



ITSON  
Educar para  
Trascender



Roberto Celaya Figueroa, Sc. D.

# Educación REALMENTE Superior 2

**Autor**

Roberto Celaya Figueroa

**Gestión Editorial**

*Oficina de Producción de Obras Literarias y Científicas*

# **ITSON**

**Instituto Tecnológico de Sonora**

5 de Febrero, 818 sur, Colonia Centro, CP 85000

Ciudad Obregón, Sonora, México

Teléfono: [644] 410-90-00. Email: [rectoria@itson.mx](mailto:rectoria@itson.mx)

Web: [www.itson.mx](http://www.itson.mx)

## **Educación REALMENTE Superior 2**

Todos los derechos reservados por el autor ©2013

Primera edición

Se permite la reproducción total o parcial de la presente obra, así como su comunicación pública, divulgación o transmisión, mediante cualquier sistema o método, electrónico o mecánico [incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información], siempre y cuando esto sea sin fines de lucro y con la condición que se señale la fuente

ISBN (digital): ISBN: 978-607-609-061-9

Dedicado a todas aquellas personas que sienten, piensan y luchan porque la transparencia, el consenso, la inclusión, el compromiso, la rendición de cuentas y la cordialidad sean el camino por excelencia para tener una Educación REALMENTE Superior

## INDICE

<a href="#">Prologo</a> .....	1
<a href="#">Introducción</a> .....	4
1. <a href="#">Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 1 de 8): calidad e innovación</a> .....	6
2. <a href="#">Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 2 de 8): congruencia con su naturaleza académica</a> .....	9
3. <a href="#">Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 3 de 8): pertinencia en relación con las necesidades del país</a> .....	12
4. <a href="#">Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 4 de 8): equidad</a> .....	14
5. <a href="#">Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 5 de 8): humanismo</a> .....	17
6. <a href="#">Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 6 de 8): humanismo</a> .....	20
7. <a href="#">Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 7 de 8): autonomía responsable</a> .....	23
8. <a href="#">Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 8 de 8): Estructuras de gobierno y operación ejemplares</a> .....	26
9. <a href="#">Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior: Resumen práctico</a> .....	29
10. <a href="#">La profesionalización de la inmundicia</a> .....	33
11. <a href="#">Participación en la Mesa de Trabajo “¿Hacia Dónde va la Ciencia en México?”</a> .....	36
12. <a href="#">La gran payasada (1 de 2)</a> .....	41
13. <a href="#">La gran payasada (2 de 2)</a> .....	43
14. <a href="#">La prueba de fuego de los programas de estudio y sus contenidos</a> .....	46
15. <a href="#">Educación Pública ¿privada? –la cuestión de las cuotas-</a> .....	49
16. <a href="#">Competir para no llegar –la cuestión de las profesiones saturadas-</a> .....	51

17. <a href="#">Funcionarios universitarios endógenos: la máxima expresión de la falta de capacidad</a> .....	54
18. <a href="#">¡Piensa en función de procesos, no en función de personas!</a> .....	57
19. <a href="#">Clase abierta universitaria: la prueba de manejo de la educación superior</a> ..	59
20. <a href="#">Los funcionarios universitarios y la curva del aprendizaje</a> .....	62
21. <a href="#">Informes de chaquira y oropel</a> .....	65
22. <a href="#">Creatividad, la asignatura pendiente</a> .....	67
23. <a href="#">Autonomía responsable</a> .....	70
24. <a href="#">Empoderamiento congruente, correcto y completo</a> .....	74
25. <a href="#">Pensar como académico</a> .....	76
26. <a href="#">Servicio profesional de carrera en las universidades</a> .....	79
27. <a href="#">Educación basada en competencias: ¿enfoque humanista o mercantilista?</a> 81	
28. <a href="#">Prometer no empobrece</a> .....	84
29. <a href="#">Por una universidad sin miedo</a> .....	87
30. <a href="#">¿Quién habla por la universidad?</a> .....	90
31. <a href="#">La Triple Hélice Individual: Cultura-Educación-Desarrollo</a> .....	92
32. <a href="#">¿Universidades abiertas a todas las ideas?</a> .....	94
33. <a href="#">Más que inserción del egresado en la sociedad de manera productiva, pensemos insertarlo de manera ¡reproductiva!</a> .....	97
34. <a href="#">En busca de la autonomía pérdida de las universidades</a> .....	100
35. <a href="#">Recuperar el sentido patrio en nuestras universidades</a> .....	103
36. <a href="#">La sin razón de las modas académicas</a> .....	104
37. <a href="#">Académicamente bueno, ¿pero profesionalmente malo?</a> .....	108
38. <a href="#">Exámenes de incompetencia</a> .....	110
39. <a href="#">Objetivo de la educación: libertad</a> .....	113
40. <a href="#">Universidades en crisis: Se juntaron el hambre y la necesidad</a> .....	115
41. <a href="#">Primer mandamiento de las universidades: No confundirás los fines con los medios</a> .....	117
42. <a href="#">Generalización en las discusiones: fórmula infalible para mostrar carácter, congruencia y compromiso</a> .....	120
43. <a href="#">Funcionario universitario, para quién ¿trabajas?</a> .....	123

