

# La problemática de la gestión universitaria. Los retos y la incapacidad para resolverlos

ALICIA GARCÍA DÍAZ MIRÓN  
Universidad Cristóbal Colón, México

---

Las palabras pronunciadas por Don Justo Sierra; Ministro de Instrucción Pública del porfiriato, en el acto de la inauguración de la Universidad Nacional el 22 de septiembre de 1910:

“... la Real y Pontificia Universidad de México, no es para nosotros el antepasado, es el pasado... Era una escuela verbalizante... era la palabra y siempre la palabra latina, por cierto— la lanzadera prodigiosa que iba y venía sin cesar en aquella urdimbre infinita de conceptos dialécticos; en las puertas de la Universidad... hubiera debido inscribirse la exclamación de Hamlet: “palabras, palabras, palabras... Ya podían resultar, como resultaron prodigios resonantes de memoria y silogística, entre profesores y alumnos de la Universidad; aquel organismo se convirtió en un caso de vida vegetativa y después en un ejemplar del reino mineral; era la losa de una tumba...”

Pudieran ser parte de otro discurso hoy. Y no fueron pronunciadas como sentencia.

Hace 97 años se pronunciaron y, obligada la reiteración, hace 97 años dictaminaron la incapacidad de la Real y Pontificia Universidad para responder a las necesidades de la sociedad mexicana de la época. Cuando debiera ser ésta una obligación ineludible.

Hoy día, las universidades mexicanas, perdidas en el debate y en los silogismos y en la prodigiosa lanzadera que va y viene de conceptos dialécticos, vuelven a mostrar signos de incapacidad, a pesar de los esfuerzos invertidos en ello, de responder a las demandas de la sociedad, a su entorno, y más aún cuando en ambos se están experimentando grandes cambios, aún más relevantes que los de antaño.

Ante tal escenario es urgente, por tanto pasado y por tanto porvenir, actuar hoy. Así, las universidades deberán re-pensarse ya no como una organización inamovible, inalterable, sino como una que se obliga ahora más que nunca a serle útil a la sociedad que sirve.

Tal objetivo –finalmente ser útil a la sociedad, estableciendo su relevancia en este servicio– alude necesariamente al funcionamiento de las mismas, es decir, a planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo, los esfuerzos. Se alude, en suma, a la práctica de las teorías administrativas.

Lejos de pretender con lo citado que las ideas aquí expuestas se sumen a las esgrimidas a favor o en contra de la empresarialización de la universidad, –cuestión que en su artículo puntualmente desarrolla

**Revista Iberoamericana de Educación**

**ISSN: 1681-5653**

n.º 48/1 – 15 de diciembre de 2008

EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos  
para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)



Ibarra Colado<sup>1</sup>— más lejos de asumir posturas ideológicas; aún cuando se compartan, descalificando o no los argumentos empeñados en ello, sólo se pretende reflexionar en voz alta —muy alta— y exhibir una realidad —aceptando poco o mucho tino en ello— una realidad peligrosa que se impone, y que sin tregua alguna obliga a la universidad a nuevas y desconocidas formas de actuación. Más peligrosas si se insiste en sólo discurrir sobre ella, sin actuar en consecuencia.

Los académicos convencidos, y comprometidos con el deber ser de la universidad, es decir, como referente básico de la sociedad, como institución cuya finalidad, tal y como lo cita Porter, es colaborar con el mantenimiento y renovación de las fuerzas vivas de la comunidad, permitiendo a los seres humanos ser capaces de vivir, amar, trabajar y, tal vez, recrear al mundo a su propia imagen, se obligan a asumir y a emprender lo que sea menester para enfrentar y resolver los retos que esa nueva realidad plantea, y pasar de ella.

Se obligan a aceptar el cambio implícito como algo ineludible, y también a visualizarlo como una invaluable oportunidad de —mejorando el desempeño de las funciones sustantivas— recuperar la calidad y, con ella, rescatar la relevancia de los servicios que prestamos a la sociedad y retomar así el lugar preponderante que en ella le corresponde.

Este reto, ésta oportunidad, se debe encarar no con palabras, con acciones que se deben emprender para llevar a cabo la adecuación de la universidad a las contingencias que la nueva realidad le plantea.

