

## Exigencias y desafíos de la organización y la gestión de la universidad:

### pasado político, mercados presentes, (im-)posibles futuros\*

- Versión preliminar -

Eduardo Ibarra Colado\*\*

#### 1. Pasado político: las universidades como “anarquías desorganizadas”

Empecemos con la teoría. Generalmente, los investigadores anglo-sajones han calificado a las universidades como organizaciones atípicas, pues ellas adoptan estructuras laxas y operan con sistemas y procedimientos de gestión, que no se ajustan a los criterios de eficiencia de las empresas y de otras organizaciones que compiten en el mercado. Se les ha calificado como *anarquías organizadas* (Cohen y March 1974; March y Olsen 1976) o como *sistemas flojamente acoplados* (Weick 1976; Weick y Orton 1990), ya que no se aprecia una organización burocrática en la que se produzcan relaciones fuertes entre sus niveles. Esta brecha se traduce en una amplia

---

\* Este trabajo se ha visto beneficiado por los diálogos recurrentes que he mantenido con Luis Porter, amigo y socio de aventuras académicas impensadas durante los últimos ocho años. Reconozco también los aportes que recibí de las discusiones sostenidas con los integrantes del Grupo Interinstitucional de Estudios sobre Futuros de la Universidad (GIESFU) y con mis colegas del grupo de utópicos que se formó en el contexto del proyecto “Universidad 2030: escenarios de futuro” (<http://desinuam.org/autoestudio3/reuniones-giesfu.htm>). Fueron especialmente útiles mis conversaciones con Riel Miller, Romualdo López Zárate y Javier Ortiz Cárdenas. Finalmente, versiones previas de este trabajo se discutieron en el V Encuentro Nacional y II Latinoamericano “La universidad como objeto de investigación” (Tandil, Argentina, 30 de agosto-1 de septiembre de 2007), el Congreso en Conmemoración de los 50 años de FLACSO (Quito, Ecuador, 29-31 de octubre de 2007) y el 3er. Encuentro de Auto-estudio de las Universidades Públicas Mexicanas “La Universidad en México en el año 2030: imaginando futuros” (México, D.F., 4-6 de diciembre de 2007).

Este documento ha sido elaborado como parte del proyecto “Memorias, presentes y utopías mexicanas para la recreación de la universidad en el siglo XXI: reconocimiento de su entramado institucional y simbólico”, que se realiza gracias al apoyo recibido por el “Fondo Sectorial de Investigación para la Educación SEP-CONACYT” bajo el convenio No. 62244.

\*\* Eduardo Ibarra Colado es profesor de tiempo completo y Jefe del Departamento de Estudios Institucionales de la UAM-Cuajimalpa. Actualmente coordina el proyecto “La Educación Superior Pública en el Siglo XXI”. Entre sus libros y ediciones se destacan *La universidad ante el espejo de la excelencia* (1993), *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización* (2001), *Geografía política de las Universidades Públicas Mexicanas: claroscuros de su diversidad* (2003, 2004) y *Disputas por la universidad: cuestiones críticas para confrontar su futuro* (2007). Ha publicado más de un centenar de trabajos entre artículos, capítulos y reseñas críticas tanto en México como en el ámbito internacional. Ha recibido diversas distinciones entre las que cabe mencionar el *Premio a la Investigación 2003* en el área de Ciencia Sociales y Humanidades que otorga la UAM. Es miembro regular de la *Academia Mexicana de Ciencias* e Investigador Nacional Nivel II del *Sistema Nacional de Investigadores*.

autonomía de acción de los miembros de la institución, con lo que las funciones universitarias mantienen articulaciones muy tenues con la estructura formal. La universidad adquiere su unidad y estabilidad, más a partir de las creencias y valores compartidos por los grupos que la integran, que de la eficacia con la que realmente opera (Clark 1972; Meyer y Rowan 1977; DiMaggio y Powell 1983). Por ello mismo, su legitimidad depende grandemente del reconocimiento que es capaz de generar en la sociedad, al constituirse como medio eficaz para facilitar el cumplimiento de ciertas aspiraciones, normas y valores que forman parte del imaginario social.

Consideremos ahora la experiencia histórica de México. La universidad es aún una institución muy joven en nuestro país.<sup>1</sup> Reconocemos cuatro etapas clave en su conformación: primero, la *fundación de la Universidad Nacional de México* en 1910, en plena gesta revolucionaria (Garcíadiego 1994); luego, las disputas por la *obtención de la autonomía* en 1929 y su traducción institucional en la Ley Orgánica de la UNAM de 1945 (García Stahl 1978); en tercer lugar, la *expansión no regulada* de la educación superior a partir de la década de 1950, para atender a amplios sectores de la sociedad que buscan incorporarse a las actividades productivas a partir de su preparación profesional especializada, al lado del predominio de la negociación política entre gobierno, universidades y sindicatos en el marco de relaciones corporativas conducidas por el Estado (Levy 1987); finalmente, la *era de la modernización* de la educación superior desde finales de la década de 1980, para reordenar el sistema bajo los principios de la burocracia, la profesionalización y el mercado (Ibarra 1993, 2001).<sup>2</sup> Las dos últimas etapas resultan esenciales para comprender los accidentados procesos de conformación de la universidad

---

<sup>1</sup> Cuando hablamos de “universidad” nos referimos esencialmente a las instituciones públicas autónomas que conforma el sistema universitario mexicano. En consecuencia, al emplear este término no consideramos a las universidades privadas o a cualquier otra modalidad de educación superior.

<sup>2</sup> Esta última etapa se prolonga hasta nuestros días pero cederá su lugar, más tarde o más temprano, a una nueva fase en la que la universidad y el conocimiento se disuelvan finalmente en la sociedad.

como institución claramente moderna, es decir, como organización sustentada en la racionalidad de sus estructuras y sistemas de gestión para cumplir con sus funciones sustantivas.

La expansión no regulada de la educación superior fue sin duda un parteaguas para el sistema universitario mexicano. Ella implicó el crecimiento del tamaño de las universidades existentes, la fundación de nuevas instituciones y el diseño y operación de nuevas modalidades educativas. El corolario de este proceso expansivo fue la *construcción reactiva* de estructuras burocráticas que permitieran conducir con cierto orden este acelerado proceso. Los números no pueden ser más contundentes: la matrícula de la educación superior pasó de 50 mil alumnos en 1950 a 2 millones 633 mil alumnos en 2008 (Calderón 2007a: 229);<sup>3</sup> el sistema de educación superior se integra ahora por 2 mil 195 instituciones, cuando contaba en 1950 con apenas 16 universidades públicas, un par de institutos tecnológicos y un puñado de universidades privadas (Calderón 2007a: 230). La planta académica estaba integrada por apenas 10 mil profesores en 1970; tres décadas después, el número de plazas ascendía a cerca de 210 mil, lo que significó la creación, en promedio, de 6 mil 600 puestos al año durante este período. La última cifra oficial disponible indica que la educación superior es atendida por 284 mil 147 profesores (Calderón 2007a: 224; también Urbano et al. 2006).

Estos pocos datos persiguen ilustrar las dimensiones del cambio de la educación superior en poco más de medio siglo y lo que ello significó en términos de organización y gestión.<sup>4</sup> La

---

<sup>3</sup> En términos de cobertura del grupo de edad entre 19 y 23 años, este crecimiento implicó pasar del uno al 26.2 por ciento en poco más de 50 años (Rubio 2006a: 13; Calderón 2007b: 277).

<sup>4</sup> A diferencia de lo que sucede con el comportamiento de la matrícula o de las plazas académicas creadas durante este período, no se dispone de datos sobre el crecimiento de los puestos administrativos ni de estudios detallados que documenten apropiadamente la conformación de cada una de las instituciones de educación superior en el último medio siglo. Aún hoy el Informe Presidencial o los documentos de la SEP o la ANUIES carecen de cifras al respecto, lo que indica una intencionada opacidad que dificulta apreciar las dimensiones y costos de tal aparato burocrático y la discusión sobre su posible reordenamiento. Ante la ausencia de datos, sólo es posible afirmar que el crecimiento que se muestra en la matrícula y la planta académica, tuvo que ser necesariamente acompañado de un esfuerzo similar para dotar a las instituciones de las estructuras, los cuadros directivos y el personal administrativo, que les permitiera operar en medio del caos resultante de una expansión

velocidad de este proceso y las dimensiones del aparato institucional requerido, exigieron una rápida habilitación de personal administrativo que no contaba con la preparación adecuada en materia de gestión, ni con la experiencia necesaria para manejar eficazmente instituciones que no operan bajo la racionalidad económica propia de las empresas.<sup>5</sup> Este personal, joven y sin experiencia, tuvo que aprender haciendo, es decir, bajo el método intuitivo de “echando a perder se aprende”. Desde entonces, lo que hemos vivido es el difícil proceso de profesionalización del personal académico y administrativo de la universidad, y la paulatina edificación de estructuras burocráticas que no han sido calibradas plenamente para garantizar su funcionamiento eficaz y legítimo.<sup>6</sup>

Otra característica de la universidad en México en esta época fue su dependencia estructural de las decisiones políticas del Estado, pues a pesar de que se estableció como una institución legalmente autónoma, nunca gozó de la libertad de decisión requerida para conducir sus programas y proyectos (Domínguez 1997, 2000). El Estado supo controlar las zonas

---

tan drástica y poco planeada. Sin embargo, más allá de esta afirmación, es posible sostener que el crecimiento de tal aparato administrativo obedeció también a la negociación de plazas y recursos bajo esquemas corporativos y clientelares entre autoridades y sindicatos, lo que se tradujo en un crecimiento desmedido del aparato administrativo y en la ausencia de un control eficaz de tal aparato por parte de las autoridades formalmente responsables de manejarlo. Baste indicar que las instituciones cuentan en general con una plantilla de personal administrativo más grande que la de su propia planta académica, y que a tal plantilla se suma otro amplio aparato de personal administrativo de confianza, al que se acudió para subsanar las ineficiencias intencionadas de los trabajadores sindicalizados de base.

<sup>5</sup> El lector debe tomar en cuenta que la formación de profesionales en Administración resultó también un proceso tardío y centrado primordialmente en la preparación de gerentes y técnicos para las empresas. Las primeras escuelas de Administración se crearon en 1943 (Tec de Monterrey) y 1947 (Instituto Tecnológico de México). Después de un acalorado debate sobre el carácter universitario de esta disciplina, la UNAM fue la primera institución pública en incorporar la enseñanza profesional de la Administración en 1957 (Ibarra 2006a: 182). Asimismo, a pesar de las dimensiones y complejidad del sistema de educación superior, el país solo cuenta actualmente con una licenciatura, una especialización y once maestrías en Administración de Instituciones Educativas, casi todas ellas impartidas en instituciones privadas de los estados (ANUIES 2007a, 2007b).

<sup>6</sup> Una de las dificultades de la profesionalización del trabajo de gestión y organización en las universidades se relaciona con la amplia movilidad de los cuadros que lo llevan a cabo, la cual está estrechamente vinculada a la movilidad de los titulares de los puestos de dirección que, al asumir una nueva responsabilidad, sustituyen a los cuadros existentes para incorporar a sus propios equipos de colaboradores, aún cuando no tengan los conocimientos y capacidades que pudiera reclamar el puesto. Así, la ausencia de un sistema de servicio profesional de carrera en las universidades públicas permite comprender las dificultades de la profesionalización del trabajo administrativo y de la poca eficacia y continuidad que muestran generalmente los programas institucionales y sus proyectos asociados.

estratégicas de conducción de la universidad, como son la asignación presupuestal (López Zárate 1996), el establecimiento de los términos de la negociación bilateral con los sindicatos universitarios (Basurto 1997) y la coordinación del sistema de educación superior en su conjunto (Barquín 1981). Para ello, el gobierno diseñó de un sistema de leyes y reglamentos que establecieron con claridad las atribuciones del Estado para conducir el sistema de educación superior (Valencia 2003), pero manteniendo cierta conveniente ambigüedad en temas críticos relacionados con la responsabilidad del Estado para financiarla, para salvaguardar la autonomía universitaria y para garantizar el acceso y la gratuidad (Cazés y Delgado 2003).<sup>7</sup>

Esta situación se vio reforzada por la ausencia de comunidades académicas consolidadas que impulsaran por sí mismas un proyecto académico, político y ético que otorgara direccionalidad a la institución.<sup>8</sup> Su conformación lenta y accidentada, asociada a la ausencia de liderazgos académicos claros, explican por qué durante el período de la expansión no regulada, las comunidades académicas no se constituyeron en factor o contrapeso primordial en la

---

<sup>7</sup> Las modificaciones legislativas realizadas entre 1978 y 1980 jugaron un papel clave para consolidar el control del Estado sobre el sistema universitario, permitiendo a la vez la limitación de la libertad de acción de las instituciones y el debilitamiento del poder de los sindicatos (Ibarra 2003: 165-167). Se trata de la genealogía del control gubernamental sobre la universidad, que ha ampliado sus márgenes de intervención al menos desde finales de la década de 1960. Escapa a los propósitos de este escrito realizar un recuento detallado de tal genealogía y de las políticas gubernamentales que la han acompañado, las cuales pueden ser apreciadas en los estudios de Latapí (1980), Guevara (1985), Villaseñor (1988), Didriksson (1989), De Sierra (1991), Ibarra (1993, 2001), Aboites (1997), Mendoza Rojas (2002), Acosta (2004) y Rubio (2006a).

<sup>8</sup> No obstante esta afirmación general, debemos reconocer la existencia de diferencias importantes en la conformación y fortaleza de las comunidades académicas de acuerdo con la disciplina científica que cultivan, el campo profesional al que se encuentran vinculadas o la institución a la que pertenecen. Destacan los gremios más tradicionales –médicos, abogados e ingenieros–, los sectores vinculados a las llamadas ciencias duras –física, química, biología y matemáticas–, o las comunidades de las disciplinas denominadas “mayores” en las ciencias sociales y las humanidades –filosofía, historia, economía y sociología–, que cuentan con una mayor tradición. También se encuentran las comunidades de instituciones fuertes como la UNAM, el CINVESTAV o la UAM, y de algunas universidades estatales que han ido ampliando sus grados de libertad frente a la intervención de los gobiernos locales en su conducción. Es precisamente en miembros de estas comunidades en los que generalmente recaen los nombramientos de las más altas posiciones de autoridad de las universidades o, en el caso de instituciones con comunidades académicas muy débiles, en personajes del medio político local nombrados por el gobernador en turno. Se requiere un estudio más detallado para delinear el perfil de las comunidades académicas y los gremios profesionales en México y comprender, sobre tal base, el papel que estas comunidades han jugado en la conducción de las universidades públicas mexicanas en distintos momentos, lo que ayudaría a su vez a diferenciar los grados de consolidación de las instituciones en función de la fortaleza alcanzada por sus comunidades internas.

conducción de las instituciones, lo que se tradujo en estilos de dirección autoritarios y fuertemente centralizados en los que había poco espacio para la participación. La debilidad de una planta académica que se conformó con prisas y sin la habilitación requerida se tradujo en los excesos de la autoridad institucional, que sólo enfrentó contrapesos de orden político al verse obligada a negociar en distintas coyunturas con las autoridades gubernamentales, las dirigencias sindicales o las organizaciones estudiantiles.<sup>9</sup>

Por ello, no resulta exagerado afirmar que en México la universidad funcionó en esta época esencialmente como una institución de Estado, comportándose usualmente como estructura reactiva a las demandas del régimen en turno y como válvula de escape del sistema frente a coyunturas políticas específicas. Esta relación entre un Estado burocrático-autoritario y una universidad formalmente autónoma que se ajusta a los intereses particulares del grupo que la controla, se tradujo en un debilitamiento estructural de las capacidades de decisión y acción de la institución frente a las demandas del régimen. Esta subordinación de facto se expresó, sin embargo, en juegos discursivos que proyectaron una universidad imaginaria muy progresista que poco tenía que ver con la oscura y poco visible realidad de su funcionamiento cotidiano. Así, la universidad se sustentaba en los valores de la autonomía, la democracia y la defensa de las causas sociales, aunque prevalecieran a su interior la autocracia, la centralización y la defensa de los privilegios de las camarillas y los grupos de poder.