44. <a href="#">Función doble de la normatividad en las universidades: constreñir a las autoridades y liberar a sus integrantes</a> .....	126
45. <a href="#">Indicadores de desempeño en nuestras universidades: ¿Calidad o Cantidad?</a> .....	129
46. <a href="#">La torpe subasta de puestos universitarios</a> .....	132
47. <a href="#">Ponderación subjetiva factores para puestos universitarios</a> .....	135
48. <a href="#">¿Cuánto tiempo para construir una visión-misión universitaria?</a> .....	138
49. <a href="#">Máxima habilitación, máxima satisfacción</a> .....	140
50. <a href="#">15 pasos recorridos</a> .....	142

#### Educación REALMENTE Superior presenta (videos)

- ["Investigación y Desarrollo", conversando con Elvira Álvarez Martínez, Doctora en Psicología por la Universidad de la Habana, CUBA](#)..... 143
- ["Calidad e Innovación", conversando con Federico Malpica Basurto, Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona, ESPAÑA](#) .....
- ["Los Valores y el Proceso Formativo", conversando con Suzanna Fuentes, Magister en Artes, Universidad de San Diego California, USA](#)..... 143
- ["Transparencia y Legalidad", conversando con Ernesto Villanueva Villanueva, Doctor en Derecho y Doctor en Comunicación Pública por la Universidad de Navarra, ESPAÑA](#) .....
- ["Retos de la Educación Superior", conversando con Juan Carlos Moreno-Brid, Doctor en Economía por la Universidad de Cambridge, INGLATERRA](#) .....
- ["Entorno Internacional: Retos de la Educación Superior", conversando con Vivien Sierens, Maestro en Administración por la Vrije Universiteit Brussels \(VUB\) y Maestro en Políticas Públicas y Administración Europea por el Colegio de Europa de Brujas, BELGICA](#) .....
- ["Innovación y Desarrollo: Papel de la Universidad en la Triple Hélice", conversando con Jürgen Habermas, Doctor en Relaciones](#) .....

<a href="#"><u>Internacionales por la Universidad de Viena y del Instituto Austriaco de Relaciones Internacionales, AUSTRIA</u></a> .....	144
<a href="#"><u>Conclusión</u></a> .....	145
<a href="#"><u>Acerca del Autor</u></a> .....	146
<a href="#"><u>Otras Publicaciones del Autor</u></a> .....	148



## Prólogo

México vive un proceso de reorientación de su sistema educativo que plantea diversidad de retos y abre también diferentes oportunidades, las y los cuales se advierten de manera potencial según la voluntad Presidencial esté dispuesta a ponerlas en juego en la coyuntura actual.

Debemos señalarlo en esos términos si lo que buscamos es definir nuestra realidad en la materia de acuerdo a la circunstancia que ahora vivimos. Como todo lo que hay que transformar, asumiendo que es la intención que guía las acciones del México de estos días, primero debemos definirlo para una vez entendido, saber de dónde partir y hacia dónde dirigimos bajo las condiciones que la propia realidad nos plantee.

Ese es el sentido que se percibe en el trabajo de análisis y propuesta que el Dr. Roberto Celaya Figueroa imprime a su actividad académica; el del transformador rebelde ante la parsimonia institucional, el del orientador que busca los puntos finos, que pone la realidad dogmática a prueba y define rumbos impensados que trastocan la placidez del apoltronamiento que promulga que ya todo está dicho y hecho.

Si no existieran los transformadores, nuestra civilización seguiría en las cavernas y la bombilla eléctrica nunca hubiese sido inventada. En este mismo instante tecleó en un iPad letras virtuales que producen estos caracteres que buscan conformar ideas. Alguien lo pensó un día y se lo dio a conocer a Steve Jobs quien lo legara al mundo por muy buenas utilidades para Apple y beneplácito para quienes aún nos sorprendemos con los prodigios que el ingenio humano desarrolla en esta mercantil y prodigiosa era.

De igual manera el Dr. Celaya pone a consideración sus ideas, buscando tal vez despertar conciencias, aclarar sucesos y fenómenos, influir en la toma de

decisiones en sus ámbitos de interés, desarrollarse como académico y profesional, cambiar el mundo, cambiar su mundo.

Hay quienes saltan de la cama cada mañana pensando cuál será el rumbo de su día para hacer que cuente, que valga la pena el consumir las horas de nuestra inevitable, incierta y errática cuenta regresiva total. Así percibo la personalidad de hombres como el Dr. Celaya.

