos en la Universidad son propiciados por el exceso de poder que tienen los alumnos, hay que tomar en cuenta que casi un 50% se encuentran en Preparatoria Agrícola y que vienen de un medio rural con edades que van de 15 a 18 años y todavía no tienen una noción sobre la Universidad, entonces es fácil controlar a los compañeros de Preparatoria y de esto se valieron las personas que no les interesaba la organización del Congreso. (17-2)

- 2.- Un profesor de los institucionales se manifiesta en contra de la participación de los alumnos de la Preparatoria en la toma de decisiones.

El Congreso Universitario tenía fuertes limitaciones, pues es imposible plantear un Congreso con la participación proporcional de la Preparatoria Agrícola, nuestra Universidad padece la existencia de la Preparatoria en su estructura orgánica general. La Preparatoria debe ser semillero para sus licenciaturas y sus postgrados, sin ingerencia de los estudiantes en las decisiones que competen a toda la Universidad, esta situación propició que mucha gente no participara, que lo tomaran con muchas reservas y finalmente que no se realizara, habrá necesidad ahora de reimpulzarlo si es que se quiere pero con otro planteamiento. (15-1)

- 3.- Un profesor de la Preparatoria defiende el papel político que ha jugado la Preparatoria en la UACH.

El Congreso así como iba caminando empezaba a configurar riesgos para la Preparatoria, ya que marginada esta mitad de Chapingo, iba a ser no sujeto de las decisiones. Esto la gente no lo teoriza, no se pone a darle muchos argumentos, pero tiene intuición, percibe que algo no anda bien y eso genera indiferencia y al final alejamiento. Un intento serio de cambiar Chapingo hecho al margen de la Preparatoria está condenado al fracaso, Chapingo no puede cambiar sin llevar en ese esfuerzo a la Prepa, ni sobre-representada, pero tampoco minusvalorada. (1-2)

Pensar que la Preparatoria puede decidir los aspectos fundamentales de la Universidad es correcto porque la unidad en su Comunidad generalmente se aglutina en torno de ella solo cuando están en juego decisiones que pueden afectarla como Departamento. También en su interior coexisten diferentes grupos académicos y políticos que guardan relación con otros grupos o personas de otros Departamentos y en su momento adoptan posiciones en correspondencia con sus intereses en espacios e instancias diferentes a la misma Preparatoria. Sin embargo son los propios grupos, quienes a través de sus prácticas se legitiman como los auténticos y fieles intérpretes de la opinión de la Comunidad Universitaria, por tanto son los que inducen los juicios y decisiones que finalmente son tomadas por la mayoría de los universitarios.

La opinión de un profesor de la FNOB abunda sobre este aspecto:

Atribuir a actitudes aviesas de grupos políticos el fracaso del Congreso sería una visión muy lineal, incorrecta, sería una simplificación del problema decir que tales o cuales grupos se opusieron y se negaron a votar, cualquier cosa sería una reducción muy burda del problema que es más complejo, sería negarse a ver las causas más profundas del fracaso del Congreso, porque a final de cuentas la opinión de los grupos políticos expresa el sentir de sectores de la Comunidad, los grupos políticos no están en la luna no son una cosa y la Comunidad otra, sino que hay vasos comunicantes de los grupos hacia la Comunidad y de la Comunidad hacia los grupos, de modo que más o menos hay correspondencia entre una cosa y la otra. (1-2)

Pero la Comunidad está articulada también en sectores, departamentos, academias, grupos, corrientes y tendencias que generan una pertenencia simultánea a redes formales e informales de grupos y niveles de agrupamiento distintos que proyectan realidades múltiples en las que los miembros de la Comunidad participan a la vez de varios grupos con intereses específicos. Un maestro, por ejemplo, coincide con los intereses de su sector, su departamento, su

academia, su grupo político, sus amigos, sus paisanos, sus compañeros que imparten el mismo curso, su equipo de investigadores, su equipo de asesoría o servicio, sus tesis. Estos intereses se expresan en diferentes ámbitos y diferentes tiempos, sin embargo hay ocasiones en que se manifiestan en forma jerarquizada o bien se cruzan creando conflictos adicionales. Una alumna de Agroecología nos da su opinión de cómo integrar y lograr el consenso entre los sectores integrados en una intrincada red de intereses y conflictos institucionales.

El Congreso Universitario impulsado por la administración tuvo problemas que implicaban la real participación de los tres sectores, profesores, alumnos y trabajadores administrativos. La gente seleccionada no tenía representatividad real de los sectores de los DEIS aún cuando había consulta a los tres sectores, en el caso de los estudiantes asistí a las reuniones del Consejo General de Representantes (CGR) y nosotros considerábamos que no había una consulta real acerca del Congreso. Entonces eso influyó, no había una propuesta real, la propuesta era que se formara, no había una propuesta hecha porque la propuesta era que se hiciera, ... Sin embargo creo que muchos seguimos considerando que un Congreso Universitario es viable dentro de la Universidad siempre y cuando se tomen algunas reservas para hacerlo y una de esas reservas es garantizar el acuerdo de cada uno de los sectores en su participación y en su organización. (7-1)

Pareciera que el problema de fondo no está en sí se organiza de tal o cual manera o si participan tales o cuales grupos, más bien está en los resultados de un proceso perverso (efectos no deseados) difícilmente controlable en nuestras prácticas y que tiene su origen en los excesos de la Democracia aplicados a la vida académica de la Universidad. Mientras unos critican el no tener una propuesta completa otros en el pasado precisamente rechazaron una propuesta de transformación en la que no se había convocado a la Comunidad para elaborarla. Lo que está en juego no son los proyectos sino los intereses específicos de los grupos y el poder que usufructúan. El entrampamiento en que se encuentra la Universidad radica precisamente en el no acuerdo de sus comunidades, sectores, grupos, corrientes de opinión y líderes. Así lo confirma un alumno Consejero Universitario.

Una de las causas centrales del estancamiento del Congreso fue que los grupos al interior de la Universidad no pudieron consensar algún tipo de acuerdos, se les negó de una manera indirecta la participación o bien simplemente no quisieron incorporarse, recordemos que la comisión organizadora convocó a la Comunidad para participar pero tal vez esta gente sintió que ya estaba de una manera u otra copado el Congreso y no quisieron participar en forma abierta, franca y democrática. (13-1)

Habría que preguntarse si no hay una instancia académica con capacidad de convocatoria para integrar a las diferentes opiniones y grupos en una propuesta de transformación. La respuesta es que sí la hay y se llama Consejo Universitario. Entre sus funciones, tiene las de promover, elaborar y avalar las propuestas académicas constituyéndose en la máxima autoridad académica, incluso por encima de la Comunidad, quien solo le supera en jerarquía en los asuntos de gobierno y administración institucional. Entonces ¿qué papel jugó el Consejo Universitario en la promoción del Congreso. La respuesta nos la da un profesor Consejero Universitario.

En el Consejo Universitario si bien es cierto no había una oposición a la realización del Congreso, tampoco había una actitud de crear las condiciones para hacerlo, para impulsarlo. En buena medida los consejeros se encamparon en una visión esencialmente administrativa de los problemas de la Universidad y durante la gestión del rector hicieron a un lado todas las preocupaciones académicas. Entonces el Consejo realmente no aportó elementos, no creó las condiciones universitarias para poder impulsar el Congreso Universitario. (5-3)

Bien podemos aceptar las limitaciones señaladas en el funcionamiento del Consejo Universitario y habría que agregar que en dieciocho meses que duró la promoción del Congreso, sólo discutió y tomó acuerdos sobre este aspecto en cuatro de sus reuniones quincenales. Sus acuerdos señalaban la falta de involucramiento, un ejemplo fue el nombramiento de cuatro alumnos y cuatro profesores para integrarse en la comisión organizadora, de los cuales dos alumnos y dos profesores asistieron con cierta regularidad, otros dos alumnos y un profesor jamás se presentaron a las reuniones y un profesor más no estuvo de acuerdo con los avances de la comisión y se retiró de la misma, sin que el Consejo haya tomado medida alguna para garantizar su participación en la promoción del Congreso.

Otro aspecto superficialmente atendido por el Consejo Universitario fue la discusión en torno a los aspectos a votar en el segundo plebiscito, su acuerdo de incluir en la papeleta más de quince aspectos a decidir, hizo evidente su falta de interés para continuar con la organización del Congreso.

Si el Consejo no promovió adecuadamente el Congreso, si no se pudieron dar los acuerdos y consensos con los diferentes grupos y actores de la política institucional ¿qué se puede hacer para cambiar a la Universidad?. Un profesor de trayectoria sindicalista opina:

La gente no quiere dejar la estructura que tiene desde que era Escuela Nacional de Agricultura, no ha querido dejar sus pequeñas áreas de poder, por eso no se hicieron las Divisiones, a pesar de que en Bosques se hizo la División sigue siendo un

Departamento igual, cambiaron los nombres pero cada área se sigue conservando, ese es uno de los factores que explican a cada uno de los Departamentos como nichos de poder, como lugares donde la gente puede realizar lo que quiere sin tener que desmembrarse, eso ha evitado que se de un Congreso y que se de la reestructuración de la Universidad, ese es uno de los factores fuertes, la gente no quiere dejar estas posiciones que ha ganado a través del tiempo y es difícil hacerles entender que tenemos que cambiar. (14-1)

Otro profesor en la misma línea de opinión, desde la Dirección Académica interpreta la actuación de la Comunidad Universitaria.

En el caso específico del Congreso había un temor generalizado al cambio por parte de amplios sectores de la Comunidad, una resistencia, porque si hay algún convencimiento de que es urgente superar ciertas deficiencias, existe el temor que en ese proceso de reestructuración de la Universidad, los intereses más inmediatos de cada uno de los sectores puedan verse afectados y ante ese riesgo la mejor garantía es evitar el cambio. Si tomamos en cuenta el diagnóstico de nuestros planes de estudio, en general padecen exceso de carga académica para los alumnos, el pensar en una reestructuración con menos cursos en los planes de estudio implica que menos profesores son necesarios. Si pensamos en incrementar los niveles de exigencia a un 8 de calificación para mantener la beca, implica el riesgo de perderla para un sector importante de alumnos que no tengan ese promedio. Además, el que la administración promoviera el Congreso también tenía un componente político en el sentido de que sería algo que no respondiera tanto a los intereses inmediatos más generales de los universitarios, sino que pudiera ser una forma de aplicar las políticas generales del gobierno a nuestra institución en materia de educación, en materia salarial, y habiendo pensado que eran políticas contrarias al desarrollo de la Universidad, veían riesgoso promover un cambio. (12-3)

La pregunta obligada ante las diferentes opiniones es ¿se podría impulsar un cambio?, la respuesta depende de qué cambio y hacia donde. Un cambio integral como el que se vislumbraba a través del Congreso Universitario, pareciera que no, ya que no hay condiciones propicias para seguir esa línea propositiva, tendrán que jugar al futuro otras condiciones internas y probablemente externas para que esta idea sea viable. Por ahora todo hace pensar que una transformación vía Congreso podría crear más problemas de los que pudiera resolver.

Una perspectiva al futuro es la que se ha venido dando en forma parcial con propuestas que buscan desarrollar ciertas áreas de la formación profesional, la investigación o el servicio, descuidando el ámbito más explosivo en su crecimiento, como lo es la administración y las instancias de gobierno.

Estos cambios no tocan las estructuras académicas, administrativas y de gobierno, y más bien tienden a refuncionalizarlas, en ello juegan los intereses de los propios actores para reformar sus escenarios. Las prácticas académicas y políticas en la UACH constituyen aspectos dinámicos y cambiantes que se van construyendo, no como parte de propuestas de desarrollo institucional, sino como iniciativas parciales de los actores, (Crozier y Friedberg, 1990) donde los grupos políticos ya no son fundamentalmente creados en torno a un proyecto político, sino se forman, se separan y se vuelven a unir de manera coyuntural y contingente de acuerdo a los intereses de por medio.

II. La Organización Universitaria

1.- Democracia y gobierno

Dos aspectos fundamentales en la organización de toda Institución educativa lo constituyen: primero, su modelo educativo, caracterizado por estructuras académicas y administrativas que posibilitan una determinada forma de operación; y segundo, sus órganos de gobierno que definen funciones centralizadas y verticales o descentralizadas y democráticas. Estos elementos propician la diferenciación entre escuelas, institutos o universidades. En la educación superior esto se hace más evidente en las universidades autónomas, cuyas leyes y normatividad les da la oportunidad de definir y orientar sus modelos de organización, lo cual generalmente se traduce en la libertad de decidir cómo organizarse, siendo los propios universitarios los que en forma plural proponen los cambios necesarios para el buen funcionamiento de la vida institucional. En cambio en las universidades privadas hay mayor directividad y los modelos de organización no son puestos a consideración de sus comunidades.

a). La Pluralidad como fortaleza y debilidad institucional.

En la Universidad Autónoma Chapingo, como Institución Pública de educación superior, su organización se desprende de una Ley aprobada en 1977 que deposita en los integrantes de su Comunidad la precisión de su estructura y normatividad a través de un Estatuto Universitario elaborado y aprobado en forma interna. La Ley de la UACH forma parte de la política populista para la educación superior impulsada por el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) y define explícitamente el auto-gobierno, la ratificación del bachillerato universitario, el internado estudiantil y la posibilidad de creación de unidades y centros regionales, perfilando así una Universidad de tradición Agraria de corte democrático y popular. En respuesta a ese marco legal y haciendo uso de las atribuciones que la misma ley le confirió, la Comunidad Universitaria a través del voto universal eligió un Estatuto Universitario que hizo difícil la permanencia del Colegio de Postgraduados, propiciando incluso su separación de la UACH. Por otro lado la ratificación de la Preparatoria Agrícola y el Internado definió la configuración de un modelo de organización que si bien ha tenido algunos cambios, en lo esencial ha funcionado con la misma estructura académica por departamentos de la antes Escuela Nacional de Agricultura. A casi veinte años de estos sucesos ¿cuál es el balance que se tiene? Una alumna opina sobre las fortalezas de la UACH.

Una de sus fortalezas es ser una Universidad Agraria o por lo menos relacionada con el campo, porque durante toda su historia le ha permitido gozar de un presupuesto que no gozan otras universidades, gozar de una dinámica distinta a la de otras universidades o Instituciones educativas de nivel superior. (7-2)

Después de muchos años de haberse instituido como una Universidad que corresponde con el proyecto social del Estado y que decide por sí misma los aspectos que le son inherentes como institución educativa, se han gestado y desarrollado prácticas académicas y políticas que han beneficiado un ambiente de participación de sus integrantes a través de diferentes expresiones que tienen como distinción la pluralidad académica y política y que para nuestros entrevistados constituye una fortaleza institucional.

Un profesor formado en la propia universidad, después de haber participado en cargos de confianza y de representación popular nos da su opinión al respecto:

Una fortaleza es que existen distintos puntos de vista de una realidad, esa riqueza la tenemos, en algunos momentos se torna en debilidad, pero podríamos decir que no está cargado hacia un sector o hacia otro, todas son minoría, todos están en igualdad de circunstancias en este momento, nadie hegemoniza y nadie puede imponer, esa libertad que tenemos de participar es una fortaleza también. (16-5)

La libertad de opinar y decidir sobre los asuntos de la Universidad son competencia de las autoridades, de los profesores y de los alumnos, más no así de los trabajadores administrativos, por tanto podemos hablar de una Comunidad no igualitaria en cuanto a la participación política y académica. Un profesor nos da su opinión sobre esta situación.

Otra fortaleza es la forma como se orienta y dirige esta Universidad con la participación de todos los profesores y alumnos en la conducción del quehacer universitario, desde luego faltaría incluir a los trabajadores, ha sido una propuesta nuestra desde hace mucho pero tiene sus pros y sus contras para varias corrientes o personas en la Universidad. (2-5)

La participación de los trabajadores administrativos en los órganos de gobierno, en caso de que fuese aceptada, con el tiempo haría más compleja y conflictiva la vida democrática de la Universidad, por ahora la dinámica institucional se da a partir de las decisiones de la mayoría (50% + 1) de profesores y alumnos o bien a partir del consenso de la Comunidad Universitaria como máximo órgano de gobierno institucional y donde cada Comunidad Departamental también lo es en su propio ámbito, existiendo asuntos que por su incumbencia y trascendencia pueden ser decididos por una Comunidad específica o por la Comunidad en general.

Las opiniones de profesores y alumnos desde siempre han manifestado un acuerdo sobre la importancia de la participación abierta y plural que se deriva de esa condición de poder decidir en la Universidad, las diferencias están en cuanto a los efectos o consecuencias que esta dinámica produce. Entre otros, la sobre-politización de los asuntos académicos, la creación y consolidación de feudos políticos, la búsqueda de beneficios grupales y personales por encima de los intereses institucionales, la mediatización e inmovilización de proyectos académicos por la polarización política y últimamente el desgano y desinterés en la toma de decisiones de las cuestiones importantes que definen la vida académica de la institución.

b). La Democracia y el Caos Organizado.

La elección del rector y los consejeros universitarios así como la elección de los directores de los departamentos (DEIS) y sus respectivos consejeros departamentales constituyen la base fundamental de la democracia, donde todos los profesores y alumnos, según sea el caso, pueden participar y emitir su voto en condiciones de igualdad, pudiendo decidir entre otras cosas la elección o destitución de sus "representantes". Un alumno de séptimo año opina.

Es absurdo que, a veces, por votaciones se tengan que decidir cuestiones académicas que son de relevancia en las que uno como alumno no tiene los elementos suficientes para tomar una decisión, cómo es posible que los alumnos de nuevo ingreso tengan un voto igual al de un profesor que ya tiene aquí 15 ó 20 años, tal vez ahí choco con la mayoría de alumnos, pero esto no es razonable, no se puede justificar. (13-6)

Si bien podemos aceptar que la igualdad es un principio básico en la construcción y permanencia de una vida democrática, no podemos dejar de objetar que la democracia se filtre en la toma de decisiones del ámbito estrictamente académico a través del abatimiento en el nivel y exigencia de los cursos. Esto ha llevado a pensar en la posibilidad de evolucionar hacia la ponderación del voto, hacia una democracia representativa o hacia la creación de un Consejo Académico que pueda recuperar una mayor presencia de los profesores en las decisiones académicas y desde luego también hay quien piensa en una junta de gobierno, como veremos más adelante. Un alumno de Zootecnia opina sobre los efectos de la democracia.

Las debilidades son el mal uso de la democracia, los vicios se han generado a través de los años dentro de nuestra escuela, porque eso es lo que llegamos a ser en un determinado momento, una escolota, donde se propicia un desorden total, donde no se aprovecha su potencial. (17-3)

Cuando se habla de la democracia se alude a dos aspectos que en la práctica pueden operar como contradictorios, el primero de ellos busca recuperar y respetar el derecho a opinar y disentir, y el segundo pretende lograr un determinado orden que permita su funcionamiento. Por tanto los actos que no estén dentro de la idea de orden que cada quien pueda tener, aparecen, como desorden, como caos, que puede expresarse no tan sólo en el gobierno de la Universidad sino en los distintos ámbitos de la vida institucional.

La opinión anterior y la siguiente de un profesor nos ilustran en este sentido:

En la Universidad tenemos un caos legal, ese caos legal se refiere a que la Ley que crea la Universidad es una ley de marco amplio, que a pesar de ello ya estamos raspando los marcos desde hace unos años. El Estatuto Universitario ha sido rebasado por la práctica. En gran medida no existen reglamentos internos de trabajo, no existen procedimientos, y los que existen están obsoletos, hay ausencia de procedimientos y donde existen hay que pensar en ponerles algo nuevo. (6-5)

Para los estudiosos de la universidad como organización educativa, la normatividad y organización institucional constituyen aspectos dinámicos y cambiantes que se van construyendo como parte, no de una racionalización colectiva, sino de la nacionalidad particular de los actores. Burton Clark (1994-27) señala que a Michel Cohen y James March (1974) "no les faltaba razón cuando se referían a las organizaciones académicas como anarquías organizadas". Por tanto conceptos como caos legal, caos académico, caos político y otros más, forman parte de un concepto mayor, el caos organizado (Tyler, 1988), que se atribuye a toda institución educativa superior, pública y autónoma como la UACH.

2.- Recursos profesionales y administración académica.

a). Los Académicos como Fortaleza Principal.

La política académica iniciada en la ENA en 1971 y desarrollada ampliamente a partir de 1976 reconoció la necesidad de contar con profesores de tiempo completo para llevar adelante de mejor manera todas las actividades sustantivas de la Institución. Esto a veinte años de distancia se ha traducido en una especialización creciente en los profesores de tiempo completo con una experiencia promedio de quince años en la ahora UACH, lo que permite afirmar a nuestros entrevistados que la principal fortaleza de la Universidad son sus académicos, así lo reconocieron todos, tanto alumnos como profesores. Algunas opiniones en ese sentido nos detallan esta situación.

ESTADO DE GUATEMALA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Muy pocas universidades en el país tienen el potencial que tenemos en lo académico, estamos hablando de alrededor de 700 gentes de una plantilla de 1200, con maestrías y doctorados, con niveles académicos bastante buenos. Sólo las universidades norteamericanas, inglesas ó francesas tienen una relación tan privilegiada de maestrías en la preparatoria, en la licenciatura y en el postgrado.

Este potencial académico no puede expresarse a plenitud por las limitaciones de la estructura académica departamental que mantiene una planta de profesores propia. Aún cuando se puede colaborar con otros departamentos que requieren apoyo, se propicia el crecimiento innecesario al contratar profesionales que ya tiene la institución en otros Departamentos. Esto ha propiciado a la larga el exceso de personal académico y su consecuente subocupación, que en los hechos se proyecta como una sobre especialización del trabajo docente. Así lo muestra el siguiente comentario.

Conocemos de egresados de esta Institución que iban a trabajar por ejemplo a un Instituto Tecnológico Agropecuario (ITA) o a un Centro de Bachillerato de Educación Tecnológica Agropecuaria (CEBETA), siendo fitotecnistas tenían que impartir clases de riego, de cultivos o de genética, mientras que en nuestro caso es más o menos común que los titulares de los cursos en preparatoria y en licenciatura sean especialistas de la materia que ahí se ofrece, entonces un profesor de genética es por lo menos un maestro en ciencias en genética o un doctor genetista. (12-5)

Las condiciones para realizar docencia, investigación, servicio o difusión son óptimas, se tiene carga docente que no rebasa las doce horas de clase por semana en promedio, se cuenta con apoyos económicos para realizar investigación de todo tipo, prestar servicios profesionales a las comunidades rurales y a las organizaciones de productores y para apoyar la realización de proyectos y eventos de difusión cultural. Las condiciones de trabajo más las facilidades institucionales han permitido la constante superación de la planta académica, a la que habría que agregar la disposición de tiempo completo de los alumnos que termina por crear condiciones óptimas que superan a cualquier otra institución de educación superior. Un profesor formado como agrónomo en la propia Universidad y con el reconocimiento ganado en más de veinte años de experiencia lo expresa así:

La mayor fortaleza de esta Institución está en sus alumnos y profesores. En el caso de los alumnos sigue siendo válido que ingresen alumnos de las clases y sectores más necesitados del campo y de la ciudad. Tenemos ahí una fortaleza, una potencialidad de cambio, de trabajo, de transformación por las necesidades mismas de los que vienen a estudiar. En el caso de los profesores desde que se empezó a formar una planta de tiempo completo en 1971 esta Institución tiene una perspectiva, una

fortaleza, una gran capacidad en recursos humanos para formar a los alumnos aparte de lo que se ha generado después como la capacitación en diferentes grados académicos, maestrías, doctorados, etc. (2-4)

En su opinión se expresa la idea de resarcir a las clases sociales más castigadas del campo desde una oferta educativa sustentada en la calidad del profesorado, sin embargo en la bondad de dicho planteamiento encontramos una contradicción muy fuerte, por las condiciones materiales y el ambiente cultural que se les prodiga en la Universidad y que termina por favorecer el desclasamiento social de los alumnos y la pérdida de rumbo en los objetivos institucionales para su formación.

b). La percepción de los académicos sobre la UACH.

Las ideas que sobre la UACH se van formando los académicos provienen de dos tipos de relación; una, la que se da desde que los alumnos en promedio de quince años llegan a la Universidad y viven ahí por lo menos los siguientes siete años hasta convertirse en profesores o trabajadores administrativos de la misma y en algunos casos la comodidad, añoranza o nostalgia los hace regresar años después para quedarse en forma definitiva. La segunda, tiene que ver con los profesionistas formados en otras instituciones que llegan como "forasteros" a participar en una Universidad para ellos ajena y donde las posibilidades de integración tienen mucho que ver con la afinidad agronómica que puede tenerse o no, ya que los profesionistas ajenos al saber agronómico y por tanto más convalidado, en su mayoría se manifiestan marginalmente y no se hacen partícipes de los mitos y tradiciones que comparten alrededor de los quinientos profesores egresados de la misma Universidad.

Los académicos formados en la ENA o la UACH conservan una visión histórica de sus vivencias como alumnos. Sus opiniones siempre apelan al rol desempeñado en el pasado como referente obligado para analizar el presente. Un profesor formado en la ENA, de los que regresaron a su alma mater nos da su opinión sobre la UACH.

La ENA, hoy UACH desde que estaba allá en San Jacinto (hoy Colonia Popotla, en el D. F.) hasta nuestros días se renueva permanentemente aunque no de manera organizada. En cada Departamento o en cada instancia académica o de servicio siempre ha habido preocupación por tratar de estar sino al día cuando menos estar cambiando o modificando sus programas de estudio. Una de sus grandes fortalezas es ser una Universidad muy actualizada en el ámbito académico-científico. Chapingo es una Universidad de excelencia y si bien es cierto no la determinan ciertos parámetros tradicionales para medir lo que es la excelencia académica, en su práctica

ha recibido ese reconocimiento. (5-5)

Sin embargo no todos piensan así, algunos más críticos ven a la UACH como una institución que no ha sabido conservar su calidad y prestigio de antaño. Un académico con permanencia de muchos años en la ENA y en la UACH nos muestra una visión menos optimista que la anterior.

La Escuela Nacional de Agricultura llamada hoy Universidad Autónoma Chapingo, no se ha transformado en una Universidad como tal. Seguimos siendo una estructura de enseñanza dedicada sólo a un campo de las ciencias y de la técnica que es la agronomía; pero no hemos avanzado hacia otras ciencias, otras disciplinas. En ese sentido todavía no somos una Universidad. Tenemos un peso histórico que no nos deja avanzar hacia un cambio drástico, una transformación real en lo académico, esta historia, nos hace pensar mitos. Estamos tal vez sobrevalorando a la propia Universidad en su desarrollo. Los académicos tenemos que hacer esfuerzos para discutir el desarrollo académico de la Universidad, ya no podemos seguir pensando en el Chapingo de excelencia académica, que produce los técnicos más capacitados de este país y de América Latina. Los mismos planes de estudio, los mismos docentes que hoy tenemos han mantenido una situación que no permite desarrollar más allá, tenemos necesariamente que cambiar también los profesores. (2-3)

Las opiniones explicitan una representación de sí mismos (Goffman 1959-14) y se ubican implícitamente desde el rol que se juega al interior de la UACH. En efecto la primera de ellas corresponde a un funcionario actual que es congruente con su papel en tanto busca mostrar una imagen de excelencia universitaria de la cual él es el primero en estar convencido. La segunda tiene como emisor a un académico que conoce bien otras instituciones de educación agrícola superior y por tanto se muestra más crítico en sus juicios.