Así, si contrastamos la realidad de la universidad en México con las atractivas teorías anglosajonas que se formularon para explicar la laxitud de las universidades estadounidenses, no

---

<sup>9</sup> De hecho, los académicos encontraron generalmente en esta época su espacio identitario primordial, no en sus grupos cotidianos de trabajo o en sus comunidades disciplinarias de referencia, sino en los sindicatos y corrientes políticas desde los que impulsaban sus aspiraciones de transformación de la universidad y el país. La razón de ser de muchos académicos era más su activismo político que su trabajo de docencia e investigación, situación explicable por la ya señalada debilidad de las comunidades académicas y por la ausencia de espacios de expresión política fuera de la universidad (Ibarra 2001: 343, 345; Ibarra 2006b).

podemos sino concluir que en nuestro país la universidad ha sido, en el mejor de los casos, una “*anarquía desorganizada*” o una institución con “*estructuras fuertemente desacopladas*”.<sup>10</sup> Se trata de una institución que fundamentó su desarrollo en la discrecionalidad de la acción y en un sistema de reglas que se agota en su propia formalidad, al carecer de instrumentos concretos para conducir y sancionar conductas; en ella priva una clara fragmentación estructural que impide la unidad y direccionalidad mínimas de las anarquías organizadas, reconocidas por los teóricos estadounidenses. Como ya indicamos, la cohesión interna en las universidades mexicanas, más que obedecer a normas y valores compartidos por comunidades fuertes e integradas, depende básicamente de la formación de grupos de interés muy localizados, que privilegian sus proyectos políticos y su auto-reproducción gremial (Ordorika 2006). Esta configuración institucional, heredada del período de la expansión no regulada, permite comprender por qué los propósitos académicos asociados a las funciones sustantivas se subordinaron generalmente a los intereses políticos de los grupos que se disputaban el control de la universidad. En este escenario, quedaba poco espacio para impulsar programas y proyectos que, bajo una conducción participativa, favorecieran verdaderamente la atención de las necesidades de la sociedad.

La pregunta que se planteó a partir de finales de la década de 1980, con el inicio de la era de la modernización neoliberal bajo las orientaciones del Consenso de Washington, fue cómo reordenar estas anarquías desorganizadas para dar lugar a un sistema más integrado en el que las instituciones, llevadas de “la mano del mercado”, alcanzaran un mayor acoplamiento entre sus estructuras y las acciones de sus comunidades, que facilitara la realización de las intenciones y

---

<sup>10</sup> No se nos vaya a malinterpretar. No estamos diciendo que las universidades mexicanas deban adoptar el modelo universitario anglosajón, caracterizado por contar con comunidades más consolidadas, bajo una intervención gubernamental más acotada y en un ambiente menos politizado y más sensible a las demandas de los usuarios (Clark 1991; Ibarra 2005). Por el contrario, lo que sostenemos es que el modelo y las teorías de origen anglosajón no nos permiten comprender la conformación histórica y el desarrollo de una institución que ha operado bajo modos de racionalidad y contextos locales muy distintos, y que por ello mismo, la solución de los problemas de conducción y gobierno que hemos comentado exige el reconocimiento de su especificidad.

programas gubernamentales (Ibarra 2001: 325-374). Como veremos en el siguiente apartado, la respuesta gubernamental apostó nuevamente a un modelo fuertemente centralizado, pero basado ahora en la operación de dispositivos de conducción a distancia que alentaran la competencia con base en la planeación, la evaluación del desempeño y la distribución diferenciada de incentivos.

## **2. Mercados presentes: modernización para la competencia y el desempeño**

La situación de la universidad ha variado radicalmente a lo largo de las últimas dos décadas. Los programas de modernización de la educación superior impulsados a finales de la década de 1980 operaron como detonador para desmontar esas “anarquías desorganizadas”, reestructurando el funcionamiento de las instituciones en el marco de un sistema coordinado centralmente por las agencias gubernamentales de educación y ciencia. Su referente discursivo se ubicó en la conveniencia de imitar el modelo universitario estadounidense y en la necesidad de manejar a la universidad como si fuera una empresa.<sup>11</sup> Bajo modalidades de conducción sustentadas en la planeación, la evaluación del desempeño y la distribución diferenciada de incentivos, se han impulsado programas para inducir la reestructuración de las instituciones, racionalizando su conducción académica y reforzando su control administrativo (Rubio 2006b).<sup>12</sup> Se trata del arribo

---

<sup>11</sup> Aunque en los discursos se plantea como referente el modelo universitario estadounidense, un análisis detallado de las políticas de modernización y de la conformación específica del sistema universitario mexicano y sus instituciones, permite constatar que la importación o imitación de tal modelo no ha sucedido y que la misma no es posible ni conveniente. Ello no implica que no existan algunos rasgos comunes o que la universidad mexicana haya escapado a la universalización de la aplicación de las tecnologías liberales de regulación, pues sin duda ha incorporado un conjunto de herramientas originadas en la gestión de las empresas para posibilitar sus procesos de cambio (Ibarra 2007a: 131-133). Sin embargo, en el fondo, la universidad mexicana sigue siendo profundamente distinta. En suma, aunque la universidad mexicana ya no es, en muchos sentidos, la que fue antes de la modernización impulsada por el presidente Salinas (1988-1994), tampoco es una copia imperfecta de lo que ha sido o es la universidad estadounidense. Incluso, la propia universidad estadounidense ha sido desdibujada en su complejidad y diversidad mediante ciertos modelos propagandísticos y estereotipados que la proyectan como modelo a seguir (Clark 2000; cfr. Ibarra 2005).

<sup>12</sup> No podemos ser muy optimistas, pues la planeación ha mostrado ampliamente su incapacidad para traducirse en acciones y hechos; ella ha dado lugar a un conjunto de esfuerzos fallidos basados en modelos importados de escasa aplicabilidad y alto costo. Las propuestas más ortodoxas han sido aplicadas en las universidades mexicanas desde finales de la década de 1980 y representan el paradigma del “control mediante los números”



de la universidad mexicana a la era de la *administrativización*, es decir, al inicio de la revolución administrativa como forma primordial de conducción política del sistema y sus instituciones (Ibarra 2001, 2007a). Estamos hablando de esa *revolución de los managers* que experimentaron previamente las universidades estadounidenses y que hoy se ha implantado con éxito relativo en nuestras instituciones (Keller 1987; Ibarra 2005; Díaz Barriga 2007). Idealmente, este proceso persigue impulsar o consolidar en el mediano plazo los siguientes cambios:

- a) la *profesionalización del cuerpo académico* mediante su formación y actualización académica y su incorporación paulatina a redes disciplinarias nacionales e internacionales mediante la figura de los “cuerpos académicos”;
- b) la *profesionalización de la dirección académica y administrativa* de las instituciones y la incorporación creciente de expertos en planeación estratégica, administración por objetivos, presupuesto por programas y gestión de la calidad, así como de *brokers* o intermediarios que faciliten la transferencia de tecnología y la vinculación, de cazadores de fondos y proyectos, y de profesionales para el manejo y usufructo institucional de los derechos de autor y la administración de patentes, entre otros;
- c) el *diseño y operación de sistemas y procedimientos* que garanticen un control más eficaz del trabajo de las instituciones y sus académicos, mediante la operación de programas de evaluación asociados al otorgamiento de incentivos económicos extraordinarios en función del desempeño;

---

que conduce, desde el centro y el vértice, a instituciones y comunidades, pero sin propiciar que las cosas se hagan de una mejor manera (Porter 2007). Esta condición es poco visible dado que la planeación estratégica representa, en realidad, una construcción narrativa desde la que se imaginan realidades inexistentes para ocultar y legitimar realidades existentes (Barry y Elmes 1997). Para una discusión sobre los alcances y limitaciones de la planeación estratégica y sus diversos enfoques y modelos, véase Mintzberg (1994) y Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003).

- d) la *modificación de las estructuras de las instituciones* para adoptar modelos más flexibles y abiertos que garanticen una mayor funcionalidad, mayores economías de escala y enfoque, y un uso más racional de los recursos;
- e) la *modernización de los sistemas y procedimientos de gestión* universitaria para favorecer un balance más adecuado entre diferenciación e integración intra e interinstitucional y la consideración de las ventajas de la estandarización al lado de las potencialidades del aprendizaje y la innovación;
- f) el *diseño y operación de sistemas automatizados de información y registro* basados en un uso intensivo de las nuevas tecnologías informático-computacionales y su articulación en redes internas para apoyar el trabajo en grupo y los esfuerzos de planeación, evaluación, presupuestación, control y seguimiento de programas y proyectos.

Este proceso se ha visto facilitado por los cambios más generales que se han producido en el país como resultados de las políticas de apertura económica y reorganización política.

Las políticas de corte neoliberal impulsadas a partir de la década de 1980, modificaron el modo de racionalidad bajo el que se hacían las cosas. Tales políticas se estructuraron a partir de tres ejes fundamentales. Primero, los procesos de *privatización* de las empresas públicas y el adelgazamiento del aparato estatal y de su sector social. En segundo lugar, la *desregulación* económica y laboral, incluidas la contención de los salarios y la gestión del desempleo, la pobreza y la economía informal. Finalmente, la apertura comercial asociada a la eliminación de aranceles y barreras a la importación, la firma de muy diversos tratados de libre comercio y la aceptación irrestricta de las reglas del comercio internacional impulsadas por los organismos financieros internacionales. Se trata de acabar con el viejo corporativismo del Estado, en el que el éxito económico y la obtención de posiciones de autoridad estaba relacionado más con la pertenencia a ciertos grupos de poder y al comadrazgo político, que con la eficiencia económica,

la capacidad competitiva y el desempeño (Ibarra 2006b; Becker 2006). En consecuencia, esta transición permitió invertir la relación entre política y mercado, pues es ahora la segunda –la mano invisible del mercado–, la que conduce a la primera –la mano despótica del Estado–.

En el caso de la universidad, la racionalidad neoliberal implicó el fin de la negociación basada en el intercambio político que operaba al margen del desempeño, o si se quiere, la incorporación de nuevas formas de negociación política basadas en la evaluación/certificación del desempeño institucional mediante los números.<sup>13</sup> Estas nuevas prácticas y sus mecanismos de evaluación permitieron cuestionar la pertinencia y utilidad de las universidades públicas, pues se les cataloga como instituciones altamente burocratizadas, con bajos niveles de desempeño y con escasos vínculos con la economía y la sociedad. La creciente diversificación del sistema de educación superior, impulsada por la operación de mecanismos de regulación basados en el mercado, empezó a debilitar la condición impermeable y autárquica de las universidades públicas que se crearon en la etapa de la expansión no regulada, lo que se tradujo en una oferta más amplia asociada a nuevas modalidades de enseñanza que compiten entre sí. Estamos hablando de la pérdida de la hegemonía de la universidad como modelo o prototipo de educación superior, pues

---

<sup>13</sup> Aunque se afirma que la asignación de fondos bajo concurso se realiza a partir de la evaluación “objetiva” del desempeño, existe ya importante evidencia empírica que indica que las cosas no suceden de esa manera. Son dos filtros o barreras los que en realidad determinan la distribución de fondos. El primero se encuentra en la adecuación y precisión de la solicitud sometida a concurso en función de las reglas y formatos establecidos. El segundo, sin duda determinante, tiene que ver con la discrecionalidad que mantiene la máxima autoridad de la agencia que asigna los fondos, para realizar los “ajustes requeridos” en función de su interpretación de las recomendaciones realizadas por los comités y por las “contingencias” del momento. Los resultados encontrarán siempre su justificación en la presunta transparencia del primer filtro, que en su omnipresencia permite ocultar la existencia y operación del segundo. Esto es posible porque el proceso de evaluación es una impenetrable caja negra de la que sólo se hacen visibles sus resultados (Power 1997). En este sentido, el nuevo modo de asignación de fondos basado en la “objetividad” de la evaluación y la “neutralidad” del procedimiento administrativo, es tan arbitraria como el viejo modo basado en la negociación de intercambios políticos a cambio de recursos. Lo único que sucede con este cambio es que los beneficiarios serán otros, pues algunos agentes poseen mayores capacidades de negociación política y otros mayores atributos para asimilar la disciplina del procedimiento de evaluación.

se constituye crecientemente como una modalidad más dentro de un amplio abanico de opciones.<sup>14</sup>

Además, podemos prever que esta tendencia se profundizará en los siguientes años debido a la creciente transnacionalización de la educación superior (Brunner y Uribe 2007; Didou 2005; Rodríguez 2004a, 2004b, 2007), muy asociada al impulso del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (Knights 2004). Es clara ya la irrupción de nuevos agentes que desean participar en los mercados emergentes de provisión de servicios educativos, lo que ha comenzado a redefinir el perfil de empresas relacionadas con la asesoría y la capacitación, los medios masivos de comunicación, la telefonía e Internet, la industria editorial y las empresas de software, por señalar los ejemplos más evidentes.<sup>15</sup> Esta tendencia se completa con la incorporación masiva de las nuevas tecnologías de información a los procesos de producción y transmisión de conocimiento, lo que se empieza a traducir ya en políticas y programas institucionales y gubernamentales que dan fuerte impulso a nuevas modalidades de educación virtual y a distancia en el nivel de la educación media superior y superior<sup>16</sup> y al reforzamiento de redes de producción

---

<sup>14</sup> Las modalidades de educación superior comprenden a las instituciones públicas federales, las universidades públicas estatales, los institutos tecnológicos públicos, las universidades tecnológicas públicas, las universidades politécnicas públicas, las universidades públicas interculturales, las instituciones para la formación de profesionales de la educación básica, las instituciones particulares, los centros públicos de investigación y otras instituciones públicas que no caben en ninguna de las modalidades anteriores. Las instituciones públicas federales y las universidades públicas estatales han visto disminuida su participación en la atención de la matrícula que se ubica ya en un 43% del total nacional (Rubio 2006a: 37).