Cuando leo un texto del Dr. Celaya dirigido a los jóvenes ya recomendando técnicas de neurolingüística y buscando motivar acciones y actitudes; cuando el destinatario es la autoridad universitaria mediante una severa crítica provocadora envuelta en la esperanza de lograr sacudir conciencias frecuentemente envueltas en teflón o cuando leo sesudas reflexiones que ponen en entredicho ideas anquilosadas o dogmas esclavizadores que hay que derrumbar, veo la foto completa de un hombre orientado a la calidad y movido por el compromiso transformador, motor de cambios y gestor de nuevas realidades.

Otro rasgo que creo vale la pena destacar de la obra del Doctor Celaya, es el de la sobriedad. Tuve hace unos meses la fortuna de saludarle junto con su familia. Me resultó muy agradable presenciar el ambiente que irradia la pequeña tribu Celaya: Su esposa e hija proyectaban a Roberto con un halo de sinergia familiar, tal como el mismo se dibuja en sus ideas y pensé en aquella frase que reza que el hábito no hace al monje. Pocas personas tienen la fortuna de convocar a su entorno lo que profesan. Usualmente los sesudos pensadores, los más exitosos líderes de opinión o los constructores de las ideas de poder que guían a la sociedad en las modas, en la confección de los modelos conductuales, no portan el hábito de la religión que profesan. Ello no creo que desacredite a nadie, finalmente los teóricos cumplen con su tarea de problematizar y proponer soluciones; sin embargo, cuando la teoría y la práctica se combinan, estamos hablando de hechos comprobados o comprobables.

Sin intentar hacer una apología de la persona, creo que es bueno tratar de encontrar en la intención lo que existe detrás de la intención. Roberto desde que llegó a Percepción con sus aportaciones nos dio la impresión que de ello se trataba; de la búsqueda por proyectar sus ideas y regalar reflexiones para buscar soluciones, en primera instancia hacia sus alumnos, a sus compañeros de cátedra, a la institución para la cual en aquél entonces trabajaba y hacia el resto de los mortales que en el ciberespacio habitan cada vez en mayor número.

En la presentación de su primer libro de *Educación REALMENTE Superior*, Roberto cuidó los detalles y obtuvo una respuesta muy intensa de personajes vinculados a la academia, a la educación superior, a la educación en cualquiera de sus presentaciones en un foro universitario en el cual confluyeron diversidad de instituciones que tuvieron la oportunidad de evaluar su aporte.

Hoy nos regala una segunda parte que mantiene el mismo formato que en su compilación previa, lo cual nos distingue como el medio que el Doctor Celaya ha elegido para que así sea.

Nuevamente, muchas gracias Roberto. Que sea para provecho de los lectores.

**Profr. Jesús David Parra Medina**, Director General  
Percepción Magisterial, [www.percepcion.com.mx](http://www.percepcion.com.mx)

## Introducción

Una universidad no puede ser definida por la magnitud de los bienes que posee, el tamaño de los recursos que administra o las características de los programas que oferta sino que necesariamente deberá hacer referencia al carácter de la gente que la compone, al compromiso con los valores que profesa y a la congruencia constante de las acciones que emprenda.

El valor de los diferentes modelos institucionales de las universidades sustentados en el trabajo, el servicio y la calidad tiene su referente en los valores de honestidad, solidaridad y justicia. Ya que solo un trabajo honesto es productivo, solo un servicio solidario es fructífero, y solo una calidad que exceda lo esperado es justa.

Quienes trabajamos en educación superior sabemos que no solo formamos profesionistas o generamos soluciones o divulgamos la ciencia y la cultura, sino que vamos más allá dándole, a quienes en nosotros buscan una respuesta, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores para remontar sus destinos, para lograr sus sueños, y para forjar por si mismos su propio futuro. En otras palabras sembramos semillas de esperanza, aliento y determinación que germinarán mucho después y cuyos frutos permanecerán incluso una vez que nos hayamos ido.

Por lo anterior lo más lógico, congruente e incluso moralmente aceptable para pretender liderar a la sociedad para crear así un mejor futuro, es ser capaces de pensar, de decir, pero sobre todo de vivir congruente y constantemente estos valores; después de todo si bien nuestros pensamientos nos guían y nuestros dichos nos comprometen, son nuestras acciones las que nos definen.

De la misma forma, en cuanto a la sociedad, ésta requiere y exige de toda universidad que de manera activa fomente y permita el debate y el libre intercambio de las ideas, que respete y promueva la justicia y la legalidad, que

reconozca el buen desempeño y se exija más de lo que se espera de ella. Dicho de otra forma, que toda universidad sea un ejemplo de transparencia, consenso, inclusión, compromiso, rendición de cuentas y cordialidad.

