

eficacia, eficiencia, congruencia, solidaridad, innovación, etc., expresan cada uno valores sociales muy específicos, de lo cual ya indica una definición concreta frente a otros valores diferentes, a esto se le agrega el hecho de que, dependiendo el modo como se asumen los valores en cuestión pueda haber divergencias en la manera de entender los criterios mencionados, todo esto implica la posibilidad de un severo obstáculo en relación con los propósitos de evaluación institucional sobre todo porque plantean el problema de la hegemonía de ciertos valores y la subordinación de otros. Dicha hegemonía puede ser constituida adecuadamente sobre la base de relaciones comunitarias adecuadas. De hecho esta vía es la recomendable pues de otro modo se estará dando pie a un motivo más de confrontación conflictiva.

Con esto terminaría la exposición de los obstáculos culturales y solo me restaría decir que tenemos todavía un largo trecho que reconocer y que la autocritica es nuestro mejor instrumento para recorrerlo. Por tanto esta ponencia no fue hecha con el sentido de censurar, sino de criticar con una actitud universitaria. Les agradezco a ustedes la atención mostrada.

## Reflexiones sobre la Administración Universitaria

Maestro Sergio Antonio Escamilla Tristán \*

### I. INTRODUCCION

La última década ha pasado como una de las más productivas en cuanto a la reflexión acerca de la universidad mexicana. La crisis puso en alerta a los dirigentes y a los académicos de las universidades mexicanas para planear racionalmente los escasos presupuestos a los que se vieron sometidas las Instituciones de Educación Superior (I.E.S.). Desde que el Lic. J. Reyes Heróles lanzó la consigna de "hacer más con menos" como parte de la política educativa del Estado Mexicano, los procesos de planeación se centraron en optimizar los recursos hacia la educación. El PRONAES\*\* y posteriormente el PROIDES\*\*\* fueron instrumentos de concertación entre la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica y la representación de las I.E.S. del país.

Estos esfuerzos surgen después de dos sexenios en los que se hizo patente un crecimiento acelerado de la matrícula, que algunos autores lo llaman **expansión no regulada** (Gil Anton: 1990), y que combinado con la crisis económica obliga al estado a replantar sus expectativas respecto de las I.E.S. y sus productos.

En el presente trabajo se exponen algunos aspectos del desarrollo de la universidad mexicana y puntos de vista que tratan de explicar sobre todo el desfasamiento entre educación superior y necesidades sociales y finalmente el rol que deben desempeñar los cuadros dirigentes de las I.E.S. en el diseño de la nueva universidad que exige el momento histórico y que puede surgir solamente con el concurso consciente y concentrado de los actores del devenir universitario: trabajadores intelectuales -académicos-, trabajadores manuales y administrativos.

\* Director de la Escuela Preparatoria N°16 de la U.A.N.L.

\*\* Programa Nacional para la Educación Superior.

\*\*\* Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior.

Teniendo claro sobre todo, que la reducción presupuestaria no es un problema sólo de falta de recursos del estado derivados de la crisis de 1982, sino que la reducción drástica de los presupuestos forma parte de toda una estrategia de desestructuración de formas, de hacer que se expresan en las I.E.S. y que les impiden responder a las necesidades del desarrollo industrial del país, hoy más que nunca se requiere que la universidad recupere su capacidad de autoconocimiento, para determinar los cambios que deberá propiciar para aportar los cuadros profesionales y los conocimientos científicos y la cultura que el país requiere.

## II. EDUCACION UNIVERSITARIA ¿PARA QUE?

Hace casi 11 años en el simposium "La Universidad del Futuro" celebrado en México, D.F., se planteaba:

"Puede concebirse una sociedad futura que asigne expresamente funciones y recursos específicos y detallados a las instituciones sociales para el cumplimiento de tareas colectivas definidas, y que, por lo mismo, asigne a la universidad de una manera precisa el monto y la naturaleza de sus tareas. Puede, por el contrario, concebirse una sociedad que se satisfaga con la atribución de un amplio espacio de responsabilidad a la universidad (creación de conocimientos nuevos, formación profesional, servicios prestados a la sociedad) y se atenga a procedimientos muy generales de evaluación de los resultados del trabajo de la universidad". (1)

En ese mismo documento se definía como deseable una "...sociedad democrática, creativa, tolerante de la crítica..."(2) que sería el espacio donde florecería la nueva universidad.