<sup>15</sup> Este acelerado proceso de apertura y comercialización de los servicios educativos ha provocado la degradación de la educación y el aprendizaje debido a la ausencia de mecanismos de regulación gubernamental de los servicios privados, lo que se ha traducido en la aparición de infinidad de universidades patito o *garage* y en la oferta de “servicios educativos” cuya calidad es ampliamente cuestionable. Mencionemos, por ejemplo, la obtención de diplomas digitales y grados vía Internet (Noble 2001), la venta de “asesorías académicas” a través de profesores virtuales o en línea y la “educación googling” que se sustenta en la navegación irreflexiva y azarosa en busca de respuestas instantáneas (Brabazon 2007: 16). Las universidades públicas deberán constituirse en el futuro inmediato, mediante su propia transformación radical, en instituciones que establezcan los estándares mínimos de calidad que deberá observar cualquier institución o establecimiento de educación superior. De lo contrario, su peso y presencia se verán drásticamente disminuidos frente a otras opciones y modalidades que continúan su expansión.

<sup>16</sup> Un ejemplo del impulso de estas modalidades se encuentra en el reforzamiento reciente de la universidad abierta y la educación a distancia de la UNAM (<http://www.cuaed.unam.mx/>), necesario contrapeso a los

de conocimiento que desbordan fácilmente las fronteras institucionales para constituir una creciente transnacionalización de la ciencia, la tecnología y la innovación.<sup>17</sup>

La universidad no puede permanecer ajena a las presiones de un contexto problemático como éste, que no conoció ni enfrentó en la etapa de la expansión no regulada, y que ha marcado el fin del monopolio que ejerció a lo largo del siglo XX sobre la producción y transmisión del conocimiento. Para mantenerse como una institución social relevante tendrá que confrontar este complejo ambiente y competir por espacios que antes nadie le disputaba. Su viabilidad dependerá de la capacidad que muestre para aprovechar sus fortalezas académicas acumuladas y para dotarse de estructuras organizativas y sistemas de gestión eficaces, que le permitan asumir con oportunidad los desafíos que le planteen, en distintos ámbitos, sus nuevos competidores.

Una de las ventajas fundamentales de las universidades públicas frente a otras instituciones de educación superior radica en la fortaleza de sus comunidades académicas, tanto por su número como por sus altos niveles de formación. Son las universidades públicas las que cuentan con un alto número de académicos de tiempo completo, con grupos consolidados de investigación y con el apoyo de los recursos y programas públicos para sostener tales plantillas y

---

proyectos comerciales impulsados por instituciones privadas encabezadas por la Universidad Virtual del Tec de Monterrey (<http://www.ruv.itesm.mx/>). En los próximos años se definirá con mayor claridad el perfil de estas modalidades educativas, dilucidando las tensiones entre sus posibilidades formativas y su imperativo comercial. Para discutir algunos problemas implicados en esta transformación, véase Noble (2001), Robins y Webster (2002), Kitto y Higgins (2003), Ezell y Bear (2005) y Barbazon (2007).

<sup>17</sup> En México se han realizado ya algunos esfuerzos para impulsar la producción de ciencia, tecnología e innovación bajo el modo de racionalidad guiado por el mercado, redefiniendo el papel y perfil del CONACYT y reestructurando el sistema de Centros de Investigación que dependen de este organismo público (CONACYT 2006a; Foro 2006). En ello ha jugado un papel relevante la reorientación de las políticas de asignación de recursos a la ciencia, que opera hoy bajo programas que fomentan la vinculación de la producción de conocimientos con necesidades económicas y sociales específicas (sectorización de la producción científica) y mediante el impulso de programas de vinculación entre universidades, empresas y agencias gubernamentales (CONACYT 2006b). Las transformaciones de la organización del conocimiento desde la perspectiva de los países más avanzados han sido discutidas, entre otros, por Gibbons et al. (1997), Nowotny et al. (2001), Drori et al. (2003) y Hage y Meeus (2006); confróntese con Slaughter y Rhodes (2004) y Greenberg (2007). Para un tratamiento crítico desde una perspectiva latinoamericana, véase Ibarra (2002, 2006c) y Delgado y Saxe (2005).

apoyar su formación y actualización.<sup>18</sup> Sin embargo, frente a esta gran fortaleza, las universidades públicas denotan también una profunda debilidad, que se relaciona con la laxitud en la conducción institucional y con la baja eficiencia de sus sistemas de organización y gestión. Un sector muy importante de los académicos mexicanos se mueve con gran soltura y libertad, desdeñando la docencia y desafiando a la institución; su preocupación básica es su propio proyecto, pues de su realización dependen la obtención de una elevada remuneración, la construcción de sus trayectorias y prestigio, y el acceso a espacios de poder que le permitan auto-reproducirse sin reparar demasiado en el cumplimiento pleno de las funciones sustantivas que le demanda la sociedad que la financia.<sup>19</sup>

En contraste, las universidades privadas encuentran sus fortalezas, no tanto en sus comunidades académicas, que se encuentran integradas por un pequeño núcleo duro de profesores de tiempo completo y un grupo mayor de jóvenes profesores de asignatura que se mantienen activos en el ejercicio de su profesión, como en la eficiencia en su conducción (Acosta 2005: 39-40). En ellas la dirección y coordinación del trabajo académico ha sido fundamental para posicionarse en los mercados educativos universitarios. Este modelo más estructurado de conducción académica favorece un mayor cumplimiento de las demandas y exigencias institucionales por parte de sus profesores y empleados, garantizando con ello una mayor disciplina en el trabajo que se traduce en una gestión más eficaz de sus programas docentes y de

---

<sup>18</sup> La consolidación de la profesión académica se inició en 1984 con la creación del Sistema Nacional de Investigadores (De Ibarrola 2007) y ha sido reforzada mediante el impulso de las políticas de deshomologación salarial que operan a partir de 1990 (Ibarra y Rondero 2008) y del Programa de Formación de Profesores creado en 1996 (Urbano et al. 2006). La pieza más reciente de estas políticas se relaciona con la creación y consolidación de los cuerpos académicos y el impulso de los programas nacionales de posgrado de calidad.

<sup>19</sup> Debemos ser justos y señalar que otro sector muy importante, aunque de menor tamaño, cumple con responsabilidad y empeño con sus labores académicas, además de apoyar con un elevado compromiso institucional la conducción de la universidad. Es gracias a este sector que la universidad mantiene vivas sus posibilidades y su potencialidad, la cual se vería acrecentada enormemente si el sector de egoístas e indiferentes tuviera que rendir cuentas por lo que la sociedad les otorga a través de la universidad.

vinculación.<sup>20</sup> Esto puede explicar, así sea parcialmente, porqué ha sido posible. Aún cuando no representa la opción educativa de mayor calidad (Rodríguez 2004c), la expansión de la educación superior privada se ha sostenido en una articulación más fuerte entre estructuras y desempeño que impactan la percepción de sus usuarios o clientes, reforzando una percepción social negativa de las universidades públicas que, aunque concentran las mayores fortalezas académicas del país, se mueven en ambientes profundamente laxos y entre conflictos estudiantiles y sindicales recurrentes.

Esta es la razón por la que los problemas de organización y gestión encabezan actualmente la agenda de preocupaciones estratégicas de la universidad. Es necesario plantearse con rigor y profundidad el tipo de diseño institucional que requieren las universidades públicas mexicanas para combatir la laxitud excesiva y reforzar su gobernabilidad, a fin de aprovechar plenamente sus fortalezas académicas acumuladas. Tal diseño debe considerar la especificidad de su conformación histórica y sus condiciones locales. Sólo así podrán enfrentar los desafíos que ya tienen enfrente.

Pero la historia no concluye aquí. El papel de la universidad se ha visto redefinido también como consecuencia de los cambios políticos experimentados en México a lo largo de las últimas décadas. La titubeante reorganización política del país ha modificado el ambiente plácido en el que operaron las universidades a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, aunque con consecuencias distintas (Ibarra y Porter 2007a). En primer lugar, los procesos de transición democrática registrados en distintos momentos a lo largo de las últimas cuatro décadas, han

---

<sup>20</sup> La investigación sigue siendo una actividad muy limitada y localizada en las instituciones privadas de educación superior, pues más allá de su pequeño núcleo duro de profesores de tiempo completo, las prioridades institucionales se ubican en la docencia en campos profesionales de alta demanda, la educación continua, los servicios y la vinculación con empresas y organismos que solicitan apoyos específicos de distinto tipo. No obstante ello, hay que reconocer que se aprecian avances importantes en este ámbito, los cuales se expresan en una mayor presencia de sus investigadores en los medios de comunicación y en la conformación de fondos editoriales en expansión. Para una valoración general de la educación superior privada, véase Acosta (2005).

impactado fuertemente el viejo papel de la universidad como espacio tolerado de disidencia o como institución que operaba a la vez como termómetro y válvula de escape de las tensiones políticas del país. Durante el largo régimen del partido único de Estado, que comprendió de 1929 a inicios de la década de 1980, la universidad funcionó como el único espacio permitido de expresión del descontento social. Con la transición a la democracia, perfilada claramente desde finales de la década de 1980, la sociedad ganó nuevos espacios de participación política, se reconocieron y registraron partidos de oposición realmente independientes, el Congreso de la Unión empezó a representar la pluralidad política del país y se inició una lucha electoral más abierta, creíble y transparente.

En este nuevo contexto, la universidad dejó de jugar el papel político que había desempeñado en el pasado por lo que las funciones sustantivas, hasta entonces subsumidas por la lógica política del funcionamiento de la institución, tendrían que recuperar su centralidad para construir la legitimidad que justificara los apoyos financieros que recibía del Estado (Ibarra 2006b). Por su parte, los ciudadanos y los grupos organizados de la sociedad no tendrían ya que actuar intramuros universitarios o de manera clandestina y encubierta; de manera paulatina y creciente, ellos podrían manifestarse en otros espacios sociales, desde las calles, las plazas y los medios, hasta las tribunas políticas del país y los foros internacionales, o mediante los espacios abiertos por las nuevas tecnologías asociadas al correo electrónico y la Internet, que han inaugurado nuevas formas de resistencia, resquebrajando los sistemas tradicionales de control gubernamental de la información.

Como ya lo indicamos, se trata del fin de un modo de racionalidad en el que el apoyo que recibía la universidad del Estado estaba condicionado más por los términos del intercambio político para garantizar la estabilidad del país y la legitimidad social del régimen, que por el



cumplimiento adecuado de las funciones de docencia, investigación y difusión y preservación de la cultura en ambientes regulados por la competencia y el desempeño.<sup>21</sup>

Estas transformaciones, planteadas de manera por demás sucinta, explican el proceso de cambio y apertura de la universidad impulsado por las políticas de modernización desde finales de la década de 1980, con todo lo que ello implica en términos de sus formas de organización y gestión. Insistamos, al verse presionada para incorporarse paulatinamente a los nuevos circuitos de producción, transmisión y apropiación del conocimiento, y al tener que hacerlo con elevados niveles de calidad que la ubiquen como competidora eficaz en tal medio, la universidad se ha visto obligada a enfrentar su tradicional laxitud (des)organizativa y a adoptar formas de organización más duras y sistemas de gestión más eficaces que le permitan aprovechar su gran potencial académico como fundamento de su legitimidad social (Ibarra y Rondero 2001; Ibarra 2003).

Lo que se ha comenzado a perfilar es una articulación más clara y directa del desempeño en el trabajo con las estructuras de la institución, es decir, el cumplimiento eficaz del trabajo académico bajo una creciente conducción y control de los órganos y las instancias de dirección, con la intención de enfrentar los desafíos de la competencia en los mercados de la educación y el conocimiento. Se trata de un proceso paulatino de construcción de estructuras burocráticas, que adquieren mayor funcionalidad y flexibilidad gracias a la incorporación de las nuevas tecnologías de información, y de una creciente profesionalización de sus autoridades académicas, sus funcionarios administrativos y los cuadros de gestión. En una perspectiva de largo plazo,

---

<sup>21</sup> Estos cambios son lentos y la sedimentación de nuevas mentalidades y prácticas implica en ocasiones recambios generacionales que suponen amplias resistencias. Por ello la realidad se proyecta como una historia que se produce en múltiples velocidades y que encuentra sus extremos, por una parte, en las ideas y acciones que se articulan a los nuevos tiempos de la pluralidad política y la lógica de los mercados, o por el otro, en posturas que reivindican formas de organización, representación y lucha de viejo cuño muy asociadas a una conducción estatal activa y la organización colectiva. Entre estos puntos extremos se aprecia una amplia variedad de configuraciones híbridas en las que se entretajan de maneras paradójicas ciertos pasados que pensábamos idos y algunos presentes que no acaban de llegar (Muñoz 2002).

implicaría la reconversión de la universidad, que tendría que dejar de ser esa institución laxa y profundamente fragmentada de la etapa de expansión no regulada, para dar lugar a una nueva institución más abierta y vinculada con los sectores público, privado y social. Bajo esta lógica, la obtención de recursos y apoyos descansaría en la eficacia y legitimidad de su desempeño, demostrable mediante sistemas de evaluación, acreditación y rendición de cuentas (Rodríguez 2004d; Porter 2007; Díaz Barriga 2008).

### **3. Problemas de la universidad en contextos de mercado**

Como ya indicamos, la organización y gestión de la universidad está adquiriendo una importancia creciente y una posición estratégica en la conducción y destino de la universidad bajo el modo de racionalidad neoliberal. Independientemente de que estemos de acuerdo o no con la orientación de las políticas de educación y ciencia que impulsan esta transformación, la universidad deberá modificar sus estructuras, sistemas y procedimientos para superar las limitaciones que la han caracterizado en el pasado y estar en condiciones de enfrentar apropiadamente los desafíos que le plantea su presente. Es evidente que un aparato de organización y gestión generado de manera reactiva para atender la expansión acelerada y desordenada de la educación superior en un contexto marcado por la negociación política con el Estado, no se encuentra en las mejores condiciones para encarar los desafíos de competir por posiciones y espacios en los nuevos mercados del conocimiento, como tampoco lo sería implantar un modelo venido de fuera que no reconoce las condiciones específicas bajo las que surgieron y operan las universidades mexicanas. Se trata de plantear un nuevo diseño organizativo e institucional que sea capaz de adaptarse a un medio complejo, abierto y muy dinámico que exige respuestas innovadoras y rápidas.

Para posibilitar el cumplimiento oportuno de sus funciones sustantivas y para hacerlo con altos niveles de calidad que representen una ventaja clara frente a otras modalidades de educación superior, la universidad deberá solucionar diversos problemas críticos en las esferas de la normatividad, el ejercicio presupuestal, la gestión de proyectos conjuntos y la comercialización, la regulación del trabajo académico y la regulación del trabajo administrativo. Sólo así podrán operar adecuadamente los cambios que han comenzado a instrumentarse en la operación misma de sus programas y proyectos académicos.