Opinar sobre lo que Chapingo fue o lo que Chapingo es, forma parte de las discusiones recurrentes que chapingueros y forasteros abordan en reuniones académicas, convivios, fiestas y cualquier otro tipo de evento que los pueda reunir. Conocer la historia institucional a partir de los actos de los líderes en su tiempo, constituye el basamento sobre el cual se pueden construir y reconstruir visiones que también juegan en la afinidad o rechazo mutuo entre los profesores, teniendo siempre como referente la idealización de la imagen institucional.

c). **La Administración Académica.**

Las funciones académicas de los profesores son la docencia, la investigación, el servicio y la difusión, todas ellas actividades sustantivas que tienden a priorizarse en correspondencia con los objetivos principales de la Universidad, sin embargo es la función docente la que le da su identidad a la institución.

La Dirección Académica tiene como función principal la administración académica de la Universidad, donde podemos ubicar a los Departamentos de Enseñanza, Investigación y Servicio (DEIS) con un sistema de autonomía relativa y la propia Dirección Académica, que más que dirigir solo administra lo académico, funcionando como interlocutora, gestora o intermediaria frente a otras instancias internas y externas de la Universidad. Las atribuciones de unos y otros no es fácil de definir, incluso no funcionan sobre normas o reglamentos explicitados en manuales de organización y procedimientos con sus respectivos diagramas de flujos. Su funcionamiento más bien tiene que ver con estilos personales de los administradores, con los consensos que puedan lograrse en torno a sus decisiones, con las coyunturas que posibilitan la legitimación de su autoridad, con la compra de voluntades y con el aislamiento de los opositores. Obviamente estamos hablando de la administración académica aunque pareciera que estamos refiriéndonos a la administración política, pero no, en la UACH el manejo político de los asuntos académicos ha terminado por constituir una intrincada red de relaciones fincadas en la negociación y en los acuerdos con los Departamentos.

Un profesor cuestiona la organización departamental.

La especialización de cada uno de los Departamentos (DEIS) se muestra como una debilidad, en el sentido del fraccionamiento excesivo de la vida académica y responde a esta dinámica la generación de una cultura política de los espacios de poder o los espacios de gestión. (3-5)

El modelo académico departamental de la UACH es retomado de las universidades norteamericanas en los 40's y tiene como eje principal la formación especializada. A diferencia del modelo francés por facultades (UNAM) que prioriza la formación básica o integral de cada licenciatura. Por su parte el modelo UAM presenta otras características más modernas y funcionales donde la estructura matricial integra las áreas del conocimiento (profesores) con las áreas de formación (alumnos) optimizando recursos y esfuerzos profesionales.

Otro profesor nos habla de falta de integración y continuidad en los niveles académicos.

Los niveles de educación media, profesional y de posgrado se desenvuelven como si fueran tres cosas diferentes. La Preparatoria hace sus berrinches porque la consideran relegada, los de profesional se consideran dueños de la Universidad y los del posgrado están en el monte olimpo haciendo sus cosas. Cuando toda la cadena de preparación debiera tener coherencia y secuencia desde prepa, profesional y posgrado. Creo que daría frutos mejores que los que actualmente está dando. (6-8)

El profesor también cuestiona los resultados de la investigación.

Cada quien investiga lo que quiere, que no es malo si fueran perseverantes y aterrizaran después de cierto tiempo a resultados útiles. Pero de todos los proyectos de investigación que se han desarrollado durante los últimos años, si tomamos un promedio de 300 por año durante los últimos cinco años tendríamos 1,500 trabajos, que se han llevado también miles de nuevos pesos y se puede revisar cuáles son los que arrojan cierta utilidad, que no precisamente tiene que ser para que el usuario lo eche al terreno, sino para que se vincule a otro conocimiento, para que se siga otra investigación con distintos niveles en la profundidad de conocimiento o de tecnología. Pero revítese y se va a observar que tenemos un porcentaje muy bajo con fines prácticos. (6-6)

En la UACH los investigadores se fueron con la separación del Colegio de Postgraduados desde 1978, por lo que la formación de nuevos cuadros de investigadores ha sido una meta a lograr. los intentos han sido muchos y variados, sin embargo hasta 1989 se empieza a perfilar un grupo de no más de trescientos profesores que hacen investigación de todo tipo, destacando algunas líneas agrícolas, forestales, pecuarias y educativas. Los resultados son magros, limitados en su mayoría, en muchos casos hay financiamiento pero no resultados, no se publican los avances o los productos obtenidos, sin embargo existen esfuerzos personales dignos de reconocer.

Otro profesor cuestiona los planes y programas de estudio bajo la idea del libertinaje académico.

El libertinaje académico que tenemos como Universidad, en los planes de estudio, en el seguimiento de los programas, en la evaluación, control y desarrollo de los cursos constituyen otras debilidades. (15-4)

El currículum formal es objeto de cambios constantes que no incluyen procesos de evaluación de planes y programas anteriores, las propuestas adolecen de elementos psico-pedagógicos que les den congruencia y viabilidad, no hay una cultura pedagógica que apoye las elaboraciones y decisiones pertinentes. Por otro lado el currículum formal frecuentemente es modificado en apego a la "libertad de cátedra", o lo que es lo mismo, que cada quien enseña lo que sabe, lo que quiere o lo que puede, pasándose de un currículum formal a un currículum vivido y hasta a un currículum oculto que también juega su papel en el currículum académico (Spitzer, 1988).

En Chapingo se privilegia la formación de profesionales por encima de la investigación, el servicio y más aún de la difusión. Las contrataciones de académicos se hacen para atender las necesidades de docencia, no hay contrataciones para dedicarse a las otras actividades sustantivas. No obstante la mayoría de los académicos durante casi veinte años rehuyeron a la docencia y se proyectaron en actividades como la investigación, la administración, los cargos de representación y las comisiones, que aligeraron o eliminaron su carga docente. Por tanto, periódicamente existió la necesidad de contratar profesores que les sustituyeran por las razones ya señaladas u otras como los años sabáticos, los permisos para estudios de postgrado o la creación de nuevos cursos. Al cabo de muchos años esto incrementó la plantilla de profesores, hasta establecer una relación de un profesor por cada seis alumnos. Un profesor da su opinión.

La excesiva planta de profesores en nada es congruente con el número de carreras y disciplinas que tenemos, hicimos un diagnóstico sobre la situación académica de la Universidad y vimos que en promedio la dedicación a la docencia en los profesores es de 6 horas por semana. (15-4)

Otros profesores, principalmente los de origen chapinguero, asumen un compromiso de trabajo que tiene sus antecedentes en su etapa de alumnos y se expresa en un dinamismo laboral que trasciende fines de semana, días feriados y períodos vacacionales. Este rasgo tiene que ver con la percepción que tienen de sí mismos y con la imagen que desean les sea reconocida.

La siguiente opinión contradice a la anterior.

Hablando de recursos humanos hay gente muy dedicada y muy competente que trabaja como burro en el buen sentido de la palabra, que se matan chambeando, hay gente con mística de trabajo en Chapingo y con calificación profesional y experiencia, creo que Chapingo tiene un potencial muy bueno en esa gente, en diferentes departamentos,

en unos se nota más, en otros se nota menos, pero ese es otro de los valores que tiene. (1-4)

Justamente la opinión surge de este grupo de profesores que literalmente viven en la Universidad, aunque en muchos casos sin productos o aportaciones que corresponden al tiempo que dedican. Hay otras opiniones que hablan de hacer una depuración de los académicos, como la siguiente:

Si queremos progresar no sería malo depurar la planta docente. Tendremos que reconocer los que son mejores, reconocer al montón que están en la media y pensar que hay una cola que están aquí estorbando, gente que es capaz y no trabaja, o no es capaz y trabaja o las dos cosas, que ni es capaz y en vez de trabajar está perjudicando a la gente. (6-17)

La participación, el involucramiento y el desarrollo de las tareas universitarias no es cuestión de disposiciones de la autoridad académica, más bien forma parte de las propias decisiones que llevan gradualmente a los profesores hacia las actividades de su preferencia, manteniendo rechazo y resistencias para aquellas como la docencia. Aunque recientemente los programas de estímulos han logrado revertir esta situación, provocando que los profesores se disputen los cursos obligatorios y además oferten otras optativas, evolucionando hacia la fragmentación de grupos y hacia una mayor carga curricular para los alumnos con la incorporación de nuevas materias.

Con los académicos que se tiene y con las condiciones materiales suficientes, estarían dadas las condiciones para que la Universidad pudiera formar adecuadamente a sus alumnos, sin embargo no es así. Algunas razones las da un profesor de Sociología Rural.

Al mismo tiempo que maestros y alumnos son su fortaleza, constituyen también su debilidad. En el caso de los profesores una debilidad fuerte es su desarraigo, su separación de las actividades universitarias, en parte por problemas de bajos salarios, encontramos poca disposición para poder entregarse más al trabajo universitario en Chapingo, debilidad también es su falta de interés en actualizarse, en capacitarse para poder dar más de ellos mismos a la gente que están formando. La debilidad de los alumnos es un proceso que genera la Universidad en su estancia, se convierten de posible potencia para la transformación y el cambio en el trabajo, en gente acomodaticia, oportunista, que en su mayoría simplemente vegeta en esta Universidad y no hace nada realmente para ir aprovechando las posibilidades que tiene la Universidad, para ir transformando, ir generando, ir creando iniciativas que posteriormente le puedan servir en su trabajo profesional. (2-5)

Esta situación hace evidente que el problema no es que hagan falta recursos profesionales, materiales, económicos o de cualquier otra índole, el problema es cómo se hace uso de todos ellos. Algunos podrían pensar en acceder a una posición de excelencia institucional en los términos que ha fijado la política estatal para las universidades, otros estarían pensando en hacer crecer la matrícula de alumnos, con nuevos turnos y nuevas condiciones de los internos (30%), externos (20%) y becados externos (50%), con otras opciones como la media beca y el cambio en los porcentajes de becados y no becados. Otros más estarían pensando en igualar las condiciones de aquellos departamentos que se han rezagado en sus condiciones particulares de funcionamiento. Un ejemplo lo es la Preparatoria Agrícola.

Un profesor de la FNOB habla de la situación que vive la Preparatoria Agrícola.

Chapingo tiene la fuente de sus posibilidades y de sus males en la Preparatoria, está abandonada, ha venido quedándose rezagada del impulso de la Universidad en su conjunto, lo puedes ver hasta en cuestiones de infraestructura, departamentos chiquitos con edificios inmensos. Es como el tercer mundo en Chapingo. (1-13)

Si la Preparatoria Agrícola cuenta con aproximadamente el cuarenta por ciento del total de alumnos, el treinta por ciento de los profesores y veinte por ciento de los trabajadores administrativos, sus recursos económicos no son proporcionales a su población. La Preparatoria no alcanza siquiera a administrar el veinte por ciento del presupuesto institucional, (según los datos de rectoría para el período 1991-1994), por tanto no cuesta lo mismo la formación de un alumno de bachillerato que uno de licenciatura, aún cuando se le quiere hacer ver como onerosa y causa de la insuficiencia de recursos económicos.

Conceptos como modelo educativo, autonomía académica, organización educativa, líneas de investigación y currículum, se encuentran subsumidos en las opiniones de los profesores, no se hacen explícitos, subyacen en sus opiniones para completar el cuadro de una institución sin coherencia académica. Sin embargo la falta de coherencia no es sinónimo de la falta de una lógica de funcionamiento, ésta existe pero no en forma racional sino como construcción permanente que se define a partir de las intervenciones de diferentes actores que desde su posición académica inciden de una u otra forma a perfilar una administración académica, que a decir de Clark (1994), aparece incomprensible e ininteligible con ordenamientos donde hay cada vez más coordinación política, más coordinación burocrática y más coordinación profesional.

3.- Administración y finanzas

a). La Administración del Patrimonio.

Las Universidades para el Estado se habían conformado en un barril sin fondo a donde anualmente iban a dar cientos de miles de millones de pesos, para que éstas pudieran cumplir con su noble misión de formar profesionistas y contribuir con sus estudios a la crítica o solución de aspectos que la sociedad les requería. Sin embargo desde los noventa la política de subsidios ha evolucionado rápidamente como extensión de cierta política de adelgazamiento estatal y actualmente demanda de las universidades la generación de recursos propios para apoyar las funciones básicas que éstas realizan. Por lo que es posible que Chapingo pierda su condición de privilegio y en cambio tenga desde el Estado una mayor vigilancia sobre su patrimonio y sus recursos económicos propios, así como en los otorgados por la Secretaría de Hacienda, vía Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (\$268 millones en 1995).

Un profesor que conoce con amplitud el patrimonio universitario opina:

Chapingo es una Universidad relativamente bien dotada de recursos, no estamos hablando de Universidades pobres como Guerrero, con crisis financieras permanentes donde no hay recursos. Las buenas ideas no prenden si no existen las condiciones adecuadas para que germinen, son como las semillas, necesitan un suelo propicio y Chapingo tiene recursos, condiciones propicias, viajes de estudios, servicios, becas, el subsidio per cápita es el más alto entre los más altos, sus recursos financieros, sus recursos materiales, las tierras, las empresas dispersas por todo el país, ranchos, superficies boscosas, los Centros Regionales con alguna infraestructura y arraigo que le dan a Chapingo condiciones inmejorables. Otra de las características de Chapingo es no estar circunscrita a un ámbito local como lo está la mayoría, encerradas en una problemática muy regional, divisan desde muy lejos la problemática nacional encerradas en un Estado o hasta en una región, mientras que Chapingo por varias razones es una Universidad nacional, la procedencia de sus alumnos, los viajes de estudio, los Centros Regionales toda una serie de proyectos y de relaciones que la ubican en un sitio privilegiado. (1-3)

Aunque parece que existen condiciones óptimas que hacen de la UACh una institución pública por encima de cualquier otra de su género, incluso al nivel de institutos o universidades privadas por el presupuesto que maneja, el patrimonio con que cuenta y la posibilidad de

generar recursos económicos propios suficientes que podrían darle autonomía financiera, su situación es muy distinta.

El mismo profesor conoce de la mala administración, el dispendio y la escasa productividad, ésta es su opinión:

Tenemos recursos materiales y financieros, esto lo sabe todo el mundo, lo han publicado las Instancias de la Universidad, pero hay una administración deficiente de los recursos, los Ranchos no producen están en quiebra. Somos muy malos para administrar, para cuidar el dinero, en Chapingo no hay un espíritu de ahorro, de optimización, no se ha fomentado entre los maestros, entre los alumnos, entre nosotros un espíritu de cuidar el patrimonio, de sentirlo un poco más nuestro. Hablando del colectivo como que nadie se pone a decir, Chapingo es de todos nosotros, si el patrimonio se despilfarra, no se gasta con tino o se gasta demasiado en lo que se pudiera gastar menos, nos importa a todos. Este es uno de los grandes problemas que hace que no haya correspondencia entre lo que Chapingo recibe y tiene, contra lo que genera y aporta. Sus potencialidades están muy por encima de lo que está generando, no pretendo hacer un análisis exhaustivo, ni ir enlistando como se manifiesta esta pobreza de resultados, pero se podría hacer mucho más con lo que tiene, hablando de hombres, de dinero y de medios. (1-4)

Al igual que en la administración de los organismos productivos del Estado, en la UACH se impone la visión de una política populista y así los recursos económicos obtenidos no se destinan para la inversión productiva sino para satisfacer las necesidades de organizar tal o cual evento cuyos resultados políticos suelen ser de mayor importancia para las autoridades que manejan los recursos a su discreción, como si fuesen propios. No hay una política de administración tendiente a lograr la autosuficiencia económica y la rentabilidad de sus empresas agrícolas. En el mejor de los casos se logra operar con pequeños saldos a favor. Por ejemplo, en 1994 hubo un saldo favorable de \$2 millones de nuevos pesos, según lo consigna el informe de rectoría, después de muchos años de operar con número rojos.

b). La prestación de los servicios.

La UACH es una de las pocas instituciones educativas que conservan el internado para sus alumnos. La mayoría de las escuelas lo han suprimido por falta de presupuesto, por dificultades en el control de los alumnos y por no ser necesario ya que la oferta educativa se ha extendido a nivel nacional y ahora los alumnos no tienen que salir de su entidad para

cursar estudios superiores.

La existencia del internado en Chapingo constituye un servicio asistencial para los alumnos de bajos recursos que provienen de diferentes estados del País, su organización cubre de hecho todos los servicios que se requieren para vivir en un lugar por tiempo prolongado. Así el internado, integra dormitorios, comedores, lavandería, peluquería, cine, teatro, unidad médica y otros servicios más, que resuelven todas las necesidades de los alumnos. Mantener los servicios asistenciales de los alumnos implica dar alojamiento en el internado y en los dormitorios de alumnos externos, aproximadamente al 80% de la población escolar. Ofrecer los tres alimentos diarios durante aproximadamente once meses al año implica preparar nueve mil raciones por día para atender a los tres mil alumnos, entre internos y externos (a éstos últimos se les cobra un precio simbólico por los alimentos de cuarenta y cinco pesos mensuales). Estos servicios son muy onerosos para la Universidad y en su realización se emplea al veinte por ciento de los trabajadores administrativos en forma directa, considerando cocineras, intendentes, personal de limpieza, de vigilancia y de disciplina. Si esta asistencia garantizó en el pasado la permanencia de los alumnos pobres que provenían de otros estados de la República, habría que preguntarse si ahora que el cuarenta por ciento del total del alumnado proviene del Estado de México, el internado puede seguir operando. A todo ello se agrega el derroche y descuido de los alumnos en el uso de los servicios que se les prestan. Al respecto un alumno se autocrítica.

A nivel general la Universidad administra grandes cantidades de recursos económicos y humanos, en ese aspecto lo que hace falta es buscar la manera de planificar y de efficientarlos. Estamos hablando simplemente de saber qué hacer con lo que ya tenemos, todos sabemos que en la Universidad tenemos un gran derroche de recursos por parte de los alumnos en servicios que se pueden efficientar. El agua que se tira por todas partes, la luz que queda prendida en los departamentos por semanas enteras, viáticos que sacan alumnos y maestros sin que se de ningún resultado y así sucesivamente. (13-4)

Esto obliga a pensar en efficientarlos para dedicar los mejores esfuerzos de los universitarios en los asuntos académicos y no en las problemáticas del internado o de los comedores de alumnos.

En el caso de los servicios el problema central no es que existan sino la forma como existen. El derroche excesivo de los recursos que se nos asignan y la poca eficiencia, hacen necesario que se propongan cambios, por ejemplo, se puede pensar que los alumnos sean quienes atiendan sus dormitorios o bien que presten tal vez un tiempo de servicio aquí en la Universidad. Se debe buscar la eficiencia y que nosotros

aceptemos que esos servicios también cuentan, no nada más para lo académico, sino también en el aspecto económico. (13-7)

Sin embargo, aún contando con la disposición del alumnado para contribuir con algunas tareas, el problema no se resolvería, pues éstas las realizan trabajadores administrativos que defienden a capa y espada la permanencia de su fuente de trabajo.

Desde el Comité Ejecutivo Estudiantil un alumno hace un llamado a la conciencia y mesura de sus propios compañeros.

Cuando uno tiene la oportunidad de salir a otros países, por ejemplo Centro América, se da cuenta que en México tenemos todas las condiciones. En Chapingo tenemos vida de reyes, cuando vamos a Instituciones se ve que los chavos no se titulan por falta de información, no tienen material, no tienen un campo donde investigar, no hay animales porque se los roban, no hay agricultura porque lo poquito que logran se lo saquean. El gobierno de México se gasta de 25 a 30 millones por alumno al año, se nos da tanto que no valoramos, cuando uno llega a ser funcionario o líder se va más por la corrupción en lugar de hacer algo por el pueblo o la comunidad rural. Al alumno hay que darle pero también hay que exigirle, no el nivel de calificaciones, sino que hay que decirle se te va a dar esto pero cuando termines tu carrera tienes el compromiso de hacer un año de servicio social en el campo, para que vean los alumnos que de verdad estamos desperdiciando mucho y si seguimos así, nunca nos vamos a dar cuenta de que podemos hacer mucho con poquito. (10-12)

Ante esto podemos preguntar ¿qué pasa con esos alumnos al egresar? ¿a dónde van a trabajar? ¿regresan a sus comunidades o buscan quedarse en Chapingo?, ¿la Universidad realmente cumplió al formar profesionistas que retornan a impulsar el desarrollo rural de las regiones de donde proceden?.

Las respuestas de los estudios de seguimiento de egresados de la UPOM (1994) se ubican en el sentido de que un pequeño porcentaje regresa a sus comunidades, pero lo más alarmante no es eso, sino el hecho de que un buen número de ellos al egresar no se ubican en actividades relacionadas con su profesión. Tendrán que pasar algunos años o bien incorporarse a realizar estudios de postgrado para mejorar las posibilidades de incursión en su ámbito específico de formación, ya que el Estado no es el empleador principal, y la crisis del sector agrícola les impide desempeñarse de inmediato al egresar.

4.- Asuntos laborales.

a). Los Académicos: Sus Condiciones Laborales y Salariales.

Las características de la UACH en materia laboral no son muy distintas a las de otras universidades públicas, de hecho la política educativa del Estado durante la década de los ochentas buscó igualar los ingresos y apoyos económicos de los académicos teniendo siempre como referencia y tope de contención en sus aspiraciones presupuestales y laborales, a la UNAM y a la UAM. En el caso de la UACH si bien se conservan muchos aspectos que tienen como referente a imitar, igualar o superar precisamente a la UNAM y a la UAM, su condición es atípica. Mientras que las universidades y escuelas superiores forman parte del techo financiero de la Secretaría de Educación Pública, la UACH forma parte del techo financiero de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, y por tanto no tiene que competir con la mayoría de escuelas, institutos y universidades para obtener un presupuesto global que objetivamente se definiría sobre principios de equidad y proporcionalidad. Esta condición si bien favorece en su presupuesto general lo cierto es que no se refleja en los salarios de sus profesores. Un alumno manifiesta como percibe el uso que se hace del presupuesto universitario.

Aunque la Universidad tiene un presupuesto muy alto comparado con otras universidades ese presupuesto está mal utilizado. Los maestros se quejan de que son mal pagados y tienen que salir a buscar clases a otro lado, buscar una nueva fuente de ingreso, eso hace que la atención de las actividades académicas no se cubran. (17-8)

Los ingresos de los profesores de tiempo completo, el noventa por ciento del total, tiene como referente el tabulador de la UNAM y su meta es poder igualarse a ellos, sin embargo hay dos consideraciones distintas que es necesario mostrar, una, que ni la UNAM ni ninguna otra universidad pública tiene un porcentaje tan alto de profesores de tiempo completo, lo que propicia un mayor gasto institucional en servicios personales, y, dos, que un amplio sector de profesores principalmente agrónomos obtienen ingresos adicionales por actividades de servicio, consultoría o asesoría brindadas bajo el auspicio y el respaldo institucional.

Los salarios y los estímulos económicos comparados con los obtenidos en categorías similares de la UNAM, nominalmente se encuentran por debajo, lo que de hecho desestimula la actividad académica como actividad única o prioritaria para los profesores. Un profesor que ha tenido participación importante en la dirigencia sindical y que también ha conocido los vericuetos de la administración universitaria opina.

Es muy difícil impulsar la participación de la Comunidad Universitaria en las discusiones. El desplome salarial es terrible, ha obligado a que buena parte de los profesores salga a buscar otros ingresos, descuide las actividades universitarias o les dedique un tiempo muy pequeño. Si hace diez o doce años de 900 profesores, más o menos 230 éramos los que sosteníamos la Universidad con participaciones, clases investigaciones y servicios, actualmente que somos 1 200 profesores andamos entre 100 y 150 los que la sostenemos. No quiero decir que no vengan los otros, sino que somos los que participamos desde la mañana hasta la noche, de lunes a domingo, que somos consejeros, que sacamos revistas, que platicamos con los alumnos, que damos asesorías, que estamos metidos en la dinámica universitaria. (8-3)

Ante este estado de cosas cabe preguntar por qué los profesores no participan ampliamente en las tareas de la Universidad, las respuestas pueden hallarse en dos líneas de análisis. La primera sostiene que la crisis económica del país desde los ochenta obligó a los profesores a buscar fuentes alternativas de ingreso ante la política de topes salariales instrumentada por Miguel de la Madrid. Y la segunda, que se complementa con la primera, señala que la política de deshomologación salarial impulsada por Salinas de Gortari para propiciar la excelencia académica de hecho vino a liquidar el funcionamiento de las academias y los colectivos de profesores. En cambio gestó un ambiente de trabajo fincado en la competitividad, la individualización y la supuesta eficiencia y excelencia académica. Los resultados están a la vista, los programas de estímulos económicos que pretenden recompensar el trabajo adicional de los profesores solo consideran al treinta por ciento de la plantilla y por tanto solo ese treinta por ciento es el que sustenta la vida académica de la Universidad.

Ante esta situación cabría preguntar si estos profesores con estímulo económico realmente han llegado a la excelencia académica y la respuesta es que se han hecho expertos no en excelencia o eficiencia sino en simulación y que salvo honrosas excepciones, la mayoría para ingresar o permanecer en los programas de estímulos efectivamente participa en muchas actividades, sí, pero en muchas actividades a medias, buscando dar los mínimos necesarios que le garantizan el otorgamiento de la constancia o diploma respectivo que se traduce en puntos necesarios para agregar a la suma personal e institucional que debe reunir para ser beneficiario de los programas de estímulos.

Quedan muchas preguntas sin respuesta, ¿Los profesores con estímulo económico pueden ser los detonadores de la excelencia académica?, ¿La competitividad y el señuelo del estímulo económico posibilitará que todos los profesores luchen abierta y abruptamente para obtenerlo, resultando beneficiada la institución al otorgar pocos estímulos y obtener cada vez una mayor productividad de sus profesores?. ¿No será una política típicamente de estímulos y respuestas donde sólo pocos obtienen el estímulo y a muchos no les interesa dar respuesta? ¿Realmente

se podrá alcanzar la excelencia académica institucional con el treinta por ciento de los profesores?, ¿qué pasa con el otro setenta por ciento, cómo se refleja esta situación en el desarrollo de los cursos, se imparten con la misma voluntad y solidez académica o se están formando profesionistas con las virtudes de unos pocos y la frustración y falta de compromiso institucional de muchos?.

Montaño (en Ibarra 1994-7) describe esta situación como la combinación de esquemas de decisión anárquica, política y racional que implica por un lado un comportamiento ambiguo y frecuentemente aleatorio, dado que los objetivos en la deshomologación salarial vía estímulos a la productividad y la excelencia, no son claros y los medios para alcanzarlos resultan problemáticos, presupone conflictos entre los intereses de la burocracia en turno con la comunidad de profesores, y en un sentido más, obedece a un mandato de orden político-racional donde los procesos que orientan la reproducción del sistema dictan las normas bajo el disfraz de la eficiencia y la eficacia.

Si no hay una posición de cuestionamiento a tales estímulos, no es porque los profesores no ubiquen las limitaciones en las políticas respectivas, sino porque todos finalmente han encontrado una nueva forma de relacionarse laboralmente con la Universidad en lo individual, incluso prescindiendo de su organización gremial, al respecto el Sindicato de Académicos se ha mostrado incapaz de involucrarse y proponer alternativas, lo cual habla también de una crisis de la vida sindical al no poder enfrentar las propuestas que surgen se aprueban y se instrumentan con o sin su participación y anuencia.

b) Los Administrativos: Sus Aspiraciones y la Realidad Institucional.