Motivado por todo lo anterior, he plasmado en el este segundo libro de *Educación REALMENTE Superior* las reflexiones que considero pueden llevarnos en ese sentido. Si se logra aunque sea mínimamente este objetivo la finalidad de esta obra se habrá cumplido con creces.

Roberto Celaya Figueroa, Sc.D.

## **Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 1 de 8): calidad e innovación**

La educación superior, al ser parte de la respuesta que busca la sociedad para avanzar, crecer y consolidarse, está inmersa en el epicentro de los retos sociales, económicos, culturales y políticos que enfrentan las comunidades. En México la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) ha aglutinado los diversos pensamientos de las universidades y plasmado sus postulados para avanzar de manera conjunta hacia una visión aglutinadora, en esta ocasión abordaremos lo relativo a la calidad y la innovación.

La ANUIES, en su obra *La Educación Superior en el Siglo XXI -Líneas estratégicas de desarrollo-* ([http://www.anui.es.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf)), comenta en su primer postulado orientador que se refiere a Calidad e innovación que “la calidad deberá concebirse en forma dinámica, como un ideal que nunca se alcanza plenamente, pero que constituye un punto de referencia permanente que las IES perseguirán incesantemente en la realización de sus funciones de docencia, investigación y difusión. La capacidad de innovación incluirá importantes cambios en las formas de concebir el aprendizaje, en la utilización de métodos pedagógicos y tecnologías educativas y en la definición de los roles de los actores fundamentales de la educación superior: los profesores deberán ser mucho más facilitadores del aprendizaje y tutores; los directivos más académicos y profesionales; y los alumnos (cada vez más adultos en cursos de posgrado, educación continua y formación permanente) serán más activos y más responsables de su proceso formativo”.

Calidad e innovación, en otras palabras hacer las cosas bien y cada vez mejores. Un reto para nada minúsculo comparado con lo que exige, necesita y requiere la sociedad al respecto.

La calidad podemos definirla y entenderla de muchas maneras, en cuestión de educación superior un referente son los programas académicos acreditados, los profesores con perfil deseable y los cuerpos académicos consolidados (temas de los cuales ya hemos hablado con anterioridad), pero, el gran, importante y último pero es que finalmente todo se reduce a una cosa: que la educación recibida habilite a los futuros profesionistas para insertarse eficaz y eficientemente en el mercado laboral.

Si en una universidad se reúnen todos los requisitos de lo que se considera calidad en la educación pero ésta no es relevante, pertinente ni coherente, el egresado se enfrentará a la frustrante situación de no poder desempeñarse como tal y de haber desperdiciado su tiempo en lo que considero era una formación exitosa.

Quienes conocemos los procesos de acreditación sabemos que pueden obtenerse sin que necesariamente esto garantice la calidad, por ejemplo, pueden tenerse documentados todos los procesos educativos, pero si la información es totalmente impráctica de nada sirve. Lo mismo va para profesores con el perfil o cuerpos académicos que a pesar del nivel obtenido no reúnen el requisito final de la calidad que es el mencionado anteriormente. Así que finalmente volvemos a la premisa inicial de que la calidad, aunque genera efectos tangibles, es en sí intangible.

En cuanto a innovación, es interesante la manera en que los actores adquieren nuevos roles que en muchos casos rompen los esquemas tradicionales en los que se desempeñan y se relacionan. Solo es cuestión de ver esas nuevas exigencias en cuanto a roles para ver todo lo que implican, sobre todo en la gnosis de quienes participan en el proceso: profesores facilitadores, directivos académicos y profesionales; y alumnos activos y responsables.

Es decir, la innovación es el camino, es apenas el medio, para lograr el cambio requerido; de la misma forma el cambio de roles implica una co-responsabilidad entre todos los participantes y una alta congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, pero más aún, entre lo que se ofrece: en el caso de los maestros ya no solo la capacidad de transmitir el conocimiento sino de facilitar la adquisición de competencias, en el caso de los directivos no solo la camaradería y entendimiento sino un elevado nivel de excelencia en su desempeño como tal, y en el caso del alumno el dinamismo proactivo para hacerse responsable de su formación y desarrollo profesional.

La calidad e innovación es parte de la respuesta de las instituciones de educación superior a los nuevos retos que enfrentan como parte de una sociedad cambiante y cada vez más exigente, pero no es toda la respuesta, hay otras, en la siguiente entrega abordaremos la cuestión del segundo postulado que se refiere a la congruencia con su naturaleza académica.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/TtGrLi>



## **Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 2 de 8): congruencia con su naturaleza académica**

En la colaboración anterior referida a la calidad e innovación se señaló que estos dos conceptos son parte de la respuesta de las instituciones de educación superior a los nuevos retos que enfrentan como parte de una sociedad cambiante y cada vez más exigente, pero también que esto no es toda la respuesta, hay otras, como el caso de la congruencia con su naturaleza académica, que abordaremos en la presente entrega.

