

## DESAÍOS DE ORGANIZACIÓN Y DE GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS: IMAGINANDO (IM-)POSIBLES FUTUROS\*

Eduardo Ibarra Colado\*\*

**E**ste capítulo puede ser considerado a la vez como el complemento y la antítesis del capítulo que presentamos anteriormente. Lo complementa porque cierra el trayecto de la larga temporalidad que va del pasado político de la organización y gestión de la universidad

---

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 (GIFU) y con mis colegas del grupo de utópicos que se formó en el contexto del proyecto "Universidad 2030. escenarios de futuro" (<http://desinuan.org/autoestudio3/reuniones-giestu.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 ELACSO (Quito, Ecuador, 29-31 de octubre de 2007), el 3er. Encuentro de Auto-estudio de las Universidades Públicas Mexicanas "La Universidad en México en el año 2030: imaginando futuros" (México, DF, 4-6 de diciembre de 2007), el Foro sobre "Problemática Educativa" del *Curso Inaugural de la Escuela Latinoamericana de Pensamiento y Diseño Sistemico* (Mérida, Venezuela, 7-11 de julio de 2008) y el X Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas (Barcelona, España, 11-13 de diciembre de 2008).

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.

a sus mercados presentes, y de éstos a sus (im-)posibles futuros. Sin embargo, contrasta con éste en diversos sentidos, pues el análisis del pasado y el presente, aunque crítico frente al funcionalismo imperante, acude más a la razón y las reglas del quehacer académico, reforzando la búsqueda de “soluciones viables” que permitan que las cosas funcionen mejor. En el fondo, análisis de este tipo se inclinan más por reformas de corte incremental que por la transformación radical, pues asumen que “no es posible cambiarlo todo de un plumazo” ni que “las cosas puedan ser radicalmente distintas si nos atenemos a las tendencias observadas”. En cambio, nuestra consideración del futuro se alimenta de la rebeldía y la libertad que deben acompañar a todo espíritu vital y activo que no acepta las tesis de que “no hay alternativa”, y de su inquebrantable voluntad de reflexionar, imaginar y soñar aun al margen y en contra de las reglas instituidas.

Por ello, en las páginas que siguen el lector se topará con un *ensayo* que aspira a imaginar salidas a los desafíos que aguardan a la organización y la gestión de la universidad; se trata de visualizar esos (im-)posibles futuros en los que las prácticas humanas sustentadas en el diálogo y la colaboración logren trascender las viejas formas de conducción corporativa y clientelar propias del pasado político de la universidad, o aquellas de sus mercados presentes que se ajustan a la “racionalidad” competitiva y a sus correlatos en prácticas gubernamentales de privatización, que se complementan con una férrea conducción burocrática de lo que se mantenga como “público”.

Con estas páginas apostamos a imaginar y a soñar, llevando al extremo nuestra utopía para posicionar a la sociedad por encima de la universidad y su burocracia, pero también más allá de las acciones au-

\*\* Es profesor de tiempo completo y Jefe del Departamento de Estudios Institucionales de la UAM-Cuajimalma. 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 Ciencias Sociales y Humanidades que otorga la UAM. Es miembro regular de la *Academia Mexicana de Ciencias e Investigador Nacional* del *Sistema Nacional de Investigadores*.

toritarias de los gobiernos y las prácticas totalitarias de “los mercados” (Ibarra, 2006: 38-41). Se trata de transitar a la disolución de la universidad en la sociedad mediante formas de organización y gestión sustentadas en la autonomía, es decir, en la autogestión como gestión horizontal y compartida que prescinde de estructuras rígidas para posicionarse en la fluidez de la acción compartida. Pero se trata también de transformar nuestras prácticas para conocer y convivir en/con el mundo, escapando del que-hacer académico instituido que transita sólo por el mundo de las publicaciones, los congresos, los informes y las fechas límite. Hoy nos encontramos atrapados en una universidad hiperburocratizada que se asemeja cada vez más a una institución total (Goffman, 1966; Clegg *et al.*, 2006: 147-148, 260) diseñada para transformar nuestros actos en indicadores que miden nuestros desempeños y obediencia. Desde esta institución encierro (Foucault, 1983), pues ya nada podemos hacer al margen de su mirada sancionadora, operan muy diversos dispositivos de vigilancia y castigo que moldean nuestras identidades reduciendo crecientemente nuestros grados de libertad para pensar, imaginar y actuar (Ibarra, 2001: 356-361; Ibarra y Porter, 2007a). Por tanto, atreverse a pensar e imaginar de otra manera supone un acto de restitución de nuestra libertad para escapar del encierro universitario y eso es lo que deseamos hacer y compartir en las páginas que siguen.