Los trabajadores administrativos en la UACH son de dos tipos; los sindicalizados y los de confianza, ambos no están considerados como parte de la Comunidad Universitaria, sin embargo su condición al interior de la institución es muy diferente. En los puestos de base existen exámenes de ingreso y escalafones para su promoción y ahí el sindicato tiene una presencia importante logrando reunir a la mayoría de los dos mil setecientos trabajadores. En los puestos de confianza (aproximadamente ciento cincuenta) que casi siempre son de mandos medios y superiores, se puede promover temporalmente a los trabajadores de base o bien se puede contratar libremente a los funcionarios de la administración en turno. Esta situación a través del tiempo ha propiciado el crecimiento de la plantilla de trabajadores administrativos, principalmente por aquellos nuevos que buscan permanecer en la Institución, hasta llegar actualmente a una relación de un trabajador administrativo por cada dos alumnos.

Un profesor que conoce este aspecto y que dedica su tiempo a la investigación advierte sobre el nuevo perfil ocupacional de los trabajadores.

El personal administrativo que se ha venido configurando en los últimos diez años se ha concentrado en el trabajo de oficina siendo cada vez menor el personal de campo que al no renovarse se pierde la posibilidad de tener un apoyo importante para la investigación y la docencia. (4-3)

El exceso de trabajadores administrativos no garantiza la realización oportuna y adecuada de las funciones y tareas a realizar en su trabajo diario; al contrario, ha propiciado una atomización de puestos que sobrepasa en mucho las condiciones de cualquier otro contrato colectivo de universidad o escuela superior. Los setenta y cinco diferentes puestos hablan de un profesiograma de trabajadores altamente especializados en sus funciones, de tal manera que muchas actividades básicas no pueden realizarse por falta de personal contratado específicamente para éstas y no puede ocuparse a otros trabajadores por no corresponder dichas actividades con las funciones de su puesto. La solución provisional se ha dado a través de ofrecer un pago simbólico (\$100.00 mensuales) a estudiantes que en su tiempo libre pueden realizar ayudantías de todo tipo, esta situación ha generado conflictos con los trabajadores y así lo refiere uno de ellos:

Entre los estudiantes hay un gran error, el querer ocupar o desarrollar trabajos de los trabajadores administrativos, como en el caso de los comedores. Las ayudantías limitan mucho su visión académica, si tengo la oportunidad de darle dinero extra a un estudiante para que se ayude lo llevo a Topografía, lo meto a que revise y estudie computadoras, lo llevo a que haga análisis de plantas, a que cuide unos animales, a que cuide un experimento, no lo meto a servir arroz ni frijoles, creo que ahí hay un gran error de quien dice que la formación integral de los estudiantes con vocación de servicio debe de verse en los comedores, o la zapatería, o en jardinería, creo que no. Los muchachos debiesen de exigir participar en la academia, buscar ese tipo de posibilidades, que se vayan a estudiar a un laboratorio, que sean ayudantes de un maestro de Preparatoria, si están ya en licenciatura que busquen la posibilidad de cuidar algún experimento, que se formen profesionalmente es lo que deben de hacer, su vocación de servicio saldrá cuando ellos vayan al campo, cuando ellos estén dispuestos a trabajar en el campo, a desarrollarse de manera agropecuaria en cualquier rama y puesto. (18-6)

El cuestionamiento es pertinente ya que las ayudantías debían plantearse en apoyo a las actividades académicas que puedan ser significativas en la formación profesional de los futuros agrónomos. Sin embargo son los propios profesores que estudiaron en Chapingo los

que encuentran valores educativos en la participación de todo tipo de ayudantías aún cuando de hecho hay un desliz de lo formativo a lo operativo en estas actividades.

Pero en el fondo, aún cuando las ayudantías en su mayoría son temporales, se prestan para establecer condiciones que oscilan entre la formación de redes filiales de lealtades amarradas y la formación de nuevos cuadros académicos e intelectuales, pasando desde luego por la necesaria y rigurosa satisfacción de ingresos adicionales de los alumnos que sí lo requieren y otros que no tanto.

Si bien las ayudantías constituyen puntos de tensión con las autoridades en turno por el supuesto desplazamiento de puestos de trabajo pactados en exclusividad con el Sindicato de Trabajadores y que en los hechos se manifiesta como el virtual cierre a la posibilidad de nuevas contrataciones o promociones de los trabajadores, lo trascendente no es esto, sino las dificultades de ascenso y promoción de los trabajadores, frente a las posibilidades institucionales para retribuir económicamente sus esfuerzos de superación laboral. Un líder sindical refiere con toda la parcialidad que le obliga la defensa de sus agremiados, cómo puede emplearse mejor el potencial laboral de los trabajadores.

Sin que la Administración se convierta en capataz, los trabajadores pueden rendir un cien por ciento en su trabajo a través de estímulos, a través de bloquear los burocratismos que ha creado la Universidad, a través de brindar oportunidad a los empleados mejor capacitados, por ejemplo, compañeros que son ingenieros agrónomos aunque no sean titulados, están trabajando de administrativos, compañeros que están estudiando en la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Universidad Nacional Autónoma de México y tienen puestos de segunda o de tercer categoría, apenas arribita de vigilantes, también tenemos un abogado de vigilante. Creo que esto no es aprovechar los recursos humanos que tiene la Universidad, administrativamente debiese de haber una reestructuración en este sentido, reorientar a los trabajadores hacia el lugar que hacen falta y estimularlos para que se desarrollen. (18-6)

Desde las aspiraciones manifiestas de nuestro entrevistado no se logra ver que una institución educativa no tiene como fin primordial la contratación y promoción de trabajadores, sino que ésta de acuerdo a sus fines educativos establece los perfiles laborales de sus trabajadores con el objetivo de que coadyuven al logro de los objetivos institucionales, por tanto las aspiraciones de promoción de los trabajadores están mediadas por las realidades concretas de la Universidad.

Ante las dificultades en la movilidad laboral y sobre todo ante los bajos salarios que perciben los trabajadores administrativos de base se han observado alternativas ocupacionales desde las

cuales se obtienen ingresos adicionales, así podemos encontrar un comercio subterráneo entre los trabajadores, (incluso maestros), comprando y vendiendo desde artículos de consumo básico hasta artículos de ornato y de lujo, sin dejar de considerar otras actividades fuera del campus universitario que al igual que las anteriores reducen la permanencia y productividad en su trabajo.

La UACH como una institución de excelencia deseada por sus autoridades busca promover la eficiencia entre los trabajadores administrativos, pero si no se ha hecho no es porque no se haya pensado, sino porque la eficiencia implica reducir el profesiograma de puestos administrativos para ampliar las funciones de los trabajadores, lo que en los hechos se manifestaría como exceso de personal, que ya lo hay, y también como incapacidad financiera de la Universidad para retribuir económicamente el incremento en las actividades de cada uno de ellos.

5.- La organización actual en debate.

a). La crisis del sector agrícola

Si el sector agrícola se encuentra en crisis, eso repercute necesariamente en la producción, comercialización, educación y empleo de la estructura económica del campo, donde se tiende a cancelar temporal o definitivamente los apoyos y proyectos menos importantes y justificados con el fin de reordenarse internamente en la búsqueda de una solución lo más rápida posible.

Dentro de la crisis general del sector agrícola es importante reflexionar sobre su evolución y las repercusiones que para la UACH eventualmente puede traer. Un profesor funcionario de la Universidad nos presenta su visión de la crisis del sector.

El sector agrícola ha sido olvidado dentro de las políticas de desarrollo del gobierno federal y la educación agrícola en consecuencia también. Independientemente de las razones por las cuales esto haya tenido lugar lo cierto es que eso nos afecta como Institución desde muchos puntos de vista, el que no exista en el gobierno federal la conciencia de la importancia que tiene el desarrollo del sector rural es algo que nos repercute fuertemente, por otro lado el que hayamos mantenido un modelo que no corresponde al modelo educativo general de nuestro país, que tiene que ver con que la Universidad ofrezca a la mayor parte de sus estudiantes un sistema de becas, de internado, de comedor, es algo que no es bien visto en el exterior. (12-6)

Para otros profesores la crisis no es sólo del sector agrícola lo es también de la Universidad y no precisamente comparten las mismas causas.

Una debilidad muy fuerte es que seguimos aislados del entorno, vivimos nuestros tiempos, no vamos a la par del desarrollo de la sociedad, y eso nos genera problemas, porque no vamos al frente del avance científico-tecnológico, tampoco somos caja de resonancia de las demandas del sector, en algunas cosas vamos a la cola, todo eso obedece a que estamos inmersos en nuestra problemática. No estamos interpretando las necesidades del sector empresarial del campo ni del sector más desprotegido tampoco. En caso de no corregir el rumbo llegará el momento en que se ponga en duda nuestra justificación como Universidad, somos caros y ya vimos que si se puede ajustar a la gente y pueden hacerlo con la Universidad. Para la sociedad va a quedar justificado que nos reubiquen o nos vayan limitando desde el punto de vista presupuestal, el Estado se da cuenta pero ahorita tiene otros problemas, si no corregimos el rumbo, si no damos muestra de que somos necesarios, de que estamos adecuándonos a la realidad, de que estamos generando profesionistas para un sector empresarial, para un sector rural que los requiere, vamos a pasar a tercer o cuarto término. (16-6)

Las presiones y los riesgos de intervención del Estado en la Universidad están presentes desde la experiencia de 1976, sin embargo son tantos los rumores de una posible intromisión que la Comunidad se ha vuelto incrédula y argumenta que los costos políticos para el Estado serían muy altos toda vez que la Universidad cuenta con la simpatía de amplios sectores del medio rural.

b). La Presión Exterior y la Inmovilidad Interior.

Pareciera que todos los males o debilidades de la Universidad no tienen que ver sólo con su funcionamiento interno sino también con la imagen que proyecta en el medio rural y en el sector agrícola estatal. Si bien en el ámbito interno se pueden ubicar con cierta claridad el origen de los males, hacia el exterior las opiniones no tienen fundamentos de prueba, sólo son intuiciones, especulaciones y temores compartidos.

Un profesor de amplia experiencia en los puestos administrativos opina:

La situación es poco deseable por varias razones, se perdió contacto con el Estado, con otras instituciones, con agricultores, nos hemos aislado, hay una resistencia al

cambio, hay una visión de suficiencia que no tenemos realmente, lo que hay es indolencia, ineficiencia e inercias. (4-3)

Otro profesor formado en Chapingo de los de derecha nos dice:

Siempre nos hemos caracterizado por hablar de que nos van a modificar, el pueblo de México gasta una cantidad que no es despreciable en la preparación de futuros profesionales que le van a servir en el campo, en la agricultura, en la ganadería, en la forestería. Si no hay ese cambio nos vamos a volver tan ingobernables que nuestra Ley que crea a la Universidad será obsoleta, aún cuando quiero decir que es una Ley de avanzada, sin embargo, los que la vivimos, los que la tenemos somos gente que no sabemos valorar y que buscamos precisamente la ingobernabilidad para que alguien nos venga a gobernar. (11-3)

Ante las opiniones que muestran desacuerdo por el estado de cosas que vive la Universidad se aprecia la existencia de tensiones que hablan de incertidumbre y que a la vez hablan también de paralización. Y como en toda situación de crisis y conflicto siempre se alude a los elementos que están presentes en la mente del colectivo, se cree que los elementos más cuestionados son finalmente el origen o causa de un cuestionamiento general.

Un profesor de amplia participación política nos ofrece su visión prospectiva de la UACH.

La Universidad en cualquier momento puede estar en la mira del Estado y ser transformada radicalmente desde afuera. El peligro de este tipo de intromisiones del Estado es que su visión es simple, si es cara la Universidad, suprimamos lo que es caro, de ahí está justificado el temor de que se pudiera suprimir el internado o la Preparatoria, porque desde fuera no podemos esperar un proyecto que supere, más bien que suprima de una manera tecnocrática buscando resultados económicos nada más. La otra posibilidad es que toda vez que tampoco el gobierno ha tenido condiciones óptimas y parece que no las va a tener a mediano plazo, la Universidad permanezca sin productos y sin resultados relevantes, vaya cortando más posibilidades para nuestra transformación. Los cambios que se están propiciando no son los más congruentes, se plantean carreras al vapor, cualquier proyecto se considera justificado por ser un proyecto académico, pero a veces hay incongruencias, falta de fundamentación y eso hace que la Universidad vaya cambiando en distintos rumbos, planos y visiones. Eso puede llevar a que se continúe en esta incongruencia. (9-3)

Existe la necesidad de cambio pero los cambios realizados son cosméticos, no resuelven los problemas centrales que traban la organización y dinámica universitaria, el cambio no se da

con más coordinación política, ni más propuestas académicas, ni mucho menos, más administración burocrática. Sólo podrá darse cuando se supere el aislamiento en el ámbito rural, cuando fortalezca su proyección institucional y cuando sea capaz de aprovechar el potencial de recursos profesionales y económicos que derrocha actualmente ¿Cómo lo podría hacer? justamente modificando el doble juego que se da entre la democracia y el gobierno a través de las mutuas concesiones de los líderes y grupos que en tiempos y espacios distintos finalmente se alternan en la responsabilidad de conducir a la Universidad.

c). Los logros Institucionales.

La UACH sin tener la denominación de Nacional, por sus antecedentes de Escuela Nacional de Agricultura y por la cobertura que tiene en todo el país es considerada por sus profesores y alumnos como tal. Un profesor y no precisamente formado en ella señala la importancia que en el ámbito nacional ésta proyecta.

Lo particular de Chapingo no solamente es ser una Universidad agronómica sino la Universidad rural por excelencia del país, no tiene competencia en una visión nacional. La UNAM por ejemplo, solamente realiza el 4% de sus actividades en el área rural, nosotros atendemos casi toda la nación, casi todos los estados de la República, muy buena parte de las regiones del país. (8-1)

La Universidad en su modelo académico refleja la influencia que en los años cuarenta le imprimió la Universidad norteamericana, sobre todo a partir de los convenios con la Fundación Rockefeller que terminaron por hacer de ella la institución con el acervo bibliográfico más importante de América Latina. Desde entonces y hasta la actualidad la UACH ha mantenido dos grandes vínculos académicos, uno con los Estados Unidos de Norteamérica y otro con la mayoría de países de Latinoamérica, asumiendo con estos últimos un liderazgo que siempre se ha buscado conservar. Un profesor de "fuera" nos habla del prestigio de la Universidad.

Se sigue manteniendo el prestigio de la Universidad como la principal Institución de Enseñanza, Investigación y Servicio agronómico con una importante presencia en América Latina, con una planta de profesores bastante preparada, con una proporción muy importante de posgraduados. Recientemente se ha hecho la comparación con otras universidades y nuestro nivel de postgrado es considerablemente elevado. Un elemento muy importante es la presencia de la Universidad en diferentes regiones del país a través de sus actividades de servicio que prestan los centros regionales universitarios. (3-4)

Si bien hay logros, la crisis del sector agrícola y particularmente del sistema de educación agrícola superior avisan una situación de restricciones presupuestales que pueden incidir en sus resultados de formación de profesionales, de investigación y de servicio para el medio rural.

d). **La revisión de la organización actual.**

La organización institucional tiene su antecedente en la historia institucional en sus momentos de grandes decisiones que definieron el proyecto de Universidad y que a veinte años de su instrumentación es posible evaluar en los aspectos que fueron causa de las diferencias y rupturas que ocasionaron la separación de la UACH y el Colegio de Postgraduados. Uno de los profesores que le tocó vivir esa etapa hace algunas consideraciones desde sus experiencias de veinte años en la UACH.

Desde que se crea la perspectiva de transformación de Escuela a Universidad se han generado diferentes políticas acerca de su misión. Los primeros enfrentamientos se tuvieron con gentes en la perspectiva de seguir lo que planteaba el Colegio de Postgraduados, una Universidad que no tuviera la Preparatoria Agrícola, que se fuera quitando los costos del internado y después el Consejo Universitario, que implicaba la paridad entre alumnos y profesores. A mi me parece que esa concepción de Universidad se ha seguido en la institución, algunos grupos la sostienen. Y por otro lado la perspectiva de una Universidad comprometida con los sectores más pobres y necesitados del campo que persiste en conservar las conquistas democráticas e históricas de esta Institución, la Preparatoria Agrícola, las formas de gobierno, el mismo Consejo Universitario. Ahora después de 20 años, nosotros que teníamos una posición contraria al Colegio tendríamos que reflexionar qué tan válidas eran todas esas propuestas y no necesariamente llegar a plantear las mismas propuestas de aquel entonces, hay que reflexionar, hay que discutir, hay que analizar y hay que adecuar la situación del desarrollo universitario a las condiciones actuales. (2-1)

¿Qué condiciones objetivas y subjetivas tienen que darse, o ya se dieron, para pensar que en la actual organización de la UACH hay elementos que deben ser nuevamente reflexionados y discutidos para decidir sobre su permanencia o modificación? ¿Serán esos elementos los que traban el desarrollo y las posibilidades de cambio de la Universidad?. Todo parece indicar que las posiciones en uno y otro sentido, están presentes y coexisten entre los diferentes sectores de la Comunidad Universitaria. En tanto que esta reflexión y discusión colectiva pueda darse, habrá que seguir otras líneas propositivas que también buscan hacer de la UACH una institución de vanguardia.

III.- El poder Político.

1.- La normatividad

Las diferentes formas que asume el poder en una institución dependen de la Ley, Estatutos y Normatividad que regulan su funcionamiento. En el caso de Chapingo el proyecto de Universidad para transformar a la Escuela Nacional de Agricultura fue perfilado en los años setenta por académicos en su inmensa mayoría egresados de la misma institución.

Su transformación de ENA a UACH, tuvo como escenario la negociación con el Presidente Echeverría para elevar a la ENA a rango de Universidad en un lapso de negociaciones entre 1974 y 1977, el cual culminó con la aprobación final, por acuerdo presidencial, de la Ley que la erige en Universidad Autónoma Chapingo. El siguiente acto fué aprobar un Estatuto Universitario que precisara la generalidad de su Ley y después con base en un Estatuto Universitario hacer la normatividad y reglamentaciones específicas que darían orden y funcionalidad a la naciente UACH.

La incorporación amplia de profesionistas de otras universidades desde 1976 vino a modificar la dinámica institucional con nuevas visiones y nuevas actividades hacia el trabajo académico y sobre todo hacia una renovada participación política que violentó la hegemonía de los grupos de poder tradicionales.

a). El proyecto UACH.

El carácter democrático y popular explicitado en su ley propició, de manera amplia e irrestrictible, la participación política donde los grupos autodenominados de izquierda fueron ganando espacios entre profesores y alumnos hasta tal punto que en 1978, cuando se eligió el Estatuto Universitario, ganó la opción "A" que defendía a la Preparatoria y al Internado como parte de un proyecto eminentemente popular que privilegiaba el acceso a la educación de las clases sociales pobres, en oposición a la alternativa "B" que buscaba principalmente garantizar la vanguardia institucional en la Educación Agrícola, obtenida desde los años cuarenta.

Un profesor dirigente de la ULR, opina sobre el Proyecto "A" de Universidad de la FNOB.

No ha existido un proyecto para la Universidad claro, el único proyecto en los años 70 es el que generó el grupo político ligado a la FNOB, que se conocía como los bolcheviques o Antorcha Campesina. Es un proyecto que teóricamente no es malo, que presenta cosas interesantes. Los mismos que lo generaron fueron capaces de imponerlo oficialmente. Actualmente no existe ninguna fuerza que sea capaz de imponer un proyecto. Pero era un proyecto tan ambicioso que no pudieron concretarlo, se quedó en el papel, porque no tenía el consenso suficiente que posibilitara se pusiera en práctica. A esto se agregó un conflicto político ligado en mucho con la práctica política del grupo, a tal punto que, ya para 1977 con todos los expulsados de ese grupo en 1976, no pudieron ponerlo en práctica. Entonces hay un proyecto teórico y formal que podría ser no tan malo pero que es muy ambicioso y difícil de concretar, por ejemplo, una Universidad crítica, popular, nacionalista que habla de muchísimas cosas que podrían ser trascendentes, a tal punto que cuando uno va a ver cuales son los programas, cuales son las prácticas que sustentan esa afirmación, resulta que no las hay, entonces cada una de las afirmaciones que se hacen en el proyecto global no encuentra un sustento, una práctica, un programa, una actitud de los profesores. Pero esta ahí plasmado, aún cuando existe no se pone en práctica y las grandes definiciones del tipo de Universidad que tenemos se van desarrollando de manera pragmática con prácticas distintas. (9-2)

El proyecto negociado y aprobado en la Ley y en el Estatuto Universitario es un proyecto definido solo en sus rasgos más generales, pero que posibilita su definición completa en tanto establece ordenamientos precisos sobre sus órganos de gobierno, estructura académica y administrativa, objetivos y perfil institucional. No obstante, sus propios ordenamientos, principalmente el referido a órganos de gobierno, así como las tradiciones e intereses acumulados en sus estructuras académicas y administrativas de su funcionamiento como ENA terminaron por obstaculizar la concreción del nuevo proyecto universitario. Con el tiempo la participación plural y el voto universal se han convertido en un rasgo distintivo de la vida democrática, pero a la vez han dificultado la generación de consensos sobre el futuro deseable de la Universidad, por lo que el Proyecto de la UACH se construye diariamente ante la falta de una normatividad vigente, toda vez que la toma de decisiones tiene que ver con los espacios de poder que los diversos grupos académico-políticos van copando con sus proyectos particulares desde una perspectiva institucional propia, llenando los vacíos con normas y reglamentos diversos en una misma institución.

b). Los vacíos en la reglamentación.

En el caso de la UACH es común apelar a la normatividad y reglamentación como fórmulas para obtener el orden y la legalidad institucional, aún cuando en la vida diaria estos elementos se encuentren supeditados a las decisiones políticas, que sólo les ven como referentes obligados a ser aplicados en aquellos casos donde las ventajas de los favores discrecionales y las influencias no existen.

Lo normativo nos refiere Granja (1992-125) "es una suerte de componente suplementario marginal ... es lo que no se cumple, lo que obstruye a otros procesos, lo que se rebasa, lo que escapa a la historicidad de las prácticas cotidianas de la institución". Lo normativo como determinaciones reglamentarias se opone a la realidad y las reglamentaciones constituyen diversos elementos que desplazan sus significados y se concretan en forma inestable.

Un profesor, con su opinión, insiste en la idea de reglamentar la vida académica de la Universidad.

Tenemos que actualizar y generar leyes, estatutos, reglamentos, normas y procedimientos, actualizar los que ya existen y generar los que falten, tener todo en orden es el 100% y actualmente contamos con un 30%, estamos viviendo con una fracción de legalidad que nos obliga a estar en un caos permanente, y aunque uno quiera actuar en forma ordenada, por el mismo desorden de todos los demás aparece que también uno anda en desorden, es un desorden relativo. (6-11)

En una institución con importantes ausencias en su normatividad y reglamentación, lógico es suponer que éstos son cubiertos por decisiones coyunturales y contingentes que acrecientan los márgenes de poder de las autoridades en turno, ya sea el rector, directores, subdirectores o consejeros, contribuyendo efectivamente a dar una visión de desorden que analizada en los diferentes niveles de organización y decisión institucional se muestra en forma cambiante, contradictoria y local como un caos normativo en lo formal, pero en la realidad se expresa como un orden negociado que termina por explicar las múltiples articulaciones del poder real frente a las ausencias y rigideces de la normatividad institucional.

2.- Las áreas de indeterminación política.

a). La improvisación y crecimiento de cuadros dirigentes.

Si bien podemos mencionar los vacíos de normatividad que acrecientan el poder de los dirigentes de la institución, también podemos mostrar la improvisación de esos dirigentes en su ascenso a los diferentes ámbitos donde se participa del poder institucional. Un profesor nos describe este suceso que, en forma reiterada, se presenta desde hace veinte años.

Cuando alguien se lanza para Director de un DEIS o Rector tiene que prepararse sobre la marcha. Entonces esos tiempos muertos de preparación le cuestan a la Universidad y la gente dice que le vamos a hacer. (6-16)

Los dirigentes en la Universidad mayoritariamente son elegidos entre profesores que, con un desempeño de más de quince años en promedio, buscan los cargos de representación como una forma de hacer carrera profesional en el ámbito de la administración. Sus perfiles personales no hablan propiamente de gente que se haya preparado para esas funciones, más bien habla de sus nexos con fuerzas políticas, carisma o trayectoria profesional que les ubica en forma temporal (cuatro o tres años) al frente de la Universidad como rector o como director de un DEIS. La votación de la Comunidad Universitaria en su conjunto o la Comunidad Departamental en particular define la elección de los dirigentes, que en el caso del rector siempre han sido egresados de la UACH y en el caso de directores en una amplia mayoría también. Un alumno nos habla precisamente de los elementos que juegan en las decisiones para elegir funcionarios.

Cuando se eligen funcionarios generalmente se dice uno que sean de la Universidad para que conozcan la problemática y hagan propuestas buenas, a veces se dice, no, que vengan de fuera para que no estén tan viciados, ya que principalmente han estado los mismos funcionarios, entonces para que la Universidad empiece a cambiar un poco hay que involucrar gente que ha estado fuera, a veces llega un rector o un director y trae a todos sus camaradas y paisanos, pero es gente que no ha trabajado con empresas, que no ha trabajado en el sector productivo. Y nosotros necesitamos gente que conozca la problemática del campo, que traiga propuestas y que vea de otra forma a la institución. (10-9)

La alusión a ver de otra forma a la institución no se refiere a una mejor administración, sino a aprovechar las experiencias profesionales de chapingueros que han destacado fuera de la Universidad. El problema de cómo administrar, dirigir o conducir a la UACH en forma

óptima aparece más como resultado de un proceso cambiante e improvisado que opera como un sistema de administración real, en contraposición a un sistema planeado e ideal. (Boris Trista 1993).

En la UACH al igual que en otras instituciones educativas no hay propiamente una carrera profesional para la burocracia gobernante y por tanto no se da la permanencia y el ascenso en los cargos a partir del desempeño mostrado en la administración, sino que hay un recambio de mandos medios y superiores acordes con los períodos de administración preestablecidos para cada funcionario. Esto propicia que sean justamente los líderes políticos y académicos quienes finalmente integran los cuadros dirigentes de los rectores y directores en turno, lo que se expresa a través de los últimos veinte años como una rotación de las élites, que a decir de Pareto (1968-212) se perpetúan en el poder como clase gobernante, que rota o se traslada de un cargo institucional a uno departamental o incluso a uno sindical, con toda la improvisación en el desempeño de sus cambiantes funciones.

La existencia de estas élites habla de una democracia dirigida por una clase gobernante que se nutre y crece con la misma expansión de la estructura burocrática de la Universidad, la cual no tiene mayor limitación que la aplicada a su presupuesto por la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.

En los últimos veinte años sin haber duplicado siquiera la población estudiantil que se atiende se ha incrementado el número de instancias administrativas en más del doble hasta rebasar más de ciento cincuenta mandos medios y superiores con una tendencia generalizada a elevar su jerarquía dentro del organigrama general de funciones (ver organigrama) hasta producir una estructura administrativa de base amplia por sus funciones cada vez más especializadas y alta por los niveles o jerarquías que se proyectan frecuentemente hacia los rangos superiores. Los resultados de este proceso acumulativo los define Pareto (1968-215) de la siguiente manera "cuanto más propensa es la clase gobernante a absorber a los súbditos hábiles en las tramoyas, el fraude y la corrupción tanto más segura es su dominación".

Sin que pretendamos hacer un símil con la situación que priva en la UACH, sí podemos señalar que el crecimiento injustificado de instancias tiene como finalidad explícita o implícita el otorgamiento de espacios y cuotas de poder para la cada vez más creciente clase gobernante que reclama su lugar en la conducción de la Universidad. Donde el sustento o respaldo se combina con el saber acumulado del personal de base que orienta, asesora o realmente dirige las diversas instancias, teniendo éstos una forma específica de poder que les permite negociar con los cambiantes mandos medios y superiores.