La ANUIES, en su obra *La Educación Superior en el Siglo XXI -Líneas estratégicas de desarrollo-* ([http://www.anuies.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf)), comenta en su segundo postulado orientador que se refiere a la congruencia con su naturaleza académica, que “las IES se caracterizan por su relación con el conocimiento básico o aplicado que generan, conservan y transmiten. La organización, los mecanismos de toma de decisión y los criterios de operación de las IES deben guardar congruencia con esa naturaleza. El deterioro a que se hizo alusión en el punto anterior estuvo también influenciado por la confusión de diversos actores en cuanto a la naturaleza de las IES. En ocasiones se propició que algunas instituciones asumieran papeles no compatibles con su naturaleza académica, como los de partido político, agencia de desarrollo o empresa productiva. El valor de lo académico, de la búsqueda de la verdad, se expresa en los tradicionales principios universitarios de pluralismo y libertad de cátedra e investigación. Las decisiones sobre docencia, investigación y difusión deben tomarse con el mayor rigor y con base en criterios académicos que deben predominar frente a otros de índole personal, política o ideológica”.

Ya en otras ocasiones hemos tenido oportunidad de hablar de las funciones sustantivas de la universidad, a saber docencia, investigación y extensión. Estas funciones sustantivas responden a su propia naturaleza donde el trabajar con el

futuro deseado se vuelve clave pero desde el punto de vista del conocimiento: la formación implica transmisión del conocimiento (una transmisión, por cierto, que debe ser coherente, pertinente y relevante), la investigación implica la generación de nuevo conocimiento (conocimiento que de la misma forma debe ser pertinente y relevante); y la extensión implica que ambas funciones, formación e investigación, no se circunscriben única y exclusivamente a los linderos de la universidad sino que permean todos los estratos de la comunidad mejorándola de esta forma.

Tal como señala la ANUIES en el postulado de referencia, pensar en una universidad empresaria, constructora, desarrolladora, socializadora, implica no solo desvirtuar su papel sino ponerla en competencia con otras entidades, instituciones y organismos que tienen precisamente esa función.

Por otro lado las mismas funciones sustantivas, docencia, investigación y extensión, deben responder a cuestiones de mayor alcance y trascendencia que las personales, políticas o ideológicas, es decir, ser capaces de trascender el aquí y el ahora para ver en prospectiva con una visión de largo plazo y de largo alcance.

De igual forma, lo que viene a enriquecer las funciones sustantivas de una universidad son ese pluralismo (diferentes formas de pensar) y esa libertad de cátedra (libertad para decidir los qué, cómo y para qué) que una universidad tiene y que la liberan de los límites que pudieran impedir el libre avance del conocimiento y por ende de la sociedad.

Las funciones sustantivas de una universidad son la docencia, la investigación y la extensión, todas las demás iniciativas y proyectos estratégicos deberán supeditarse a estas funciones para así responder a la expectativa social que sobre las instituciones de educación superior se tiene. En la siguiente entrega

abordaremos el postulado que se refiere a la pertinencia en relación con las necesidades del país.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/XyznTw>

### **Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 3 de 8): pertinencia en relación con las necesidades del país**

En la colaboración anterior referida a la congruencia con su naturaleza académica se señaló que las funciones sustantivas de una universidad son la docencia, la investigación y la extensión, todas las demás iniciativas y proyectos estratégicos deberán supeditarse a estas funciones para así responder a la expectativa social que sobre las instituciones de educación superior se tiene. En la presente entrega abordaremos el postulado siguiente que se refiere a la pertinencia en relación con las necesidades del país.

La ANUIES, en su obra La Educación Superior en el Siglo XXI -Líneas estratégicas de desarrollo- ([http://www.anui.es.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf)), comenta en su tercer postulado orientador que se refiere a la pertinencia en relación con las necesidades del país que “la docencia, la investigación y la difusión deberán planearse y llevarse a cabo, buscando atender la problemática del entorno de cada una de las IES. Deberá evitarse, sin embargo, que la definición de las necesidades se limite a la continuación de tendencias pasadas o al estrecho ámbito de lo material y de utilidad inmediata. Por el contrario, su carácter de espacios donde se cultiva el conocimiento, hace que las mismas IES tengan un papel relevante en la identificación de necesidades, para definir las con profundidad, en el marco de una visión creativa del desarrollo sustentable del país a largo plazo”.

Lo anterior tiene que ver con las cualidades de relevancia y coherencia que en otras ocasiones hemos comentado. La característica de relevancia obliga a hacer un análisis concienzudo para determinar qué es lo que se verá; es un hecho que en la actualidad el cúmulo de información es tal que prácticamente es imposible además de impráctico el tratar de ver, comprender y dominar todo en el restringido tiempo de que se dispone durante la formación, por lo que relevancia se enfoca en

lo que realmente es importante en función de que genera las bases para el desarrollo subsecuente. En cuanto a pertinencia hay que entender que el proceso mismo –procedimientos, metodología y actividades- tenderá a reflejar las características y condiciones imperantes en la realidad, en el medio laboral-profesional.