Debemos preguntarnos si la universidad se encuentra preparada ya para afrontar las exigencias que le plantean las nuevas modalidades de diseño y organización de los programas docentes, entre las que se encuentran la flexibilización de los planes de estudio, el establecimiento de troncos comunes y crecientes zonas compartidas de conocimiento bajo enfoques transdisciplinarios entre distintos programas, la operación de programas interinstitucionales de enseñanza, la movilidad de estudiantes y profesores, la educación bajo modalidades semi-presenciales o a distancia y el diseño de cursos y materiales docentes de acceso libre en internet, la operación de programas de tutoría y la administración de programas de becas y financiamiento educativo.

Asimismo, las nuevas formas de producción del conocimiento están imponiendo modalidades más flexibles de gestión de programas y proyectos que, bajo convenios de intercambio y colaboración con los sectores público, privado y social, desbordan los límites de la institución. La ciencia, la tecnología y la innovación requieren de nuevos escenarios institucionales para su desarrollo (Cabrerero, Valadéz y López-Ayllón 2006). Ello plantea exigencias crecientes relacionadas con la organización de redes de intercambio y colaboración, la intermediación entre agencias e instituciones diversas, la búsqueda y administración de fondos, la gestión de patentes, prototipos y derechos de autor, la administración y mantenimiento de

instalaciones, laboratorios y equipos, y la gestión de complejos sistemas de información y plataformas de trabajo en línea. Todo esto requiere una organización más horizontal, descentralizada y flexible, y sistemas de gestión más participativos de los que hoy carecen la mayoría de las instituciones.

Sería difícil sostener en estos momentos que las universidades públicas mexicanas se encuentran ya adecuadamente preparadas para enfrentar los desafíos que le imponen los mercados, o que el país cuenta con instituciones de regulación que garanticen una conducción normalizada del sistema de educación superior, al margen de contingencias de carácter político, presupuestal o laboral. Parece que nos encontramos a mitad del camino entre el pasado político que no acabamos de superar y los mercados presentes que no se constituyen aún, plenamente, como norma de funcionamiento institucional. Planteemos de manera somera algunos de los problemas críticos que deberá enfrentar la universidad en relación con las transformaciones que requieren sus sistemas de organización y gestión en los nuevos contextos de mercado y que sin duda resultan polémicos e ideológicamente incómodos.<sup>22</sup>

## **Normatividad**

La normatividad, a través de las leyes orgánicas de las instituciones y de los reglamentos y políticas que de ellas se desprenden, establecen las características de la estructura académico-administrativa de cada institución. Una parte importante de la rigidez organizativa de las universidades se debe a su sobre- o sub-reglamentación y a las dificultades que implica su modificación.<sup>23</sup> Al establecerse rígidamente los procedimientos a seguir, la estructura funciona

---

<sup>22</sup> El lector puede acudir a los otros capítulos de esta obra, para profundizar en cada uno de los ámbitos problemáticos que discutimos aquí en su relación particular con los problemas de organización y gestión.

<sup>23</sup> La modificación de las leyes orgánicas de las universidades es competencia del poder legislativo estatal o federal e implica un proceso de negociación sumamente complejo que escapa muchas veces al control de las

con lentitud, provocando infinidad de círculos viciosos burocráticos que impiden una adaptación rápida a las circunstancias cambiantes del medio. En este nivel hace falta una discusión profunda que aclare el balance entre regulación normativa y flexibilidad organizacional, posibilitando la adopción de nuevos enfoques que permitan una mayor libertad de acción, pero que se someta de manera más sistemática y rigurosa a procesos de auditoría y rendición de cuentas. En este caso, el control no se ejercería ya reglamentando puntillosamente los procesos sino revisando algunas de sus zonas estratégicas, muy vinculadas a la identificación de las decisiones y acciones de envergadura, y a la estructura del gasto en relación con los programas institucionales, valorando sus resultados.

El peso burocrático de las instituciones provoca, por otra parte, un debilitamiento de la gobernabilidad institucional, al someter a los grupos y sectores de la institución a la regla de hierro de “¡eso no se puede!” como respuesta inicial a toda acción innovadora o no prevista reglamentariamente. Como consecuencia, se van estableciendo rutas informales y procedimientos de facto para esquivar la rigidez de la estructura formal, lo que deriva en la constitución de un mercado de favores que propicia prácticas neo-clientelares y corrupción.

## **Ejercicio presupuestal**

---

autoridades universitarias y gubernamentales, dando como resultado algunas modificaciones introducidas por los legisladores que sus comunidades no se plantearon. A pesar de ello, en la era de la modernización, se han modificado las leyes orgánicas de alrededor de 17 de las 42 universidades públicas mexicanas (LAISUM 2008). Además, es necesario notar que por su peso político y su visibilidad a nivel nacional, no se visualizan en el corto plazo reformas a las leyes orgánicas de las universidades federales, a pesar de que las mismas lo requieren pues atendían una realidad universitaria que hoy ya no existe. La Ley Orgánica de la UNAM data de 1945 y la de la UAM de 1973. Por su parte, las modificaciones de los reglamentos y otros ordenamientos normativos de las instituciones de mayor tamaño y complejidad implican generalmente largos períodos de tiempo que terminan por invalidar muchas veces las modificaciones introducidas. A ello hay que añadir un funcionamiento inadecuado de sus órganos colegiados, los cuales se integran a partir de un criterio de representatividad que no siempre responde a las exigencias planteadas por problemas complejos cuya solución reclama un tratamiento muy especializado. Además, tales órganos operan en condiciones y tiempos marcados por la coyuntura, la prisa y la saturación. Sin duda, el rediseño normativo y la revisión de la estructura, composición y funcionamiento de los órganos colegiados se ubican como temas urgentes de la agenda de reforma de una veintena de universidades en los próximos años.

Por otra parte, la rigidez normativa ya señalada hace que los procedimientos de ejercicio presupuestal se conviertan en cadenas interminables de trámites que provocan ineficiencia, pérdida de oportunidades que pudieran representar importantes ahorros a la institución y un elevado costo de gestión que distrae importantes recursos que podrían canalizarse a las tareas sustantivas de la universidad. No se han realizado estudios sistemáticos para calcular cuánto le cuesta a una institución gastar cada peso, y si tales costos podrían ser reducidos o evitados; no existe conciencia de que gastar también cuesta y de que el control del gasto no debiera traducirse en elevados costos que impiden un aprovechamiento pleno de los presupuestos disponibles. Tampoco se evalúa el desperdicio provocado por las redundancias organizativas ni se calcula el costo de la corrupción sistémica que provoca la ineficiencia burocrática asociada a este modelo. En lugar de operar bajo un sistema que evalúe el ejercicio presupuestal a partir del análisis de la estructura del gasto asociada a los programas institucionales, prevalece la práctica de vigilar puntillosamente cada centavo gastado, aún cuando ello represente altos costos y no reporte ningún beneficio en términos de eficacia institucional.

Para enfrentar los elevados costos y tiempos implicados en el ejercicio presupuestal, la universidad tendría que transformar sus sistemas y prácticas de planeación, presupuestación y control considerando modelos de gestión más flexibles y descentralizados que ya operan en otros sectores y organizaciones, y que se apoyan en sistemas automatizados de control a distancia, auditorías y revisiones aleatorias y, por supuesto, en la rendición de cuentas. Los ahorros así generados permitirían reforzar los programas sustantivos de la institución, ampliando su capacidad de inserción en contextos competitivos en los que resulta decisiva la capacidad de hacer más con menos.

### **Proyectos conjuntos y comercialización**

La universidad no cuenta aún con estructuras, sistemas y procedimientos apropiados para enfrentar los retos que implica su participación en proyectos conjuntos que la vinculen con organismos de los sectores público, privado y social, o para facilitar la comercialización de ciertos servicios educativos que proporciona.<sup>24</sup> Resulta una necesidad cada vez más apremiante la creación de nuevas funciones administrativas bajo la responsabilidad de profesionales, para evitar que éstas sean inadecuadamente atendidas por académicos sin la habilitación y los conocimientos requeridos para garantizar su funcionamiento eficaz. Estamos hablando de la incorporación de *brokers*, promotores de vinculación, administradores de programas y proyectos de intercambio y vinculación, gestores de derechos de autor y patentes, cazadores de fondos y expertos en diseño de imagen y comercialización, por señalar algunas de las funciones emergentes más obvias (Vogel y Kaghan 2001). No se trata de que crezca el aparato burocrático de las instituciones, sino de que sea rediseñado, ajustando su tamaño a los nuevos requerimientos que debe atender, y que lo haga bajo un modelo sustentado en trabajo altamente calificado que se justifica por el valor agregado que aporta a la institución. Además, estos cambios implicarían la revisión tanto de la estructura administrativa de la universidad, como de su escalafón de puestos y funciones.

La mayor dificultad de esta transformación estriba en las barreras ideológicas y políticas que impiden ponderar esta necesidad en el marco de acciones eficaces que permitan a la universidad cumplir plenamente su compromiso con los que menos tienen, propiciando mayor

---

<sup>24</sup> Aunque en el fondo de esta cuestión se encuentra la discusión de la gratuidad, es una realidad evidente que las universidades públicas cobran por muchos de los servicios que proporcionan, como son las colegiaturas de licenciatura y posgrado, los servicios de comedor, estacionamiento, fotocopiado y aquellos relacionados con trámites y expedición de constancias y documentos oficiales, la venta de materiales escolares, libros y productos con la imagen institucional (chamarras, llaveros, tazas, etc.), o la asesoría a empresas y organismos externos y la realización de proyectos y eventos conjuntos. En esta perspectiva, el problema no es si la universidad debe cobrar o no por los servicios que presta, sino a quién debe aplicar tales cobros, en qué montos y con qué subsidios, considerando los problemas de acceso y equidad. Estamos convencidos sobre la necesidad de renovar los términos de este debate para ubicarlo en una perspectiva más apropiada en función de las condiciones bajo las que ya opera la universidad, más allá de juegos retóricos que sólo proyectan situaciones imaginarias que no se corresponden con los hechos.

justicia y equidad. Esta exigencia supondría el diseño de políticas y mecanismos redistributivos transparentes como, por ejemplo, el cobro diferenciado de los servicios educativos a fin de garantizar una mayor equidad entre individuos y familias con condiciones económicas claramente diferenciadas. Esta sería una manera inteligente para garantizar el acceso a la universidad de todo joven que no puede pagar su educación universitaria y posea las condiciones académicas para realizarla.

Una dificultad adicional se relaciona con el hecho de incorporar a profesionales altamente calificados que exigirían salarios competitivos en el mercado laboral, lo que trastocaría la estructura de remuneración de los sectores académico y administrativo de la institución. En este nivel sería necesaria una clara voluntad política del Estado para asumir los costos implicados en la transformación de la universidad bajo las condiciones que impone el mercado. Incorporar a las universidades a los mercados presentes de la educación y el conocimiento supone una muy elevada inversión de recursos y la necesidad de revisar los salarios, las condiciones de trabajo y las modalidades de contratación y permanencia del personal académico y administrativo para que sean competitivos en el mercado laboral de los servicios y las profesiones. No apreciamos señales claras de que el gobierno esté dispuesto realmente a impulsar las reformas legislativas y a invertir los recursos que exige esta enorme transformación estructural.<sup>25</sup>

Sin una estructura organizativa y de gestión más flexible que incorpore explícitamente las nuevas funciones y perfiles profesionales que hemos comentado, y sin las condiciones materiales y los recursos para garantizar su adecuada operación, las universidades se verán muy

---

<sup>25</sup> Basta apreciar el nivel del gasto en educación superior (0.6% del PIB) y ciencia (0.33% del PIB) para constatar la falta de voluntad política para impulsar la transformación estructural que se requiere. En lugar de invertir los fondos requeridos por el sistema universitario público, el gobierno ha optado por impulsar diversas modalidades de privatización que han abierto mayores espacios de inserción a las instituciones de educación superior privadas nacionales y transnacionales, además de impulsar procesos más sistemáticos de transferencia de recursos públicos al sector privado (Ibarra 2005; Rodríguez 2004a, 2004b, 2007).



limitadas para incorporarse, con independencia y bajo un proyecto propio, a los circuitos de producción, transmisión y apropiación del conocimiento.

### **Regulación del trabajo académico**

Pasando a otro espacio de problemas, a lo largo de los últimos tres lustros, la universidad ha diseñado un sistema de regulación del trabajo académico muy complejo, burocratizado y costoso.<sup>26</sup> Se trata de un sistema que poco ha favorecido la calidad del trabajo académico y la necesaria articulación entre la estructura académica de la institución y las labores de los docentes e investigadores y sus grupos de trabajo. Se aprecia casi siempre la ausencia de una relación directa entre la planeación institucional y el trabajo realizado por sus comunidades, lo que ha derivado en un círculo vicioso que refuerza una conducción institucional débil al lado de un bajo compromiso institucional.<sup>27</sup>

Así, el rediseño de la carrera académica tendría que considerar perfiles emergentes de profesores e investigadores para operar en ambientes de enseñanza e investigación más abiertos e interdisciplinarios en los que se normalizan la cooperación interinstitucional, el intercambio, la movilidad y el uso de las nuevas tecnologías. Ello implicaría, cuando menos, dos grandes modificaciones. En primer lugar, una revisión profunda de la normatividad general e institucional en la materia para hacerla más ligera, abierta y flexible, lo que conduciría a contemplar nuevos perfiles laborales y modalidades de contratación y remuneración para atender de mejor manera

---

<sup>26</sup> El lector puede encontrar un balance general de los resultados y problemas vinculados con la regulación del trabajo académico basada en las políticas de deshomologación salarial en Ibarra y Rondero (2008).

<sup>27</sup> El carácter burocrático y la irracionalidad inherente a este modo de regulación han sido ampliamente documentados, aunque hacen falta estudios más específicos que valoren de manera más sistemática sus costos y efectos. Al respecto, véase Ibarra (2000), Gil et al. (2005) y los textos reunidos en la tercera parte de Cazés et al. (2007).

las exigencias de investigación, docencia, difusión, vinculación y servicios que realiza la universidad.

Sin embargo, los cambios requeridos enfrentarían amplias resistencias asociadas al mantenimiento de la contratación por tiempo indeterminado, la homologación salarial y la contratación colectiva, figuras propias de un modo de regulación institucional-burocratizado que se encuentra en crisis (Ibarra y Rondero 2008). Tal modo de regulación ha eliminado las diferencias entre los académicos y debilitado fuertemente la estructura del mérito que debe privar en la universidad, lo que favorece el desempeño rutinario, el conformismo y la mediocridad. Es necesario comprender que una universidad que desea ocupar una posición académica sobresaliente en un contexto altamente competitivo debe propiciar un mayor reconocimiento de las trayectorias de sus académicos, además de valorar el impacto de los aportes realizados y el valor agregado aportado a la institución. Esta debería de ser la base fundamental para diferenciar, reconocer y recompensar el trabajo sobresaliente.