El crecimiento propiamente académico de la Universidad y las instancias que la sostienen no justifican la atomización y el sobre dimensionamiento de muchas otras, que sin trabajo o resultados académicos absorben grandes cantidades de recursos humanos y económicos y a cambio sólo producen diferentes formas de poder como elemento compensatorio a las aspiraciones y posiciones de grupos políticos, tanto formales como informales.

b). Los grupos políticos: entre la contención y la detonación.

La existencia de grupos de profesores, de alumnos, de trabajadores y de grupos combinados, constituye un hecho real, dinámico y cambiante que tiene sus expresiones en diferentes ámbitos académicos y políticos de la vida universitaria. Su integración puede ser formal en tanto comparten una ideología, intereses o proyectos comunes que les identifican y permiten pronunciarse, no en lo individual, sino como representantes o emisores de las posiciones del grupo. La conformación de los grupos también puede ser informal en tanto integra individuos que en problemas o situaciones específicas por simpatía, amistad o reconocimiento personal terminan por constituir un grupo informal. Por tanto mientras los grupos formales están bien determinados en cuanto a sus integrantes los cuales guardan un compromiso con el resto del grupo, los grupos informales tienen una estructura laxa y amorfa que posibilita la libre anexión o separación de sus integrantes, (Crozier y Friedberg, 1990).

La UACH no es ajena a la existencia de estos grupos y de hecho constituyen parte importante en la contención o detonación de propuestas o procesos de gestión. Un profesor nos da su opinión.

La presencia de los grupos políticos no es debilidad porque son consustanciales a cualquier organismo social, lo preocupante es que se debaten en una contradicción en este momento, entre ser buenos académicos o seguir reivindicando un protagonismo de hace muchos años. Esa es una contradicción muy fuerte, pero lo más preocupante es la escasa reflexión teórica sobre su papel como grupos políticos y basta ver un pequeño movimiento para darse cuenta de inmediato que lo primero que hacemos es acudir a desempolvar toda una serie de planteamientos teóricos que sostuvimos durante la década de los 70s y parte de los 80s. Aquí afuera tenemos la expresión, no se nos ocurre más que cerrar la Universidad y hacer marchas, eso es primitivo no ha habido un desarrollo real de la conciencia política de los grupos políticos, entonces todo eso es un freno. (5-9)

Efectivamente, los grupos políticos, cuyas expresiones tenían como principios la lucha de clases y la reivindicación del proletariado, ya no existen como tales en la Universidad, solo

quedan sus viejas prácticas movilizadoras, mitificadoras y mecanicistas, con el tiempo han evolucionado de grupos políticos a grupos académicos, donde los otrora líderes de opinión que brillaban por el sustento de una ideología revolucionaria ahora luchan afanosamente entre sí por constituirse en líderes académicos bajo la inspiración de una nueva ideología: la competitividad, la eficiencia y la excelencia.

Las nuevas aspiraciones tienen que ver más con la imagen personal y la superación profesional, como vía corta para alcanzar el reconocimiento académico institucional más que el trabajo político comprometido con los principios del pasado. Hoy con los valores de la tecnocracia académica se juegan las mismas posiciones de liderazgo y poder de las élites gobernantes, desde ahí se contienen o detonan proyectos y propuestas provenientes de la tradición democrática de la otrora izquierda o de la tradición autoritaria de la fortalecida y remozada derecha institucional.

La opinión de un profesor es ilustrativa.

Los grupos políticos bajo determinadas circunstancias son elementos que catalizan el proceso y empujan pero en otras se transforman en freno, es una contradicción de grupos políticos que no son ni buenos ni malos, siempre han existido con un nombre con otro, y siempre han sido factores de transformación, de cambios, pero también han sido factores de retroceso, llámese derecha o llámese izquierda. (5-10)

Sin embargo el líder de uno de los grupos políticos (VPERED), desde la administración niega la influencia de los grupos políticos en la conducción de la UACH.

Los grupos políticos, mayormente han sido un interesante fantasma que recorre la UACH. Más bien creo que por no tener la capacidad de definir las posibilidades reales de la institución y de avanzar en esa dirección, entonces el recurso fácil es responsabilizar a otros, y a quiénes, pues lo más cómodo es a los grupos políticos. (12-29)

Si aceptamos que la dirección de la Universidad no compete exclusivamente al rector sino a los sujetos que inciden con los márgenes de sus posibilidades para llevar a la UACH en el rumbo que les interesa, se hace evidente el error en la apreciación sobre los grupos políticos, toda vez que éstos siguen operando pero bajo una dinámica distinta, hoy son grupos de intereses comunes y coyunturales que se sustentan en los nexos del pasado y que se asumen pragmáticamente desde una perspectiva de beneficios mutuos teniendo como subsidiaria de sus utilidades a la propia institución.

Por tanto habría que ubicar en el tiempo la participación de los grupos políticos en los setenta, los ochenta y los noventa para diferenciar las situaciones del pasado, con las realidades del presente, como lo describe nuestro entrevistado.

Los pobres grupos políticos extintos en su mayoría se les ha utilizado como chivos expiatorios de la Comunidad, en realidad quien padece muchas de las deficiencias o méritos que se les imputan a los grupos políticos es la propia Comunidad Universitaria, o sectores de la Comunidad que no están constituidos como grupos políticos, hoy los grupos son expresiones más individuales con el prestigio o el resabio de lo que fueron en el pasado, son grupos que no tienen una base, son grupos que no son grupos. (12-29)

Obviamente los grupos existen, aunque no con las características de antes, su poder no se expresa en su capacidad de convocatoria, en la movilización o en la cooptación de los miembros de la Comunidad, hoy se expresa en su saber académico, en sus grados y reconocimientos académicos, por lo que su legitimación no tiene que pasar ya por las mediaciones y negociaciones del trabajo político, sino por el rasero del CONACYT, en tanto se participe del Sistema Nacional de Investigadores y se forme parte de una institución inscrita en el padrón de excelencia.

Los nuevos grupos beneficiarios de la política educativa del Estado se integran alrededor de los postgrados, los centros de investigación, los proyectos inter-institucionales y multi-nacionales, los eventos académicos y las publicaciones, que finalmente muestran los niveles de cumplimiento o no a las propuestas de modernización de la educación superior. Quedaría por analizar si con esta tendencia hacia la excelencia los nuevos grupos realmente se pueden constituir en detonadores de la gestión institucional o si sólo se formarán islas de poder y privilegios, autocontenidas y aisladas, en medio de grupos que pierden de vista el horizonte institucional y su justificación académica y social. Donde la apuesta es si la invocación a la excelencia podrá superar la simulación que como efecto no deseado se produce y multiplica en el ámbito universitario.

3.- La acumulación de poder.

a). El ejercicio de la democracia.

La democracia en la UACH entendida como la igualdad de derechos y obligaciones de profesores y alumnos nos ubica en el terreno de un gobierno de la Comunidad Universitaria,

donde éstos comparten las mismas responsabilidades en la conducción de la Universidad, pero donde no comparten los mismos derechos en tanto forman parte de sectores bien diferenciados en sus intereses al interior de la institución. Esta situación ha ocasionado que la democracia en Chapingo sea maleable, ya que la Comunidad puede integrarse monolíticamente frente a riesgos o amenazas del exterior, pero puede también atomizarse ante intereses particulares de un sector, departamento, academia, sindicato, consejo, comité o colectivo cualquiera. Por tanto el ejercicio de la democracia constituye una discusión no acabada ni mucho menos acordada acerca de cómo debe aplicarse, pero su expresión en el actual sistema de participación y voto ha propiciado "efectos perversos" (Boudon, 1980), que tienen su explicación en la inmensa mayoría de la población estudiantil comparada con la minoría de la población docente. Estos últimos en el afán de conducir el destino de la Universidad han recurrido a diversas formas de garantizar el voto de los alumnos en el sentido que conviene a sus intereses, estando de por medio el convencimiento, la intimidación, el intercambio de favores, la modificación en las calificaciones y otras más que terminan por establecer relaciones sustentadas en las ventajas comparativas, que los alumnos valoran en su momento, para decidir a quién o quiénes favorecer con su voto.

Un profesor que vivió la democracia como alumno nos da su opinión.

La democracia tal como está planteada es una fortaleza desde el punto de vista teórico, pero resulta que cuando la aplicamos se transforma en una debilidad, porque propicia intereses de grupos y hasta personales y ocasiona problemas para lograr cambios que mejoren a la Universidad. En nombre de la democracia las cuestiones académicas se llevan a planos políticos para cambiar decisiones de cursos, de calificaciones, de contenido. (6-3)

En tiempos de campaña o de crisis de las autoridades, es común comprar el voto de los alumnos con comidas, viajes nacionales e internacionales, y en menor medida, con promesas para mejorar el acervo bibliográfico, el equipamiento, la infraestructura departamental y los planes y programas de estudio, porque ahí los alumnos se muestran menos sensibles.

Un estudiante de séptimo año del Departamento de Zootecnia opina al respecto.

Si piden la opinión a un alumno de primero o segundo año, no tiene noción de lo que es la Universidad, pero lamentablemente la democracia que existe en Chapingo lo permite y muchas veces la participación de alumnos a edad temprana lleva a generar malas propuestas o hace que las cosas salgan mal. Vivimos en una Universidad democrática pero la democracia está mal utilizada. Uno de los problemas claros es Preparatoria, tiene mucho poder, se deben buscar formas, a lo mejor se decide que

sea una democracia representativa o que cada Departamento tenga un peso relativo, yo no comparto la idea de que el voto sea ponderado en su totalidad, pero hay que reconocer que entre más años tenga una persona aquí en la Universidad conoce más de la problemática. (17-7)

Si la Preparatoria tiene mucha capacidad para influir en las decisiones por lo numeroso de su población, ésta no radica en el número de sus alumnos sino en los grupos políticos que gozan de un mayor margen de influencia sobre los alumnos que recién se incorporan a la Universidad y desconocen casi todo de ella.

Esta situación cambia con el tiempo y ya los alumnos de licenciatura conocen de sus posibilidades como sector e incluso de manera abierta buscan hacer presente ese poder real que tienen. Un alumno con su opinión explícita otros ámbitos de poder que los estudiantes tienen.

La participación del estudiante sería como de vigilancia a los maestros... si al alumno se le ha dado demasiada libertad, hay momentos en que se requiere esa libertad, porque si algún funcionario no funciona, esa libertad sirve para que el alumno proteste, porque el que se va a formar es el alumno, el que va a salir como profesional es el alumno, y si uno no busca conjuntamente con los maestros qué es lo que le conviene a uno, vamos a seguir demeritándonos más y más. (10-8)

La relación alumnos-maestros termina por definirse como simbiótica en tanto unos dependen de otros para alcanzar sus propios fines e intereses, por lo que constantemente acuden a la negociación como forma de interactuar con estabilidad y armonía. Un ejemplo es relatado por un alumno.

Hablando de democracia, que se hagan foros estudiantiles a nivel departamentos donde conjuntamente con los maestros consideremos como debe ir cambiando la situación y que se elija a la gente que los estudiantes, conjuntamente con los investigadores consideren debe estar ahí. A a mi me gustó mucho lo que pasó en Economía, cuando los chavos dicen nosotros queremos a este profesor de director porque él ha demostrado honestidad, ha demostrado que puede trabajar, el director saliente les dijo; está bueno, ahora quiero que ustedes me digan que gente les parece para estar dentro del aparato administrativo y académico del Departamento, y la gente dijo de acuerdo a la experiencia de los compañeros de sexto y séptimo, esta persona pudiera ser, y con base en eso hicieron el equipo. Entonces eso es bueno. Yo tengo seis años estudiando en Chapingo y ya conozco a los maestros, uno se da una idea cuando los maestros tienen ciertas tendencias políticas y cuando un maestro se

dedica a trabajar, a investigar, a preocuparse por los alumnos, es muy claro, rápido se deja ver. Entonces, con acciones de este tipo le dan confianza a los alumnos, los involucran, los motivan a que tengan una autoridad puesta por nosotros y que comparte ideas con nosotros, si doy una idea la va a retomar, siempre y cuando se aplique de la mejor manera. (10-9)

Efectivamente la administración de la Universidad y la de cualquier DEIS no puede hacerse sin el consentimiento de los alumnos, su presencia en condiciones de igualdad a la de los profesores les ha reportado ventajas importantes en sus condiciones asistenciales y académicas. Profesores y alumnos buscan influir y decidir a la par en los diversos órganos de gobierno con sus propuestas. Sin embargo en los hechos se dan ciertos mecanismos compensatorios que posibilitan que unos y otros finalmente satisfagan las demandas de su sector, asumiendo los alumnos mayoritariamente una actitud de no participación en las propuestas académicas cuando según su punto de vista no afectan las condiciones de su sector.

La tolerancia, la negociación y la vigilancia mutua entre profesores y alumnos constituyen elementos en torno a los cuáles se sostiene una democracia que busca por vía de los consensos y la mayoría evidente, conciliar los diversos intereses que se presentan entre y al interior de dichos sectores.

Algunos vicios más de la democracia tienen que ver con la poca participación y disposición para involucrarse en los asuntos universitarios. Un profesor formado en Chapingo y con experiencia en cargos académicos opina.

La democracia en la Universidad no se vive adecuadamente. Todos deberíamos estar interesados en el rumbo, pero no es así, nos movemos por liderazgos, las propuestas y documentos que se elaboran, tres o cuatro los revisan y el análisis que ellos hacen alimenta a los otros muchos. Entre los profesores y los alumnos hay un conjunto de personas que deciden y van reproduciendo en la Comunidad sus posiciones, de hecho en la Universidad se dan decisiones coyunturales. Nuestra Universidad presenta errores importantes en la vida democrática. Los estudiantes son pasajeros en la institución sin embargo los profesores no participan en mejores condiciones que éstos. (4-1)

La Comunidad ha terminado por transferir a los líderes de opinión muchas de sus responsabilidades por falta de interés y de involucramiento en la vida universitaria. Esto se aprecia en las votaciones que no alcanzan el mínimo requerido (50% + 1) para ser válidas o en el establecimiento de urnas volantes que se trasladan hasta los salones de clase para presionar a profesores y estudiantes en la emisión de su voto, también lo vemos en los

Consejos Departamentales y en el Universitario, en sus dificultades para su integración o incluso en la imposibilidad de mantener el quórum mínimo que les posibilite tomar acuerdos colegiados durante sus reuniones. Pareciera que los miembros de la Comunidad no se interesan mayormente por los asuntos que competen a la Universidad en general, y sólo se interesan en lo grupal o en lo individual por los asuntos que les atañen, ejemplos se dan a diario donde los profesores o alumnos hacen acto de presencia en las reuniones cuando se afectan sus intereses o cuando se buscan acuerdos en su beneficio.

b).- Las limitaciones del Consejo Universitario.

El Consejo Universitario como órgano de gobierno solamente superado por la Comunidad Universitaria, es la máxima autoridad de la Universidad en el ámbito académico, de hecho ante la imposibilidad de reunir o consultar frecuentemente a un conglomerado de mil doscientos profesores y cuatro mil ochocientos alumnos, el Consejo Universitario normalmente toma las decisiones más importantes de la Universidad, incluso el rector debe contar con su aval para instrumentar muchas de sus propuestas o decisiones.

Dicho órgano en su conformación guarda los principios de representatividad e igualdad en el número de consejeros por departamentos, presentando paridad entre profesores y alumnos, y además eligiendo un tercio de consejeros representantes de toda la Comunidad al margen de la pertenencia y adscripción departamental de profesores y alumnos, como fórmula válida para superar los intereses específicos de los consejeros enviados por sus propios departamentos.

No obstante las bondades de un cuerpo colegiado como el Consejo Universitario, en su funcionamiento se han ido acumulando vicios que lo llevan a la revisión y resolución de aspectos que competen a otros órganos de gobierno de jerarquía menor y a la atención de asuntos de sectores, grupos o personas que bajo presión le obligan a un funcionamiento contingente muy alejado de sus funciones y jerarquía.

Un profesor consejero universitario representante de la Comunidad opina sobre su funcionamiento.

Hay que buscar más eficacia en el Consejo Universitario; así como está operando actualmente, con pugnas entre grupos y controles de personalidades, está cancelado como opción para la transformación universitaria. Lo peor es que ni siquiera se comportan como grupos políticos, sino como pandillas. El grupo político lo entiendo

con un planteamiento programático, una orientación universitaria, pero por ejemplo la polémica que se dió en el Consejo, sobre que yo tengo 11 votos y tú tienes 12 señala lo lamentable, porque ese Consejo es el mismo que se está disolviendo ahora. Es un Consejo lamentable, secuestrado, incapaz, no ha funcionado como conciencia de la Universidad. Porque ni siquiera son planteamientos del grupo político, sino de personalidades, de pillos que más están en el reparto del botín que en la orientación de la Universidad.
(8-11)

Al igual que en las votaciones de la Comunidad, en el Consejo Universitario se busca el voto favorable de los consejeros por parte de los grupos o líderes interesados en uno u otro sentido por las propuestas que deben revisarse y aprobarse, por tanto en muchos casos sus discusiones no tienen como objetivo convencer al resto de los consejeros sino sólo agotar la formalidad de la mecánica de funcionamiento, ya que los votos pueden estar amarrados y entonces la balanza se inclinará en un sentido u otro, por la ausencia de uno o varios consejeros comprometidos previamente o la presencia de otros con los que no se pudo negociar el punto a decidir.

Sin embargo cuando las iniciativas no confrontan abiertamente a grupos o sujetos de la Comunidad, o cuando no existe el tiempo y las condiciones para establecer posiciones y amarrar compromisos previos con los consejeros, o cuando las decisiones del Consejo no afectan en forma importante los intereses de individuos o grupos, su funcionamiento es más ágil, libre y transparente.

c). El poder del rector.

El rector jerárquicamente como autoridad, está por debajo del Consejo Universitario, sin embargo, es presidente del propio Consejo, lo que le da un poder superior al de cualquier otro integrante de la UACH. Para ser rector por un período de cuatro años, se requiere el registro como candidato ante el propio Consejo y cumplir con los requisitos que éste determina entre los cuales destacan, presentar el veinte por ciento de firmas de la Comunidad que avalan o dan su anuencia para que participe en la contienda electoral. Un aspirante a rector debe hacer campaña por más de un mes, tiempo que le permite presentarse en cada una de las Comunidades Departamentales, además de reunirse con diversos grupos de alumnos y maestros para dar a conocer su plan de trabajo y entablar las primeras pláticas que evolucionarán hacia acuerdos de apoyo y compromisos de incorporación al equipo de campaña, perfilándose también los posibles integrantes de su administración en caso de que

salga triunfante de las elecciones. Hay también reuniones entre los candidatos para definir algunos acuerdos sobre las reglas del juego, así como para negociar declinaciones en favor de otro candidato, a cambio de garantizar su incorporación o beneficios específicos en caso de que éste llegue a ganar la contienda electoral. Finalmente, después de múltiples actividades de proselitismo político, se conforman las fuerzas políticas que apoyan a tal o cual candidato, por lo que para esos momentos, la moneda está en el aire y el futuro de los grupos políticos, de los líderes de opinión, de la burocracia y de las élites gobernantes depende de ganar las elecciones para garantizar un buen puesto o varios en la nueva administración del candidato triunfante. En este proceso de campaña ya se tiene claridad sobre las aspiraciones de grupos y líderes a los cuáles habrá que dar satisfacción así como también a los que integran el equipo de confianza del nuevo rector, sin dejar de considerar las promesas públicas y privadas que en beneficio de un sector, departamento o área se hayan hecho para contar con su apoyo y voto a favor. Así las cosas, todo rector inicia su gestión con compromisos amarrados a los cuáles rápidamente se incorporan otros derivados de los grupos perdedores, con los cuales también tiene que negociar si quiere que lo dejen trabajar.

Un profesor de Centros Regionales ubica la dinámica de los diferentes grupos en su relación con la rectoría.

En la Administración anterior se dió un cierto divorcio del estudiantado en relación con la dinámica general de la Universidad. Se percibía una actividad incluso gremialista del estudiantado, se hablaba del tercer sindicato, después surgió el cuarto de los mandos medios. Nos llevaba a una dinámica que se puede calificar de clientelar, los estudiantes con sus demandas garantizaban cierto respaldo político, pero en función de que éstas les fueran resueltas puntualmente, muchas veces enfrentando o cuestionando a otros sectores como el de los profesores y al mismo sindicato de los trabajadores administrativos. Eso es parte de una vida democrática de participación y de representación pero que se convierte en una debilidad cuando las gentes que generan propuestas toman esto como una vía corta para generarse consensos fáciles sin entrar a la discusión de los proyectos académicos globales de la Universidad. Entonces tenemos una Universidad muy cara en términos de sus servicios asistenciales que genera áreas intocables, donde se propone la transformación y se dice vamos a transformar pero a esa no la tocamos porque es muy sensible, muy delicada, tocar cuestiones como eficientización de gastos de alimentación o de servicios asistenciales es explosivo. (3-5)

Toda propuesta que tenga como objetivo crear nuevas instancias, ampliar otras, puede tener viabilidad, toda vez que no suprime intereses, posiciones o puestos, en cambio cuando una propuesta busca ajustar, recortar o reducir enfrenta muchos cuestionamientos, principalmente

de los afectados en sus intereses. Por tanto en la UACH no puede darse una real transformación pues todas las propuestas avanzan solo que haya más recursos económicos, más contrataciones de trabajadores administrativos y académicos, más alumnos, más infraestructura, más espacios de poder. Un ejemplo es la modificación planteada al Plan de Estudios de Preparatoria en 1995. Esta inicialmente buscaba reducir materias del plan de estudios, igualar cargas académicas en todos los grados y actualizar los contenidos de los cursos, sin embargo, el resultado final fue el incremento de materias en el nuevo plan de estudios, una mayor carga académica y horaria para los alumnos y la necesidad de contratar más personal académico para algunas materias nuevas.

El rector utiliza su poder principalmente en conciliar, negociar, convencer y sobre todo en comprar voluntades. No atender estas áreas de conflicto en las que se expresan con toda nitidez los intereses de los diferentes grupos implica perder el control de la institución y toda vez que sobre su persona e investidura se proyectan en forma radial todo tipo de asuntos; su poder se acrecienta pero no para hacer lo que su perspectiva le indica sino para actuar como mediador, interlocutor o representante de una Comunidad diversa, dispersa, cambiante y hasta apática, donde todos los integrantes, incluido el rector mismo, priorizan sus intereses personales por encima de los intereses de la Universidad.

Un profesor que ha participado en los tiempos de activismo político ahora observa pasividad.

La vida se ha estabilizado, antes había más efervescencia, más participación política, más participación académica. En estos años la gente ha dado por buscar en un gran porcentaje su situación económica, estar económicamente bien, buscar chambas fuera, asistir a la Universidad a dar sólo clases, se ha dejado hasta cierto punto la investigación a pesar de que se sigue haciendo, pero la gente le busca por otra parte. La crisis económica nos ha afectado, ya no hay la misma participación de los profesores y alumnos para las cuestiones de tipo político. (14-6)

Pareciera que la Comunidad ya se cansó de poner y quitar rectores, que ya se dió cuenta que esto no resuelve los problemas de la Universidad y que generalmente acarrea más problemas de los que pudiera resolver. En veinte años como UACH han desfilarado un total de diez rectores entre electos e interinos (éstos últimos en sustitución de los rectores cuestionados y removidos de su cargo) lo que habla de la gran inestabilidad política vivida en la Universidad. Mientras que los grupos políticos en forma creciente asumen la negociación de las salidas anticipadas por las pugnas y conflictos entre ambos, (como fue el caso del anterior rector) para no llevar a consulta de la Comunidad su destitución, que deja una huella mayor, que la que puede dejar la renuncia por motivos personales.

Las distintas facetas del poder de un rector están dadas en su estilo de dirigir a la institución, según Ball (1989-97) los tipos ideales son: El estilo interpersonal que se basa en el convencimiento y la persuasión, el administrativo que establece comités reuniones y grupos de trabajo, el político que a su vez puede ser autoritario y busca suprimir la expresión pública y el antagónico que busca el debate y las reuniones amplias.

Para conducir a la Universidad en diferentes situaciones se requieren diferentes estilos para asegurar el éxito o los buenos logros de una gestión. Muchos rectores de la UACH deben su salida anticipada precisamente a gobernar con poca sensibilidad ante grupos que esperan ser tratados y tomados en cuenta de acuerdo a su rol, jerarquía y fuerza política y/o académica.

Esto implica aceptar desde la rectoría, que hay otros poderes que se expresan en espacios que no se pueden menospreciar ni mucho menos violentar, por lo que el rector tiene un poder específico que se ejerce y confronta en todas sus manifestaciones y posibilidades de expresión con otros poderes, que aunque menores, también tienen sus espacios de acción.

d). El poder del Comité Ejecutivo Estudiantil.

La organización estudiantil se nutre y recrea de la tradición democrática que posibilita la elección de representantes del sector estudiantil a través de un Comité Ejecutivo Estudiantil (C.E.E.) encargado de vigilar y procurar los intereses de sus representantes. La elección del Comité se hace en forma similar a la de un rector o director de DEIS, con la variante de que aquí se promueven planillas y no individuos para ocupar la representación estudiantil por espacio de dos años. El C.E.E. a través del tiempo ha ido reduciendo sus funciones inherentes para centrarse principalmente en la dirección y promoción de actividades festivas, culturales y asistenciales de beneficio y mejor estancia de los estudiantes en la Universidad.

Una alumna plantea la problemática que enfrenta el C.E.E. y la desviación de sus funciones, al constituir una instancia con presupuesto asignado oficialmente que realiza actividades administrativas de los recursos que se le otorgan, en lugar de las actividades políticas que le corresponden.

Cuando ingresé a la Universidad me sorprendieron muchas cosas, una de ellas fueron los servicios, pero otra fue esta posibilidad de votar por el Rector y tener una Representación Estudiantil legal, lo cual no existe en otras Universidades. Esta representatividad, a través de una votación involucra al sector como tal, lo cual me parece muy importante, pero desde que entré a la fecha, ha habido una serie de

situaciones que han defraudado mucho esta idea, por ejemplo, el hecho de que el Comité Ejecutivo Estudiantil tenga presupuesto propio, es algo muy sorprendente. Pero además, ¿qué ha seguido?, la debilitación del Comité, incluso la desaparición ya casi inminente de esta representatividad. Esto tiene que ver con lo que está pasando a nivel nacional, pero tiene que ver también con una dinámica interna. (7-7)

No hay riesgos de una virtual desaparición del C.E.E. lo que sí hay son tendencias que le ubican como una instancia de gestoría para atender las necesidades de los estudiantes, las cuales cada vez se ubican más en las sociedades de paisanos y en los festejos para la quema del libro, (Piña, 1990) pasando desde luego por el incremento de vehículos para su uso exclusivo y la posibilidad de viajar con recursos institucionales a eventos deportivos, culturales, sociales y académicos.

El Consejo General de Representantes (CGR) integrado por representantes de grupos académicos con el tiempo se ha constituido en una instancia de vigilancia hacia los actos del C.E.E. avalando o cuestionando su proceder.

Esta situación crea conflictos internos entre los estudiantes, a tal grado que la debilidad en la demanda de recursos a la Universidad, el despilfarro, el derroche o el uso clientelar de éstos, propician la crítica, los cuestionamientos y eventualmente la destitución del C.E.E.