Si tal ajuste es necesario, la universidad en pleno debe actuar en consecuencia, y en total libertad sin aceptar intervención del exterior, cualquiera que ésta sea, —si haciendo uso de su libertad, las universidades deciden cambiar y mejorar, ninguna política determinista tendría sentido, no sería necesaria— debe en esa potestad elegir su destino, debe prever su futuro inmediato y conducirse de manera tal que se encuentre con él.

Así los que la conducen —con autoridad formal o sin ella— deberán; en concordancia con el futuro acordado en consenso, planear y supervisar las tareas para que en tiempo y forma este sea posible.

Las acciones descritas son propias de administradores, los términos son propios de la administración, pero su uso y aplicación están al servicio de quien los necesite, administradores o no.

## Pero, ¿por qué la Administración?

Porque, tal y como lo comenta Lopera Palacio (2004), el paradigma ha cambiado. La sociedad y los gobiernos se han percatado del costo que —en tiempo, dinero y recursos humanos— se requiere para mantener instituciones que se obligan a responder a las expectativas de la sociedad. Porque el paradigma de la escasez se impone como la peor amenaza de la humanidad. Porque los nuevos escenarios conllevan no sólo el cambio implícito, además aluden a la eficiencia, al bien hacer y con sentido de las tareas.

---

<sup>1</sup> Para ampliar la información sobre estos tópicos, consulte los textos de Ibarra Colado: Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales. Ed. Porrúa. 1994. y Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México, México, UAM-Iztapalapa. Porrúa. 1985.1991.

Las universidades pueden ser las únicas grandes organizaciones que en su historia y por pleno derecho no han requerido responder a las exigencias socioeconómicas a las que cualquier empresa está obligada. Pero el derecho legítimamente ganado, no es a perpetuidad, requiere ser continuamente reafirmado, refrendado para mantener a la universidad en su *status quo*.

Sin embargo, asumiendo lo contrario, la universidad, confiando en su destino inalterable, ha aceptado como huéspedes permanentes a la costumbre, a la inercia, y protegida por su herencia gloriosa se ha aislado y en ello ha perdido nuevamente, y como antaño, la capacidad de respuesta a nuevos escenarios y a nuevas demandas de la sociedad, cuando es ella a la que sirve y la que le otorga la relevancia en ese servicio.

Así, asumiendo su irrelevancia actual, las universidades tendrían que adoptar nuevas formas de organización del trabajo, nuevas formas de dirección y gobierno<sup>2</sup>.

Así, la administración es la única práctica que hace posible que las tareas, funciones y quehaceres en suma de cualquier tipo, tengan mayor significado que el sólo hacerlas.

Y por qué no la administración, porque en estos escenarios es totalmente desconocida y obligadamente aplicada, porque las funciones universitarias son, en tanto sustantivas, sagradas –argumento que denota el total desconocimiento de la administración como tal, que sólo busca hacer eficiente el trabajo y no alterar las funciones principales de la institución-organización-empresa–, porque en definitiva los intentos por aplicarla han sido eso, sólo intentos y nada justifica rechazar lo que no se conoce.

Así, debiera ser obligado otorgarle una oportunidad real (no simulacros) a la gestión administrativa en estos escenarios. Y aceptarla como la alternativa que posibilitaría el tránsito de lo que somos a lo que debemos ser, de lo que hacemos a lo que debemos hacer –ya que en la historia de la universidad mexicana ha quedado registrada su incapacidad para reconocer nuevos paradigmas y por ende reaccionar y adecuar su rol a nuevos escenarios–, porque la irrelevancia hoy de sus tareas es tal que volverá a estar registrada en los relatos históricos al respecto, lo que podría ser su único mérito.

La gestión administrativa busca así darle, esencialmente, un orden al trabajo y al esfuerzo de los grupos humanos en cualquier tipo de organización-institución-empresa-. Persigue reiterando, darle sentido y utilidad a todas las tareas realizadas, en tanto que persiguen objetivos que deben ser alcanzados.

## La problemática, los retos

A pesar de lo complejo de lo citado podemos agregar que el primer paso si se da, es decir; la aceptación del cambio y el compromiso institucional para sacarlo adelante asumiendo las practicas que sean necesarias para ello, sería el más simple, esto es así porque no podemos pasar por alto la problemática que enfrentaría la gestión administrativa en las universidades mexicanas.