La segunda gran modificación se relaciona con el diseño de un sistema único de evaluación basado en la consideración del impacto de las trayectorias académicas, distinguiendo sus etapas y momentos (Gil et al. 2005; Ibarra 2007b; Cazés et al. 2007). Para garantizar la consideración de las trayectorias por encima de la certificación burocratizada de productos que hoy predomina en muchas instituciones, resultaría indispensable adoptar nuevas modalidades de evaluación que se sustentaran en el juicio académico ponderado de pares académicos en diálogo con los sujetos de la evaluación, lo que garantizaría un proceso más equitativo, transparente y humano (Ibarra y Porter 2007b).

Este giro de la evaluación sumativa y el castigo hacia una evaluación dialógica y conversacional que reivindique la valoración de la persona como un ser íntegro y complejo que no se agota ni en productos específicos ni en su propia individualidad, haría de las universidades

mejores lugares para conocer y compartir y de la evaluación una forma más fructífera de auto-reconocimiento mutuo para mejorar como instituciones, como académicos y como personas. Con ello se podría eliminar el papeleo excesivo y la redundancia que se produce por la exigencia constante de informes similares en ventanillas distintas, además de propiciar una renovación más inteligente y reflexiva de la planta académica que considere programas que garanticen una jubilación y retiro dignos (Bensusán y Ahumada 2006).<sup>28</sup>

### **Regulación del trabajo administrativo**

Otro de los grandes pendientes del cambio de la universidad se encuentra en los modos de regulación del trabajo administrativo cuyo modelo de relaciones laborales se sustenta en la negociación bilateral del contrato colectivo de trabajo bajo el arbitraje del Estado (Bensusán 2000). Se trata de un modelo rígido en el que prevalece un amplio control sindical sobre importantes aspectos relacionados con el ingreso y promoción del personal administrativo, aspecto que limita la capacidad de adaptación de las instituciones en contextos dinámicos y complejos como los que ya se aprecian en la educación superior y la ciencia. Por ello, las universidades tendrían que transformarse para adoptar modelos más flexibles que consideren diversas modalidades de contratación, incluida la subcontratación, para proporcionar los servicios administrativos y de apoyo que requiere su comunidad, garantizando su eficiencia y calidad. Bajo modalidades laborales más flexibles, el desempeño en el trabajo funcionaría como factor esencial de incorporación, promoción, reconocimiento y permanencia, aspectos que no caben en el

---

<sup>28</sup> Resulta insostenible a estas alturas y sumamente costoso que los académicos mexicanos tengan que dedicar amplios espacios de su tiempo para informar los resultados de su trabajo en diferentes ventanillas, algunas en la institución en la que laboran al participar en distintos programas de becas y estímulos, y otras externas que corresponden al SNI, el PROMEP, el PIFI, el PNPC y otros programas de financiamiento del CONACYT.

modelo prevaleciente de contratación colectiva y negociación bilateral.<sup>29</sup> Así, este modo de regulación rígido y burocrático, se convierte para la universidad en una clara desventaja frente a instituciones que han adoptado ya esquemas de contratación y remuneración más flexibles, lo que impacta sin duda los niveles de calidad asociados al desempeño y la productividad.

Seguimos enfrentando un amplio rechazo para transitar a modos de regulación del trabajo que abandonen el paradigma de la negociación colectiva hasta ahora vigente, no sólo por razones ideológicas y políticas, sino porque se teme que un nuevo modo de regulación más flexible afecte los derechos adquiridos de los trabajadores y debilite la identidad colectiva del gremio universitario. Además, tales cambios pondrían en riesgo los beneficios que obtienen las burocracias sindicales que conducen y controlan el proceso.<sup>30</sup>

Sin embargo, poco se han analizado modos alternativos de regulación del trabajo que permitan a las instituciones enfrentar los desafíos que le plantean los mercados emergentes de la educación y el conocimiento. Para impulsar esta gran transformación se tendría que reconocer que vivimos en sociedades más abiertas e integradas en las que adquieren un sentido enteramente nuevo y distinto las relaciones de trabajo, los espacios de lo público y el sentido mismo de ciudadanía (Alonso 1999, 2007). Resultaría irresponsable ignorar o negar la necesidad de

---

<sup>29</sup> Una de las razones fundamentales por las que algunos sindicatos se oponen a los programas de productividad y desempeño en el trabajo tiene que ver con la disminución de su poder en la negociación salarial bilateral, pues una parte de la remuneración del trabajador dependería básicamente de su propia competencia y méritos. Poco importa a líderes y dirigentes que tales programas representen una mejora en los niveles de remuneración de sus agremiados, pues este tipo de programas debilita las relaciones clientelares bajo las que funciona el sindicato, al posibilitar el progreso del trabajador con base en su esfuerzo personal.

<sup>30</sup> Los sindicatos se han convertido en muchos casos en un negocio redituable y seguro, pues son aparatos burocráticos por los que transitan grandes cantidades de dinero por cuotas sindicales y beneficios pactados en el contrato colectivo de trabajo, además de posibilitar la conducción y el control de los procesos de contratación y promoción, el manejo de prestaciones y las cajas de ahorro. Se trata de instituciones que funcionan de manera opaca, pues generalmente no existen mecanismos efectivos de vigilancia y rendición de cuentas, por lo que la amplia discrecionalidad bajo la que operan deriva muchas veces en actos de abuso y corrupción que son difíciles de demostrar y sancionar. Así, aunque surgieron como instituciones para defender los intereses laborales de sus agremiados, se han transformado paulatinamente en aparatos al servicio de burocracias que administran la relación laboral en beneficio propio. Para propiciar una mayor calidad en el desempeño y garantizar la protección de los derechos laborales del trabajador, sería indispensable transitar a modos de regulación más flexibles que descansen en nuevas instituciones y reglas de conducción del trabajo.

transitar hacia un modelo laboral distinto cuando lo que está en riesgo es la viabilidad y permanencia de la propia universidad; es indispensable movilizar nuestra imaginación colectiva para inventar nuevas fórmulas que posibiliten condiciones adecuadas de trabajo y remuneración en un mundo que ya opera de otra manera, a la vez de otorgar viabilidad a la universidad pública en sus nuevos contextos problemáticos.

Una de las mayores dificultades para llevar a cabo transformaciones de este tipo se encuentra en la rigidez de la legislación laboral vigente que limita ampliamente las posibilidades para flexibilizar el modo de regulación laboral que opera en las universidades, las cuales enfrentan limitaciones estructurales para conducir la relación laboral y actuar contra el incumplimiento en el trabajo, el abuso e incluso la corrupción. Además, mientras el Estado continúe estableciendo políticas que limitan la negociación contractual y salarial, las instituciones poco podrán hacer para transformar su régimen laboral. Mientras no se revisen y remuevan estas restricciones estructurales en lo político y lo normativo, las universidades no podrán transitar hacia modos de regulación del trabajo que promuevan un nuevo ethos laboral en el que el desempeño en el trabajo y la calidad de los servicios universitarios se conviertan en su fortaleza frente a las instituciones con las que tiene que competir.

#### **4. (Im-)posibles futuros: imaginando la di-solución de la universidad en 2030<sup>31</sup>**

Como hemos podido apreciar en los apartados anteriores, los problemas y desafíos que enfrenta la universidad son variados y complejos. Debe atenderlos si desea renovar en nuevos términos la

---

<sup>31</sup> Hemos establecido el año 2030 como simple punto hipotético de llegada, pues bien podríamos haber establecido el 2060, el 2114 o el 2157. En realidad, el momento específico de la realización plena de este futuro (in-)imaginado no tiene mucha importancia; lo que realmente nos alienta es pensar en un futuro que debemos construir ya, desde nuestro propio presente, esforzándonos por deshacernos de la universidad que no queremos y por adelantarnos a los tiempos y fundar hoy esa universidad futura, utópica, en el sentido de ese buen lugar que podría ser embrión presente de nuestros sueños y aspiraciones como individuos y como sociedad. Este apartado final se ha visto enormemente estimulado por el esfuerzo colectivo que llevamos a cabo el grupo de utopistas del proyecto “Universidad 2030: escenarios de futuro” (Ibarra y Porter 2007c).

posición social que edificó a lo largo del siglo XX, la cual se encuentra hoy en crisis debido a la emergencia de un modo de racionalidad basado en el mercado, que ha trastocado su identidad en el imaginario social y las condiciones materiales de su funcionamiento (Ibarra 2001; 327, 374). Para hacerlo debe competir en los mismos espacios en los que hoy, otras instituciones educativas y algunas corporaciones y empresas, se insertan para participar activamente en la producción, transmisión y apropiación del conocimiento. Se trata de una disputa que definirá el perfil y los rumbos de la educación superior y la investigación científico-tecnológica en el país durante las siguientes décadas. Para decirlo con toda claridad, lo que está en juego es el carácter que adquirirán la educación, el conocimiento y la cultura frente a la sociedad, sea como bienes públicos que le permitan una mejor calidad de vida y bienestar o como mercancías disponibles en el mercado, o incluso, por qué no, como alguna combinación inteligente entre ambas.

Para ponderar adecuadamente el momento que enfrenta la universidad en su presente, es necesario comprender, desde una perspectiva que escape de la inmediatez, el sentido que adquiere el neoliberalismo como modo de racionalidad en la organización de las relaciones sociales en la modernidad. Se trata de una época que, iniciada hacia finales de la década de 1960, corresponde a un *momento de transición* que necesariamente llegará a su fin. Se constituye como un paso necesario en la conformación de un proyecto social que logre trascender, mediante una participación social plural y cada vez más extendida, tanto la racionalidad política propia de la época del Estado burocrático-autoritario, como la racionalidad económica basada en el mercado. Hay suficientes evidencias sobre las fallas que cada una de tales racionalidades implica, planteando la necesidad de transitar hacia un modo de organización social más complejo, en el que se articule un nuevo balance entre las acciones del Estado, el funcionamiento del mercado y la participación activa de la diversidad social (Ibarra 2006d).

Bajo esta perspectiva, las transformaciones en curso se constituyen como un momento de preparación para edificar una nueva universidad futura, que poco tendrá que ver con esa institución burocrática y cerrada del siglo XX que llamamos “universidad”, o con aquella otra que a inicios del segundo milenio se auto-nombra como “empresadora” por atender sólo las demandas del mercado. El imperativo de la competencia que debe afrontar la universidad en su presente, no cabe duda, marcará su capacidad futura para revalorarse socialmente y alcanzar nuevas formas organizativas y de gestión que la diseminen en cada espacio de la capilaridad social. Al reivindicar su valor social, expresado en la realización de proyectos que posibiliten el aprendizaje de individuos y grupos que buscan comprender y resolver los problemas complejos que les afectan, no habrá duda sobre su pertinencia y sobre la necesidad de reforzarla. Sin embargo, insistamos, ello implica nuevas modalidades organizativas y de gestión que escapan a los paradigmas modernos del *management*, lo que da lugar a un escenario en el que la imaginación es condición indispensable para el diseño de estructuras fluidas y perecederas y de procedimientos *ad hoc* que se mantengan en constante recomposición.

Si damos un gran salto en el túnel del tiempo para imaginar los *(im-)posibles futuros* de la nueva universidad y sus modos de organización y gestión, salto que implica una ruptura radical con el presente y con su simple proyección tendencial hacia el futuro, comenzaremos a comprenderla e imaginarla bajo la premisa de su inescapable disolución en la sociedad. La nueva universidad no será sino la *sociedad del saber*, más allá de retóricas presentes que utilizan la gastada etiqueta de la sociedad del conocimiento para denotar su negociación, la torpe sociedad de la información y el ruido, la *sociedad google* que encuentra todo a montones sin saber realmente nada.

Este salto supone también una ruptura epistemológica que nos obliga a reconocer que las teorías, conceptos y lenguajes que hemos venido utilizando para explicar las transformaciones del

mundo y la universidad resultan, desde hace tiempo, inadecuados e insuficientes. La RAZÓN ya no es suficiente; requerimos de la imaginación. Pensar el mundo es imaginarlo, inventarlo y expresarlo a partir de representaciones más libres y sentidas que no se sujetan a las reglas de la lógica, pues el mundo y el ser humano son lógicos sólo en parte. Como sugiere Edgar Morin, somos el engranaje recursivo de *homo sapiens* y *homo demens*.<sup>32</sup> Debemos comprender o simplemente aceptar que somos capaces, a la vez, de conocer y de soñar, que somos capaces por momentos de calcular y por momentos, llanamente, de ser.

Por ello, estas páginas finales representan en cierto sentido esa ruptura con nuestras propias (de-)formaciones racionalistas; en ese mismo sentido, el lector habrá de leerlas tratando igualmente de trascender sus propias (de-)formaciones anclada en la lógica, la linealidad, la objetividad y la verdad. Se trata, en última instancia, de una invitación para que, a partir de este último tramo textual, imaginemos la nueva universidad futura, esa que se debe construir bajo modos emergentes de conocimiento que emanan de las experiencias y los lenguajes del amor, la poesía y la sabiduría (Morin 2001). En suma, la nueva universidad futura no correspondería más al viejo el tiempo del saber de la modernidad sino a los nuevos espacios sociales desparramados del conocer conjunto, del conocer en acto.

Por ello la nueva universidad futura se concreta en todo espacio social en el que se produce, transmite y utiliza el conocimiento, por lo que pierden sentido las barreras de entrada que otorgarían la calidad de “miembro”, pues todo estudioso y cultivador del saber es, en sí mismo y en sus actividades con los demás, la universidad. De esta manera, la nueva universidad

---

<sup>32</sup> En *El paradigma perdido*, Morin nos hace ver que “Ya no es posible oponer sustancial y abstractamente razón y locura. Por el contrario, debemos superponer sobre el rostro serio, trabajador y aplicado de *homo sapiens* el semblante, a la vez otro e idéntico, de *homo demens*. El hombre es loco-cuerdo. La verdad humana trae consigo el error. El orden humano implica el desorden. Así pues, se trata de preguntarnos si los progresos de la complejidad, de la invención, de la inteligencia y de la sociedad se han producido *a pesar, con o a causa* del desorden, del error y del fantasma. Y nuestra respuesta es *a causa, con y a pesar de* a un mismo tiempo, pues la buena respuesta sólo puede ser compleja y contradictoria.” (Morin 1974: 133, cursivas en el original).



adquiere su cuerpo en cada individuo y grupo al momento de conocer; su realización plena implica su plena disolución en la sociedad, dando lugar a una ciudad del conocimiento de la que participan todos los integrantes de la sociedad. Se trata de una *ciudad universitaria total* que abarca infinidad de espacios físicos y virtuales, permitiendo el constante establecimiento/disolución de redes de intercambio y colaboración, mediante las cuales los grupos sociales organizados en torno al conocimiento, enfrentan los problemas complejos que les aquejan.