La fuerza y legitimidad de un Comité es medida por la capacidad de orientar los intereses en sus casi cinco mil integrantes hasta un punto en que puedan movilizar a su base en la lucha por mejores servicios en el comedor y dormitorios, mejores viáticos en los viajes de estudio, no aceptación de un promedio mayor como condición para aspirar o conservar la beca, incremento en el monto de las becas, asignación de recursos para gastos menores, pago de pasajes de ida y vuelta a su lugar de origen en el período vacacional, asignación de apoyos adicionales para las semanas de los Estados en la UACH y muchos otros que han terminado por desviar a su organización y a ellos mismos en sus aspiraciones iniciales de formación, (Spitzer, 1990).

Dado que el Estatuto Universitario privilegia la admisión de alumnos que, preferentemente provienen de las clases más desposeídas del campo mexicano, la UACH los provee de los servicios asistenciales y de alojamiento necesarios y suficientes para dedicarse de tiempo completo a su formación profesional, durante una estancia de cinco a siete años, e incluso más, por la titulación y postgrados que llegan a retenerles hasta diez años en la institución.

Esta oportunidad se ha interpretado por los alumnos como un compromiso de la Universidad para otorgarles todos aquellos medios y recursos que posibiliten su educación en forma

gratuita, y no sólo eso, sino donde ellos puedan allegarse algunos recursos adicionales que pueden utilizar para ayudar a su familia o para rodearse de bienes materiales que les den una estancia más cómoda y placentera.

Un efecto indeseado del asistencialismo es que muy pocos regresan a sus comunidades rurales al término de su formación y en cambio buscan ubicarse en un medio que les prodigue las mismas comodidades que la UACH pudo ofrecerles, cambiando sus formas de vida, su visión sobre el medio rural y su pertenencia de clase social.

e). El poder de los sindicatos.

Los sindicatos de académicos y de administrativos como todas las instancias que participan de la vida diaria en la UACH también tienen sus espacios de poder, buscados y ganados a través de los respectivos contratos colectivos de Trabajo. En el Sindicato de Académicos se encuentran afiliados aproximadamente el setenta por ciento de los mil doscientos profesores, en tanto en el Sindicato de Administrativos están afiliados el noventa por ciento de los dos mil ochocientos trabajadores.

La importancia de los sindicatos como instancia de representación y defensa de los trabajadores tuvo su mayor auge en los años ochenta en correspondencia con el auge del sindicalismo universitario nacional. Sin embargo, su forma y poder se ha desfigurado y disminuido en los noventa, como consecuencia de la aplicación de la política neoliberal sobre las universidades y escuelas superiores del país. En el caso de Chapingo el debilitamiento del Sindicato de Académicos se dio a partir de los programas de estímulos salariales instrumentados por las autoridades en turno, que no respetaron la bilateralidad con el sindicato. Igualmente a partir de otros estímulos adicionales que no pasaron por el sindicato, como el SNI, y que se tradujeron en mejoras salariales para algunos profesores y en expectativas de incorporación para muchos más. Otro factor también importante que terminó por relativizar y minimizar las luchas y movilizaciones por incrementos, lo constituyen los topes salariales para el subsistema de educación superior que establece límites precisos a partir de lo otorgado a instituciones como la UNAM o la UAM.

Todos estos factores se han reflejado en la vida sindical y se presentan como una paulatina pero constante pérdida de poder frente a la institución y una pérdida o desfiguración de imagen frente a sus agremiados, a punto tal, que sus funciones se han reducido principalmente al otorgamiento de servicios asistenciales como el comedor sindical, la gestoría para la obtención de créditos de vivienda, automóvil y otros bienes materiales, así también el

otorgamiento de préstamos con recursos sindicales a su vez otorgados por la Universidad. Si bien estas acciones son loables, poco se ha hecho para conservar la fuerza sindical, que ante su debilitamiento se muestra incapaz de exigir el cumplimiento de cláusulas de su Contrato Colectivo, a tal grado que muchas de éstas, aún pactadas y firmadas son letra muerta y constituyen motivo de reclamo a las cada vez más numerosas violaciones al Contrato Colectivo de Trabajo. La capacidad de movilización y negociación es mínima ante la institución y en cambio la burocracia sindical aumenta en número y en beneficios materiales y económicos creando efectos no deseados por la mayoría de la base sindical.

Fuera de un centenar de sindicalistas consecuentes y convencidos de la importancia del sindicato como instancia de defensa de los derechos laborales de los académicos, el resto se manifiesta realizando trabajo sindical cuando tiene de por medio algún interés específico. generalmente la asignación de una prestación como casa, departamento o préstamo para comprar vehículo, computadora, o cualquier otro bien material, interés que deja de serlo en el momento que recibe el beneficio requerido. Y así sucesivamente se van alternando los grupos de interés que en forma totalmente artificial mantienen a la organización sindical.

Una opinión en retrospectiva de cómo el Sindicato jugó en favor de los profesores, la da un conocido y consecuente profesor sindicalista.

Recuerdo en el 77 cuando entramos, los Jefes de Departamento eran los que decían quien entraba en la Universidad y ponían los sueldos, todo se daba a través de las autoridades, ellos determinaban la materia de trabajo y establecían los sueldos, si eras allegado, si eras amigo de ellos, te daban sueldo más o menos adecuado y si eras de otra escuela, si no eras chapinguero eras relegado. Eso nos tocó vivirlo dado que no somos chapingueros, nos tocó vivirlo aquí con varios maestros en el departamento de bosques, tuvimos que hacer juntas, tuvimos que hacer caminos. Una de las ventajas fue que el sindicato jugó un papel importante para restablecer un poquito esa relación de fuerza y poner un equilibrio, poner cierta normatividad para mantener la planta de profesores. En ese sentido el sindicato ha jugado el papel de dar seguridad en el trabajo que se pudo tener a partir de eso, porque antes era más inestable, fácilmente las autoridades te quitaban si no les caías, si no jugabas con ellos políticamente, si no estabas de acuerdo te cuestionaban, manejaban a los grupos y rápidamente los profesores salían de la Universidad si no coincidían con la corriente política que estaba en el poder. El sindicato vino a normar un poco eso, vino a dar cierta estabilidad a los profesores para que pudiéramos dedicarnos para lo que se nos había contratado. (14-1)

Para poder reconocer la evolución del sindicalismo en la UACH habría que considerar también al Sindicato de Trabajadores Administrativos cuya máxima aspiración, negada por la Ley y el Estatuto Universitario, es formar parte de la Comunidad Universitaria y por tanto participar de las decisiones en condiciones similares a los profesores y alumnos.

Los profesores y alumnos tienen posiciones a favor y en contra de esta posibilidad a partir de los efectos negativos que en otras universidades el sindicalismo ha producido en la vida académica universitaria.

Un profesor crítico del sindicalismo universitario expresa su opinión.

El sindicalismo universitario es un tema delicado que casi nadie toca. El sindicalismo universitario se planteaba cosas a simple vista de apoyo al profesorado, de apoyo a los trabajadores, de mejorar sus niveles de vida. Sin embargo analizando muy en lo profundo, era un error estratégico para la construcción de una Universidad Autónoma. También puedo percibir que con el paso de los años el sindicalismo va acentuando los defectos que teóricamente eran previsibles, cada vez se han hecho más graves. En muchos casos el sindicalismo se ha convertido en defensor de maestros que no responden a sus estudiantes. El sindicalismo académico y administrativo se han convertido en causa o en condición propicia para el relajamiento disciplinario. para una actividad laxa dentro de la Universidad, se ha quebrantado la disciplina elemental que debe haber en maestros y trabajadores. (1-9)

La visión de los sindicatos como protectores de flojos e ineptos ha cobrado fuerza con el tiempo, haciéndose patente en ambos sindicatos, siendo prácticamente imposible sancionar a un trabajador, independientemente de la falta cometida, por la serie de mecanismos, pruebas e instancias que tienen que cubrirse para que proceda legalmente una sanción.

El poder que emana de los Sindicatos de Académicos y de Administrativos tiene como eje la defensa de sus agremiados y el manejo que hacen los comités en turno de las promociones y basificaciones de personal, lo cual se traduce en pugnas y negociaciones compensatorias con la administración universitaria.

Al igual que en las propuestas académicas, toda propuesta de orden administrativo se instrumenta a partir del incremento de personal y de la atomización de funciones que termina por justificar el exceso de personal, aún cuando se le mantenga sub-empleado y por debajo de sus capacidades y potencialidades.

Las prácticas sindicales de los académicos y de los administrativos son principalmente economicistas y tiene como expresión principal arrancar cada vez más y mejores salarios y prestaciones para sus agremiados, recurriendo para ello frecuentemente a las movilizaciones como instrumento de presión para negociar en mejores condiciones. Esto no quiere decir que muestren una gran capacidad de lucha y aglutinamiento en sus bases, por el contrario, son generalmente los miembros de los comités en turno y algunas decenas de activistas quienes finalmente deciden y/o sostienen los paros y las huelgas.

Una diferencia entre ambos, es que los administrativos no se ven como parte de la Universidad, sino más bien como asalariados en una relación laboral donde las autoridades, profesores y alumnos personifican la imagen del patrón.

Sin embargo sus perspectivas al futuro se ven inciertas toda vez que su función fundamental de instancias defensoras de los intereses laborales de sus agremiados se ha reducido al mínimo, e incluso los mismos trabajadores administrativos y académicos prefieren resolver sus problemas, en primera instancia, en forma directa con las autoridades, desplazando así a sus instancias de representación.

IV. Los Conflictos Internos.

1.- Los conflictos de intereses.

En la Universidad los conflictos guardan cierta correspondencia entre las características propias de los grupos y la organización institucional que les sirve de referente, en este sentido los conflictos asumen una caracterización que tiene su origen en los diferentes intereses y en las diversas expresiones en cuanto a magnitud, tipo y número de participantes.

Los conflictos pueden ser institucionales, departamentales, sindicales o sectoriales y su manifestación puede ser objeto de involucramiento de la Comunidad Universitaria, las comunidades departamentales, los departamentos de apoyo, los alumnos, los profesores, los trabajadores administrativos o las autoridades tanto unipersonales como colegiadas.

Los enfrentamientos al interior de la UACH han generado y perfeccionado un conjunto de prácticas generalmente utilizadas por los grupos en conflicto y por los grupos o personas que actúan como mediadores según sea el tipo o magnitud del conflicto. Las prácticas que se muestran abiertamente a la Comunidad tienen como fundamento el diálogo, la concertación, la negociación y la decisión de los órganos de gobierno respectivos. Las prácticas encubiertas operan a través de la presión, la intimidación, la denuncia anónima y el cohecho. Estas prácticas o procedimientos son comunes a cualquier otro tipo de organización ya sea educativa o no y tienen sus peculiaridades en los márgenes de permisividad que la institución en particular les concede.

Los conflictos en la UACH aparecen abanderados como intereses académicos pero son consecuencia de intereses políticos, lo que hace difícil evaluar hasta donde el comportamiento académico y/o político de un grupo o persona puede ser avalado desde otros grupos e instancias de gobierno. Las diferencias pueden desembocar en conflictos que giran en torno a la idoneidad de un grupo para conducir u orientar tal instancia, o sobre el tipo de resultados que otros grupos presentan durante y al término de un período de gestión. La falta de un proyecto universitario aceptado y consensado por todos propicia la diversidad de intereses desde posiciones y prácticas muy particulares que al chocar entre sí, dan lugar a la confrontación de ideas, proyectos y propuestas que en su debate abierto terminan por configurar conflictos.

Los conflictos tienen como componente político la descalificación, el no reconocimiento de capacidades y la desconfianza. Otros tienen que ver con las experiencias previas entre los

grupos y se expresan en odios rancios, venganzas y revanchas, por tanto los intereses propiamente académicos no pueden sustraerse de la influencia política que los grupos les imprimen al asumir sus posiciones. Sin embargo los conflictos grupales o individuales tienen su respaldo en el ejercicio de la democracia, en la pluralidad académica y política y en la tolerancia a la no coincidencia y el disentimiento.

a). Las prácticas usuales entre grupos políticos.

Los prácticas políticas más usuales que se presentan en la Universidad son consecuencia de intereses y conflictos entre grupos en sus aspiraciones por influir en la dirección y orientación de la dinámica institucional.

El líder de la FNOB en Chapingo da su opinión sobre las prácticas políticas.

La democracia se desvirtúa desde que se echa mano de los recursos que tiene para funcionar, reglamentaciones que se pervierten, podemos mencionar el cuestionamiento de rectores y de autoridades. Nunca he estado gobernando ni hemos tenido un rector que sea partidario de mi opinión política, pero creo que a la Universidad le conviene no abusar de sus recursos, por ejemplo, con relativa facilidad se juntan las firmas necesarias para plebiscitar a un rector, cualquier grupito pasa por los salones y la gente hasta por relajo les da su firma y ahí tenemos rectores impugnados a tarde y mañana. Esto no quiere decir que no haya que impugnar rectores, pero el uso fácil de esos medios va llevándonos a una perversión en el ambiente de Chapingo, quizá menos que antes pero existe, no da lugar a una vida universitaria democrática y plural, cada quien maneja el pluralismo a su conveniencia, incluyendo en el costal de su pluralismo a sus cuates y excluyendo a los demás. Una de las lacras que padecemos es la intolerancia política, que como agrupación hemos sentido más que algunos otros, nosotros sí hemos visto una actitud de persecución inquisitorial por parte de grupos y funcionarios, atendiendo más a la víscera que al razonamiento. La Universidad tiene que ser universal, tiene que ser capaz de expresar en su interior todas las expresiones del pensamiento filosófico, político, artístico, científico. En Chapingo están proscritas en la realidad de los foros más importantes, tales o cuales opiniones, y esto es mutilar el pensamiento universitario. (1-6)

Donde algunos ven abusos de la democracia, parcialidad e intolerancia, otros ven pluralidad, tolerancia y participación democrática.

Los grupos políticos en la búsqueda de sus intereses específicos pueden afectar a la institución, pero también la pueden mejorar a partir de la contribución de propuestas diferentes que terminan por complementarse, y en el mejor de los casos, por integrarse haciendo viable su aprobación e instrumentación.

La Universidad como toda organización, según Crozier y Friedberg (1990-77), "a fin de cuentas, no es más que un universo de conflicto, y su funcionamiento el resultado de los enfrentamientos entre las racionalidades contingentes, múltiples y divergentes de actores relativamente libres que utilizan las fuentes de poder de que disponen. Los conflictos de interés, las incoherencias, los lastres estructurales que de ahí resultan... son el tributo que debe pagar una organización para poder existir y la condición misma de su capacidad para movilizar las contribuciones de sus miembros".

Una Universidad democrática al extremo en la forma y en los procedimientos, pero intolerante en las actitudes de sus miembros no será capaz de controlar los conflictos generados en los espacios o zonas de indeterminación que son proclives a las negociaciones y concesiones con los grupos que las controlan.

Una alumna simpatizante del grupo Docencia Alternativa opina sobre el papel de los grupos políticos.

Los grupos políticos de la Universidad no creo que sean una debilidad, porque es algo necesario dentro de las universidades, el problema empieza cuando no se ponen límites a los grupos, cuando los grupos pasan de una corriente de opinión a una corriente de dirección, entonces este límite es el que ha debilitado a la Universidad al grado de no aceptar argumentaciones de algún otro grupo que no sea el suyo aún cuando sean correctas. Los propios grupos han caído en un sectarismo, se ha perdido la idea de la Universidad y se ha pasado a la idea de los grupos, se piensa a través de ellos. (7-3)

Muchos de los conflictos grupales se dan en espacios donde el grupo o grupos que los constituyen tienen una visión particular y por tanto parcial de su propio espacio que les lleva a conflictuarse con otros grupos en la defensa de sus intereses, lo cual les permite consolidarse y perpetuarse como grupo ante las perturbaciones de su hegemonía local.

Los acuerdos y negociaciones entre grupos son imprescindibles para garantizar cierta estabilidad que elimine conflictos innecesarios e inoportunos. Un profesor de reconocido prestigio académico y político nos habla de los términos de una negociación o concesión política.

Hemos platicado en lo particular y acordamos buscar la estabilidad política de la Institución en los siguientes dos años, dejemos que las autoridades electas por la Comunidad desempeñen su trabajo sin interferencias, cuando menos la mitad de su período, para concretar el proyecto que ellos plantearon desarrollar. Esto es fundamental por toda la experiencia y problemas que hemos tenido anteriormente con los diferentes grupos o tendencias políticas. (2-10)

Los intereses diversos tanto personales como grupales configuran conflictos específicos que propician caos institucional, rotación de élites, acumulación de poder, clientelismo político, fortalecimiento de la alumnocracia y otros efectos más que modifican la correlación de fuerzas políticas y establecen nuevas coyunturas de acuerdo a la convergencia o divergencia de intereses de los grupos en conflicto,

Los conflictos internos, en tanto no rebasen los límites que puedan poner en riesgo la existencia y viabilidad institucional, son positivos, toda vez que fortalecen la democracia y promueven la pluralidad y la tolerancia política. Como bien lo señala Baldrige (1971-202) "El conflicto puede ser, y a menudo es, muy saludable: o puede revitalizar un sistema que, de lo contrario, se estancaría".

2). Los intereses personales y grupales.

a). Las discusiones ausentes sobre los intereses presentes.

Los intereses políticos en la UACH se manifiestan en forma individual o colectiva de diversa manera entre profesores, alumnos, trabajadores administrativos, autoridades y sindicatos, Ball (1989-33) los clasifica en tres tipos principales: Los intereses creados que conciernen a las condiciones de trabajo, salario y promoción. Los intereses ideológicos que conciernen a cuestiones valorativas y de adhesión filosófica. Y el interés personal que concierne al tipo de persona que se cree o se quiere ser. Actualmente en la Universidad aparecen en forma evidente los intereses creados y personales, por encima de los intereses propiamente ideológicos, que en los años setentas y ochentas constituían el motivo principal de los conflictos institucionales y que paulatinamente han dejado de serlo.

La gran diversidad de intereses es condición propicia para la distorsión de la vida académica en tanto no se explican y justifican suficientemente muchas de las propuestas y acciones que se ponen en marcha y que evidentemente responden a intereses específicos que en su confrontación dan pie a los compromisos políticos, los favores otorgados y los beneficios compensatorios.

La diversidad de intereses personales y grupales genera la existencia de dinámicas que se aprecian aparentemente como un caos o anarquía institucional, pero que esencialmente constituyen los modos de integración compleja y disfuncional, de racionalidades divergentes en juego.

Un profesor nos da su opinión sobre los intereses particulares.

¿Hasta que punto los sectores que se han beneficiado de la situación de relativo caos que existe en la Universidad pueden en su momento constituirse en obstáculos para el desarrollo?, no es un problema de convicción, ni de claridad, sino de interés, por ejemplo; áreas de profesores que están suficientemente descargadas para que su trabajo sea el mínimo, profesores que están demasiado acomodados a una materia con el contenido que conocen desde hace muchos años, profesores que toman la Universidad como segunda o tercera opción de empleo. (9-4)

En la Universidad los beneficiarios del caos son todos sus integrantes, los cuales aprovechan esta situación de indefinición, sobreposición o contradicción de disposiciones para privilegiar sus intereses particulares por encima de los intereses institucionales.

Los grupos aún cuando guardan matices importantes en cuanto al perfil de sus integrantes y a los espacios que buscan para proyectarse, conforman lo que podríamos llamar la élite gobernante, toda vez que van de un cargo institucional a uno departamental, para luego aparecer como Consejeros Universitarios, o bien como coordinadores de comisiones y desde luego también en puestos sindicales y en cualquier otra función que tenga como característica la dirección, la coordinación, y más recientemente, la conducción de proyectos académicos de docencia, investigación y servicio.

Un alumno emite su comentario.

Los principales males de la Universidad son los intereses políticos mesquinos de algunos grupos, porque han demostrado que su único objetivo es llegar al poder, han tenido la oportunidad de estar en los órganos de representación y su papel ha sido pésimo. Entonces las debilidades más fuertes son los grupos políticos que existen y las formas que utilizan para adquirir ese poder. Desgraciadamente aquí en Chapingo se está empleando mal la democracia, se presta para tumbar una autoridad cuando no nos cae bien, para cuestionar un maestro cuando nos exige mucho. Cuando alguien quiere hacer las cosas de una manera que sabemos que está bien, a nosotros como alumnos no nos parece por el hecho de que nos está obligando, entonces abusamos de las bondades que tiene la Universidad. (17-2)

Los intereses tanto individuales como colectivos congregan a más gente de la que pudiera pensarse, de hecho hay diferentes niveles de participación e involucramiento, empezando por los líderes y seguidores que en forma orgánica constituyen propiamente un grupo, ya sea en forma pública o encubierta, otros que sin formar parte del grupo tienen afinidad o relación con uno o varios de sus miembros y adquieren compromisos coyunturales, pero actúan con mayor margen de libertad personal, y muchos más que por las ventajas de recibir un cargo o responsabilidad aceptan colaborar con uno o varios grupos que ostentan poderes determinados. A todos ellos hay que agregar a quienes recibiendo tratos o favores específicos, voluntariamente se encargan de mantener informados a los líderes sobre los sucesos y acontecimientos importantes de la vida universitaria.

El grupo de chapingueros lo conforman grupos informales que integran a más del cuarenta por ciento de la planta académica, es el más fuerte por los vínculos culturales y políticos que desde su época de estudiantes han podido tejer y por el conocimiento y ventajas que les da ser agrónomos y trabajar en una institución agrícola. Sin embargo también entre ellos hay fisuras que en momentos de asunción al poder aparecen. Un alumno comenta sobre un profesor chapingüero.

Hay un maestro que recientemente terminó su gestión en una Dirección General en el período pasado, y se quedó esperando que lo nombraran en esta nueva administración, y otro maestro le preguntaba; oiga maestro y ahora no le tocó hueso, y él decía, ahora no me toco siquiera un cartílago. (17-8)

Los profesores chapingüeros si bien son mayoría relativa en la Universidad de hecho no constituyen un grupo formal sino que por su origen profesional guardan ciertos lazos de identidad y solidaridad que se expresan cuando se sienten afectados. De hecho habría que precisar que hasta antes de 1976 la ENA tenía una planta docente fundamentalmente de profesores egresados de la misma, lo que le confería una dinámica interna donde todos, o casi todos, eran gente de casa. Este antecedente y la llegada masiva de profesionales de otras instituciones a partir de 1976 fortaleció el acuerpamiento, la integración y defensa de los chapingüeros, ya que los forasteros llegaron a modificar una organización que funcionaba bajo la noción de una gran familia (Berger y Luckman, 1979) que se veía asimismo como intervenida.

Un profesor chapingüero nos habla del comportamiento político de dicho grupo.

Hay una tendencia bastante acendrada en el chapingüerismo: Todo para los chapingüeros. Esto se manifestó con profesores que venían de otras instituciones, había cierto rechazo, esta corriente todavía sigue existiendo. (2-2)

El grupo chapinguero cobra existencia en torno a los asuntos de orden universitario, pero se reduce su fuerza cuando se trata de alguno de los trece departamentos académicos. Toda vez que en su interior existen condiciones diferenciadas en cuanto a su formación profesional, trayectoria institucional e intereses específicos. Su hegemonía es relevante en los hechos diarios de cada uno de los espacios departamentales, ésta se expresa como grupos de chapingueros que se integran a partir de la especialidad común que les identifica, las áreas académicas que comparten, los vínculos generacionales desde estudiantes y las relaciones entre paisanos.

Los intereses son una constante que opera en todo acto o situación de la vida académica y política de la Universidad; aceptar su existencia constituye un avance para entender la compleja red de relaciones que articulan y dan un orden relativo a su funcionamiento. Un profesor alude a los diversos intereses, como expresiones parciales que cuestionan los intereses más generales de la Universidad.

Los intereses de grupos políticos existen y no se pueden negar, aunque muchas gentes que cuestionan la existencia de los grupos políticos más bien lo hacen hipócritamente porque todos pertenecen a grupos. No podemos negar esos intereses y tienen derecho a existir todos de extremo a extremo. Y están los intereses sectoriales de Chapingo que son reales también, el interés de tu academia y el interés de las academias vecinas que a veces tienen ciertas necesidades, ciertas pretensiones como colectivos de académicos que son explicables, el interés de un departamento, de cada una de las especialidades o el interés de los Centros Regionales, los intereses gremiales que ahí están. Chapingo necesita encontrar un consenso, en el grueso de sus actores. Encontrar un consenso que permita subordinar los intereses más particulares y hasta los individuales al interés general de la Institución. ¿cuál es el problema?, que el interés general se encuentra subordinado. (1-12)

La disposición a renunciar o postergar los intereses individuales y de grupo en favor de los intereses institucionales no aparece como algo sencillo de hacer, toda vez que éstos se construyen a través de los más específicos de grupos y personas que definen finalmente los más generales de la institución. Sin embargo los intereses institucionales no son la suma de los intereses de todos los universitarios, porque éstos se perfilan solo a partir de las propuestas de los grupos e individuos con mayor capacidad de proyección, dirección y negociación que eliminan o minimizan las propuestas de otros grupos y personas con menores posibilidades reales de participar y ser escuchadas. Estas limitaciones en la participación política y académica propicia un alejamiento o distanciamiento de los centros de decisión, manifestándose como una "seudoparticipación" (Ball, 1989) que brinda la "ilusión de control" a los grupos hegemónicos.

b). La expresión y articulación de intereses.

Ya sea que los intereses se manifiesten a través de pugnas entreveladas o abiertas, su evolución como conflictos internos se desarrolla en diferentes escenarios como, las asambleas, los consejos, las comisiones, los comités. Se pueden diferenciar unos de otros por las fuerzas que aglutinan los grupos en conflicto y por la capacidad de influir, movilizar y negociar con sus posiciones. En los grupos de élite se dan discusiones decisivas, a diferencia de otros, donde sólo se mantienen diferencias, pero no los resuelven, en tanto forman parte de minorías políticas o presentan condiciones de debilidad que les impide tensar sus fuerzas.

Un profesor opina sobre las consecuencias del ambiente político que se vive en la Universidad a partir de los diferentes intereses.

La práctica política ha sido la de los pequeños grupos, enfrentándose sin proyectos de largo plazo, eso ha traído como consecuencia que el papel de las autoridades en una universidad autónoma como la de nosotros, ha consistido en permanecer o tratar de permanecer en el puesto sin una visión estratégica ni de mediano ni de largo plazo. Por otra parte la falta de proyecto académico ha degenerado en crear pequeños grupos de interés cuyo objetivo no va a ser la transformación académica, sino el obtener concesiones para tener más presupuesto, para poder hacer más viajes de superación, para tener mejores condiciones, para equipar alguna cosa que le interese a alguien de manera particular. Pero no hay una planeación estratégica, no hay objetivos institucionales definidos, no hay líneas que tengan continuidad, no hay una continuidad institucional y todo eso hace muy vulnerable a la Universidad. Una práctica que se ha desarrollado por todas las autoridades, tanto de administraciones centrales como de administraciones locales, es hacer políticas populistas encaminadas a mantener a los estudiantes en paz dándoles algunas concesiones, y no confrontar demasiado a los profesores para que tampoco se transformen en elementos que desestabilicen los distintos poderes locales. Como institución eso nos ha metido en un marasmo, en falta de objetivos y falta de logros trascendentes. (9-2)

Siguiendo a Ball (1989), la mezcla de intereses creados de los sectores (profesores, alumnos, trabajadores administrativos, autoridades y sindicatos) ha terminado por sobreponerse a los intereses ideológicos que en los setentas constituían la principal fuente de conflictos. Actualmente los intereses personales de profesores y autoridades tienen como origen la trayectoria individual en la institución a través de una imagen de sí mismos (Goffman, 1959) que difiere mucho, entre lo que creen ser y lo que realmente son. Muestra de ello es que no hay un liderazgo académico o político que la Comunidad reconozca como legítimo y calificado

a través del cual se puedan conciliar intereses para avanzar en los cambios que requiere la Universidad. Un profesor nos señala cómo los intereses, creados, personales e ideológicos han terminado por sobreponerse a los intereses institucionales.