Más adelante y refiriéndose al sentido de la universidad se expresaba:

"Inicialmente, la universidad se realiza como espacio de encuentro, como relación libre de enseñanza-aprendizaje. Carece de propiedades y compromisos; puede cambiar de sede, lo que le confiere una peculiar libertad frente a la localidad. (Hutchins, p. 39; Hunt, 194). Más que lugar es trama, interrelación; su fuerza está más

que en poder y en el temor, en el saber y en el hacer. En suma, en sus orígenes la universidad cobra identidad propia dada la forma de organización que asume (concentración de voluntades libres) y el propósito que anima sus esfuerzos (búsqueda del saber). (3)

La universidad no se originó ni se ha desarrollado fundamentalmente como un centro de trasmisión del saber, al margen de una atención escrupulosa al problema de los fundamentos del saber.

Es en el siglo XIX donde se inicia el debate acerca de la función social de la universidad, entre la tendencia que la concibe como formadora de profesiones y capacitadora y la que defiende su carácter de crítica de las ciencias y de sus aplicaciones, como educadora y racionalizadora. Ya desde entonces se observa que lo que diferencia a la universidad de otras instituciones educativas es "...su capacidad de reanimar, en todo momento, las evidencias constitutivas del saber científico; esto es, su capacidad crítica frente al conocimiento mismo". (4)

De este debate surge la universidad del siglo XX y que se concibe a través de sus funciones sustantivas: formación de profesionales, investigación, difusión y extensión de los beneficios de la cultura. En la realidad la universidad mexicana se ha caracterizado más por su carácter profesionalizante.

Esta universidad profesionalizante es la que ha producido hasta ahora los cuadros dirigentes que han impulsado el desarrollo nacional. Siete de los últimos ocho presidentes han sido egresados de la universidad mexicana, e incontables cuadros del sector empresarial y público se han formado en I.E.S. mexicanas.

Sin embargo, el modelo parece agotado y las demandas del desarrollo nacional que se propone el estado mexicano en la década de los ochentas no parecen compatibles con el desarrollo de las instituciones, algunas por su capacidad de propuesta y otras por su posición crítica ante las políticas que se derivan de los planes de gobierno.

El gobierno de la República ha convocado a la modernización de la educación bajo la consigna: "... si no hay modernización educativa, no será fácil llevar a cabo la modernización plena de toda la nación."

Después en Monterrey, N. L., el titular del Ejecutivo en la presentación del programa para la modernización educativa expresó:

"La educación superior es el motor de la innovación y de la alta calificación de los mexicanos para las tareas del futuro. Es también el componente que puede aportar nuevos conocimientos y, así, nuevas modalidades de formación académica que soporte el esfuerzo de modernización de todo el sistema educativo". (5)

Exhortó a propiciar cambios sustanciales al sistema educativo para "...devolverle capacidad de respuesta a los retos de la sociedad de hoy y a las necesidades que anticipamos para el futuro". (6)

En lo que llamó un diagnóstico realista llamó a:

"Identificar los desafíos a los que debe responder la educación desde ahora: la centralización, la falta de participación social y de solidaridad... y la falta de vinculación interna con el avance de los conocimientos y la tecnología, y con el sector productivo". (7)

Y remató, por su quedaba alguna duda de los propósitos que para la educación tiene el estado, con lo siguiente:

"México habrá de servirse de la educación... de motor en la generación de las nuevas ideas y actitudes... deberá impulsar los ajustes para lograr una nueva estructura productiva, eficiente, respaldada en el conocimiento científico y tecnológico..." (8)

### III. LA UNIVERSIDAD DE HOY.

Para tener una idea general de la universidad de hoy vale la pena reproducir el apartado de diagnóstico de la educación superior universitaria del Programa para la modernización de la educación del gobierno de la república, publicado en 1989 y que expresa:

"En las últimas décadas, la sociedad mexicana ha realizado un esfuerzo extraordinario en materia de educación superior. La matrícula total, incluyendo

la de educación normal, pasó de 271,275 alumnos en 1970 a 1;256,942 en 1989. En el mismo lapso, el número de maestros pasó de 25,056 a 128,481 y el de establecimientos de 385 a 1,999". (9)