### ***Imaginando la di/solución de la universidad***

El lector ya tuvo la oportunidad de apreciar nuestra arista más racional, instituida y académica.<sup>1</sup> Nos corresponde ahora invitarlo a pensar/imaginar a la universidad en el hipotético año 2030.<sup>2</sup> Lo que proponemos es ejercer una práctica reflexiva muy distinta que nos permita dar un

<sup>1</sup> Nos referimos al capítulo inicial de esta misma obra.

<sup>2</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, 2007b).

gran salto en el túnel del tiempo para imaginar los *(im-)posibles futuros* de la nueva universidad y sus modos de organización y gestión. Este gran salto implica una ruptura radical con el presente y con su simple proyección tendencial hacia el futuro, lo que abre nuevas posibilidades para 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 negación, es decir, esa torpe sociedad de la información y el ruido que, con sus motores de búsqueda estilo *google* y su nuevo lenguaje *globish* (Cassin, 2008), encuentran de todo a montones sin saber realmente de 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>3</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 representan en cierto sentido esa ruptura drástica con nuestras propias (de-)formaciones racionalistas; en ese mismo sentido, el lector habrá de leerlas tratando igualmente de trascender sus propias (de-)formaciones ancladas en la lógica, la linealidad, la objetividad y la verdad. Se trata, en última instancia, de una invitación para que, a partir de este tramo textual, imaginemos la nueva universidad

futura, ésa 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 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 reconocimiento de problemas complejos asociados a formas de vida específicas. Con la nueva universidad entramos a una era posdisciplinaria 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 *disolución* de la universidad en la sociedad. Imaginemos.

<sup>3</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).

### ***Ciudadanización basada en el conocimiento, autonomía y autogestión 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 solo 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 posburocrática, es decir, ligera y fluida en su normatividad, abierta, flexible, autogobernada, 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 posburocrática 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 autogestión 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 autosuficiente 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 autogobernados, 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 solo 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 (Stallman, 2004). 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 (Cassin, 2008); 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 cuantofrenia de la “evaluación” (Ibarra y Porter, 2007a) 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 autocontemplación 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 autoaprendizaje colectivo con la autoproducción 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 solo 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 (Alonso, 2007) 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 garantizan 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 colaboración (Deleuze, 1995; Lazzarato, 2006: 83-86).

### **Colofón: (Im-)Posibles futuros... optimismos presentes**

Como ya lo hemos indicado, en esta obra hemos dialogado con los lectores a partir de dos textos complementarios y opuestos. En el primero realizamos un recorrido crítico 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 formal en los tiempos de la modernización. Al margen de ideas preconcebidas y dogmatismos, nos ocupamos también de revisar algunos de los problemas más agudos que demandan una transformación profunda de la universidad, como condición indispensable para renovar su viabilidad como institución pública al servicio de la sociedad en contextos marcados por la competencia, el desempeño, la vigilancia y el castigo.

Por su parte, en este texto realizamos un ejercicio de imaginación de los *(im-)posibles futuros* de la universidad y la sociedad, ejercicio que entendemos y asumimos como acto de resistencia para construir nuevos modos de ser, conocer y (con-)vivir. Se trata de edificar el mundo desde abajo y con modestia, a partir de nuestras propias prácticas y bajo la convicción de que no es condición cambiar al mundo todo —la revolución total— para construir otros mundos, pequeños y diminutos, en los que sea posible construir comunidad y forjar la emancipación desde la microfísica del poder.

Los problemas de organización y gestión funcionaron como eje articulador de la reflexión en cada uno de estos textos, lo que se justifica si comprendemos que la sociedad de hoy es una *sociedad administrativizada*, es decir, que opera bajo un régimen gubernamental en el que predominan la racionalidad del mercado y la administración (Foucault, 1991, 1997; Ibarra, 2001: 260-278; Ibarra *et al.*, 2006). En el primer capítulo de este tomo mostramos las consecuencias del surgimiento reactivo de la burocracia universitaria y las exigencias que le imponen actualmente los mercados emergentes del conocimiento. En estos casos apreciamos el peso que tales problemas suponen para el funcionamiento de la universidad, lo que nos permitió imaginar en este segundo texto un futuro en el que se materializan formas posburocráticas de organización y gestión que poco tienen que ver con las abundantes 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 reorganización 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 la ciudad universitaria como conjunto de redes articuladas a través de 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 autodeterminación que se deriva del diálogo abierto y la conversación. Es ésta 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 microespacios 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, frente a las exigencias que le plantea su presente a la universidad, esas que se traducen en documentos que diagnostican “racionalmente” el presente para diseñar las acciones de política de su futuro

inmediato, nosotros hemos preferido aceptar el reto de imaginar lo que hoy suena para muchos como irracional, ingenuo o imposible. Nos hemos esforzado por pensar/imaginar una nueva universidad futura que en nuestro hipotético año 2030 se disuelva en la sociedad, pero no en cualquier tipo de sociedad.