En la Universidad hay un desarrollo anárquico, no hay una definición clara del rumbo que debe llevar, no ha habido autoridad ni órgano colegial capaz de señalar con claridad en los últimos quince años el rumbo que se debe llevar. La toma de decisiones de autoridades, órganos de gobierno y grupos que tienen poder se traslapan, no existe límite claro, hay momentos en que el Sindicato va y le grita al Director Académico o viceversa; se meten de manera descontrolada a tratar de ordenar lugares donde no es su dominio y obviamente eso lleva a conflictos internos entre los sectores. (6-4)

Un profesor señala otros puntos donde los intereses se cruzan y terminan por desvirtuar la misión de la Universidad.

El democratismo en que se ha caído nulifica en gran parte los esfuerzos de la mejor gente, cuando yo digo la mejor gente estoy pensando en la dirigencia. El rector es la mejor gente de la Universidad puesto que fue seleccionado, fue nominado y fue electo por la mayoría. En nuestra Institución la mejor gente dedica la mayor parte de su esfuerzo a resolver los problemas no de una institución educativa, no de una universidad, sino de un hotel, de una entidad que dedica la mayor parte de su presupuesto y el esfuerzo de sus hombres a resolver problemas de alimentación, de alojamiento, de limpieza, etc., todos los esfuerzos de esa gente debieran ser canalizados más importantemente al desarrollo y proyección académica de la Universidad; y no estar pensando en que ya los muchachitos tomaron el internado o tomaron la cocina del comedor principal, porque no les gustó el cambio que hizo el rector de un jefe del Departamento de Alimentación. (15-3)

En la Universidad, la lucha por intereses creados, ideológicos y personales tiene su expresión en las propias fuerzas políticas que se pueden aglutinar para dar la pelea en un escenario donde no hay reglas claras y donde juega más la audacia, la coyuntura y la contingencia de las propuestas, por encima de cualquier estructura organizativa que tenga como funciones o atributos la atención de los conflictos. Esto habla de que no siempre deciden los mismos como tampoco se decide bajo principios generales que establezcan antecedentes de igualdad en el trato para la resolución de los intereses en pugna.

3.- Las prácticas políticas.

a). El cambio de escenarios políticos.

Las luchas políticas que en los setentas y ochentas tenían como escenario las asambleas departamentales y universitarias han sido trasladadas hacia los consejos departamentales y Universitario, donde los consejeros en turno se alejan de la base que representan, sin que ésta objete mayormente ese desplazamiento, teniendo como auto-justificación, el saturamiento que dejó en ella una larga etapa de activismo político, que ocasionó la entrada y salida de rectores y directores de departamento por los diversos conflictos de grupos en pugna al interior de la Universidad.

Un profesor opina sobre los resultados académicos obtenidos después de un proceso de desgaste político de casi veinte años.

Tanta lucha interna no ha permitido que se puedan llevar a cabo proyectos a largo plazo desde el punto de vista científico y tecnológico, porque estos dependen de quien los apoye y las autoridades han sido muy efímeras. El avance académico va muy a la par de los vaivenes políticos, algunas veces hay buenas propuestas, se impulsan pero hay que frenarlas porque ya salió quien la impulsó e incluso hay que desaparecerlas. No hemos logrado hacer la separación en lo académico y en lo político. Si alguien es un buen científico o tiene un buen planteamiento, pero es mi enemigo, hay que acabarlo. El problema es que seguimos atados, el desarrollo académico sigue supeditado al baile de los políticos. (16-8)

Aceptando que no pueden separarse los aspectos académicos y políticos y que presentan elementos comunes en una realidad que los configura y los contiene en sus diferentes matices o expresiones, podemos observar que el cambio de escenarios políticos solo ha configurado ciclos cerrados donde se acrecientan las decisiones políticas en perjuicio de los logros académicos.

b). El clientelismo.

El clientelismo como acción que posibilita comprar voluntades en lugar de convencer por vía del diálogo razonado, la concertación política o el referéndum, se ubica como soporte de la

capacidad negociadora de los grupos políticos, que estando en el poder, utilizan los recursos institucionales para mantener su posición y para modificar las aspiraciones de los alumnos en torno a lo que pueden esperar de la Universidad.

La política clientelar se manifiesta de las autoridades hacia los profesores, pero principalmente hacia los alumnos y la mayoría relativa que éstos tienen, habla de una alumnocracia, pero también de un clientelismo como práctica política dominante que ha terminado por imponerse por encima de principios que aluden al compromiso institucional, ideológico, moral o ético.

Un profesor que sabe cómo las autoridades usan los recursos de la Universidad para comprar el voto y la anuencia de los alumnos, opina.

Tenemos que llevar todo a esa democracia que nos ata, los alumnos tienen el poder decisional, eso favorece el que uno pueda manipular, comprar el voto, sorprenderlos fácilmente y ellos se dejan querer, porque a quién le desagrada que le den cosas, se permite un cierto grado de corrupción, apóyame yo te doy esto, estoy bien con los alumnos y lo demás no me importa, ese es un problema muy grande. (16-6)

Bajo diferentes formas de clientelismo político se auspician actividades de los alumnos, que disfrazadas de académicas les permiten viajar por el país y el extranjero bajo objetivos y justificaciones bastante frágiles. Igualmente se les otorgan recursos para promover las "semanas culturales de los Estados en Chapingo", las cuales son aprovechadas para establecer vínculos con los gobiernos estatales según su Estado de procedencia, promoviendo así regionalismos que van enriqueciendo afinidades entre paísanos.

Otras formas de clientelismo tienen que ver con los grupos de estudiantes que apoyan una rectoría o una dirección departamental, sus relaciones se establecen a partir del intercambio de favores con las autoridades, donde ellos mantienen su presencia en los consejos o comisiones especiales actuando para aislar o eliminar oposiciones y a cambio se les prodiga apoyos como los uniformes para el equipo, el transporte para ir al pueblo, las fotocopias, el trabajo mecanográfico, las fiestas de fin de semana o el préstamo para ir los domingos al D. F.

Para los alumnos que provienen de medios rurales alejados de la Universidad y que además carecen de apoyos económicos de sus respectivas familias, estas perspectivas clientelares terminan por cooptarles, para paulatinamente corromperse a través de los intercambios de favores, muchas veces sin tener conciencia plena de lo que implica participar en estos hechos, sobre todo los alumnos de Preparatoria cuyas edades oscilan entre los quince y los dieciocho años.

Un profesor que siempre ha mantenido una posición de crítica a la Preparatoria por los problemas que sus alumnos ocasionan en el funcionamiento general de la Universidad advierte sobre otros aspectos que contribuyen a la formación de conductas no deseadas en ellos.

En la Universidad debiera de mantenerse el apoyo que se da a los estudiantes de familias que tienen bajos ingresos, pero de otra forma, con becas externas o inclusive que en algunos niveles las becas no estén aquí en la zona sino en los lugares de origen de los estudiantes. Aquí llega gente muy joven, chamaquitos y señoritas en promedio de 15 años que están en una de las etapas más difíciles de su vida por los cambios físicos y psicológicos que en ellos se están dando y que debieran tener un mayor o un mejor tutelaje en esa etapa, no se les debiera aceptar aquí, no tenemos la estructura que pudiera asegurar el tutelaje, el seguimiento, la orientación y la formación de esos muchachitos. En muchos casos los jóvenes de primer año, de segundo año llegan bien pero aquí inmediatamente los cambiamos, los deformamos les modificamos toda su conducta. (15-3)

La formación profesional y cultural de los alumnos se da en condiciones de reemplazo familiar, donde la Universidad les provee de todos aquellos medios y recursos que garantizan su permanencia y egreso como si hubiesen sido apoyados por sus padres, todo esto como una medida compensatoria que busca cada vez más acercarse a las condiciones de un ambiente familiar que protege y premia y no recibe nada a cambio.

El clientelismo en el C.E.E. configura una práctica política que otorga beneficios personales o grupales a cambio de favores, apoyos o incondicionalidad. El clientelismo se manifiesta, no en el robo de los recursos institucionales sino en el desvío de recursos para subvencionar actividades no prioritarias, algunas de ellas no académicas, que tienen como objetivo asumir estilos de vida que tienen mucho de superfluo, de derroche y de dispendio, pero todas debidamente requisitadas en las comprobaciones de gastos. Sin embargo para los mismos alumnos estas conductas atentan contra la naturaleza política de su propia organización estudiantil. Una alumna de las más críticas de su Comité Ejecutivo Estudiantil nos comenta.

La cuestión de la representatividad estudiantil tiene que ver mucho con la dinámica de la Universidad, hay que corromper y corromperse a través de esa representatividad; tiene que ver con una degradación, con una deformación de lo que es ser universitario, de lo que es estar en la Universidad, porque esta corrupción no solamente la han hecho los estudiantes, ha sido promovida por las autoridades. El período pasado fué muy claro cómo se promovió esta corrupción al grado de solapar muchas cosas que no eran correctas. Desde mi perspectiva puedo vislumbrar lo que le ha sucedido al Comité Ejecutivo Estudiantil, en un inicio participe en el CGR,

alguna vez estuve como interina y siempre pensé que era una forma correcta de representatividad. Sin embargo este proceso de irse degenerando ya estaba antes de que yo llegara, me tocó en sus últimas etapas, las más críticas de esta degeneración y me dieron una visión acerca de la Universidad y de las administraciones. (7-8)

Si las pillerías son menores, menores son sus beneficiarios, pero esta condición no los exonera de la responsabilidad en sus prácticas clientelares con las autoridades. Si bien como afirma la alumna, esta situación le permite conocer mejor a la Universidad a sus compañeros y a las autoridades, solo faltaría agregar a lo expuesto por ella, que la Universidad como institución social en cierta forma se muestra en consonancia con las prácticas de la sociedad política y de la sociedad civil.

4.- La no credibilidad y el desgaste del discurso político.

La UACH tradicionalmente ha promovido la basificación de sus profesores y trabajadores desde el año, o año y medio de labores. En los últimos veinte años ha podido retener a más del ochenta por ciento de su personal, por lo que durante ese tiempo se han acumulado gran cantidad de relaciones académicas, amistosas, políticas y familiares. Donde, a través de la sedimentación de historias de vida, tanto individuales como grupales, se constituye la microhistoria institucional en la mayoría de su personal, conformada por viejos conocidos, que saben de sus virtudes y también de sus defectos, que saben de sus amigos y enemigos políticos, que aprecian las aportaciones, pero critican las simulaciones, que tienen opiniones sobre casi todos, al margen de la que cada quien tenga de sí mismo. Estas experiencias compartidas durante muchos años ha mermado la credibilidad de los discursos de los líderes vitalicios y por tanto las exhortaciones aparecen con la desconfianza y descrédito que se otorga a la mayoría de ellos.

Un profesor formado en Chapingo como activista político que se representa a sí mismo como líder de opinión nos habla de la cultura política.

Vivimos en un pequeño pueblo donde somos los mismos actores, donde se hace la sopa con las mismas fichas, a veces tocan de un lado a veces tocan del otro. Se tienen odios rancios, odios añejos, y como en los pueblos pequeños, es a matarse. Son odios que están ahí alimentados y vueltos a alimentar por el rumor y el chisme. También es el reflejo de una Comunidad poco preparada, no olvidemos que tenemos estudiantes

que les falta abrirse demasiado, como que les falta un poco más de cultura. El chisme cuenta mucho, nos falta madurez, no se puede ver a alguien hablando con otro porque ya está con él. Tenemos problemas propios de una población que se autofecunda. Vayamos haciendo más vida universitaria, hacen falta más foros donde se viertan las opiniones. Antes la asamblea lo hacía, íbamos muchos a la asamblea porque nos gustaba como hablaba fulano, sutano; había verdaderas piezas de oratoria, ahora ya no hay. Falta un foro, falta convivencia universitaria, estamos muy cerca pero a la vez muy lejos, hay muchos tabúes por romper y debe haber madurez en los líderes de opinión para ir eliminando un poco los muros. (16-10)

Ante este complejo panorama de interacciones políticas que se expresan en resabios entre los mismos actores, cabe precisar que no todos se mantienen en posiciones irreconciliables y que de acuerdo a los cambios de intereses, (Ball, 1989) y a las coincidencias en la cambiante dinámica institucional éstos pueden evolucionar hasta zanjar sus antagonismos, lo cual no niega que una o varias veces más vuelvan a tomar posiciones que propicien su ruptura personal o escisión de los grupos políticos.

Este pasar de un grupo a otro, de una corriente a otra, de una tendencia a otra, de un colectivo a otro en forma poco clara o poco convincente para muchos, ha propiciado conflictos, falta de credibilidad en la élite gobernante, apatía y desinterés de la base en los asuntos de la Universidad.

Un alumno representante del sector estudiantil da un testimonio de lo que le tocó vivir.

La apatía de la gente y la misma corrupción política y administrativa ha hecho que la gente ya no crea ni en sus dirigentes, ni en el rector, ni en los funcionarios, porque piensan que han estado ahí para robar el recurso, no para hacer algo por la Universidad. Esto ha llevado a que la gente ya no se preocupe por tener un líder que realmente recoja las demandas de los estudiantes o de los universitarios. Las disputas por el Comité Ejecutivo Estudiantil y por la Rectoría, apenas dan el Quórum, si acaso el 50+1. Políticamente también se ha limitado la participación de los estudiantes; siempre que se les ha involucrado en aspectos administrativos y políticos como que ha habido un poco más de orden. A veces se corrompe la gente, desde representantes estudiantiles hasta los que ocupan un cargo. (10-2)

En una democracia donde los intereses provienen de tres sectores bien diferenciados (profesores, alumnos y autoridades) es lógico suponer que la mayoría de los conflictos provengan justamente de las relaciones que entre éstos se establecen al dirigir en forma conjunta a la Universidad, por lo que hablar de falta de credibilidad también es indicativo de flujos de poder que con acciones se arrancan o transfieren negociadamente unos a otros. Sin embargo una de las ventajas de la democracia es que entre todos es más fácil corregir el rumbo a diferencia de otras instituciones que mantienen esquemas de gobierno verticales, donde las autoridades son ajenas y pasajeras y no se deben a toda una Comunidad, sino a los superiores que les dieron el cargo.

V. La Toma de Decisiones.

1.- Los puntos problemáticos.

La tradición de la ENA-UACH nos habla por un lado de un compromiso social con las clases marginadas del campo mexicano a partir del involucramiento de sus alumnos y profesores en la revolución mexicana bajo los ideales de "justicia, tierra y libertad" de Emiliano Zapata, enriquecidos después en el Cardenismo con el impulso a la educación rural y confirmados con su participación en la lucha estudiantil de 1968 con las demandas de una educación universitaria para el pueblo. Por otro lado, la presencia de la Fundación Rockefeller desde el año de 1946 también generó otras perspectivas institucionales que se ubicaron en la atención de los sectores más dinámicos de la agricultura mexicana poseedora de las mejores tierras y la tecnología más moderna para producir.

La toma de decisiones y la prospectiva institucional desde hace más de veinte años pasa por la participación de los propios universitarios y por los vínculos y apoyos que se guardan con el exterior. Ser una universidad pública sujeta al subsidio federal, de donde proviene la casi totalidad de sus recursos económicos, muestra una autonomía relativa que se concibe como "autonomía regulada", por las restricciones a su presupuesto.

a). Los referentes externos y las propuestas internas.

Esta regulación actualmente tiene que ver con la crisis económica del país, pero también y en forma más directa con el retiro del Estado como proveedor único de recursos a la Universidad, dentro de la crisis generalizada del sector agrícola y de la educación agrícola superior. En la UACH se vive esta situación desde el inicio de los noventa y probablemente se mantenga muchos años más, como efecto de una política estatal de contención en el gasto, producto a su vez de la crisis incrementada en 1995 con el cambio de gobierno federal.

La Comunidad conoce esta situación, sin embargo no se ha evaluado el impacto que sobre las actividades futuras puede tener, por ahora no se han cancelado proyectos o actividades sustantivas por falta de recursos económicos, inclusive se han creado nuevos programas de licenciatura, posgrado e investigación, además de algunos nuevos puestos administrativos.

Un profesor nos describe la situación del sector agrícola y los puntos problemáticos que traban la viabilidad institucional en un futuro próximo.

El problema de la agricultura tiene que llevar a definiciones regionales y a una vinculación muy estrecha con el sector productivo, ello nos lleva a que el presupuesto marque el rumbo de la Universidad. En la situación actual de crisis y de restricciones va a ser muy difícil que la Universidad pueda mantenerse funcionando con definiciones presupuestales negociadas a nivel centralizado. La dinámica general del país está apuntando hacia otro orden, incluso la misma Secretaría de Agricultura está planteando su descentralización. El criterio para transformar a la Universidad tendría que ser la vinculación con la sociedad agrícola real, esto impacta a todos los ámbitos de la vida universitaria, la docencia, la investigación y el servicio universitario, si esto se da, muchas cosas al interior se pueden ir resolviendo pero habría que establecer un consenso interno sobre las líneas generales de esta prospectiva. Determinar dos o tres puntos problemáticos que todo mundo aceptara como los que traban el desarrollo de la Universidad y establecer una serie de criterios muy gruesos, como pudieran ser el de la excelencia académica, el de la superación de la calidad del trabajo académico, el de la vinculación regional, el de la integración de las funciones universitarias y bajo esas normas generales poder readecuar el funcionamiento interno de la Universidad. (3-7)

La política institucional a partir de esos criterios gruesos, necesariamente tendría que orientarse hacia la autosuficiencia económica y la reordenación administrativa y académica para hacer más con menos. Sin embargo el problema no es tanto la formulación de esas políticas sino las dificultades que presenta lograr los consensos en los diferentes ámbitos de la Universidad, así como su instrumentación.

Algunos profesores ven cambios en la Universidad a partir de su actual modelo académico, administrativo y de gobierno que en los hechos representa la coexistencia de dos modelos de formación. La disyuntiva para muchos más se presenta entre privilegiar uno y cancelar otro. Y otra alternativa consiste en dejar que coexistan los dos modelos agronómicos.

A partir de estas posiciones principales se crean toda una serie de propuestas que tienen que ver con los intereses más particulares de los grupos y personas que privilegiando cualquiera de los modelos elaboran diversas proposiciones para el cambio o consolidación de cualquiera de ellos, incluso retomando elementos de ambos en forma combinada o paralela. Un profesor nos habla de estos modelos que se viven y reproducen diariamente en la UACH.

La coexistencia de modelos agronómicos depende de una correlación a nivel nacional, no se puede impulsar la orientación agronómica tecnocrática o la vía emergente sin que haya una resolución a nivel nacional de la situación general del país, esa es una primera condición. La otra es que los dos modelos coexistan en la pluralidad universitaria de acuerdo a las correlaciones de fuerzas en cada una de las instancias o departamentos. (8-7)

En tanto se ve el modelo tecnocrático como antagónico del modelo emergente, habría que precisar en que consiste cada uno de ellos. El primero se encuentra asociado a la agricultura comercial y tiene como beneficiarios a la burguesía agraria a partir de una agricultura altamente tecnificada y automatizada que como modelo de producción tiene su correlato en el modelo de formación agronómica vinculada a la tecnocracia. El segundo se encuentra vinculado a la agricultura de temporal que es practicada por pequeños productores agrícolas y campesinos pobres que aportan escasos volúmenes de producción al mercado y en su mayoría producen con técnicas tradicionales buscando el desarrollo sustentable de sus comunidades rurales.

Ambos modelos tienen componentes ideológicos que se expresan políticamente a través de la identificación o compromiso con determinada clase social del medio rural. Por tanto en los Departamentos, unos se aproximan más al modelo de formación tecnocrática y otros tratan de reivindicar un modelo de desarrollo sustentable, confrontando visiones distintas sobre el tipo de profesional que la UACH debe formar.

La visión de un funcionario responsable de las políticas académicas de la Universidad nos muestra las diferencias entre grupos de académicos en su adhesión a alguno de los dos modelos.

Cada grupo de la Comunidad ha pensado la Universidad con diferente papel, algunos todavía consideran que como en los años 70 el modelo de esta Institución debe ser crítica, democrática, popular y autónoma y en muchos casos no han precisado que quiere decir eso a nivel de los programas de estudio, a nivel de los proyectos de investigación. Hay otros que piensan en la Universidad como una Institución de excelencia con una estructura muy vertical donde se formen individuos sumamente calificados en el dominio de algunas técnicas. (12-9)

Ambas visiones sobre los fines institucionales hoy se encuentran profusamente amalgamadas y su coexistencia se da de una especialidad a otra, e incluso de una área a otra, apuntalando en los hechos una formación profesional que contiene elementos de ambos modelos agronómicos. Una posición pragmática que parte de las condiciones reales de funcionamiento

de la UACH, no piensa en elegir entre el modelo tecnocrático o el modelo emergente, sino en proponer a los grupos que su participación y propuestas vayan orientando y perfilando el proyecto institucional. La opinión del mismo funcionario da cuenta de esta perspectiva que cotidianamente avanza confirmando y rectificando el rumbo institucional ante la ausencia de un Proyecto Integral para la UACH.

Hay otros que no han dicho cual es su modelo ideal de Universidad pero que en su quehacer lo manifiestan. Algunos grupos han logrado esta pretendida integración entre la docencia, la investigación y el servicio a un nivel local, grupos que piensan que la investigación en las etapas actuales debe ser parte esencial de nuestro desarrollo y que en ello han puesto todo su esfuerzo y han generado resultados interesantes, a nivel de alternativas tecnológicas para productores, a nivel de metodologías y a nivel de nuevos conocimientos, inclusive hay grupos que han desarrollado experiencias muy interesantes en los procesos educativos ya sea de disciplinas básicas, agronómicas, técnicas o sociales. Parece que lo que ha estado ausente en todo este proceso y que pudiera ser válido en la actualidad ha sido un proyecto institucional que le de cabida a todas estas corrientes en sus definiciones generales, un proyecto que en sus diferentes concepciones tenga consecuencias prácticas, que los núcleos que lo abanderan efectivamente estén caminando en estas direcciones, pero sobre todo que reconozcan que esta es una forma de hacer la Universidad, como parte de un conjunto de formas, es decir que no pretendan imponer las que ellos han seguido al resto de los universitarios, sino que tengan la disposición de tolerarlos de compartir experiencias, de contaminarse de las experiencias de otros grupos, que en el quehacer cotidiano están haciendo de una o de otra forma a la Universidad, entonces que finalmente nos podamos sentir universitarios chapingueros, no del departamento fulano o del proyecto perengano, sino que esté presente como identidad fundamental, la Institución. (12-20)

Efectivamente, el proyecto de Universidad se va construyendo día a día con los esfuerzos de grupos aislados que en sus propuestas bien intencionadas pero pragmáticas y coyunturales postergan y evitan la reflexión y la discusión global de la Universidad, configurando una institución que se mueve en diferentes direcciones, en diferentes tiempos y con resultados diversos.

2.- Las condiciones para el cambio

a).- Los consensos necesarios.

Aún cuando hay coincidencia en los riesgos que se corren al no resolver muchos de los problemas que traban el desarrollo de la Universidad, no se está trabajando en la perspectiva de llegar a ciertos acuerdos entre las fuerzas políticas que garanticen consensos amplios y establezcan las condiciones mínimas necesarias para la toma de decisiones sobre aspectos tales como órganos de gobierno, internado, Preparatoria Agrícola y estructura académica entre otros. Hay claridad en las alternativas de la institución, lo que no hay son acuerdos de cómo abordarlas. Un alumno de séptimo año ubica la problemática.

Hace tiempo una persona decía que tenemos tres alternativas, una es quedarnos como estamos, otra que nosotros mismos cambiemos y la última que el cambio venga de fuera. El quedarnos como estamos no nos serviría de nada y si no adoptamos la actitud de cambio nos van a obligar a cambiar. De seguir con la dinámica de los últimos años Chapingo se va a ir al caos, hemos utilizado un Presupuesto Federal muy alto para el número de alumnos que tenemos dentro de la Universidad, en los últimos años la matrícula de alumnos de nuevo ingreso en su mayoría son del área metropolitana y se está reduciendo la entrada de los alumnos del medio rural. (17-5)

Otra alumna muestra su opinión.

La Universidad puede continuar así, pero el problema es que la dinámica del país esta removiendo cosas que tienen mucho que ver con Chapingo y no le van a permitir continuar por mucho tiempo con esto, si continua con esta dinámica seguirá en la mediocridad. Me imagino regresar y quizá encontrar lo mismo dentro de 5 años, aún cuando en este proceso grupos que hay dentro son buenos. Una Comunidad apática puede seguir con este ritmo sin mayor problema, pero creo que internamente grupos de gente pensante, corrientes de pensamiento, grupos o individuos que están interesados en que realmente haya cambios en la Universidad no permitirán que continúe así. (7-9)

Un profesor de Ciencias Forestales señala.

Si no nos arreglamos nosotros, el tiempo se nos está acabando, nos van a arreglar de afuera, y ese arreglar de afuera puede incluir hasta la eliminación de la Universidad o su cierre y su modificación. Tengo mis dudas de que lo podamos hacer, no hemos

sido capaces en 20 años de plantear otra formación, ni siquiera en los planos académicos como están establecidos en la ley y en el estatuto y mucho menos en otros que son más complicados. (15-6)

Los discursos de los universitarios varían de acuerdo a la posición que se tenga en la Universidad, así se reconocen las opiniones de diferentes personas o grupos a partir de la función que realizan, por ejemplo, los funcionarios en activo apelan más a los logros obtenidos en su gestión que a los problemas no resueltos, mientras que las de los diferentes integrantes de la Comunidad varían entre tres tipos principales; la crítica a las autoridades en turno por no cumplir con sus funciones y permitir la acumulación y sedimentación de problemas añejos, la autocrítica como parte de la incapacidad mostrada por la misma Comunidad para resolver los aspectos fundamentales que impiden el desarrollo de la Universidad, y los que aprecian los logros de las autoridades en turno y minimizan los problemas mostrados por otros.

Ante este estado de cosas, una primera condición para obtener una evaluación completa, es que los profesores, las autoridades y los alumnos confronten sus juicios sobre la situación real de la institución para que, desde visiones compartidas, se puedan tomar decisiones de cambio que tengan su legitimidad en el logro de consensos amplios.

Un profesor de Suelos con su opinión busca orientar la discusión entre los universitarios.

Es urgente que la Universidad revise con claridad qué pretende como institución dentro de lo que es la vida actual de México, que defina cuál es su misión. Eso no se ha hecho todavía, nuestro lema los ecólogos lo pondrían barrido y regado con facilidad, no podemos explotar la tierra impunemente, porque sabemos que eso a la larga lleva a la destrucción, quizá no de la vida en el mundo pero sí de nuestra especie, esta revisión de misión y de objetivos se requiere para ponernos al día. (6-11)

El lema que por muchos años le ha conferido una identidad académica y un compromiso social, hoy finalmente se ve como incorrecto, toda vez que "Enseñar la explotación de la tierra, no la del hombre", constituye un acto atentatorio a la naturaleza, la cual debe ser cuidada y valorada a tal punto que pueda posibilitarse su uso en forma imperecedera y a la vez garantizar un desarrollo sustentable en las sociedades rurales del país. Esto hace necesario un replanteamiento del lema como síntesis de la misión institucional que debe estar acorde con los nuevos retos del futuro.