En relación a los aspectos cualitativos de la educación superior el diagnóstico señala:

"La acelerada expansión... produjo desequilibrios académicos en detrimento de la calidad educativa... insuficiente flexibilidad de los planes académicos... insuficiente relación con los sectores sociales y productivos de las regiones respectivas... es deseable una interacción armónica para el planteamiento y solución de sus problemas prácticos". (10)

"La distribución de la matrícula de licenciatura por área de conocimiento muestra desequilibrios preocupantes... la matrícula concentra casi 50% en el área de ciencias sociales y administrativas, y menos del 3% en las ciencias básicas y humanidades". (11)

Respecto a los aspectos de operación el documento expresa la preocupación de las IES quienes "... han planteado la necesidad de contar con mecanismos idóneos de planeación que permitan diversificar sus ingresos y reordenar su funcionamiento interno". Se plantea como un aspecto verdaderamente urgente "... enriquecer la planta docente con profesores de carrera con estudios de posgrado y con profesionales en ejercicio y capacitados para las tareas docentes". (12)

Se insiste en que "el desarrollo cualitativo es prioritario". Finalmente se hace énfasis en las "...insuficiencias en el desarrollo de los planes y programas de estudio, limitaciones en la formación de profesional, deficiencias en los métodos de enseñanza y de administración, así como insuficiencia de recursos económicos". (13)

Olac Fuentes sostiene que el subsistema de educación superior se puede caracterizar hipotéticamente por los siguientes rasgos básicos:

"1.- Extensión nacional con fuertes desigualdades regionales.

2.- Transformación de la composición social de la población escolar, con pérdida del carácter elitista.

3.- Diferenciación cualitativa con tendencias a la segmentación.

4.- Conservación de las estructuras académicas tradicionales.

5.- Diversificación de las operaciones formativas, con marcado predominio de las áreas destinadas al sector terciario.

6.- Concentración del financiamiento en el gobierno federal.

7.- Desarrollo del mercado de trabajo académico, con un importante sector profesionalizado.

8.- Complejización organizativa y fortalecimiento de los actores burocráticos". (14)

Si tomamos como válido este esquema podríamos hacer una descripción de la U.A.N.L. de la siguiente manera:

1.- La U.A.N.L. ha logrado una infraestructura de servicio educativo estatal que se expresa en 10 preparatorias generales, cuatro escuelas técnicas y subprofesionales en el área conurbada de Monterrey, y 14 preparatorias generales en otras tantas poblaciones del Estado donde da servicio a 53,241 jóvenes de ese nivel. La enseñanza profesional se concentra en cuatro campus universitarios: Unidad Linares, Unidad Maderos, Area Médica y Ciudad Universitaria. En ellas se distribuyen 25 facultades y escuelas profesionales que imparten 62 carreras universitarias a un total de 52,030 estudiantes. (15)

2.- A pesar de las grandes posibilidades de innovación académica que la expansión del sistema ha generado, la U.A.N.L. ha crecido reproduciendo su estructura académica y administrativa. Las escuelas y facultades son unidades aisladas académicamente, con una vida interna autónoma, donde la administración central solo se encarga de organizar básicamente los aspectos presupuestales, con

ausencia de un proyecto cohesionador de la vida académica de la universidad, salvo casos aislados de proyectos sugeridos desde la ANUIES.

Esta vida académica está caracterizada por "... el curriculum de la "carrera" profesional como ordenación de un conocimiento seleccionado con una fuerte dosis de arbitrariedad y con frecuencia obsoleto, la asignatura como unidad básica del saber..." (16) y una didáctica tradicional descansando en la exposición oral y el libro de texto y las compilaciones como auxiliares del proceso de enseñanza.

La presencia de una base económica moderna en el estado de Nuevo León ha permitido desarrollar algunas áreas de aplicación tecnológica -ingenierías-, pero el 33% de la matrícula del nivel profesional se encuentra en las carreras de Derecho, Contabilidad y Administración -5 puntos por arriba de la media nacional-, y sólo el 3% en carreras relacionadas con la ciencia básica. (17)

En el ramo de financiamiento encontramos que mientras a nivel nacional los recursos de la federación constituyen el 62.2% de los presupuestos, 15.0% es aportación de los gobiernos estatales y 22.8 se originan con ingresos propios y otros, en la U.A.N.L. se recibe el 59.7% de la federación, el 35.3 del gobierno estatal y el 5.0 de ingresos propios.