Estas dos características, relevancia y pertinencia, deben incluirse como requisito de las funciones sustantivas de la universidad aunada a la coherencia entendiendo a ésta como ese retomar las características de la realidad contempladas en el concepto anterior y concatenarlas de tal manera que el desarrollo del proceso no atomice el desarrollo de competencias sino que las vaya integrando en un proceso cíclico, repetitivo y armónico.

El cumplimiento de lo anterior permitirá replicar no solo las condiciones laborales-profesionales a las cuales se enfrentarán los profesionistas, sino también los problemas y necesidades de la sociedad estando en posición de ofrecer soluciones innovadoras de alto valor agregado.

Las funciones sustantivas de una universidad, docencia, investigación y extensión, en relación con las necesidades del país, debe incorporar en sus procesos la relevancia, pertinencia y coherencia con la finalidad de que lo que haga no solo sea útil a una sociedad cada vez más ávida de respuestas y soluciones sino que le permita a ésta última dinamizar su potencial de desarrollo. En la siguiente entrega abordaremos el postulado que se refiere a la equidad.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/TYxMUr>

## **Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 4 de 8): equidad**

En la colaboración anterior referida a la pertinencia de la naturaleza académica de la educación superior en relación con las necesidades del país se señaló que las funciones sustantivas de una universidad, docencia, investigación y extensión, en relación con las necesidades del país, debe incorporar en sus procesos la relevancia, pertinencia y coherencia con la finalidad de que lo que haga no solo sea útil a una sociedad cada vez más ávida de respuestas y soluciones sino que le permita a ésta última dinamizar su potencial de desarrollo. En la presente entrega abordaremos el postulado que se refiere a la equidad.

La ANUIES, en su obra La Educación Superior en el Siglo XXI -Líneas estratégicas de desarrollo- ([http://www.anuies.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf)), comenta en su cuarto postulado orientador que se refiere a la equidad que “en la búsqueda permanente de niveles educativos cada vez mejores, deberá tenerse presente la desigualdad, a veces muy aguda, de condiciones que distinguen a ciertas IES, dependencias o programas con respecto a otras; y a determinadas personas, en particular alumnos, con respecto a otros. Al mismo tiempo que se busquen formas de apoyar diferencialmente a instituciones y personas especialmente necesitadas, dispuestas a hacer los esfuerzos extraordinarios que su rezago relativo exige, para ponerse al nivel de sus pares más consolidados, deberán lograrse los mayores niveles de calidad.”

Cuando escuchamos el término de "equidad" en educación generalmente lo asociamos a los receptores de los procesos académico-administrativos, es decir, los alumnos ya que en ocasiones cuestiones económicas, sociales, culturales e incluso religiosas pueden influir para que éstos no aprovechen los beneficios que la formación académica ofrece. Esta percepción es correcta y debe ser abordada no solo por las universidades sino por la sociedad y el gobierno para generar las

soluciones que permitan avanzar hacia una disminución de los factores que originan esta desigualdad.

Pero de la misma forma, y la explicación de la ANUIES lo incluye, hay otra acepción de "equidad" que se refiere a los procesos académico-administrativos: "en la búsqueda permanente de niveles educativos cada vez mejores, deberá tenerse presente la desigualdad, a veces muy aguda, de condiciones que distinguen a ciertas IES, dependencias o programas con respecto a otras", esto significa que profesores, programas, contenidos e incluso evaluaciones pueden diferir entre ellos generando brechas de capacidad, competitividad e innovación.

Un mal maestro, una mala clase, un mal programa, una mala evaluación, todo eso, sobre todo si existen mejores formas de ser y hacer las cosas, genera una deficiencia que puede identificarse como una inequidad académico-administrativa en las universidades.

Este aspecto debe ser abordado de manera clara, objetiva y concisa por las universidades, sobre todo porque les concierne solo a ellas y por que la variable de "equidad" en cuanto a esto está bajo su control. Obvio que esto requiere de decisión por parte de las autoridades y de compromiso por partes de todos los que participan en los procesos universitarios, pero el resultado, si no nos garantiza, al menos nos acerca más a una equidad tanto en los procesos como en los resultados.