---

<sup>2</sup> Para mayor información sobre el tema, consulte Administración y Estrategia. Teoría y Práctica, de Hermida, J. Sierra, y R. Kastika. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1992.

La complejidad de las instituciones de educación superior; es decir, la heterogeneidad de sus funciones, la cantidad requerida de recursos materiales, la diversidad de actividades que se llevan a cabo en ellas, la densa nebulosa que encierra una entretrejida red de intereses, y las características particulares de los estamentos que las conforman, las convierte en una organización muy difícil de conducir.<sup>3</sup>

Los problemas que este escenario plantea a los directivos académicos son tantos y de tal envergadura que resulta pertinente traerlos a colación, dejando a la postre los relativos a la globalización, sólo para respetar el orden de aparición, sin ánimo de restarles importancia.

Una característica distintiva de las instituciones de educación superior mexicanas, tal y como lo comenta Martínez Rizo, ha sido la falta de dirección de las acciones institucionales; las cuales de una forma reactiva más que pro-activa; como respuesta a las presiones internas y externas, se han visto obligadas –preparadas o no– a involucrarse en procesos de planeación y evaluación<sup>4</sup>.

Sin embargo, por obvias ausencias y deficiencias de cultura específica, los directivos universitarios diseñan planes sin información de soporte, con demasiados objetivos; lo que los hace difíciles de alcanzar, las más de las veces no relacionados con las tareas a realizar, sin definición de alcances de autoridad delegada y responsabilidad compartida, de tal manera que, los que intentan llevar a cabo los seguimientos y el control; evaluando que las tareas y funciones correspondan con los objetivos buscados, no cuentan con evidencias que den cuenta de lo ejecutado.

La problemática, por tanto, de la gestión universitaria no sólo refiere a la incapacidad de los dirigentes de asumir nuevos roles y nuevas habilidades con ello; *estatus* que bien pudiera; con esfuerzos puntuales, modificarse, además su entorno de tarea y el externo plantean otro tipo y naturaleza de problemas.

Actualmente, las políticas del gobierno federal asignan diferenciadamente los recursos a las instituciones de educación superior de carácter público. Lo que significa que las instituciones que pretendan seguir siendo apoyadas, deberán de cumplir con estrictos criterios de calidad, eficiencia y competitividad, y someterse a ejercicios de planeación y evaluación periódica, internos y externos<sup>5</sup>.

Las políticas del gobierno federal agudizan la problemática, si esto es posible, ya que el plan –que deberá a posteriori ser evaluado en cumplimiento–, que debe guiar el quehacer de la universidad, se diseña por unos cuantos y en un ambiente de resistencia pasiva a la imposición intervencionista y determinista, de tal suerte que el plan resultante es un intento de previsión de futuro sin sentido, vano e inútil<sup>6</sup>.

Ningún intento de previsión de futuro lo es, si no es un futuro valorado y apreciado por la comunidad universitaria en pleno, un destino en suma, por todos compartido.

---

<sup>3</sup> Un exhaustivo y puntual señalamiento de los retos que enfrenta el sistema de educación superior mexicano, se obtiene en el portal de la ANUIES; bajo la liga <http://www.anui.es.mx/anui.es/libros.htm>

<sup>4</sup> Para mayor información sobre el tema, consulte Consideraciones sobre el gobierno de las instituciones de educación superior de Felipe Martínez Rizo, en Este País, número 14. 2000.

<sup>5</sup> Para mayor información sobre el tema, consulte Indicadores y Parámetros para el ingreso y permanencia de Instituciones de Educación Superior, México. ANUIES. 2002.

<sup>6</sup> Para mayor información sobre el tema, consulte La Educación Superior en los planes nacionales de desarrollo: de los propósitos a los resultados, de Javier Mendoza Rojas, Serie Ensayos ANUIES. 1996.

Este plan, el universitario, el que se diseñe por toda la comunidad, debe ser, tal y como lo cita Martínez Rizo, concebido por toda la institución, ser integral, en donde lo académico, propio de sus funciones sustantivas, no debe reñir, sino compatibilizar con las funciones adjetivas, de tal modo que pueda darse un proceso de armonización interno positivo que posibilite el logro del plan citado.