En cuanto al gasto de las instituciones a nivel nacional; el 66.9% se gasta en docencia, el 4.5% en investigación, el 6.5% en difusión y extensión de la cultura y el 22.1% en administración. En la U.A.N.L., los recursos están orientados a la docencia en un 78.9%, a la investigación el 4.9%, a la difusión y extensión apenas el 1.3% y a la administración el 14.9%. (18)

Ante esta problemática y ante los reclamos de eficiencia a la UNIVERSIDAD PUBLICA, algunos basados más en posturas ideológicas que en argumentos científicos; ¿cuál es el papel que debemos jugar los administradores, tanto los que hemos sido producto de un proceso eleccionario, como los que ocupan puestos de responsabilidad en base a una designación?

Para el caso de los docentes, del personal académico y de investigación hoy es un lugar común hablar de programas de capacitación, actualización, formación etc.; al personal administrativo y manual se le capacita, se le adiestra; en el caso de los funcionarios y autoridades de la universidad no

encontramos ningún planteamiento. Pareciera que para el ejercicio de la administración universitaria no fuera necesaria una capacitación, actualización o formación previa, solamente contar con el consenso de las comunidades o con la confianza de quien lo designa.

Creo, que el consenso de las comunidades y la confianza de quien designa, crea un compromiso sólido para que quienes lleguen a la función administrativa -que es una función de apoyo para las funciones académicas- lo hagan de la mejor manera, con el mejor esfuerzo y capacidad.

El esfuerzo es un acto de voluntad que tiene que ver con la disposición del individuo, la capacidad es una variable sobre la que vale la pena reflexionar en función de pensar en la producción de cuadros para la administración educativa.

Si pensamos en la necesidad de modernizar la producción y las relaciones políticas y sociales del país: ¿Qué tipo de dirigentes requieren las instituciones de educación superior? ¿Por qué se exigen cuadros de excelencia en la dirección de los sectores de la producción moderna y en el caso de la educación sólo se exige haber estado expuesto a ella? ¿Qué tipo de excelencia se requiere para dirigir con excelencia y promover la excelencia en la educación? ¿Cuál es la práctica de excelencia que desarrollan los dirigentes de las universidades del primer mundo para responder a las expectativas de sus comunidades? ¿Será sólo un problema de recursos económicos?

Ya se ha discutido hasta el cansancio la importancia que para la producción en los países desarrollados se otorga a la investigación básica y aplicada: ¿Qué importancia se da en la universidad a la investigación educativa -básica y aplicada- en la formación de cuadros que propongan cambios trascendentes en la educación.

Finalmente, quiero retomar lo que varios ponentes ya han manifestado: la preminencia que se da a la función administrativa en relación con las funciones sustantivas de la universidad y que en muchos casos ha llegado a convertir el proceso educativo en un proceso administrativo.

Si esto es cierto, ya es tiempo de empezar a cambiar la correlación y empezar a hacer más académica la administración.

En este sentido, la universidad de los próximos años deberá propiciar programas de formación en administración y planeación educativa para los cuadros dirigentes que, ya sea por designación o por elección, tengan la responsabilidad de dirigir, coordinar o ejecutar acciones de apoyo a la vida académica de nuestra institución.

¿Es posible dentro del marco legal y de los usos y costumbres de la universidad desarrollar procesos de formación de personal directivo?

Ojalá, estas preguntas, estas reflexiones, sean incorporadas a las discusiones de los distintos espacios que se dan en la universidad para pensar colectivamente en proyectos comunes.

Creo, sinceramente, que discutir la administración en función de lo académico, y no a la inversa, permitirá romper el aislamiento, la competencia, el aldeanismo intelectual, ... nos permitiría construir un proyecto de universidad pensado por todos, basado en una cultura global, contextualizado en el plano nacional e internacional, **claro para todos**, y de donde podrían desarrollarse la creatividad y la colaboración para recuperar la función genuina de la universidad de que hablaba el día de ayer la maestra Raquel Glasman: creación y difusión del saber.