La reflexión colectiva de la Universidad para el esclarecimiento de sus objetivos y fines institucionales deben llevar a la definición real y prospectiva de su misión institucional, como

parte de un acuerdo consensado sobre el cual podrían fincarse otros acuerdos sobre su modelo educativo y su papel en los ámbitos que le competen en la sociedad rural.

3.- Las estrategias para el cambio.

a). Las concertaciones.

En el marco de las conductas políticas es como se articulan las posibilidades de un llamado a la concertación, que de inicio refleja el juego de intereses de grupos diferentes a los cuales hay que convencer para entablar negociaciones, sin embargo esto no garantiza que su disposición al diálogo implique el logro de acuerdos y consensos sobre las propuestas en debate.

Las conductas de los grupos varían en torno a las propuestas específicas de cambio, como parte de la libertad de acción que les permite la dinámica institucional, por lo que sus respuestas presentan diversos matices. Uno, el apoyo amplio, decidido y abierto. Dos, el apoyo formal con ciertas reservas y guardando cierta distancia; tres, la crítica velada y encubierta; cuatro, las críticas y cuestionamientos abiertos; cinco, el no involucramiento como signo implícito de rechazo o de falta de posición grupal; seis, la indiferencia por lo ajeno, irrelevante o inconsistente de éstas, y siete, la promoción y defensa de sus propias propuestas ante todos los escenarios posibles de la Universidad.

Un profesor de formación chapinguera conocedor de los mecanismos y estrategias de los grupos políticos, reflexiona sobre las situaciones posibles que pueden llegar a darse en la toma de decisiones para el cambio institucional.

Es necesaria una concertación, es fundamental, hay que hacerle ver a la Comunidad, no tanto a la gran masa, sino a las distintas corrientes, que esta concertación no es ceder sus espacios, sino simplemente es ponernos todos a tono, poner unas normas mínimas, por ahí es donde deberíamos de empezar, si logramos llegar a un consenso mayor en esa plataforma mínima de entendimiento, de normas, de ver que es lo que nos une, en lugar de que es lo que nos separa. Ese es el camino que tenemos que seguir, por eso es necesario dar la luz de la manera más cuidadosa y mejor para que dé confianza y a partir de ahí podamos ir retomando todo, no hay otra forma de salir adelante de acuerdo a nuestra estructura y organización. La otra, autoritaria, que se nos defina o se nos imponga, pero esa no creo que ocurra en lo inmediato, creo que tenemos que hacer valer el autogobierno. Puede darse una situación combinada en la

que no nos estemos poniendo de acuerdo en una concertación, pero también que ya esté la presión del Estado, y de hecho podríamos decir que ya está, desde el punto de vista presupuestal es ya una presión bastante fuerte que se va a seguir dando, pero el camino es que lleguemos a una concertación, a un acuerdo, y que el principio sea respetar los espacios, respetar las formas de ver el mundo en las diferentes corrientes, ese es el camino que tenemos por ahora. (16-9)

En el discurso, la toma de decisiones no aparece como un asunto en el que la Comunidad Universitaria deba participar activamente, sino son los grupos y corrientes políticas las que se atribuyen la capacidad de decidir, planteando abierta y enfáticamente sus reglas del juego fincadas en el respeto de sus espacios y de sus ideas, como premisas básicas sobre las cuales pueden aceptar el diálogo.

Esto habla de negociar sobre posiciones amarradas, espacios de exclusividad que no son sujetos de discusión y de la posibilidad de incidir solamente en los áreas de indeterminación o de nueva creación, que de hecho dificulta un cambio o reforma global de la Universidad.

Otro profesor de Sociología Rural opina sobre las condiciones para una concertación.

En procesos de concertación, de consenso, de discusión, hay que abordar los problemas con los grupos o sectores que los están planteando, porque en un momento dado son barreras que están deteniendo, pero si se derrumbaran podrían convertirse efectivamente en respuesta, en una potencialidad para desarrollar conjuntamente toda la perspectiva universitaria, pero no se trata de entrarle con presiones, con castigos, con acciones que a veces más que posibilitar el avance van a seguir manteniendo a cada quien en sus posiciones. (2-11)

En una Universidad donde la existencia de los grupos políticos y las corrientes de opinión constituyen la clase dirigente y en ocasiones la clase gobernante, es común que busquen su legitimidad como grupos ante la Comunidad Universitaria, por lo que sus propuestas y acciones pasan por una auscultación que tiene mucho de informal pero que se hace obligatoria en tanto les sirve para confirmar sus aciertos y corregir sus errores. También para retomar otras visiones de la Comunidad, que terminan por configurarse como una depositación o transferencia de intereses y visiones, que a la postre les permite a los grupos asumir un liderazgo y hegemonía legítima.

Una estrategia de cómo avanzar en las propuestas de cambio, es establecer acuerdos mínimos generales, en lugar de acuerdos globales sin el consenso de los grupos. Igualmente establecer concertaciones que tengan como premisas la transparencia, la pluralidad y el respeto mutuo.

b). El papel de los actores.

Los grupos académicos y políticos son dinámicos y cambiantes, aparecen y desaparecen del escenario institucional, se nutren de nuevos miembros; pero también sufren escisiones y rupturas, guardan una imagen política que se acrecienta o se demerita de acuerdo a sus acciones, asumen ideologías y filiaciones externas para actuar internamente, su historia en muchos casos es compleja y hasta contradictoria, sus manifestaciones como grupos van de unas posiciones a otras, son inestables por tradición.

En los últimos veinte años, hemos visto casi siempre a los mismos actores bajo diferentes representaciones, en actuaciones que se parecen mucho, pero que hacen de ellos auténticos "profesionales de la representación" (Loureau 1980). Así hemos visto pasar diferentes grupos entre los cuales destaca uno por su presencia constante en la vida universitaria, para algunos un grupo nefasto, para otros el grupo más consecuente y para muchos más un mal necesario. Un profesor advierte sobre la representatividad de este grupo en todo esfuerzo de concertación.

Los grupos políticos deben tener cierta representación, por ejemplo, los bolcheviques son ya parte de la historia de Chapingo, querámos o no, algo tienen que opinar, vamos viendo que opinan, que sus planteamientos sean tomados en cuenta, en fin que se vea que es algo limpio, abierto, plural y que haya confianza, si algunos no desean participar ya será su problema, pero si logramos una incorporación mayoritaria nos daremos por satisfechos, no va a ser una participación total ya sabemos que eso no va a ocurrir, pero si es importante que haya confianza. (16-3)

Entonces el cambio vía consenso, lo podemos lograr a partir de lo emergente lo coyuntural, lo contingente, más que a partir de lo planeado, ya que los intereses y actores de por medio propician diferentes formas y estrategias que crecen en número y alcance en correspondencia con los disensos o consensos que en su dinámica se pueden ir dando.

4.- Las aspiraciones institucionales.

a). El gobierno y la democracia.

Los órganos de gobierno tienen como función principal la toma de decisiones, que en el caso de Chapingo se constituyen a partir de una estructura democrática. Montaña (1993) retoma

el modelo de decisiones de Hardy, Langlay, Mintzberg y Rose (1988), el cual nos es útil para explicar los tres esquemas básicos en la toma de decisiones en la UACH.

- El esquema individual profesional que hace incapié en la autonomía de los profesores, en tanto su saber especializado impide o dificulta el control de su trabajo docente y de investigación.
- El esquema central administrativo que identifica las decisiones burocráticas del cuerpo administrativo.
- El esquema de decisiones colectivas que representa cuatro posibilidades no excluyentes:
 - * El esquema colegiado (Consejos paritarios de profesores y alumnos) que toma decisiones por consenso.
 - * El esquema político que presupone conflictos entre los intereses de la burocracia, la academia y el sector estudiantil.
 - * El esquema anárquico que presupone un comportamiento ambiguo y frecuentemente aleatorio ante la indefinición de objetivos y medios institucionales.
 - * El esquema racional que desde las normas de la organización burocrática y el orden político reproduce los sistemas de poder bajo el disfraz de la eficiencia.

Estos esquemas de decisiones personales y colectivas se presentan claramente en los órganos de gobierno, donde la alternancia de unos y otros se da en forma coyuntural, aleatoria o negociada. El gobierno de la democracia por tanto es un gobierno que comparte decisiones y que busca la opinión o participación de los sectores, departamentos, consejos o áreas, como una forma de auscultación, validación y legitimación en la toma de decisiones.

Precisamente la participación de los alumnos en la toma de decisiones constituye una discusión recurrente, por ser este sector el mayoritario, y por tanto, él que con su voto decide los aspectos más trascendentes de la Universidad. Las opiniones a favor y en contra de su participación se dan desde diferentes argumentaciones, una de ellas la emite un profesor.

Los estudiantes no deben de participar en los órganos de gobierno, ellos están en la etapa de formación donde son muy sensibles al manejo, a la manipulación, a la presión inclusive. Debería de haber un órgano de gobierno, quizá una junta de gobierno y en esta junta de gobierno por estar manejando recursos federales deberían de participar gentes externas a la Universidad. (15-7)

En su opinión, adicionalmente, se observa un cuestionamiento a la capacidad de auto-gobierno en tanto se piensa en gente de fuera para gobernar a la UACh, sin embargo el profesor olvida que la existencia de los órganos de gobierno actuales, en su momento constituyeron logros de la Comunidad, ante el comportamiento de autoridades impuestas desde el exterior en los años sesenta.

Los profesores ven la necesidad de modificar la estructura de gobierno en favor de su sector y por su parte los alumnos consideran adecuada la paridad actual con los profesores, en tanto los trabajadores administrativos a través de uno de sus líderes emiten una opinión que habla de aspiraciones de su sector en la participación de toma de decisiones en los órganos de gobierno.

Aunque en toda reestructuración influyen las autoridades, una reestructuración política debiese ser que todo mundo tenga voz y todo mundo tenga voto, en que proporciones, eso dependerá de la calidad de las comunidades, yo soy de la idea de que quienes más peso deben tener en esta Universidad son los profesores, en segundo lugar los estudiantes y en tercer lugar los trabajadores, por último las autoridades, quienes deben de convertirse en ejecutores de las decisiones de la Comunidad y no en los ejecutores de sus propias ideas, de sus propios proyectos. (18-7)

La participación de los trabajadores administrativos en los órganos de gobierno habla de una visión del pasado que tuvo su auge en las universidades de masas y que se diluyó a principios de los noventa ante la magnitud de los conflictos e ingobernabilidad de algunas de ellas.

b). Los cambios académicos emergentes.

Una salida alternativa y transitoria la constituye la prioridad a la atención de la vida académica institucional, como opción para descentrar las decisiones políticas que en mucho han contribuido a la confusión y al caos relativo en la Universidad. Es decir desplazar la politización de lo académico hacia los ámbitos que corresponden a la academia, como fórmula para incidir en el buen logro de los objetivos académicos.

Un profesor aborda las ventajas que para la vida académica de la Universidad representaría la creación de un Consejo Académico.

Formar el Consejo Académico Universitario, como instancia del Consejo Universitario consistiría fundamentalmente en crear un cuerpo de profesores suficientemente destacado con una fisonomía académica y política adecuada que pudieran conformar un cuerpo que por principio podría limitársele mucho su participación en cuestiones de carácter administrativo y político y dejarle mucho más definido su ámbito de carácter académico, buscando que esta instancia teniendo permanencia, teniendo estabilidad y teniendo reconocimiento institucional pudiera dar las pautas, o ser el ámbito donde coincidieran o incidieran las distintas propuestas que se han hecho en los distintos ámbitos de la Universidad, y a partir de ahí, ir dando forma a lo que podría ser el proyecto de desarrollo de la Universidad. De ahí se tendría que desprender todo un plan táctico, un plan estratégico para desenredar la situación que en este momento se encuentra la Universidad. (9-5)

El proyecto de desarrollo de la Universidad forma parte de la participación abierta y comprometida que todas y cada una de las instancias académicas deben elaborar conjuntamente. Sin embargo después de casi veinte años de no poder integrar un Sistema de Planeación Universitaria, los vicios y las limitaciones de una planeación centralizada hacen urgente tomar medidas que busquen darle viabilidad a la institución más allá de las medidas correctivas que sobre la marcha se van adoptando, como es la pretendida descentralización de la vida académica a partir de otras Unidades Regionales, a las existentes en Bermejillo-Durango (Zonas Áridas) y Puyacatengo-Tabasco (Zonas Tropicales), y pensando en la viabilidad de los Centros Regionales de Morelia-Michoacán, Guadalajara-Jalisco, Zacatecas-Zacatecas, Pinotepa-Oaxaca, Hermosillo-Sonora, Huatusco-Veracruz y Mérida-Yucatán.

Un profesor de Centros Regionales nos da su visión de la descentralización como opción para superar los problemas que traban el desarrollo de la Universidad.

El esquema actual la Universidad tiene el riesgo de colapsar su crecimiento interno, en diferentes áreas hay una plantilla excesiva de trabajadores administrativos, incluso de académicos, se calcula que el 30% de la plantilla académica soporta la investigación y la docencia. En servicio es muy poca la gente que participa y menos aún todavía en difusión. Las funciones sustantivas están bloqueadas al interior, no hay opciones claras de desarrollo académico y profesional dentro de la Universidad, éstas no son posibles bajo este esquema centralizado, con 30% le damos batería a lo que es el Campus Universitario, pero éste no es la Universidad porque ésta no se restringe al Campus Universitario, entonces se debería de promover un esquema de

descentralización en el cual los profesores pudieran estar saliendo, desplazándose, ya sea de manera definitiva o de manera temporal. (3-9)

Afirmar que con el treinta por ciento de la plantilla académica se pueden atender las necesidades de docencia, investigación, servicio y difusión, constituye por un lado la posibilidad de desplegar potencialidades de la institución, pero por otro lado muestra salidas coyunturales que pueden expresarse como respuestas a problemas añejos que encuentran en la descentralización un paliativo, que más pronto que tarde tenderá a reproducir en otros ámbitos las mismas condiciones que operan en el centro. Además habría que reflexionar sobre las ventajas de una verdadera descentralización, a diferencia de lo que más bien se entiende como diversificación que implica agregar la oferta de formación profesional a las actividades de investigación y servicio que tradicionalmente han realizado los Centros Regionales.

c).- Alternativas viables.

Todo parece indicar que la Universidad se encuentra autocontenida por sus propias tradiciones y por las representaciones que a través de muchos años sus integrantes han hecho de ella. Las posibilidades de incursionar en nuevos ámbitos de estudio bajo nuevos modelos académicos y con una presencia que podría ser de carácter nacional constituyen su principal reto. Esto lo reconocen muchos de sus integrantes, aquí retomamos la opinión de un trabajador administrativo.

Mantener una Universidad que no produce el agrónomo que necesita el país, que no tiene el perfil adecuado y sostenerlo con Preparatoria y con Internado, no tiene sentido, no le veo futuro, a no ser que haya una mejor disposición de su Comunidad y de sus autoridades y trabajadores para cambiar, abrir su perfil agronómico hacia otras carreras, por ejemplo, la carrera de Ecología, la licenciatura de Biotecnología en diferentes áreas, en Zootecnia, en Fitotecnia, en Parasitología. En el caso de Zootecnia la cría y conservación de especies acuáticas que nunca ha existido en la Universidad pero que está muy bien para desarrollarla. Derecho Agrario como licenciatura, algunas cuestiones de Bosques, es decir, reestructurarse académicamente, formar el egresado que la sociedad requiere y orientarlo hacia allá, creo que diversificar carreras puede ser una alternativa, en algunos departamentos se ha mencionado como hacerlo. (18-5)

Estas opciones de nuevas especialidades surgen como parte de la visión agronómica que por muchos años ha definido académica, científica y tecnológicamente a la UACH como una

institución que proyecta la super especialización del conocimiento agronómico al margen de los cambios o necesidades del sector agrícola, donde ésta condición atípica le produce ventajas comparativas (hasta ahora) en un sistema de educación agrícola superior que recomienda la formación de agrónomos integrales o polivalentes para toda la América Latina (Zepeda-Lacki, 1993).

Algunas propuestas que sostienen la formación de profesionistas altamente especializados para las diferentes necesidades del medio rural se encuentran ante la disyuntiva de ofrecer cada vez un mayor número de especialidades o bien impulsar carreras sustentadas en la formación agronómica general para atender mejor las necesidades diversas del medio rural. Sin embargo no hay acuerdos al respecto, pero lo que sí hay, son propuestas de nuevas licenciaturas, maestrías y doctorados que instaladas en una visión integral o en una visión de superespecialización han venido conformando una oferta educativa que se sobrepone o se desarrolla paralelamente en licenciaturas muy similares, precisamente por la falta de acuerdos que delimiten los ámbitos académicos de los departamentos.

Un profesor nos habla de la necesidad de discutir sobre la descentralización de la Universidad en algunas de sus principales líneas de acción académica.

Lo que habría que discutir es si tenemos que pensar sólo en la agronomía. Habría que plantear la posibilidad de unidades regionales, de más unidades regionales universitarias, pero en la perspectiva de que abarque otras disciplinas, otras áreas, otras carreras que pueden ser regionales de acuerdo con lo que se esté requiriendo y no exista en alguna de las Universidades estatales. Pero ya no podríamos seguir sólo en la agronomía, la producción, la productividad, tenemos que ir cambiando el concepto hacia el medio rural y así parece que se abren perspectivas en la cuestión de salud, de infraestructura, de servicios, de ingeniería rural, ya no es sólo la cuestión de hacer máquinas para producir en el campo, sino la ingeniería rural tiene otros conceptos útiles que podría aportar en ese contexto, creo que sí podría verse esa perspectiva. (2-8)

Los recursos docentes y la infraestructura institucional reúnen las condiciones mínimas necesarias que permitirían pensar en ampliar la oferta educativa a otras áreas de formación profesional para el medio rural. Hace falta justificar ampliamente las necesidades y posibilidades de incorporación de los egresados en ese medio, así como la decisión para apoyar un proyecto que reformularía el ámbito de formación de profesionales para el desarrollo rural.

Algunas opciones que podrían completar los cuadros profesionales que el medio rural requiere, las señala un profesor con amplia experiencia en la educación agrícola.

El enfoque institucional se ha orientado hacia la agricultura y no se ha vislumbrado la totalidad del medio rural para atender problemas diversos de educación, salud, vivienda, comunicaciones, comercio, leyes, con carreras propias para atacar esos problemas. La mayoría de las escuelas son urbanas y buscan formar profesionistas para el medio urbano descuidando las necesidades del medio rural. (4-1)

Estas alternativas coinciden en ampliar el campo de formación profesional agronómica hasta cubrir todas las posibilidades en la formación de profesionales exclusivamente para el desarrollo rural. Pero también hay otras alternativas posibles que no van en el sentido de la super especialización de profesionistas para el medio rural y que plantean abrir la Universidad a una condición que hasta la fecha no ha alcanzado, es decir abrir las puertas al estudio de las ciencias, las humanidades y la tecnología en sus diferentes configuraciones del conocimiento universal y no seguir bajo el membrete de una Universidad que en los hechos se parece más a un tecnológico agropecuario que a una Universidad en el sentido amplio del término, como universalidad del conocimiento.

La propuesta es de un profesor que siempre se ha caracterizado en aportar elementos nuevos para el cambio de la Universidad.

En lo interno no hemos logrado la transformación de Escuela a Universidad, esto es fundamental y mientras no lo logremos vamos a seguir pensando en desarrollar acciones solamente en lo interno, pero requerimos de la universalidad del conocimiento para abrir las perspectivas de la Universidad agronómica hacia una perspectiva de Universidad del conocimiento en general, Chapingo tiene la posibilidad, porque su misma Ley le denomina Universidad Autónoma Chapingo y no le da la característica de agronómica, entonces hay las posibilidades de desarrollar más y desde luego a nivel nacional, lo puede hacer, tiene los elementos para poder proyectar una Universidad de excelencia. (2-7)

¿Realmente se está ante la posibilidad de evolucionar de una Universidad Agraria a una Universidad que atienda otras dimensiones del conocimiento humano? ¿Qué obliga al cambio o qué ventajas tendría como institución? ¿El prestigio y la tradición agrícola se enmohecerían con el tiempo?. Las preguntas superan ampliamente la posibilidad de las respuestas, sin embargo bien vale la pena reflexionar y discutir sobre la congruencia y pertinencia de ésta y otras propuestas viables a la UACH.

CONCLUSIONES

1.- Recapitulación sobre la gestión del Congreso Universitario.

Después de impulsar un proceso de gestión universitaria, quedó claro que la organización de un Congreso afecta muchos intereses, remueve espacios y formas de poder y crea conflictos internos difíciles de superar, así lo demostraron los grupos al reclamar falta de información, tiempo insuficiente para discutir en diversas instancias y eventos, confusión ante las propuestas presentadas, y lo más significativo: falta de confianza en la rectoría por los "oscuros manejos que pudiera hacer de los resolutivos de un Congreso".

Por su parte, el Consejo Universitario careció de presencia y credibilidad ante los diversos sectores de la Comunidad, por lo que sus decisiones continuamente fueron cuestionadas por grupos de interés que, en su momento, dejaron ver su fragilidad al ser presionado en sus decisiones. Un ejemplo de ello es que, pudo decidir sobre un evento académico como el Congreso, pero prefirió delegar en la Comunidad la decisión de su realización, por no poder sostener una postura firme de autoridad y liderazgo académico en la vida de la Universidad.

Este apoyó en lo formal la organización del Congreso, preocupado más por cuidar su imagen que por apoyar realmente la promoción y organización del Congreso. Sus acuerdos tomados en diversas ocasiones así lo demostraron, desde una aprobación inicial del mismo sin ninguna iniciativa importante, hasta la propuesta de votación para el segundo plebiscito, que incluía una papeleta donde los votantes tenían que decidir sobre tres aspectos a la vez, debiendo elegir además quince opciones diferentes y escribir si así lo deseaban sus propias propuestas.

Un congreso que se impulsó durante todo 93 y la mitad de 94 a la luz de la Comunidad, no puede calificarse como apresurado en su promoción y organización. La difusión de trece boletines informativos, la edición y distribución de diversos textos para sensibilizar y orientar a la Comunidad, los videos, spots de radio, carteles, periódicos murales, la disposición de informar y discutir con quienes lo demandaron, las once reuniones departamentales, las cuatro reuniones con el Consejo Universitario para informar de los avances; las reuniones con los representantes estudiantiles, y en total, las veintinueve reuniones de la comisión organizadora, no hablan de falta de información, sino de falta de involucramiento frente a lo que realmente no se quiere, ya que la información se encontraba oportunamente y a la mano en las áreas, los departamentos, las oficinas, las cafeterías, los comedores de profesores y alumnos y en todo recinto universitario.

Los auditorios semi-vacíos en las conferencias y en las asambleas departamentales, las ausencias injustificadas a las reuniones de la comisión organizadora y todo lo antes referido,

nos plantean interrogantes sobre si la Comunidad Universitaria como máxima autoridad puede ser depositaria de procesos académicos que pueden afectar seguridades, costumbres, comodidades y principalmente intereses diversos que bien pueden paralizar otros intentos de transformación de la Universidad en su conjunto.

Los diversos grupos políticos formales e informales que, desde siempre, han jugado un papel protagónico impidiendo o imponiendo cambios en la Universidad no fueron la excepción en este caso, como no lo fue su manifestación más política que académica.

En una posición optimista habría que considerar que, de hecho, la promoción del Congreso permitió observar la recomposición coyuntural de las fuerzas políticas y constatar que éstas se están aproximando en sus idearios, dejando atrás la época de polarización, lo que permite pensar en nuevas condiciones para insistir al futuro en la idea del cambio institucional.

2.- Interpretación de la Organización Institucional.

La investigación permitió reconstruir el entramado político de la Universidad, donde cada uno de sus elementos constituyen hechos particulares, que en sus relaciones y determinaciones terminan por configurar una red compleja, que la muestran en sus diversas facetas como organización educativa y donde los esfuerzos de gestión se constituyen en estrategias articuladas a los intereses y conflictos de sus propios actores, a través de diversos juegos de poderes que finalmente configuran la esencia en la toma de decisiones.

La organización del sistema institucional habla de las racionalidades de los actores en tanto grupos e individuos que operan sobre una libertad limitada y contingente, que les permite influir y desviar el desenlace de los eventos, de acuerdo a un conjunto de normas y valores admitidos y profesados mutuamente, donde los objetivos compartidos adquieren una connotación distinta que los hace anteponer o privilegiar sus intereses a los intereses principales de la institución.

La organización universitaria, en este caso democrática, constituye un sistema dinámico, inacabado, donde juegan múltiples racionalidades que la hacen compleja y hasta contradictoria y donde finalmente se constituyen los conflictos como producto de las racionalidades contingentes, múltiples y divergentes de sus propios actores, cuyos márgenes de acción les permite utilizarla en su beneficio personal.

Los conflictos de intereses no constituyen disfunciones organizativas, son el precio que una institución debe pagar para movilizar las contribuciones de sus miembros, sin las cuales no puede funcionar convenientemente.

Los grupos y actores dentro de las restricciones que les establece la Universidad aprovechan estratégicamente las áreas o zonas de indeterminación en sus intervenciones mutuas, utilizando los márgenes de libertad para disputarse y acumular poder como fin en sí mismo y como interés principal para la regulación, control o dirección del sistema universitario como tal.

La puesta en escena de diferentes intereses y racionalidades hacen enormemente complejos los procesos decisorios, dada la diversidad, incertidumbre, confusión, divergencia, contradicción y sensación de que nadie se ocupa de los asuntos realmente importantes de la Universidad. Sin embargo la viabilidad institucional se sustenta precisamente en la diversidad, el caos y el desorden, que son condición sin la cual no se podría desvelar las argucias del poder y acotar los diversos intereses en conflicto que necesariamente tienen que transitar de una anarquía institucional a un cambio y orden negociado, tanto en las estructuras

organizativas como en las coyunturas políticas.

Son precisamente las contingencias institucionales las que hacen que el cambio sea más emergente que planeado. Así el cambio debe ser entendido como proceso de acciones colectivas donde los diferentes actores muestren su buena voluntad para aprender y construir juntos nuevas relaciones organizacionales. En otras palabras, todo cambio está precedido de estrategias que en el contexto organizativo apela a las racionalidades de los actores como producto de sus vivencias al interior de la propia organización.

En la UACH los elementos que juegan a favor o en contra del cambio tienen que ver con las prácticas de grupos y personas que en sus acciones rara vez tienen objetivos claros y proyectos coherentes, éstos son ambiguos, poco claros y más o menos contradictorios. Sin embargo se muestran activos y su comportamiento es racional en función de la posición que otros actores establecen en torno a ellos y en los límites que se dan o no a sus propias acciones. Por tanto la racionalidad de las acciones pasa necesariamente por la lógica de la negociación y los acuerdos políticos que representan finalmente una racionalidad acotada, ya sea en relación con los intereses de la institución o respecto de los intereses de los grupos y actores diversos.

Los modelos de organización universitaria se muestran siempre contingentes y responden a la interacción de estructuras particulares de racionalidad, que conllevan una microcultura y esquemas de análisis, según sus problemáticas en el contexto de un sistema organizativo sobre el cual operan y buscan influir los actores con sus decisiones y con sus resultados. En este sentido no se ve a la organización como un sistema racional en sí, sino como producto o expresión particular de las racionalidades de sus propios actores que la hacen una organización de realidades institucionales particulares.