Es evidente, por tanto, tal y como lo cita Porter, que es en la universidad donde reside la capacidad de cambiar, es en ella y sólo en ella donde se localizan los talentos y la fuerza necesaria para enfrentar, como ya se había comentado, los retos que hoy se le presentan. Sólo ella debe asumir la responsabilidad del tiempo que vive. Ella y sólo ella, en el uso de su libertad, podrá obviar las imposiciones y encontrar así nuevos argumentos de negociación.

Tal búsqueda de nuevos argumentos debe animar a las instituciones de educación superior públicas, y específicamente a las prácticas administrativas de sus directivos, a fijarse objetivos al respecto, con la intención de asegurarse; a la luz del objetivo, que la universidad opere bajo una expectativa de desarrollo posible, otorgándole así a su quehacer mayor credibilidad y relevancia.

La anterior contingencia condiciona la obligación de cuidar los perfiles de los candidatos a puestos de alto nivel de gestión en las universidades, los que deben de exigir, adicionalmente a los méritos académicos, competencias y habilidades administrativas. Es decir, habilidades de planeación, de conducción y control del recurso humano y financieras, entre otras.

Qué mayor problemática, si se asume que el recurso humano en las universidades se refiere a los profesores, alumnos, y personal de apoyo, y que en particular los profesores deben ser considerados en la planeación y en la toma de decisiones, ya que su colaboración y participación, como ya se comentó, en el diseño de planes específicos de mejoramiento institucional es definitiva<sup>7</sup>.

Sin embargo, lo citado por Galaz y Vitoria (2004) y por Parra (2004), en sus correspondientes artículos, acerca de que los académicos mexicanos participan poco en la toma de decisiones, pudiera hasta cierto punto hacerse más específico y más delicado por ende, ya que puntualmente los profesores de asignatura y los alumnos, difícilmente se involucran en el quehacer institucional. Los alumnos trabajan y estudian, y les queda poco tiempo para invertirlo en otras actividades académicas que no sean las obligatorias en términos curriculares. Los profesores de asignatura por su parte, a diferencia de los de base, dedican tiempo limitado a una o dos horas de clase por semana o por mes.

Tal distancia no les determina un interés genuino por participar en procesos de planeación, por muy importantes que éstos sean para la mejoría institucional.

Por otro lado, los profesores, en su mayoría de base, apelando a la libertad de cátedra, ostentan la facultad exclusiva para tomar decisiones sobre los contenidos de los programas, sistemas de enseñanza y criterios de evaluación.

Tal potestad bien usada debe ser respetada, sin embargo y por citar cuestiones delicadas, para llevar a cabo la revisión periódica que procede a los planes de estudio, en lugar de considerar la evolución

---

<sup>7</sup> Para mayor información sobre el tema, consulte Los rasgos de la diversidad. Un estudio sobre los académicos mexicanos de Manuel Gil Antón, México, UAM-UNISON-PIES. 1994.

del ejercicio profesional y sus tendencias emergentes, los avances en la disciplina que se trate y las relacionadas, estos profesores se oponen a que se supriman materias porque las han impartido por años, a la modificación del número de créditos y de los horarios en que se han impartido.

Aunado a la problemática anterior, otra y muy delicada es la existencia de grupos supuestamente representativos, de alumnos y profesores que tienen el poder otorgado por la citada representatividad, de entorpecer, obstaculizar cualquier intento de mejoría que perciban que afecta a sus intereses personales, sus cotos de poder y por ende sus privilegios.

Otra grave condicionante de complejidad en el entorno de tarea de los directivos académicos es que la normatividad, en la mayoría de las instituciones de educación superior mexicanas, es incompleta y obsoleta. Sin el apoyo de las normas difícilmente se lograrán los objetivos. La gestión no cuenta con uno de sus apoyos más importantes, el acotamiento y señalamiento puntual del deber ser de las funciones y accionar de todos y cada uno de los miembros de la comunidad<sup>8</sup>.

Hoy día, la ingerencia de los sindicatos universitarios en las decisiones relativas a las plazas, la contratación, la permanencia y promoción de personal académico es definitiva en la enorme mayoría de los casos.