Esta nueva arquitectura universitaria supone una profunda reorganización del conocimiento, desbordando los órdenes disciplinarios y los confines de la ciencia, para dar lugar a intersecciones dinámicas de saberes diversos que se producen a partir del re-conocimiento de problemas complejos asociados a formas de vida específicas. Con la nueva universidad entramos a una era post-disciplinaria en la que las *problemáticas* se constituyen como el núcleo de la producción y apropiación del conocimiento, alentando diálogos-en-redes entre ciudadanos de saberes y creatividades parciales pero abiertas, que están dispuestos a relacionar y compartir.

Frente a una universidad futura como ésta debemos preguntarnos qué lugar y sentido tendrían los problemas críticos que ya hemos comentado y que se relacionan con un modelo organizativo inviable por su carácter burocrático, su control centralizado y su subordinación a los mandatos del mercado. Por ello consideramos que la solución de los problemas de la universidad pasa necesariamente por la *di/solución* de la universidad en la sociedad. Imaginemos.

### **Ciudadanización basada en el conocimiento, autonomía y auto-gestión como norma**

Bajo una dinámica en la que ya no existe el adentro y el afuera y en donde el conocimiento parte del diálogo plural en torno a problemas complejos, las viejas normas y estructuras de gobierno y administración no tienen cabida. Las leyes orgánicas serán recordadas tan sólo como formas

primitivas, anacrónicas, de un orden muy estructurado de sujeción que habrá desaparecido. La nueva *universidad socialmente diseminada* supone la conjugación de esfuerzos en los que cada grupo, desde su propio *collage* identitario, ejerce plenamente su *autonomía* (Castoriadis 1989), decidiendo las reglas, procedimientos, formas y tiempos que posibilitan su recomposición/disolución, cuando el problema que provocó la creación del grupo haya sido resuelto o trascendido. Así, se participa y no, según circunstancias y decisiones libres de cada cual, que no obedecen a más lógica que la que motiva el deseo de participar, ni a más normas que las que acuerdan los integrantes por saberlas compartidas, pero hasta en tanto no cambien apreciaciones y condiciones sobre su pertinencia y utilidad.

Por ello imaginamos a la universidad futura como un espacio disuelto y crecientemente desestructurado, como organización social verdaderamente post-burocrática, es decir, ligera y fluida en su normatividad, abierta, flexible, auto-gobernada, en permanente movimiento y transformación. Se trata de espacios sociales de producción y socialización del conocimiento que se activan cada vez que una *com/unidad* se plantea algún proyecto para solucionar algún problema. Una organización realmente post-burocrática implica la superación de formas rígidas sustentadas en la jerarquía y el control, para dar lugar a procesos en los que predominan la conducción colectiva, la auto-gestión y el cuidado de sí, con lo que el aporte de cada cual al proyecto de todos, va moldeando y renovando las formas inestables y fluidas de gestión que posibilitan la conducción compartida del proyecto. De esta manera, en la nueva universidad futura, la planeación insensata, el despotismo del “saber experto” y la dictadura de los números, serán tan solo malos recuerdos de etapas ya superadas.

El control externo pierde sentido pues el grupo se constituye como auto-suficiente para definir sus formas de organización y gestión; el orden jerárquico resulta inviable y contraproducente pues los problemas han alcanzado tal complejidad que los saberes singulares de

poco sirven para comprenderlos y plantear sus soluciones; sólo funciona la confluencia de conocimientos en espacios de diálogo y conversación, en los que todos, desde sus condiciones culturales e identitarias específicas, aportan sus saberes diminutos, conjugados a partir de un método complejo de pensamiento, reflexión y creatividad (Morin 2000).

Así, imaginamos a la nueva universidad futura como una pluralidad diseminada de espacios auto-gobernados, que sólo conservan las estructuras indispensables para facilitar el flujo, la confluencia y la colaboración de una multiplicidad de grupos que se asocian contingentemente para producir conocimientos mediante proyectos deseables y pertinentes. En consecuencia, el aparato burocrático disminuye hasta casi desaparecer, pudiendo prescindir de autoridades y funcionarios que en el pasado controlaron espacios y recursos, ahora manejados directamente por los *ciudadanos de conocimiento* a lo largo y ancho de la sociedad.

La conducción de la universidad futura descansa en un cuerpo social amplio y diverso que dialoga sobre los rumbos convenientes que debe explorar el saber humano. Su tarea es recomendar la realización de programas y proyectos que faciliten la solución de los problemas que más preocupen o afecten a sus comunidades y grupos, considerando distintas escalas y niveles que van del espacio local hasta los problemas biopolíticos y ecológicos de orden planetario. Se trata de un cuerpo social plural y diverso, una especie de consejo ciudadano en el que conversan todas las voces para valorar y conducir el saber social producido y el que se requiere, todo ello con la intención de acrecentar el bienestar de todos, la democracia plena y la justicia como garantía de inclusión y equidad. Se trata de la ciudadanización de la institución universitaria, que sustituye la autoridad del funcionario por el juicio ponderado y reflexivo de un cuerpo de mujeres y hombres reconocidos como lo mejor de cada comunidad en un

conglomerado multicultural. Su tarea es visualizar los muchos senderos que puede recorrer el conocimiento humano para propiciar el mejor vivir de la sociedad.

### **Acopio y distribución social de recursos**

Con la finalidad de cumplir sus programas y proyectos, la propia sociedad se organiza para establecer muy diversas modalidades de acopio y distribución de recursos. Al propiciar la solución de problemas socialmente relevantes, la producción de conocimiento generará sus propias economías, posibilitando círculos virtuosos de financiamiento recurrente.

La desburocratización se apoya en redes informático-comunicacionales que posibilitan el diseño de mecanismos de financiamiento basados en sistemas abstractos de evaluación y gestión que garantizan la transparencia y equidad del procedimiento. Bajo esta lógica imaginativa, la universidad y las instituciones financiadoras desaparecen como espacios físicos o materiales localizados, para irse conformando como programas de apoyo en red, desde los que fluyen los recursos materiales y simbólicos para la realización de proyectos viables propuestos por muy diversos grupos de la sociedad. Se trata de un nuevo entramado institucional en el que la producción de saberes descansa en fuentes de financiamiento muy diversas que son ofrecidas de manera abierta.

Ello facilita modalidades autogestionarias en las que los propios agentes productores del conocimiento, conducen los procesos y manejan los recursos para alcanzar los resultados o soluciones esperadas. La universidad futura se configura como un almacén virtual de fondos y programas que pone a disposición de la sociedad, con la finalidad de que cada grupo o comunidad impulse sus proyectos, gestionando directamente su uso y aprovechamiento. La universidad futura, dondequiera que se localice, proporciona las fuentes materiales y los bienes simbólicos para generar conocimiento; el conocimiento así generado se reintegra a la sociedad en

forma de depósitos de saberes y de fondos revolventes que son resguardados y administrados por esta nueva banca universitaria de conocimientos, encargándose de ponerlos nuevamente a disposición de quienes los requieran como insumo para la producción de nuevos saberes. De esta manera, se establece el interminable círculo virtuoso de la producción autofinanciada de conocimiento con valor social, potenciada por una nueva institución universitaria que se encarga esencialmente de facilitar los esfuerzos que en tal sentido despliega la sociedad.

Bajo esta lógica, los recursos financieros fluyen a partir, ya no de la posición, adscripción o contrato del investigador, sino de la pertinencia y valor de los proyectos propuestos y sustentados por diversos grupos de la sociedad. La universidad futura simplemente procura y promueve la vinculación entre agentes diversos para impulsar proyectos también diversos, lo que da lugar a un efecto exponencial o multiplicador, que se concreta en ramificaciones sucesivas que se diseminan socialmente. Se trata, en suma, de una nueva era en la que la organización y gestión se ubican finalmente en el lugar que les corresponde, como medios que sirven para facilitar y potenciar la realización de los proyectos que se plantea la sociedad con la finalidad de asegurarse un futuro mejor.

### **Obsolescencia y reapropiación social del conocimiento**

Esto nos conduce a la consideración de los procesos de privatización y comercialización del conocimiento y a la observación de que tales procesos conducirán paulatinamente a su reapropiación social. Si bien se mantiene la apropiación privada del conocimiento, pues las tecnologías, los saberes y otros bienes simbólicos se consolidan como recursos fundamentales de la producción, el intercambio y los servicios, también se aprecia el aceleramiento constante de su obsolescencia y un proceso creciente de saturación. Al producirse conocimiento de manera intensiva, lo que se privatiza en un primer momento se desecha al siguiente, para sustituirlo por

un conocimiento superior. Con ello se acumula una gran cantidad de “conocimiento chatarra” que pierde su valor de cambio, provocando la reapropiación libre de saberes comercialmente obsoletos, para aprovechar su valor de uso. Estos ciclos de obsolescencia se van estrechando hasta reducir al mínimo el sentido mismo de la apropiación privada, simplemente porque ya no tiene sentido. Al producirse una saturación de saberes de amplias magnitudes, se abren tantas posibilidades de autogeneración de conocimientos, que resulta innecesario acudir a los mercados de “lo nuevo”. Además, las “novedades” ofrecidas en los mercados van perdiendo su atractivo, pues se sabe de su poca duración al enfrentarse a nuevos productos que las desplazan en tan sólo unos instantes, por lo que muchos optan por esperar tales “desechos” a bajo precio, o acuden a las imitaciones y calcas en la industria pirata, o incluso a la autoproducción. Por su abundancia y la disminución de su valor de cambio, el conocimiento recupera paulatinamente su condición de bien público disponible para que la sociedad resuelva sus problemas y viva mejor. El conocimiento ocupa finalmente un lugar entre los recursos vitales –al lado del aire, el agua, la tierra y la luz– y se constituye como un medio indispensable para vivir a plenitud.

Este proceso de obsolescencia y reapropiación social se ve acentuado por la consolidación de las *guerras de guerrilla del conocimiento* que conocieron sus primeras formas en los blogs, los copyleft, los free-journals, el software libre, los wiki y otras formas de organización social de distribución libre y gratuita del conocimiento. Así, los individuos y grupos recuperan su capacidad de producción, transmisión y apropiación del conocimiento, antes concentrada en las viejas universidades de investigación y en las grandes corporaciones. Este movimiento permite consolidar una *industria de intangibles* muy segmentada, en la que el intercambio virtual y a la medida de imágenes, sonidos, datos, programas, interpretaciones e ideas se realiza bajo nuevos códigos y reglas. Se trata del intercambio regulado, comercial o libre, de nuevos “objetos” y servicios en red que facilitan la estructuración de los segmentos de saberes

e información que requieren individuos y grupos para desarrollar sus proyectos y para diseñar sus particulares modos de existencia. En la regulación de los intercambios de tales objetos y servicios de conocimiento, la nueva universidad futura juega un papel primordial.

De esta manera, la enorme cantidad de conocimiento producido que pierde su valor de cambio, se va depositando en bodegas virtuales que se constituyen en fuente esencial para la búsqueda de insumos e ideas, que reconvertidos, posibilitan la generación de nuevos saberes para enfrentar nuevos problemas. Estos depósitos son parte constitutiva de la universidad futura pues ella es, desde su flexibilidad sistémica y virtual, la encargada de almacenar, ordenar y poner a disposición de la sociedad los recursos que requiere para llevar a cabo sus tareas de conocimiento. La ciudad del conocimiento se va impregnando de estaciones de trabajo para el acceso, consulta y retiro de intangibles que conservan su valor de uso, a la manera de cajeros automáticos que permiten la búsqueda, procesamiento, consulta y transmisión de saberes que antes eran obtenidos y almacenados por cada usuario mediante dispositivos electrónicos muy diversos, como los discos duros y los dispositivos USB. Es una ciudad en red, enlazada mediante dispositivos móviles flexibles y potentes que, producidos gracias a los avances de la nanotecnología, posibilitan vínculos a distancia múltiples y diversos, haciendo del mundo un solo lugar de múltiples enlazamientos instantáneos.

Los océanos virtuales de saberes diminutos y de datos e informaciones dispersas y fragmentadas exigen el desarrollo permanente de las capacidades de ordenamiento y discriminación. Sin embargo los proyectos tipo *Google* resultan claramente insuficientes y alcanzan su fracaso al confundir información con conocimiento; estas experiencias primitivas dan paso a nuevos motores inteligentes de estructuración del conocimiento basados en arquitecturas conceptuales asociadas a problemas. De esta forma, la abundancia dispersa de datos/ruido se transforma en modelos conceptuales para la definición y tratamiento de problemas, restituyendo

en la sociedad el valor de saber con profundidad, como esa capacidad humana compartida de representar e interpretar totalidades complejas. Es el renacimiento de ese pensar en perspectiva a partir del diálogo en torno a las cuestiones fundamentales que implican la vida en sociedad y la existencia humana. De esta forma, los ciudadanos de conocimiento valoran los problemas por las finalidades esenciales que desean atender como condición para mejorar su vida en sociedad, dejando atrás para siempre los tiempos dominados por la simple determinación de los medios que conducían a ese estrecho provecho individual, propio de mercaderes y agiotistas que se mantenían atrapados en la jaula de su egoísmo e individualidad.

### **El florecimiento de los cultivadores del saber**

La vieja universidad encontró en sus académicos una de sus mayores paradojas, pues pronto se constituyeron en su principal razón de ser, desplazando la centralidad de los estudiantes como sujetos de aprendizaje y de la sociedad como receptora de sus saberes; ella, la universidad, se fue conformando para atenderlos y protegerlos. Esta “inversión” de los papeles hizo del académico un ser soberano que acudía a la universidad para surtirse, devengar un salario, obtener sobresueldos y aprovechar sus posiciones y privilegios. En lugar de servir de enlace para promover el aprendizaje de los alumnos, pronto vio en la docencia una actividad desdeñosa y poco redituable, un castigo como afirman muchos de ellos con despreocupado cinismo. Se trata de la expresión propia de una universidad en crisis en la que predominan los “académicos de papel” que, cargados de títulos, diplomas y puntajes, asumen claros rasgos de la personalidad burocrática (Merton 1980).

Esta condición del académico de la vieja universidad entrampada en la cuentofrenia de la “evaluación” (Ibarra y Porter 2007b) se expresó con todos sus absurdos en el famoso “publicar o perecer” y en esa condición que indica que el fin es producir en una especie de línea de montaje



académica sin fin, aunque no se sepa para qué. El sentido de la carrera académica descansaba en la capacidad de escribir y de reportar lo escrito, pues ello era condición de una mejor remuneración. No importaba que los textos fueran poco atendidos por la sociedad, pues cumplían con su cometido de garantizar un mayor ingreso y servían cuando menos para el autoconsumo académico y el de sus cautivos estudiantes. Así, el desplazamiento de la reflexión y el análisis crítico debido a la incesante productividad, aunado al profundo aislamiento del académico de su entorno social y del alejamiento de sus “investigaciones” de los problemas de la sociedad, marcaron otra de las facetas de la crisis de la vieja universidad pasada. A ella debimos renunciar, aspirando a reinventar la identidad del investigador, el docente y/o el intelectual en un agente muy distinto que escapara de su encierro, su auto-contemplación y su soledad.