La Universidad, como cualquier otra institución educativa, se caracteriza por la ausencia de consensos, su estructura organizativa produce y reproduce la dispersión, la diversidad, la autonomía relativa de los grupos y actores, en síntesis, genera flojedad estructural (Bidwell), conexión vaga (Weick, 1976), organización anárquica (Bell, 1980), caos organizado (Tyler, 1988), libre acoplamiento (Ball, 1979), anarquía organizada (Cohen y March, 1974) y orden negociado (Strauss, 1978).

Organización y poder son dos conceptos de un mismo objeto, la organización institucional, ya que la propia organización auspicia y posibilita relaciones de poder entre sus propios actores dentro de un marco restrictivo en el que la lógica de sus acciones y estrategias es la obtención de poder. Los actores constituidos en grupos formales e informales han aprendido a coexistir con el poder en forma irreductible por lo que su capacidad colectiva tiene como

reto y meta la asunción y consolidación de espacios de poder que en los hechos se manifiesta como concentración o acumulación de poder, el cual es utilizado como capital originario para obtener "plusvalía" política.

Los teóricos de la organización de sistemas emplean el término de autoridad en lugar de el de poder, porque evidentemente en el primero depositan la legitimidad, el consenso, la dirección y el gobierno. En el segundo, vislumbran el conflicto, la indeterminación, la participación en las decisiones y desde luego la corresponsabilidad en la dirección y el gobierno.

En los espacios de la Universidad se tiende a asociar la autoridad con el saber y el prestigio académico. Al poder con la capacidad política acumulada, la habilidad mostrada en las discusiones y las fuerzas aglutinadas en torno a su ideario o posición manifiesta. Por lo que el prestigio o desprestigio de grupos y personas pasa necesariamente por la aceptación o rechazo que la Comunidad va haciendo de sus discursos y prácticas académicas y políticas. De hecho ésta concede a algunos de sus actores una autoridad legítima sobre otros, al otorgar recompensas, es decir, poner en manos de algunos sus propios triunfos.

La discusión entre autoridad académica y poder político se ha desdibujado en los últimos años, donde la propuesta modernizante ha podido amalgamar a unos y otros en la búsqueda de la excelencia personal y desde luego institucional. No obstante en los hechos lo que se ha modificado son los discursos y las prácticas de los grupos, pero lo que sigue subsistiendo son las mismas élites de poder que integradas a programas de investigación, posgrado o bien a la administración, conservan su status social en la estructura organizativa, reproduciendo tan solo alternancia en el poder.

Los profesores y aún los estudiantes perciben con bastante claridad la conveniencia de acotar el poder de tal o cual grupo, así como también de lo sano que es para una democracia, el tener representadas a las fuerzas políticas más importantes en condiciones de "equilibrio de poderes" como fórmula viable para alcanzar cierta estabilidad institucional.

La democracia como forma de gobierno institucional integra también ciertos mecanismos que generan efectos no deseados, como el clientelismo político, que le permite a las autoridades en turno acotar el poder real de los alumnos, que en amplia mayoría pueden favorecer con su voto o acciones a un determinado grupo o persona. El estar concientes del poder que ostentan y el recibir beneficios compensatorios para apoyar o cuestionar a profesores o autoridades, nos habla de la existencia de un gobierno real de los alumnos (alumnocracia) por encima del gobierno formal, al margen de la influencia que sobre ellos puedan llegar a tener los propios profesores o autoridades en situaciones específicas.

El ejercicio de la democracia se establece sobre la libertad de voz y voto de todos los alumnos y profesores, situación que permite y favorece la manifestación de intereses en forma grupal o personal y que da como resultado la controversia, el conflicto y la lucha por el control de la institución. Esto no necesariamente implica que la institución viva los conflictos diariamente, sino que solo cuando se rompe el "orden negociado" de los acuerdos o reglamentos, se producen conflictos que en forma abierta o un tanto encubierta ponen en riesgo la estabilidad fincada en acuerdos anteriores y se activan nuevos o remozados conflictos, como posibilidad de revitalizar a la institución desde la propia micropolítica del poder.

Si en el pasado fueron los líderes y los activistas políticos quienes aspiraban al control de la institución, en el presente son los académicos y muchos políticos conversos, quienes en la búsqueda de espacios preferentemente para la investigación y los posgrados intentan mantenerse como vanguardia, élite, o dirigencia altamente competitiva, que en sus afanes de excelencia crean conflictos de cúpula que no llegan a la Comunidad, en tanto sus ámbitos de divergencia se establecen en la apropiación de un saber técnico que les da legitimidad y distancia de un saber y prácticas políticas del pasado que impiden participar a la Comunidad como tal.

Las quejas reiteradas sobre la ingobernabilidad, los vaivenes políticos y las decisiones democráticas como efectos perversos (no deseados), constituyen otro nivel de conflictos donde la intolerancia, el hostigamiento, los intereses de cada quien, los odios, la desconfianza y el incumplimiento de funciones, son motivo de conflictos que se ubican más en el grueso de la Comunidad que en los "grupos de excelencia".

La vida institucional de una organización débilmente acoplada genera conflictos en tal variedad y magnitud que los mejores esfuerzos se dedican a buscar controles, mas que a resolverlos o erradicarlos, ya que la estructura democrática funciona entre la detonación y la contención de poder de los mismos actores.

Las decisiones se toman según el tipo y nivel de los conflictos, cuentan los intereses explícitos e implícitos de los actores. Su evolución a través de los años, se decide desde las posibilidades de cambios que promueven los actores en conflicto y desde sus estrategias y poder acumulado, es decir las decisiones corresponden en forma y en esencia con el poder sobre el cual los actores buscan incidir.

En la UACH la ejecución de una decisión o la instrumentación de un cambio, se percibe generalmente entre los grupos o individuos, como resistencias al cambio, por los riesgos que

representa perder el control de la "zona de incertidumbre" que se controla, toda vez que los cambios que vienen de otro ámbito de poder presentan propuestas racionalizadoras que implican minimizar o eliminar las zonas de incertidumbre, y en este sentido los intereses particulares en juego de grupos minoritarios, les lleva a desencadenar movilizaciones y reacciones de resistencia que pueden tornarse mayoritarias.

Una organización como la UACH para cambiar, tendrá que atender los intereses en conflicto de sus propios actores, que en sus juegos de poder propician el desequilibrio institucional a través de acciones que terminan por complejizar la toma de decisiones. Para que las decisiones y los cambios procedan es necesario un proceso en que el conjunto de grupos y actores evolucionen hacia nuevas formas afectivas, cognoscitivas y relacionales en una visión más realista de su responsabilidad con la Universidad.

La responsabilidad de las autoridades como promotoras de cambio no consiste en definir las características del cambio, es decir, de pensar por otros que tienen el derecho de proponer desde sus propios ámbitos de experiencia, sino en conciliar los intereses muy humanos y respetables desde una construcción que tenga como elemento principal la acción colectiva. Sin embargo es necesario advertir que no todos los cambios son positivos, un cambio en las relaciones de fuerzas no necesariamente implica un cambio verdadero para la institución, ya que solo puede tratarse de una rotación de élites, pero no de un cambio en el sentido de propiciar una nueva relación organizativa.

Un cambio verdadero implica avanzar hacia una democracia representativa, en una Universidad que evolucione hacia la formación de profesionales acordes a las necesidades del medio rural, con un renovado carácter de Universidad Nacional, conservando su autonomía y sobre todo su misión como institución bajo un lema que configure la relación Naturaleza-Sociedad en el marco del desarrollo sustentable.

Como todo trabajo de investigación, el presente tiene que hacer un recorte arbitrario de la realidad institucional. El tiempo y nuestra propia condición nos obliga a retomar la tarea en una siguiente investigación, para desarrollar otras dimensiones de la gestión y organización universitaria, desde la administración académica, la planeación y evaluación institucional, la normatividad, el curriculum y las prácticas escolares. Igualmente profundizar y actualizar las dimensiones estudiadas en este primer esfuerzo investigativo.

Quedan también siete interrogantes para investigaciones posteriores: Una, la viabilidad de nuestra Universidad como una institución "atípica" que se diferencia de otras básicamente por ser una "Universidad Agraria". Dos, la justificación de un internado y otros servicios asistenciales para los alumnos en condiciones de absoluta gratuidad. Tres, la pertinencia de

una "Preparatoria Agrícola" en su estructura orgánica bajo condiciones de relativa igualdad con otros niveles académicos. Cuatro, la estructura de gobierno y su reconversión futura como democracia representativa. Cinco, la revisión de la congruencia de su modelo académico-administrativo actual. Seis, la revisión de su marco jurídico y legal. Y siete, la evaluación de su misión y objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFIA

1.- Bibliografía General

ADORNO THEODOR W., 1975, **Dialéctica Negativa**, Ed. Taurus, Cuadernos para el diálogo, España.

AGUILAR LUIS F., 1992-93, **Antologías de Política Pública TOMO 4: La Implementación de las Políticas**, Editorial Porrúa, México.

AGUILAR LUIS F., 1991, **Organizaciones Burocráticas Versus Organizaciones Locales de Trabajo**, Conferencia Inaugural del Seminario Internacional sobre Gestión Pedagógica, México.

ANUIES, 1994, **Administración Académica: Desarrollo y Tendencias (Antología)** Programa de Educación Continua, México.

ANUIES, 1994, **Proceso de Cambio en la Educación Superior (Antología)** Programa de Educación Continua, México.

ANZALDO BEATRIZ Y CHRISTLIEB CARMEN. 1988. Proyecto 1.: **Estructura y Organización Académico-Administrativo de las Instituciones de Educación Superior**. Informe final. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior y Subsecretaría de Educación Superior e Investigación científica. México.

AUTORES VARIOS. 1990. **Principios, misión y organización del sistema Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Monterrey**. México.

BALL STEPHEN J., 1993, **Foucault y la Educación; Disciplinas y Saber (Compilación)**, Fundación PAIDEIA y Ediciones Morata, España.

BALL STEPHEN J, 1989, **La micropolítica de la escuela; hacía una teoría de la organización escolar**, Ediciones Paidós, Barcelona, España.

BECKER HOWARD Y GEER BLANCHE, 1973, **Observación participativa y entrevista: Una comparación**, (Traducción). Departamento de Investigaciones Educativas del Instituto Politécnico Nacional. México.

BERGER PETER L. - LUCKMAN THOMAS, 1979. **La Construcción Social de la realidad**, Amorrortu, Buenos Aires Argentina.

BOUDON RAYMOND, 1980. **Efectos perversos y orden social**, Premia Editorial. México.

BUENFIL ROSA LIDIA, 1994, **Cardenismo: Argumentación y Antagonismo en Educación**, Departamento de Investigaciones Educativas, Instituto Politécnico Nacional. México.

CLARK R. BURTON, 1994, **Diversificación de la educación Superior** Universidad Futura Vol 5 Núm. 14. Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México.

CLARK, R. BURTON, 1991. **El sistema de educación Superior. Una visión comparativa internacional**, Universidad Futura - Nueva Imagen, México.

CARROLL THOMAS, 1985, **La observación sistemática para la formación de docentes**, (traducción) Universidad Pedagógica Nacional, México.

CROZIER MICHEL Y FRIEDBERG ERHARD, 1990. **El actor y el sistema; Las restricciones de la acción colectiva**, Alianza Editorial Mexicana, México.

DIAZ, ANGEL. 1991. **Los procesos académicos y la gestión escolar. Puntos de tensión**. Ponencia presentada en el Seminario Internacional "La gestión pedagógica de los planteles escolares: prácticas, problemas y perspectivas analíticas". México.

EASTON DAVID, 1969, **Enfoques sobre Teoría Política** (Compilación), Amorrortu Editores Buenos Aires Argentina.

EZPELETA JUSTA Y FURLAN ALFREDO, 1992, (Compilación) **La gestión pedagógica de la escuela**, UNESCO/OREALC, Santiago de Chile.

FERRAROTTI FRANCO, 1975, **El pensamiento sociológico de Augusto Comte a Max Horkheimer**, Ediciones Península, Barcelona España.

FURLAN ALFREDO Y RODRIGUEZ AZUCENA, 1993 **Gestión y desarrollo institucional**, 2º Congreso Nacional de Investigación Educativa, Cuaderno N° 15. México.

GARCIA SUSANA Y VANELLA LILIANA, 1992, **Normas y Valores en el Salón de Clases**, Siglo veintiuno editores. México.

GEERTZ CLIFFORD, Sin año, **La descripción profunda; hacia una teoría interpretativa de la cultura**, Ediciones "El Pirata" Universidad de Veracruz, México.

GIL MANUEL Y KENT ROLLIN, 1990. **Descentralizar para integrar**, Universidad Futura Vol 2 - núm. 4, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México.

✓ GIMENO SACRISTAN J., 1991, **Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores**, Conferencia presentada en el Seminario Internacional, La gestión pedagógica de los planteles escolares: prácticas, problemas, perspectivas, México.

GOFFMAN ERVING, 1959, **La presentación de la persona en la vida cotidiana**, Amorrourtu, Buenos Aires, Argentina.

GRANJA JOSEFINA, 1993, **Anotaciones para un análisis de la configuración de la noción de "Gestión" como un ámbito del conocimiento educativo**, Ponencia en el 2º Congreso Nacional Temático "Procesos Curriculares, Institucionales y Organizacionales" Monterrey Nuevo, León, México.

HIRSCH. ANA. 1992. **Burocracia, racionalidad y educación**. Tesis de Doctorado. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de México.

IBARRA JORGE, 1994. **La Universidad ante el espejo de la excelencia**, enjuegos organizacionales. (Coordinador) Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.

IPOLA EMILIO DE, 1982, **Ideología y Discurso Populista**, Fotios Ediciones, México.

KENT ROLLIN. 1990. **Modernización conservadora y crisis académica en la Universidad Autónoma de México**, Nueva Imagen, México.

KENT ROLLIN, 1994, **La excelencia académica como restablecimiento de la normalidad**, Universidad Futura Vol. 5 núm. 15 Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México.

KENT ROLLIN, 1992, **Expansión y Diferenciación del Sistema de Educación Superior en México: 1960 a 1990**, Cuadernos de Investigación Educativa, Departamento de Investigaciones Educativas, Instituto Politécnico Nacional, México.

LOURAU RENE, 1980, **El Estado y el Inconsciente: Ensayo de Sociología Política**, Editorial Kairos, Barcelona-España.

MAGAÑA, FRANCISCO. 1991. **Estudio de la organización académico-administrativa de la Universidades Públicas según lo establecen sus leyes orgánicas.** (Informe final). Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, México.

MARQUIS CARLOS, 1987. **Democracia y burocracia universitaria: el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana, UAM,** Azcapotzalco, México.

MENDEZ ELVIA, 1994, **Enjuegos organizacionales de la Universidad,** Universidad Futura. Vol. 5 núm. 15 Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México.

MENESES ERNESTO, (sin año) **El Modo Específico de ser de la Universidad Iberoamericana.** México.

MOLINAR JUAN, 1989, **Antecedentes normativos de la Autonomía universitaria,** Universidad Futura Vol. 1 núm. 2, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México.

MONTAÑO LUIS. 1993. **"De la metáfora al poder. Algunas aproximaciones organizacionales a la educación superior";** En Ibarra Colado J. **La Universidad ante el espejo de la excelencia, enjuegos organizacionales.** Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa, México.

PARETO VILFREDO. 1986, **"Sociedad, elites y fuerza";** en Zeitling Irving, **Ideología y Teoría Sociológica,** Amorrourtu, editores, Buenos Aires-Argentina.

PASTRANA LEONOR, 1996, **Organización, Dirección y Gestión en la Escuela Primaria: Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica,** Departamento de Investigaciones Educativas, Instituto Politécnico Nacional, México.

PEREZ ARTURO Y ARGOTT LUCERO. 1993. **Crisis, Modernización y Universidad en México. Neoliberalismo y educación Superior en los ochenta.** Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

ROCKWELL ELSIE, 1987, **Reflexiones sobre el Proceso Etnográfico,** Departamento de Investigaciones Educativas, Instituto Politécnico Nacional, México.

ROCKWELL ELSIE, 1987, **Repensando Institución: Una lectura de Gramsci,** Departamento de Investigaciones Educativas, Instituto Politécnico Nacional, México.

RODRIGUEZ AZUCENA, 1995, (Coordinadora) **Procesos de Gestión: Gestión en Educación Superior y Media Superior**, III Congreso Nacional de Investigación Educativa, organizado por el Consejo Mexicano de Investigación Educativa, México.

ROJAS ROSA, NAVARRO MARCO, ARIZMENDI ROBERTO, NOVELO FEDERICO, 1993, 2º Congreso Nacional de Investigación Educativa, Cuaderno No. 16 **Planeación Institucional**, México.

SEPULVEDA S. MANUEL, 1993, 2º Congreso Nacional de Investigación Educativa, Mesa VI **Procesos Curriculares, Institucionales y Organizacionales**, México.

TEDESCO JUAN C., 1987, **El desafío educativo: Calidad y Democracia**, Grupo Editor Latinoamericano, Colección Contraversia, Argentina.

TRISTA BORIS, 1993, **Liderazgo, Autoridad y Administración**, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco. México.

TYLER W. (1988), **Organización Escolar**, Ediciones Morata, Argentina.

WEISS EDUARDO, 1987, **La articulación de formas de dominación patrimonial, burocrática y tecnocrática: el caso de la educación pública en México**, Estudios Sociológicos del Colegio de México, Vol. 5, núm. 14, mayo-agosto, Colegio de México.

WEISS, EDUARDO. 1992. "La gestión de los planteles escolares desde las perspectivas burocrática y sistemática: ejemplos de la gestión pedagógica en los planteles de la educación media superior". En J. Ezpeleta y A. Furlán (Compiladores) **La Gestión Pedagógica de la Escuela**, UNESCO. Chile.

WITTRICK MERLIN C., 1989, **La investigación de la enseñanza II, Métodos cualitativos y de observación**, Paidós Educador, Barcelona, España.

WOODS PETER, 1987, **La escuela por dentro, La Etnografía en la investigación educativa**, Temas de Educación, Paidós/M.E.C. No. 2, Barcelona, España.

ZEMELMAN M. HUGO, 1987, **Uso crítico de la teoría; En torno a las funciones analíticas de la totalidad**, Universidad de las Naciones Unidas, El Colegio de México.

2.- Bibliografía especializada sobre el Congreso.

ARREDONDO VICTOR, 1992. **Evaluación, promoción de la calidad y financiamiento de la Educación Superior. Experiencias en distintos países**, Secretaría de Educación Pública, México.

AUTORES VARIOS. 1990. **Memorias de los Trabajos Presentados en las Mesas Redondas sobre Organos de Gobierno**. Universidad Autónoma Chapingo, México.

AUTORES VARIOS. 1993. Programa Especial de Becas. **Síntesis de las propuestas sobre, Estructura Académica y Reestructuración Orgánica**. Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

AUTORES VARIOS. 1988. **Una Nueva Etapa en el Proceso de Reforma Académica en la Narro** (versión resumida). Propuesta que se somete a la consideración del H. Consejo Universitario para su sanción, Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, México.

CASTAÑEDA JAVIER. 1993. **Problemas de la Dirección de Administración**. (Inédito) Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

CASTAÑEDA JAVIER, HERMOSILLO BEATRIZ. 1992. **Acercamiento a la problemática Académica de la Universidad Autónoma Chapingo**. (Inédito) Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

CASTAÑOS, CARLOS MANUEL. 1988. **Hacia el Cambio Universitario**. Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

CASTREJON JAIME. 1993. **La Universidad del Futuro**. Cuadernos para la Transformación Universitaria. Unidad de Planeación Organización y Métodos, No. 6, Universidad Autónoma Chapingo, México.

CARRILLO H. EDUARDO, 1982, **Universidad crítica, democrática, científica, popular y humanista**, Revista Textual No. 9, Universidad Autónoma Chapingo, México.

DAVIS STANLEY, 1981. **Organizaciones matriciales**, Fondo Educativo Interamericano. Estados Unidos de Norteamérica.

DE PINA JUAN PABLO, 1982, **Movimiento estudiantil y UACH**. Rev. Textual, Vol. 3, No. 9. Universidad Autónoma Chapingo. México.

DIAZ HELIODORO, INFANTE SAID. 1992. **Antecedentes y Experiencias de Transformación Académica de la UACH**. Cuadernos para la Transformación Universitaria. Unidad de Planeación, Organización y Métodos, No. 3, Universidad Autónoma Chapingo, México.

FAO. 1993. **Formación de profesionales para el desarrollo agropecuario sustentable, con equidad y competitividad en el marco del neoliberalismo económico**, (informe de la mesa redonda), oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

FUENTES OLAC, 1992. **La Mirada hacia la Izquierda**. Cuadernos para la Transformación Universitaria, Unidad de Planeación, Organización y Métodos, No. 1, Universidad Autónoma Chapingo, México.

FUENTES OLAC, 1989. **Las condiciones de la Reforma Educativa**, Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

GARMENDIA ARTURO, 1988, **De la Reforma al Porfiriato: vicisitudes en la fundación de la Escuela Nacional de Agricultura**, Revista Textual No. 22-23, Universidad Autónoma Chapingo, México.

GARCIA TRINIDAD, SANDOVAL MA. ELENA. 1993. Programa Especial de becas "**Las Estructuras Académicas de la Universidad**". Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

GASTELUM E., JORGE. 1991. **Propuesta para un Congreso General Universitario**. Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

GONZALEZ PABLO, 1990. **Pensar la Universidad**, perfil de la Jornada 16 de enero de 1990, México.

LACKI POLAN, 1992. **Educación Agrícola Superior en América Latina**. Cuadernos para la Transformación Universitaria. Unidad de Planeación, Organización y Métodos, No. 2 Universidad Autónoma Chapingo, México.

MARTINEZ ANDRES, 1992. **Consideraciones Metodológicas Mínimas, en el proceso de Transformación Institucional**, (Inédito) Universidad Autónoma Chapingo, México.

MATA BERNARDINO. 1989. **El Agrónomo Necesario**, Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

MATA BERNARDINO, PEREZ ELBA, TREJO JAIME, 1991. **Hacia la reestructuración de la Educación Agropecuaria Superior**, (foro, compiladores de las memorias) coedición: AMEAS, CONACYT, ICA Rural, UAAAN, UACH. México.

MENDEZ IGNACIO, 1984. **Planteamiento de Reorganización de la Estructura Académica de la Universidad**. Universidad Autónoma Chapingo, México.

MIZERICK MARCOS, 1994, **Seguimiento de Egresados**. Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

OCAMPO JORGE, y Coautores. 1993. **La Universidad Pública y la Universidad Autónoma Chapingo en la perspectiva de su transformación: las hipótesis básicas y sus consecuencias más generales**. Sindicato de Académicos de la Universidad Autónoma Chapingo, México.

OROZCO CARLOS, 1994, **Informe de Rectoría (1991-1994)**, Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

PEÑA MARGARITA, 1993. Programa Especial de Becas, **Análisis de los Organos de Gobierno**, Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

PIÑA JUAN MANUEL, 1990, **Modernización y Cotidianidad escolar: Estudio de la UACH**, Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Chapingo, México.

RAMIREZ HUGO. 1990. **La Transformación Académica Universitaria**. Rectoría-UACH (inédito). Universidad Autónoma Chapingo, México.

RAMIREZ SETH, 1990. **La Universidad necesita un cambio ¿Hacia dónde?**, Universidad Autónoma Chapingo, México.

S.E.P., 1993. Reforma de la Educación Superior Tecnológica, **Carrera de Ingeniería en Agronomía**, documento 3, Secretaría de Educación Pública, México.

SPITZER TERRY CAROL, 1990. **El proceso de socialización del estudiante en la UACH: Hacia la internacionalización de un rol profesional**, tesis de maestría, Universidad Autónoma Chapingo, México.

SPITZER TERRY CAROL, 1988. **La Profesión y la Carrera de Agronomía: Estudiantes de la UACH**. Rev. Textual, Vol 1. No. 22-23. Universidad Autónoma Chapingo, México.

UPOM, **Anuarios Estadísticos 1973 a 1994**, Universidad Autónoma Chapingo, México.

UPOM, 1992, **La Creación de las Divisiones, documento de discusión**, Universidad Autónoma Chapingo, México.

UPOM, 1992, **Minutas de seis jornadas de discusión para la Transformación Universitaria**, (Inédito) Universidad Autónoma Chapingo, México.

UPOM, 1993-1994, **Preparando el Congreso Universitario**, boletines informativos, Nos. 1 al 13, Universidad Autónoma Chapingo, México.

UPOM. 1992, **Propuesta de Transformación Universitaria**, (Inédito) Universidad Autónoma Chapingo, México. (inédito).

UPOM. 1993. Publicación Tzapinco. **Preparando el Congreso Universitario. Encuesta de Opinión sobre el Congreso Universitario**. Universidad Autónoma Chapingo, México.

UPOM. 1993. Publicación Tzapinco. **Propuesta de Nombramiento de Delegados al Congreso Universitario que se presenta al H. Consejo Universitario para su discusión y aprobación**. Universidad Autónoma Chapingo, México.

UPOM. 1994. Publicación Tzapinco. **Tiempos y Actividades en la Organización del Congreso**. Universidad Autónoma Chapingo, México.

UPOM. 1992. **Transformación Universitaria**, boletín de información, análisis y discusión No. 1, Universidad Autónoma Chapingo, México.

UPOM, 1992. **Sistema de Educación Agrícola Superior**, boletín estadístico, Universidad Autónoma Chapingo. México.

UNAM, Gaceta, 1990. **Suplemento Especial Acuerdos del Congreso Universitario**, Comisión de actas y acuerdos, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

UNAM. Gaceta, 1990. Suplemento Especial. **Distribución de los Delegados al Congreso Universitario por mesas de trabajo**, mayo. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

UNAM. Gaceta, 1989-1990. **Cuadernos del congreso Universitario**, del 1 al 24. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

VELAZQUEZ LUIS, 1993. **Historia de los Modelos Académicos**. Programa Especial de Becas, Unidad de Planeación, Organización y Métodos, Universidad Autónoma Chapingo, México.

VICTORINO LIBERIO, 1994. **La Universidad Pública y las Perspectivas de Transformación de la UACH, en Currículum Universitario de cara al nuevo milenio**, coordinación de Alicia de Alba, Editorial Porrúa. México.

WEISS EDUARDO, 1988, **Educación Superior Agropecuaria: condiciones económicas y sociales. El caso de México**, Revista Textual, Volúmen 1, No. 22-23, Universidad Autónoma Chapingo, México.

WEISS EDUARDO Y BERNAL ENRIQUE, 1982. **La Educación Técnica Agropecuaria de Nivel Medio (1976-1981)**, Revista Textual No.10, Universidad Autónoma Chapingo, México.

ZEPEDA JUAN MANUEL, 1988. **Educación Agropecuaria e historia en México; del origen de la agricultura a la conquista**, Revista Textual No. 22-23 Universidad Autónoma Chapingo, México.

ZEPEDA JUAN MANUEL, 1982. **El posgrado en ciencias agropecuarias en la República Mexicana**. Un estudio introductorio, Revista Textual No. 10 Universidad Autónoma Chapingo, México.

ZEPEDA JUAN MANUEL, 1982. **Estudio histórico de la Educación Agropecuaria en México**, Revista Textual No. 10. Universidad Autónoma Chapingo, México.



ZEPEDA JUAN MANUEL, 1982. **La educación superior agropecuaria, nivel licenciatura. Estado actual y perspectivas**, Revista Textual No. 10, Universidad Autónoma Chapingo, México.

ZEPEDA JUAN MANUEL - LACKI POLAN, 1993, Educación Agrícola Superior: **La urgencia del cambio**. Serie Desarrollo Rural No. 10, oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