Si el directivo académico no tiene poder para tomar decisión alguna sobre el profesorado, no se le puede hacer responsable del devenir y accionar de la universidad. Es decir, cómo a través de su gestión buscar la calidad, intentar cambios, mejoras, compromisos, y objetivos para ello, que en suma favorecerían el hacer institucional, si no cuentan con la autoridad para hacerlo.

Los estudios de Burton Clark (1993), establecen que el poder en las universidades, a diferencia de otro tipo de organizaciones-instituciones, está en la base; es decir, las decisiones no las toman los directivos. Esta diferencia establece en sí misma el mayor acotamiento a la gobernabilidad, tal y como se ha evidenciado en el párrafo anterior. Las otras diferencias que Clark cita; es decir, las relativas a que el producto de las universidades es el conocimiento, y que su forma de organización se establece a partir de las diferentes disciplinas, son diferencias, sí, pero ninguna de las dos entorpece la nueva gobernabilidad.

Es decir, el conocimiento –bajo una idea simplista– como tal, es un producto valioso y apreciado, puesto que es el resultado de un sinnúmero de esfuerzos de muy variada naturaleza. La estructura organizacional; aquella que ordena las funciones buscando que posibiliten alcanzar objetivos, en las universidades y como debe ser, parte de atender las funciones sustantivas; es decir, las funciones de docencia, se han establecido a partir de las diversas disciplinas, toda vez que de ellas emanan las diferentes áreas del conocimiento, y lo similar que corresponde a la investigación y a la extensión.

La imposibilidad de pagar salarios adecuados, y la fuerza que, como sabemos, en la mayoría de los casos tienen los sindicatos universitarios, según palabras de Martínez Rizo, se combinan fácilmente para producir efectos perversos en forma de simulaciones y tolerancias considerables, mutuamente aceptadas como *status quo* inevitable, cuando no deseable: cargas docentes reducidas, seudos proyectos de

---

<sup>8</sup> Para mayor información sobre el tema, consulte Nueve retos para la educación superior. Funciones, actores y estructuras de Felipe Martínez Rizo. ANUIES, Col. Biblioteca de la Educación Superior, México. 2000.

investigación interminables, servicio social ficticio, exigencia de presencia limitada a las horas clase, acumulación de plazas, etc.

El permitir este tipo de prácticas reporta, al corto plazo, tranquilidad política a las instituciones –que se rompa si la autoridad en uso de su pleno derecho pretende exigir el cumplimiento de las tareas, obligaciones y responsabilidades laborales– sin embargo, a largo plazo este estado de condiciones de trabajo generan el deterioro profundo de las instituciones de educación superior como organizaciones, reflejado este en el desgaste individual, desánimo y desinterés generalizado de quienes laboran en ellas.

La continuidad o prolongación de los directivos universitarios, según palabras de Lopera Palacio (2004) en la vida institucional, no es como resultado de una gestión eficiente. He ahí el problema, u otra forma de visualizarlo. Estos dirigentes permanecen en sus cargos ajenos a que la universidad cumpla con las expectativas de la sociedad, o ni se acerque siquiera.

El objetivo de la gestión de gobierno –continúa comentando Lopera– de los directivos académicos, trasciende al sólo hecho del establecimiento de condiciones que posibiliten a la comunidad universitaria una participación democrática tranquila. Tampoco debe concentrarse en satisfacer las exigencias de sectores universitarios hábiles en la negociación de sus prerrogativas, generalmente laborales.

Debe, como objetivo fundamental de su gestión de gobierno, considerar el desempeño y la estabilidad de la institución, su capacidad de respuesta y adaptación a las demandas de la sociedad, logrando para ello la total cohesión de la comunidad universitaria alrededor del proyecto institucional.

## ¿Y los impactos de la globalización?

Dada la obligada incursión de la educación superior mexicana en sus correspondientes condiciones globales, –comenta Martínez Rizo– se han multiplicado las tareas que de ella se esperan. Sus funciones, hoy día, ya no están limitadas a aquellas clásicas de docencia, investigación y difusión de la cultura, actualmente se espera que las universidades realicen otras como consultoría, extensión, actualización profesional, asistencia social y educación continua.