Como ha quedado de manifiesto en este capítulo, soñamos con una sociedad plural y diversa que en ese mismo umbral de realización utópica se muestre como la materialización plena de las comunidades solidarias de aprendizaje. En ellas se encuentran las condiciones de posibilidad de su propio futuro: el cultivo de la inteligencia que se produce desde el saber reflexivo y el diálogo horizontal; el empeño a favor de una democracia plena como modo de existencia sustentado en la libertad para decidir y para actuar; y la defensa de la más sentida y emocionada humanidad, esa que nos muestra que es posible una nueva organización social que conserve, reconozca y defienda las diferencias entre comunidades e individuos que aceptan y comparten lo mejor de cada cual. La disolución de la universidad en la sociedad, es decir, la constitución de la sociedad como ciudad del conocimiento, encarna la utopía de alcanzar mucho de lo que hoy nos escatima un orden social jerárquico y autoritario en el que sólo hay lugar para la razón burocrática, el cinismo y la retórica.

### **Bibliografía**

- Alonso, Luis Enrique (2007), *La crisis de la ciudadanía laboral*, Madrid, Anthropos, 288 págs.
- Cassin, Barbara (2008), *Googléame: la segunda misión de los Estados Unidos*, Buenos Aires, FCE, 159 págs.
- Castoriadis, Cornelius (1989), *La institución imaginaria de la sociedad. El imaginario social y la institución*, vol. 2, Barcelona, Tusquets, 334 págs.
- Clegg, Stewart R., David Courpasson y Nelson Phillips (2006), *Power and Organizations*, Londres, Sage, 457 págs.
- Deleuze, Gilles (1995), “Post-scriptum sobre las sociedades de control”, págs. 277-286, en G. Deleuze, *Conversaciones*, Valencia, Pre-Textos.
- Foucault, Michel (1983), *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, México, Siglo XXI, 314 págs.
- Foucault, Michel (1991), “La gubernamentalidad”, págs. 9-26, en J. Varela (ed.), *Espacios de poder*, Madrid, La Piqueta.

- Foucault, Michel (1997), "El nacimiento de la biopolítica", en *Archipiélago*, núm. 30, págs. 119-124.
- Goffman, Erving (1966), "The Characteristics of Total Institutions", págs. 312-340, en A. Etzioni (ed.), *Complex Organizations: A Sociological Reader*, Nueva York, Holt, Rinehart & Winston.
- Ibarra Colado, Eduardo (2001), *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, México, DGEP-UNAM/FCPYS-UNAM/UAM-I/ANUIES, 524 págs.
- \_\_\_\_\_ (2006), "The Ethics of Globalization", en S. Clegg y C. Rhodes (eds.) *Management Ethics: Contemporary Contexts*, Londres, Routledge, págs. 32-54.
- \_\_\_\_\_ y Luis Porter Galetar (2007a), "Dilemas de la evaluación del trabajo académico: ¿estamos preparados para transitar del castigo a la valoración?", págs. 146-172, en A. Díaz Barriga y T. Pacheco (comps.) *Evaluación y cambio institucional*, México, Paidós.
- \_\_\_\_\_ y Luis Porter Galetar (coords.) (2007b), *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.
- \_\_\_\_\_, Stewart R. Clegg, Carl Rhodes y Martin Kornberger (2006) "The Ethics of Managerial Subjectivity", en *Journal of Business Ethics*, 64(1): 45-55.
- Lazzarato, Maurizio (2006), *Por una política menor. Acontecimiento y política en las sociedades de control*, Madrid, Traficantes de Sueños, 244 págs.
- Merton, Robert K. (1980), "Estructura burocrática y personalidad", págs. 275-286, en R. K. Merton, *Teoría y estructura sociales*, México, FCE.
- Morin, Edgar (1974), *El paradigma perdido. Ensayo de bioantropología*, Barcelona, Kairós, 266 págs.
- \_\_\_\_\_ (2001), *Amor, poesía, sabiduría*, Barcelona, Seix Barral, 77 págs.
- \_\_\_\_\_ (ed.) (2000), *Unir los conocimientos: el desafío del siglo XXI*, La Paz, Plural editores, 492 págs.
- Stallman, Richard M. (2004), *Software libre para una sociedad libre*, Madrid, Traficantes de sueños, 317 págs.