La equidad debe entenderse y cuidarse en sus dos acepciones: en la referida a las condiciones (económicas, sociales, culturales, religiosas) que rodean a los usuarios de los procesos académico-administrativos (alumnos) así como en lo referido a los procesos universitarios académico-administrativos, en ambos casos la búsqueda de condiciones de equidad permitirá a la institución y por ende la sociedad en sí, a avanzar hacia mejores estadios de desarrollo, superación y

excelencia. En la siguiente entrega abordaremos el postulado que se refiere al humanismo.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/UKpjod>



## **Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 5 de 8): humanismo**

En la colaboración anterior referida a la equidad en las universidades señalamos que éste término debe entenderse y cuidarse en sus dos acepciones: en la referida a las condiciones (económicas, sociales, culturales, religiosas) que rodean a los usuarios de los procesos académico-administrativos (alumnos) así como en lo referido a los procesos universitarios académico-administrativos, y que en ambos casos la búsqueda de condiciones de equidad permitirá a la institución y por ende la sociedad en sí, a avanzar hacia mejores estadios de desarrollo, superación y excelencia. En la presente entrega abordaremos el postulado que se refiere al humanismo.

La ANUIES, en su obra La Educación Superior en el Siglo XXI -Líneas estratégicas de desarrollo- ([http://www.anui.es.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf)), comenta en su quinto postulado orientador que se refiere al humanismo que “Las IES deberán caracterizarse por un claro compromiso con los valores que la sociedad mexicana comparte... Los conceptos de paz, libertad, democracia, justicia, igualdad, derechos humanos y solidaridad, precisarán el contenido de la noción de humanismo, que las casas de estudios superiores mexicanas tradicionalmente han adoptado como característica de la educación que imparten. De manera congruente con lo anterior, la función educativa de las IES se orientará a la formación integral de ciudadanos responsables, participativos y solidarios”.

La cuestión humanista, que en otras ocasiones ya hemos comentado, es la directriz que mueve los procesos formativos desde mediados del siglo XX y con mayor énfasis en la actualidad ya que busca hacer a la persona el centro de todo el proceso.

En este sentido hay que reflexionar y entender que una educación que no potencia en los individuos sus capacidades, que no genera las oportunidades para su desarrollo y que no responde a los problemas sociales que la comunidad enfrenta, no cumple con la característica de ser una educación humanista.

De la misma forma es interesante notar como el postulado en cuestión referido al humanismo identifica ciertas características-condicionantes del mismo: paz, libertad, democracia, justicia, igualdad, derechos humanos y solidaridad. No le da primacía a uno sobre otro sino que los presenta como factores necesarios sin los cuales no puede hablarse de humanismo.

Esta reflexión es necesaria pues paz no está reñida con justicia, derechos humanos no está reñida con democracia, y la igualdad no está reñida con la solidaridad. Este comentario va pues en ocasiones, sobre todo ante la falta de capacidad para tomar decisiones en las universidades, se busca inclinarse sobre un aspecto humanista descartando otros con lo cual el concepto mismo queda no solo incompleto sino maltrecho y no funcional.

Paz si, pero si se requiere aplicar la justicia hacerlo aunque eso moleste a los que tienen “cola que les pisen”; igualdad si, pero si hay que tomar decisiones la jerarquía y normatividad obligan a hacerse responsables de ellas; derechos humano si, pero si se requiere solidariamente ver por la mayoría, por la institución en si, poner el bien común por encima del particular.

Como puede verse, una educación humanista, un proceso humanista en las universidades, no es simplemente dar sino también exigir: exigir del alumno, exigir del maestro, exigir de la parte administrativa y exigir de los funcionarios, todo ello con el fin de crear una sociedad cada vez más justa, incluyente, solidaria, transparente y legal. En la siguiente entrega abordaremos el postulado que se refiere al compromiso de las universidades con la construcción de una sociedad mejor.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/VM5Jpo>

## **Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 6 de 8): humanismo**

En la colaboración anterior referida al humanismo en las universidades señalamos que una educación humanista, un proceso humanista en las universidades, no es simplemente dar sino también exigir: exigir del alumno, exigir del maestro, exigir de la parte administrativa y exigir de los funcionarios, todo ello con el fin de crear una sociedad cada vez más justa, incluyente, solidaria, transparente y legal. En la presente entrega abordaremos el postulado que se refiere al compromiso de las universidades con la construcción de una sociedad mejor.

La ANUIES, en su obra La Educación Superior en el Siglo XXI -Líneas estratégicas de desarrollo- ([http://www.anuies.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf)), comenta en su sexto postulado orientador que se refiere al compromiso de las universidades con la construcción de una sociedad mejor que “por la naturaleza misma de las IES, sus integrantes tienen mayor conciencia que sus conciudadanos de la complejidad de los problemas del país. Junto con esto, el compromiso con la calidad, pertinencia y equidad... ..llevan a la conclusión de que el quehacer de las IES deberá tener como orientación fundamental contribuir a que México llegue a ser una sociedad más acorde con [sus] valores”.

Esta reflexión si bien puede parecer obvia no está demás: las universidades, sobre todo las universidades públicas, se deben a la sociedad. Pero de la misma forma ese “deberse a la sociedad” debe estar en congruencia con su naturaleza y su vocación.