Aunado a lo anterior y a raíz de la misma influencia mundial, han crecido las modalidades de enseñanza universitaria de licenciatura, se han venido sumando las especialidades, los diplomados y los postgrados, a la instrucción escolarizada y presencial, los sistemas no escolarizados y abiertos y a distancia, al enfoque disciplinario con fuertes fundamentos teóricos, a la educación basada en competencias y los sistemas personalizados, de gran uso en la educación interactiva.

Todo lo anterior ha dado como resultado comunidades académicas aún más grandes y diversas, integradas por jóvenes y no tan jóvenes, por maestros, por instructores, profesionales, investigadores, directivos, algunos de paso por la universidad, y otros totalmente dedicados a ella.

Esta diversidad, ésta aparición en el escenario universitario de nuevos actores, que ha provocado nuevas tensiones, conflictos, dificulta aún más la gobernabilidad, y por ende la toma de decisiones –tradicionalmente lenta– y la acción concertada obliga a la gestión a un esfuerzo extraordinario y perma-

nente en la revisión y supervisión de la correspondencia de las funciones y tareas con los propósitos y objetivos.

Los nuevos profesionales, que los mercados laborales en el mundo están demandando, obligan a la universidad a cuidar y a adaptar los perfiles de egreso.

Es decir, estos perfiles serán tales que deberán habilitar a los futuros profesionales para insertarse con éxito en ambientes laborales no propios.

Es evidente que para hacer lo anterior posible, es decir, para que los egresados cuenten con la aprobación internacional en cuanto a sus conocimientos, habilidades y aptitudes, en suma su preparación integral, la universidad ha aceptado normas e indicadores de calidad establecidos por organismos internacionales, tendientes a la uniformidad de estándares de actuación.<sup>9</sup>

Lo anterior ha llevado a la universidad a medirse y a estar sujeta a acreditaciones nacionales y extranjeras. Dinámica que bien vista, reduciría la complejidad que estos tópicos de globalización añaden a la gobernabilidad, ya que los diagnósticos (auto-estudios) proporcionarían a la universidad la oportunidad invaluable de llevar a cabo procesos que le permitirían conocerse y con ello, tener clara conciencia de su realidad, y por ende de visualizar un futuro factible.

Apoyando las reservas en torno a estos tópicos, que Porter en su artículo manifiesta –en donde descalifica la valía de los auto-estudios, dado el ambiente de intervencionismo e imposición en el cual se generan– esta pudiera no proceder, si y sólo si, en estos procesos diagnósticos participa la comunidad entera, consciente de la importancia de los mismos en cuanto a la utilidad de la información que reportan<sup>10</sup>.

## Para finalizar

De los retos que enfrenta la nueva gobernabilidad, la gestión administrativa, entre otros los citados, los que mayormente acotan su accionar son los que plantea su entorno de tarea.

La universidad recrea en sí misma el mayor reto de todos. Si está en ella el problema está en ella la solución.

Ella y sólo ella, –se reitera lo ya citado– haciendo uso pleno de su libertad debe decidir si persiste en un *status quo* desgastado, acabado, inútil, o elige –rompiendo el marasmo en que se encuentra, la complacencia, la inercia cómoda– reinventarse y así reivindicar el lugar preponderante que le corresponde como institución vital al servicio del hombre, para el hombre y por el hombre.

Nada la debe sujetar, nada la debe distraer en este empeño.

---

<sup>9</sup> Para mayor información sobre el tema, consulte Acciones de transformación de las universidades públicas mexicanas, ANUIES.1999, México.

<sup>10</sup> El conjunto de indicadores de calidad de todo sistema de acreditación, reportan a la gestión una significativa utilidad, allende del señalamiento de cuestiones que merezcan estar sujetas a recomendaciones. La información diagnóstica resultante del proceso citado, le proporcionan al tomador de decisiones bases confiables para el diseño de planes factibles. La autora se basa en la experiencia de procesos de autoestudios consecuentes, en Instituciones particulares de Educación Superior mexicanas.