Por ello la nueva universidad futura prescinde de los viejos académicos anclados al puesto, la definitividad, el contrato y el lugar fijo de trabajo en el aula, el cubículo y el laboratorio, de esos burócratas del saber que se encontraban aferrados a la institución de por vida, sin gran movilidad ni relaciones más allá de sus comunidades institucionales y disciplinarias. En la nueva universidad los viejos académicos ceden su lugar a los *cultivadores del saber*, esos nuevos agentes sociales que convocan, reúnen y facilitan la acción organizada y las prácticas de conocimiento que potencian esfuerzos sociales compartidos para comprender problemas complejos y discutir sus posibles soluciones. Ellos dejan atrás su encierro y ataduras institucionales para moverse libremente en espacios sociales muy diversos, con la finalidad de sembrar y cuidar los frutos del conocimiento, de enlazar, reunir y potenciar el conocimiento colectivo. Se trata de facilitadores, conductores, gobernadores en el mejor sentido del término, que se empeñan por convocar, reunir y organizar esfuerzos compartidos por muchos en torno a proyectos para la solución de problemas.

Este nuevo agente de conocimiento encuentra su razón de ser y su proyecto de vida en la potenciación de sus relaciones creativas con la naturaleza física/humana/social y en la sabiduría que cultiva al trabajar con otros, alimentando su cosmovisión unitaria de la tierra, la vida y el espíritu. Se trata de un espíritu aventurero dispuesto a ensuciarse las manos, a sentir, emocionarse y conocer para actuar y transformar todo aquello que le rodea, congregando y convocando a otros, o simplemente reuniéndose con ellos y formando parte de sus propias formas de organización social del conocimiento. Es un agente libre y móvil, un *freelance* preocupado por conocer con los demás y por impulsar proyectos que fusionen ese auto-aprendizaje colectivo con la auto-producción de nuevos saberes útiles potenciados por la creatividad y la innovación. No cabe bajo la idea del burócrata del saber de la vieja universidad en un esquema contractual basado en el salario legal, la definitividad, la exclusividad y el encierro institucional, pues tal modelo rígido le impide o dificulta la movilidad, el libre tránsito y la libre asociación. Al contrario, este cultivador de saberes vivirá de y para sus proyectos, que son los proyectos de y para la sociedad, esos que impulsará en las ciudades del conocimiento bajo la nueva universidad de ninguna parte, esa que se produce en cualquier lugar.

Se trata de una nueva condición laboral en la que se sustituye la seguridad contractual por la libertad, la autonomía y la autodeterminación; se trata de una nueva condición en la que la tutela del gobierno y la institución ceden su lugar al cuidado de sí que potencia la iniciativa, la creatividad y la innovación: ni contratos ni autoridades, ni escalafones o pagos por mérito, tan sólo la libre incorporación a comunidades fluctuantes que ven favorecidos sus proyectos con el apoyo de la nueva universidad como almacén virtual de fondos y programas que operan bajo un sistema de reglas abstractas que garantizan la promoción y potenciación del conocimiento social.

El gran desafío de los cultivadores del saber es construir entornos de confluencia para el desarrollo de proyectos relevantes que produzcan valor social; se convierte por ello en el arquitecto de las ciudades de conocimiento, en el organizador y facilitador del establecimiento de vínculos

sociales para potenciar el esfuerzo colectivo, la cooperación y la solidaridad. ¿Quién podría dudar de la importancia social de un agente con estas cualidades, nuevo promotor de la ciudadanía del conocimiento solidario?

### **El fin del trabajo universitario y la centralidad del proyecto**

La nueva universidad futura marca el fin del trabajo universitario y, consecuentemente, de sus viejos modos de regulación laboral. Al dejar de existir como espacio material localizado puede prescindir de ese costoso aparato burocrático saturado de puestos y reglas innecesarios; al ser los grupos sociales los garantes de la producción y transmisión de conocimientos en sus propios espacios locales o en redes que operan a distancia, se podrá prescindir del trabajo administrativo que requiere todo espacio localizado cerrado. El paso a una universidad ubicada entre el buen lugar y ningún lugar supone la supresión del trabajo in situ, permanente, internalizado y regulado; su lugar es tomado por *empresas ad hoc* dispuestas a proporcionar los servicios de apoyo que requieren los productores del conocimiento al momento de desarrollar sus proyectos. Se trata de necesidades específicas, fluctuantes y muy acotadas que no reclaman del trabajo permanente de otros tiempos.

Estamos ante una nueva realidad laboral y una redefinición de la relación entre ciudadanía y trabajo en la que las viejas ocupaciones y profesiones se recomponen para dar lugar a nuevos perfiles en los que predominan la capacidad de comprender, modelar y resolver problemas y necesidades específicas; se trata de nuevas labores en las que la diferenciación no es jerárquica sino funcional, pues se trabaja colectivamente y en redes, complementando habilidades y conocimientos para la atención de necesidades específicas. El valor agregado aportado por cada cual se constituye como condición de permanencia y la calidad en la atención de las necesidades se establece como elemento esencial de posicionamiento ante comunidades diversas que

reclaman sus servicios. Por ello los nuevos trabajadores no necesitan ser controlados ni motivados, pues de ellos dependen sus propias realizaciones; por ello no requieren de la seguridad del contrato y la permanencia, pues son sus capacidades las que les garantiza movilidad y remuneración.

Además, esta reconversión laboral supone la consolidación de otras profesiones indispensables para diseñar y operar la arquitectura virtual de la nueva universidad futura, que requiere de expertos para diseñar sistemas de reglas abstractas para regular el otorgamiento de fondos y la operación de programas, para almacenar el conocimiento y para posibilitar su ordenamiento, clasificación y transmisión de acuerdo con las necesidades de los usuarios potenciales. Su eje vertebral se encuentra en el diseño de sistemas complejos de comunicación dinámica a distancia bajo dispositivos móviles de distinto tipo que permiten enlaces diversos apoyados en la transmisión, registro y almacenamiento de texto, imagen y sonido. Nuevamente aquí la nueva universidad se constituye como un conjunto de nodos deslocalizados que se enlazan a nodos de organismos públicos, privados y sociales que adquieren también una creciente configuración virtual.

Así, el trabajo tal como funcionó en el siglo XX tiende a desaparecer, para dar lugar a actividades asociadas a proyectos que utilizan los recursos informático-comunicacionales para realizar sus labores en el momento justo y a distancia, sea desde las estaciones de trabajo dispersas en las ciudades del conocimiento, sea mediante nanodispositivos de enlace, almacenamiento y transmisión de saberes, sea en reuniones in situ bajo las dinámicas propias del trabajo cooperativo asociado a una finalidad compartida. Se trata de una nueva organización social del mundo que se encuentra plagado de diversidades diminutas, segmentaciones móviles y singularidades inestables. Ellas reclaman formas múltiples de modulación a distancia para producir nuevos enlazamientos y la colaboración (Deleuze 1995).

## **Colofón: (im-)posibles futuros... optimismos presentes**

A lo largo de estas páginas hemos realizado un recorrido por el *pasado político* de la universidad en su etapa de expansión no regulada y por los *mercados presentes* en la educación y el conocimiento como consecuencia de la liberalización de la economía y los avances en la democracia en los tiempos de la modernización. Al margen de ideas preconcebidas y dogmatismos, nos ocupamos también de revisar algunos problemas críticos que demandan una transformación radical de la universidad, como condición indispensable para renovar su viabilidad como institución pública al servicio de la sociedad, en contextos marcados por la competencia y el desempeño. Dado que hay que detenerse en algún momento para reanudar más adelante, concluimos el texto realizando un ejercicio de imaginación de los *(im-)posibles futuros* para la universidad y la sociedad.

Los problemas de organización y gestión funcionaron como eje articulador de la reflexión en cada uno de estos momentos. Mostramos las consecuencias de su surgimiento reactivo y las exigencias que le imponen los mercados emergentes del conocimiento. En ambos casos se aprecia el peso que tales problemas suponen para el funcionamiento de la universidad, lo que apunta a un futuro en el que se concretan formas post-burocráticas de organización y gestión que rebasan el nivel usual de las declaraciones retóricas del presente. Imaginamos un futuro que prescinde de las rigideces asociadas al lugar, la localización y el trabajo para adoptar formas inestables y complejas de estructuración basadas en la operación de redes de flujos de saberes y comunicación. Se trata de un mundo más suelto y en re-organización permanente, fluido, comunicado y dinámico, en el que sus instituciones son plásticas y adaptables, lo que facilita la operación autónoma de grupos y comunidades basadas en el cultivo del conocimiento, el ejercicio de una ciudadanía activa y democrática y la solidaridad. Por tanto, los grandes problemas de la vieja universidad no son otros que los de un mundo burocratizado que apostó a la

tiranía del control externo, la rigidez del lugar, el poder de la autoridad y la centralidad de trabajo.

La universidad futura se transforma en una nueva institución de estructuración mínima que opera en los espacios virtuales para facilitar la producción de conocimiento con valor social. Su unidad organizativa es el proyecto en ejecución, conducido bajo las reglas de las comunidades que los impulsan. No estamos hablando solamente de una nueva universidad futura sino, en realidad, de una nueva sociedad futura, de una nueva organización social basada en la producción intensiva de conocimiento, en la que se hace realidad de ciudad universitaria como conjunto de redes articuladas a través saberes compartidos y sistemas dinámicos de comunicación. Si nuestros sueños son creíbles, acaso arribaremos a un mundo en el que la tiranía de la burocracia ceda finalmente su lugar a la democracia del conocimiento y la solidaridad.

Por ello, las nuevas formas de organización y gestión se caracterizan por su ligereza y su condición subordinada, pues ellas han de apoyar y facilitar la democracia del actuar conjunto para constituir el buen lugar, la fluidez del movimiento de comunidades que actúan en ningún lugar y el poder de la auto-determinación que se deriva del diálogo abierto y la conversación. Es esta la utopía que da forma a los (im-)posibles futuros de la universidad y al necesario optimismo desbordado de quienes nos sabemos en un mundo que de ninguna manera se encuentra cancelado, a pesar de las señales de escepticismo y desesperanza que ganan tantos adeptos. No viene mal una dosis diaria de optimismo que nos recuerde que tenemos la capacidad para hacer las cosas de otra manera, rompiendo apatías e inercias que otorguen viabilidad, desde ahora, a micro-espacios de realización en los que se pueda vivir con regocijo, plenitud y generosidad. Acaso el enlazamiento de estos pequeños mundos nos conduzca en algún momento, quizá en nuestro hipotético 2030, a vivir en una sociedad intensiva de conocimiento de la que nadie quede excluido.

En suma, este texto ha asumido el desafío de imaginar lo que hoy suena para muchos como ingenuo o imposible, de pensar una nueva universidad futura que en nuestro hipotético año 2030 se disuelva en la sociedad, y de una sociedad que en ese mismo momento se muestre como la realización plena de las comunidades solidarias de aprendizaje, cultivadoras de la inteligencia, la democracia y la más sentida y emocionada humanidad que hoy nos escatiman la “razón”, el cinismo y la retórica.

### **Bibliografía**

- Aboites, Hugo (1997) *Viento del norte: TLC y privatización de la educación superior en México*, México, UAM-X/Plaza y Valdés, 429 págs.
- Acosta Silva, Adrián (2004) *La Educación Superior en México en los noventa. Una modernización anárquica*, México, IESALC/UNESCO/Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara, 286 págs.
- Acosta Silva, Adrián (2005) *La educación superior privada en México*, Caracas, IESALC/UNESCO, 103 págs.
- Alonso, Luis Enrique (1999) *Trabajo y ciudadanía*, Madrid, Trotta-Fundación 1º de Mayo, 291 págs.
- Alonso, Luis Enrique (2007) *La crisis de la ciudadanía laboral*, Madrid, Anthropos, 288 págs.
- ANUIES (2007a) *Catálogo de Carreras de Licenciatura en Universidades e Institutos Tecnológicos 2007*, México, ANUIES, 574 págs.
- ANUIES (2007b) *Catálogo de Posgrado en Universidades e Institutos Tecnológicos 2006*, México, ANUIES, 542 págs.
- Barquín Álvarez, Manuel (coord.) (1981) *Planeación y regulación en la educación superior*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 165 págs.
- Barry, David y Michael Elmes (1997) "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse", en *Academy of Management Review*, 22(2): 429-452.
- Basurto, Jorge (1997) *Los movimientos sindicales en la UNAM*, México, IIS-UNAM, 289 págs.
- Becker, Gary (2006) "Moving left in South America—BECKER", en *The Becker–Posner Blog*, 7 de mayo, <[www.becker-posner-blog.com/archives/2006/05/moving\\_left\\_in.html](http://www.becker-posner-blog.com/archives/2006/05/moving_left_in.html)>.

- Bensusán, Graciela (2000) *El modelo mexicano de regulación laboral*, México, FLACO/UNAM/Fundación Frederich Ebert/Plaza y Valdés, 494 págs.
- Bensusán, Graciela e Ívico Ahumada Lobo (2006) "Sistemas de jubilación en las instituciones públicas de educación superior y composición por edad del personal académico", en *Revista de la Educación Superior*, 35(2): 7-35.
- Brabazon, Tara (2007) *The University of Google. Education in the (Post) Information Age*, Aldershot, Ashgate, 240 págs.
- Brunner, José Joaquín y Daniel Uribe (2007) *Mercados Universitarios: los nuevos escenarios de la educación superior*, Santiago de Chile, Proyecto FONDECYT, 378 págs.
- Cabrero Mendoza, Enrique, Diego Valadéz y Sergio López-Ayllón (eds.) (2006) *El diseño institucional de la política de ciencia y tecnología en México*, México, IJ-UNAM/CIDE, 304 págs.
- Calderón Hinojosa, Felipe (2007a) *Anexo del Primer Informe de Gobierno 2007*, México, Presidencia de la República, 480 págs.
- Calderón Hinojosa, Felipe (2007b) *Primer Informe de Gobierno 2007*, México, Presidencia de la República, 392 págs.
- Castoriadis, Cornelius (1989) *La institución imaginaria de la sociedad. El imaginario social y la institución, Vol. 2*, Barcelona, Tusquets, 334 págs.
- Cazés Menache, Daniel y Raúl Delgado Wise (coords.) (2003) *Hacia una política de Estado para la educación superior en México*, México, UAZ/Porrúa, 132 págs.
- Cazés Menache, Daniel, Axel Didriksson, José Gandarilla, Eduardo Ibarra Colado y Luis Porter Galetar (coords.) (2007) *Disputas por la universidad: cuestiones críticas para confrontar su futuro*, México, CEIICH-UNAM, 479 págs.
- Clark, Burton R. (1972) "The Organizational Saga in Higher Education", en *Administrative Science Quarterly*, 17(2): 178-184.
- Clark, Burton R. (1991) *El sistema de educación superior: una visión comparativa de la organización académica*, México, Nueva Imagen/Universidad Futura/UAM, 421 págs.
- Clark, Burton R. (2000) *Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación*, México, UNAM/Porrúa, 276 págs.
- Cohen, Michael D. y James G. March (1974) *Leadership and Ambiguity: the American College President*, Hightstown, NJ, McGraw-Hill, 287 págs.
- CONACYT (2006a) *Sistema de Centros de Investigación CONACYT*, México, CONACYT, 67 págs.