Los académicos citados, los autores señalados en este manifiesto, todos comprometidos con el deber ser de la universidad, exhiben diversas posturas respecto al tema de la gestión universitaria. Diversas formas de percibir, de apreciar lo complejo de los problemas que enfrenta la gestión en estos escenarios. Sin embargo, de las diferentes lecturas sobre esta realidad, las diferentes opiniones y puntos de vista, todas acuerdan darle a la posibilidad de la transformación una oportunidad; por ejemplo, Lopera Palacio, cita puntualmente y a la letra en su artículo *Autonomías, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria*, lo siguiente:

“Para responder a este reto, revitalizarse y volverse “resiliente” en un entorno cada vez más competitivo, la gestión universitaria debe tomar posición y, con carácter, defender la proyección institucional, allende los intereses y tensiones internas. Está en juego su protagonismo como organización del conocimiento y, lo que es peor, su exclusividad como institución educativa.”<sup>11</sup>

Por su parte Porter (2004) en su artículo “La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad” comenta en torno al tema:

La libertad más importante del ser humano es la de elegir su futuro. Es urgente que las universidades entiendan el profundo sentido democrático y libertario de la planificación para oponerlo, con imaginación, al modelo impuesto. La única planificación legítima es la democrática y descentralizada que minimiza la imposición de valores (Huertas, 1996). Por eso es urgente y necesario que las universidades se opongan con contrapropuestas bien fundamentadas a los límites y restricciones que coartan su acción. El problema consiste en ponernos de acuerdo desde adentro de las IES para que las libertades tengan un alto valor y las restricciones sean mínimas para el colectivo social.

Ibarra y De Vries (2004), citan en su artículo *La gestión de la Universidad*, “la pregunta clave que se mantiene en el aire se refiere a si los cambios en las formas de gestión implican una mejora relevante para la educación superior. No tenemos aún una respuesta a la mano pero, como señalan Galaz y Viloria, es menester mantener la esperanza de que la transformación es posible”.

Los académicos citados en sus correspondientes artículos, señalan mucho por hacer, y más que pensar en torno a la nueva gobernabilidad, con posturas algunas aparentemente antagónicas, pero que en realidad son complementarias unas de otras, y otras muy similares entre sí, lo que en definitiva confirma a la esperanza, y no como dogma de fe, sino como la espera que –confiada en el trabajo de todos, acordado por todos–, hará posible la transformación de la universidad.

Hay que creer firmemente en que se puede, porque si bien es cierto que la postura determinista del gobierno, su injerencia en asuntos que sólo conciernen a los universitarios, su política impositiva, la naturaleza obligatoria del llenado de innumerables formatos –con tales cuidados de las formas y detalles– pareciera pretender obligar primero, y “facilitar” después la tarea de planeación de los directivos académicos, ciertamente sólo genera rebeldía y oposición silenciosa, establecen un ambiente tan viciado que difícilmente puede otorgársele algún valor a cualquier tarea que en él se ejecute, ni qué decir de algo tan importante como la concepción de un plan institucional de desarrollo, con amplios horizontes de planeación comprometidos.

---

<sup>11</sup> De acuerdo a nota del autor, “resiliencia” es el término que aplica a la respuesta de una organización ante situaciones de crisis.

También es cierto que de la rebeldía, de escritos de distintos tonos, no se gana nada y se pierde un tiempo valioso. Señalar errores y con ello establecer posturas, defender lo indefendible tal y como están las cosas y dejar claro que nada resulta de la imposición, –porque tal vez se asume que sólo eso queda por hacer– tal vez. Pero no es lo único que se puede hacer por la universidad.

Ante la obligación irrestricta de recuperar la relevancia de la universidad como institución educativa hay que resolver los problemas internos, hay que dejar de lado otros intereses que no sean los de la universidad, es urgente reconocer que si la universidad desaparece o pierde su exclusividad como institución de educación superior, con todo lo que esto implica, la responsabilidad no será del gobierno, la responsabilidad caerá sobre los universitarios, los que dejarán morir a la institución que les ha cobijado brindándoles utilidad y sentido, les ha permitido ser quienes son y trascender con ello. Muy lejos quedan las políticas de gobierno y sus intereses no claros. Al gobierno no le interesa el futuro de la universidad, pero sí debe interesarle a los universitarios.<sup>12</sup>

Así, dejando de lado la poca fortuna de la política gubernamental implementada, reconozcamos que el problema somos todos y en todos está la posibilidad de resolverlo. Así, la oposición debiera transformarse y con la misma fuerza en posición a favor, no del cumplimiento irrestricto a los mandatos de gobierno, sino a favor de la propia universidad, como la institución que hoy, más que nunca, se obliga, a hacer prevalecer su vital rol social.

Así, porqué no aceptar, para hacerlo posible, a la gestión administrativa, porqué no permitirle su apoyo para llevar a cabo tal tarea dada la gravedad de la situación. Porqué no dejar de lado la oposición por la oposición misma con todo su sinsentido.

Pareciera ser, al final, que es necesario al menos darle una oportunidad a la practica administrativa en la gestión, procede asumirla como la alternativa viable para la transformación, cabe pensar que si esta practica se utiliza en organizaciones de todo tipo y les permite sobrevivir, porqué no posibilitaría la transformación y con ello la sobre-vivencia de la universidad.

Finalmente, se ha pretendido aquí dar respuesta a los por qué sí hay que aceptar a la práctica administrativa en la gestión universitaria. Siendo honestos, los por qué no, no existen. Nadie esgrime argumentos de peso, porque no hay pruebas que les den crédito. Así, cerremos la última página de tantas lecturas, démosle a la pluma un descanso, y pongámonos en acción que hay mucho por hacer.

## Bibliografía

CLARK, Burton R. (1993): El sistema de educación superior: una visión comparativa internacional. UCLA, Universidad Futura, México.UAM.

GALAZ FONTES, Jesús F. y VILORIA HERNÁNDEZ, Esperanza (2004): "La toma de decisiones en una universidad pública estatal desde la perspectiva de sus académicos", en: *Revista electrónica de Investigación Educativa*, vol. 9, n.º 22, JUL-SEP. Disponible en: <http://www.revistamexicanadeinvestigacioneducativa.mx>

---

<sup>12</sup> Para abundar sobre la postura intervencionista del gobierno en asuntos de las universidades, consulte *University autonomy versus government control: the mexican case*, de Daniel C. Levy, 1982.

- IBARRA COLADO, Eduardo (2005): "Origen de la empresarización de la universidad. El pasado de la gestión de negocios en el presente del manejo de la universidad", en: *Revista de la Educación Superior*, vol. XXXIV, n.º 2, pp. 13-37.
- (1987,1991): "El fenómeno organizacional, más allá del control braveriano: análisis estratégico de las organizaciones", en: IBARRA, E. y MONTAÑO, L. (coords.): *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*, México, UAM/Hispánicas.
- IBARRA COLADO, E. y WIETSE DEVRIES (2004): "La Gestión de la Universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas", en: *Revista electrónica de Investigación Educativa*, vol. 9, n.º 22, JUL-SEP. Disponible en: <http://revistamexicanadeinvestigacioneducativa.mx>
- LOPERA PALACIO, Carlos M. (2004): "Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria", en: *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Vol. 9, n.º 22, pp. 617-635.
- MARTÍNEZ RIZO, Felipe (1997): "La calidad de la educación superior mexicana y su evaluación. Las tendencias y las políticas públicas en los noventa". En: ORTEGA SALAZAR, Silvia y LORET, David (coords.): *Crisis y cambio en la educación superior en México*, México, UAM-LIMUSA.
- (2000): "Nueve retos para la educación superior. Funciones, actores y estructuras", en: *ANUIES*, Col. Biblioteca de la Educación Superior, México.
- PARRA SANDOVAL, María C. (2004): "La percepción de los académicos sobre su participación en el gobierno universitario. Estudio de caso de cuatro universidades venezolanas", en: *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 9, n.º 22, pp. 665-691.
- PORTER, Luis (1999): "Crisis en el gobierno de nuestras universidades públicas", en: *Revista electrónica de investigación educativa*, vol. 1, n.º 1, disponible en: <http://redie.ens.uabc.mx/vol1no1/contenido-porter.htm>
- (2003): *La universidad de papel*. México: CEIICH-UNAM.
- (2004): "La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad", en: *Revista electrónica de Investigación educativa*, vol. 9, n.º 22, JUL-SEP, disponible en: <http://www.revistamexicanadeinvestigacioneducativa.mx>