- CONACYT (2006b) *Ciencia y tecnología para la competitividad*, México, CONACYT/Fondo de Cultura Económica, 221 págs.
- De Ibarrola, María (2007) "El Sistema Nacional de Investigadores a 20 años de su creación", págs. 225-276, en D. Cazés et al. (coords.), *Disputas por la universidad: cuestiones críticas para confrontar su futuro*, México, CEIICH-UNAM.
- Deleuze, Gilles (1995) "Post-scriptum sobre las sociedades de control", págs. 277-286, en G. Deleuze, *Conversaciones*, Valencia, Pre-Textos.
- De Sierra, María Teresa (coord.) (1991) *Cambio estructural y modernización educativa*, México, UPN/UAM-A/COMECSO, 236 págs.
- Delgado Ramos, Gian Carlo y John Saxe-Fernández (2005) "The World Bank and the Privatization of Public Education: A Mexican Perspective", en *Journal for Critical Education Policy Studies*, 3(1): <http://www.jceps.com/?pageID=article&articleID=44>.
- Díaz Barriga, Ángel (coord.) (2008) *Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana: un estudio en las universidades públicas estatales*, México, IISUE-UNAM/ANUIES/Plaza y Valdés, 321 págs.
- Didou Aupetit, Sylvie (2005) *Internacionalización y proveedores externos de educación superior en los países de América Latina y en el Caribe: principales problemáticas*, Caracas, Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, UNESCO, 272 págs.
- Didriksson, Axel (1989) *Política educativa y movimiento universitario, 1983-1988*, México, Ediciones de Cultura Popular/UAZ, 311 págs.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", en *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Domínguez, Raúl (1997) "Autonomía universitaria. El *jus abutendi* de un concepto", en *Política y cultura*, 5(9): 49-70.
- Domínguez, Raúl (2000) "Los sofismas del financiamiento universitario", págs. 15-78, en H. Casanova y R. Rodríguez (coords.), *Diversidad y convergencia. Estrategias de financiamiento, gestión y reforma de la educación superior*, México, CESU-UNAM.
- Drori, Gili S., John W. Meyer, Francisco O. Ramirez y Evan Schofer (2003) *Science in the Modern World Polity. Institutionalization and Globalization*, Stanford, Stanford University Press, 377 págs.
- Ezell, Allen y John Bear (2005) *Degree Mills: The Billion-Dollar Industry That Has Sold Over a Million Fake Diplomas*, Amherst, Prometheus Book, 318 págs.

- Foro Consultivo Científico y Tecnológico (2006) *Diagnóstico de la Política Científica, Tecnológica y de Fomento a la Innovación en México (2000-2006)*, México, Foro Consultivo Científico y Tecnológico, 285 págs.
- García Stahl, Consuelo (1978) *Un anhelo de libertad. Los años y los días de la autonomía universitaria*, México, UNAM, 83 págs.
- Garciadiego, Javier (1994) *Duros vs. científicos. La Universidad Nacional durante la revolución mexicana*, México, CESU-UNAM/COLMEX, 455 págs.
- Gibbons, Michael et al. (1997) *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*, Barcelona, Pomares-Corredor, 235 págs.
- Gil Antón, Manuel (coord.), Miguel A. Casillas Alvarado, Margarita Fernández Ruvalcaba, Rocío Grediaga Kuri, Eduardo Ibarra Colado, Romualdo López Zárate, Lilia Pérez Franco, Norma Rondero López y Gonzalo Varela Petito (2005) *La carrera académica en la Universidad Autónoma Metropolitana: un largo y sinuoso camino*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 74 págs.
- Greenberg, Daniel S. (2007) *Science for Sale: The Perils, Rewards, and Delusions of Campus Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press, 288 págs.
- Guevara Niebla, Gilberto (comp.) (1985) *La crisis de la educación superior en México*, México, Nueva Imagen, 334 págs.
- Hage, Jerald y Marius Meeus (eds.) (2006) *Innovation, Science, and Institutional Change*, Oxford, Oxford University Press, 573 págs.
- Ibarra Colado, Eduardo (1993) "Neoliberalismo, educación superior y ciencia en México. Hacia la conformación de un nuevo modelo", págs. 117-182, en E. Ibarra (coord.), *La universidad ante el espejo de la excelencia. Enjuegos organizacionales*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Ibarra Colado, Eduardo (2000) "Los costos de la profesionalización académica en México: ¿es posible pensar en un modelo distinto?", págs. 61-99, en D. Cazés, E. Ibarra y L. Porter (coords.) *Re-conociendo a la universidad, sus transformaciones y su por-venir*, México, CEIICH-UNAM.
- Ibarra Colado, Eduardo (2001) *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, México, DGEP-UNAM/FCPyS-UNAM/UAM-I/ANUIES, 524 págs.
- Ibarra Colado, Eduardo (2002) "Capitalismo académico y globalización: la universidad reinventada (Algunas notas y reacciones a *Academic Capitalism* de Slaughter y Leslie)", en *Revista de la Educación Superior*, 31(2): 147-154.
- Ibarra Colado, Eduardo (2003) "La universidad y sus dilemas: de la universidad empresarial a la gobernabilidad participativa", págs. 395-421, en J. Bokser (coord.), *Ciencias Sociales*,

*Universidad y Sociedad: temas para una agenda del posgrado*, México, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

- Ibarra Colado, Eduardo (2005) "Origen de la *empresarialización* de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad", en *Revista de la Educación Superior*, 34(2): 13-37.
- Ibarra Colado, Eduardo (2006a) "Mexico's *Management & Organization Studies* Challenges in the 21<sup>st</sup> Century: Practices, Knowledges, and Re-encounters", en *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4(3): 181-192.
- Ibarra Colado, Eduardo (2006b) "Democracia, regulación y gobernabilidad: desafíos de la universidad en tiempos neoliberales", págs. 191-217, en H. Muñoz (coord.), *Relaciones universidad gobierno*, México, UNAM/Porrúa.
- Ibarra Colado, Eduardo (2006c) "Capitalismo Académico, en los márgenes", en *Ensayos Críticos: Globalización neoliberal y educación superior*, Núm. 2, marzo, págs. 30-39.
- Ibarra Colado, Eduardo (2006d) "The Ethics of Globalization", en S. Clegg y C. Rhodes (eds.) *Management Ethics: Contemporary Contexts*, Londres, Routledge, págs. 32-54.
- Ibarra Colado, Eduardo (2007a) "Future University in Present Times: Autonomy, Governance, and the Entrepreneurial University", en *Management Revue. The International Review of Management Studies*, 18(2): 117-137.
- Ibarra Colado, Eduardo (2007b) "De la evaluación del trabajo académico al reconocimiento de las trayectorias: por un nuevo modelo de carrera académica", págs. 135-149, en J. Gandarilla (comp.), *Reestructuración de la universidad y del conocimiento*, México, CEIICH-UNAM.
- Ibarra Colado, Eduardo y Luis Porter Galetar (2007a) "Disputas por la universidad, entre el mercado y la sociedad: dialogando sobre lo qué nos ha sucedido y sobre lo qué nos aguarda", en D. Cazés et al. (coords.), *Disputas por la universidad: cuestiones críticas para confrontar su futuro*, México, CEIICH-UNAM.
- Ibarra Colado, Eduardo y Luis Porter Galetar (2007b) "Dilemas de la evaluación del trabajo académico: ¿estamos preparados para transitar del castigo a la valoración?", en A. Díaz Barriga y T. Pacheco (comps.) *Evaluación y cambio institucional*, México, Paidós, págs. 146-172.
- Ibarra Colado, Eduardo y Luis Porter Galetar (coords.) (2007c) *Futuros (In) Imaginados. Hacia una no-universidad ubicada entre el buen lugar y ningún lugar: un vuelo de la imaginación*, Proyecto "Universidad 2030: escenarios de futuro", Versión 9, mimeo, diciembre, México, 46 págs.
- Ibarra Colado, Eduardo y Norma Rondero López (2001) "La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad", en *Revista de la Educación Superior*, 30(2): 79-99.

- Ibarra Colado, Eduardo y Norma Rondero López (2008) "Regulación del trabajo académico y deshomologación salarial: balance general de sus ejes problemáticos", págs. 569-601, en G. T. Bertussi y G. González (coord.), *Anuario Educativo Mexicano: visión retrospectiva, año 2005*, México, Universidad Pedagógica Nacional/Miguel Ángel Porrúa/H. Congreso de la Unión.
- Keller, George (1987) *Academic Strategy. The Management Revolution in American Higher Education*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 211 págs.
- Kitto, Simon y Vaughan Higgins (2003) "Online University Education: Liberating the Student?", en *Science as Culture*, 12(1): 23-58.
- Knight, Jane (2004) "¿Por qué el análisis del GATS es importante para la educación? Temas sobre políticas y puntos de vista de los interesados", en *Revista de la Educación Superior*, 33(2): 49-63.
- LAISUM (2008) *Leyes Orgánicas de las Universidades Públicas Mexicanas*, México, Laboratorio de Análisis Institucional de las Universidades Públicas Mexicanas.
- Latapí, Pablo (1980) *Análisis de un sexenio de educación en México 1970-1976*, México, Nueva Imagen, 256 págs.
- Levy, Daniel C. (1987) *Universidad y gobierno en México. La autonomía en un sistema autoritario*, México, Fondo de Cultura Económica, 176 págs.
- López Zárate, Romualdo (1996) *El financiamiento a la educación superior, 1982-1994*, México, ANUIES, 296 págs.
- March, James G. y Johan P. Olsen (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Univeritetsforlaget, 408 págs.
- Mendoza Rojas, Javier (2002) *Transición de la educación superior contemporánea en México: de la planeación al Estado evaluador*, México, CESU-UNAM/Porrúa, 374 págs.
- Merton, Robert K. (1980) "Estructura burocrática y personalidad", págs. 275-286, en R. K. Merton, *Teoría y estructura sociales*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", en *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Mintzberg, Henry (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Nueva York, Free Press, 458 págs.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2003) *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Buenos Aires, Granica, 511 págs.
- Morin, Edgar (1974) *El paradigma perdido. Ensayo de bioantropología*, Barcelona, Kairós, 266 págs.

- Morin, Edgar (ed.) (2000) *Unir los conocimientos: el desafío del siglo XXI*, La Paz, Plural editores, 492 págs.
- Morin, Edgar (2001) *Amor, poesía, sabiduría*, Barcelona, Seix Barral, 77 págs.
- Muñoz García, Humberto (2002) "La política en la universidad y el cambio institucional", págs. 39-80, en Humberto Muñoz García (coord.), *Universidad: política y cambio institucional*, México, CESU-UNAM/Porrúa.
- Newfield, Christopher (2003) *Ivy and Industry: Business and the Making of the American University, 1880-1980*, Durham, Duke University Press, 290 págs.
- Noble, David F. (2001) *Digital Diploma Mills: The Automation of Higher Education*, Nueva York, Monthly Review Press, 128 págs.
- Nowotny, Helga, Peter Scott y Michael Gibbons (2001) *Re-thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, Oxford, Polity, 278 págs.
- Ordorika, Imanol (2006) *La disputa por el campus: poder, política y autonomía en la UNAM 1944-1980*, México, CESU-UNAM/Plaza y Valdés, 441 págs.
- Porter, Luis (2007) *La universidad de papel: ensayos sobre la educación en México*, 1era reimpresión, México, CEIICH-UNAM, 245 págs.
- Power, Michael (1997) *The Audit Society. Rituals of Verification*, Londres, Oxford University Press, 183 págs.
- Robins, Kevin y Frank Webster (eds.) (2002) *Virtual University: Information Technology, Markets, and Management*, Oxford, Oxford University Press, 332 págs.
- Rodríguez Gómez, Roberto (2004a) "La inversión extranjera directa en educación superior", en *Revista de la Educación Superior*, 33(2): 29-48.
- Rodríguez Gómez, Roberto (2004b) "La educación superior transnacional en México: el caso Sylvan-Universidad del Valle de México", en *Educacão e Sociedade*, 25(88): 1044-1068.
- Rodríguez Gómez, Roberto (2004c) "Entre lo público y lo privado: la polémica de las universidades 'patito'", págs. 431-458, en T. Bertussi (coord.), *Anuario Educativo Mexicano: visión retrospectiva, año 2003*, México, Universidad Pedagógica Nacional/Miguel Ángel Porrúa.
- Rodríguez Gómez, Roberto (2004d) "Acreditación, ¿ave fénix de la educación superior?", págs. 175-222, en I. Ordorika (coord.), *La academia en jaque. Perspectivas políticas sobre la evaluación de la educación superior en México*, México, CRIM-UNAM/Porrúa.
- Rodríguez Gómez, Roberto (2007) "Presente y futuro de la universidad transnacional en México", en *Campus Milenio*, México, Milenio Diario, 9, 16 y 23 de agosto.

- Rubio Oca, Julio (coord.) (2006a) *La política educativa y la educación superior en México. 1995-2006: un balance*, México, SEP/Fondo de Cultura Económica, 317 págs.
- Rubio Oca, Julio (coord.) (2006b) *La mejora de la calidad de las universidades públicas en el período 2001-2006*, México, SEP/PIFI, 167 págs.
- Slaughter, Sheila y Gary Rhoades (2004) *Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State, and Higher Education*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 370 págs.
- Urbano Vidales, Guillermina, Guillermo Aguilar Sahagún y Julio Rubio Oca (2006) *Programa de Mejoramiento del Profesorado: Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de las universidades públicas*, México, Secretaría de Educación Pública, 146 págs.
- Valencia Carmona, Salvador (2003) *Derecho, autonomía y educación superior*, México, IJ-UNAM/IPN, 167 págs.
- Veblen, Thorstein (1957) *The Higher Learning in America: A Memorandum on the Conduct of Universities by Business Men*. Nueva York: Sagamore Press.
- Villaseñor, Guillermo (1988) *Estado y universidad (1976-1982)*, México, UAM-X/Centro de Estudios Educativos, 380 págs.
- Vogel, Ann y William N. Kaghan (2001) "Bureaucrats, Brokers and the Entrepreneurial University", en *Organization*, 8(2): 358-364.
- Weber, Max (1978) *El poder del Estado y la dignidad de la vocación académica*. Bogotá: Centro de Investigaciones de la Universidad Pedagógica Nacional, 99 págs.
- Weber, Max (2007) "El poder en las universidades", págs. 45-70, en F. Álvarez-Uría (ed.) *Sociología y educación. Textos e intervenciones de los sociólogos clásicos*. Madrid: Morata.
- Weick, Karl E. (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en *Administrative Science Quarterly*, 21(1): 1-19.
- Weick, Karl E. y J. Douglas Orton (1990) "Loosely Coupled System: A Reconceptualization", en *The Academy of Management Journal*, 15(2): 203-223.