Ya vimos en su momento como es que la naturaleza y vocación de las universidades está regida por las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión. También ya en su momento se señaló (retomando las palabras

mismas del documento de ANUIES en cuestión), como es que algunas universidades desviándose de su naturaleza y vocación asumieron “papeles no compatibles con su naturaleza académica, como los de partido político, agencia de desarrollo o empresa productiva” (segundo postulado “congruencia con su naturaleza académica”).

¿Qué mejor manera de servir a la comunidad que formar profesionistas exitosos, de generar investigación de vanguardia y de hacer extensivo el conocimiento a la comunidad? Es interesante notar como es que el postulado en comento señala que los integrantes de las IES “tienen mayor conciencia que sus conciudadanos de la complejidad de los problemas del país”, ¿por qué es interesante?, porque el saber compromete. Quienes saben de los problemas, quienes entienden de interrelaciones, quienes comprenden de alternativas, están sumamente comprometidos pues de ellos se esperan ideas de valor, soluciones innovadoras, propuestas de transformación , en otras palabras un liderazgo que de lo académico fluye hacia lo comunitario.

Y para lo anterior la universidad debe ser un ejemplo que esté no uno, ni dos, sino tres o más pasos delante de la comunidad: donde los valores se lleven al límite, donde la responsabilidad se ejerza a rajatabla, donde la legalidad y la normatividad sean en extremo lo que rijan la vida interna, donde no haya cabida para el miedo, la vacilación, la mediocridad, la conveniencia y la simulación y si éstos aparecen sean enfrentados con carácter, congruencia y determinación.

Si lo anterior no forma parte de lo que es una universidad, difícilmente ésta podrá ostentarse como guía de la comunidad y en vez de ser un faro que señale el rumbo a seguir se convertirá en un lastre económico y social.

Como puede verse, en la construcción de una sociedad mejor la universidad juega un papel crucial siendo por esto que la misma debe ser el reflejo de lo mejor que se busca lograr en la comunidad: justicia, inclusión, solidaridad, democracia,

transparencia, legalidad y responsabilidad. En la siguiente entrega abordaremos el postulado que se refiere al tema de la autonomía responsable.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/VqPQ9H>

## **Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 7 de 8): autonomía responsable**

En la colaboración anterior referida al compromiso de las universidades con la construcción de una sociedad mejor señalamos que la universidad juega un papel crucial siendo por esto que la misma debe ser el reflejo de lo mejor que se busca lograr en la comunidad: justicia, inclusión, solidaridad, democracia, transparencia, legalidad y responsabilidad. En la presente entrega abordaremos el postulado que se refiere al concepto de autonomía responsable.

La ANUIES, en su obra La Educación Superior en el Siglo XXI -Líneas estratégicas de desarrollo-

([http://www.anuies.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf)), comenta en su séptimo postulado orientador que se refiere al concepto de autonomía responsable que “la autonomía ocupa un lugar sustantivo en la escala de valores de las IES públicas mexicanas.... La naturaleza de las IES hace necesario, para su buen funcionamiento, que la organización de las actividades y, en general, la toma de decisiones, se hagan mediante mecanismos establecidos y operados internamente, principalmente por sus cuerpos académicos y sin interferencia de intereses externos. Las actividades y toma de decisiones de las IES se realizan en el marco jurídico de la sociedad. El principio de la autonomía debe complementarse con los valores de responsabilidad social y de informar a la sociedad, no sólo en lo que corresponde al uso de los recursos financieros, sino también en relación con todas las actividades de docencia, investigación y difusión. La apertura a mecanismos rigurosos y objetivos de evaluación externa es un elemento básico para esta dimensión”.

Como referentes de esto podemos decir que en 1953, la Unión de Universidades de América acotó que el concepto de autonomía universitaria alude al “derecho de... dictar su propio régimen interno y a regular exclusivamente sobre él; es el poder de la Universidad de organizarse y de administrarse a sí misma. Dicha

autonomía es consustancial a su propia existencia y no a una merced que le sea otorgada –y debe ser asegurada– como una de las garantías constitucionales”. De la misma forma el Consejo Universitario de la Universidad Nacional Autónoma de México, señaló en 1966 que “autonomía universitaria es esencialmente la libertad de enseñar, investigar y difundir la cultura. Esta autonomía académica no existe de un modo completo si la universidad no tuviera el derecho de organizarse, de funcionar y de aplicar sus recursos económicos como lo estime más conveniente, es decir, si no poseyera una autonomía administrativa; y si no disfrutara de una autonomía legislativa, que es su capacidad para dictarse sus propios ordenamientos”.

Como podemos ver, la autonomía universitaria busca ante todo liberar la actividad académica de docencia, investigación y extensión, de los vaivenes políticos, sociales o religiosos para darle, o más bien garantizarle, la objetividad requerida para el avance de la ciencia y la cultura.

De la misma forma, todos los referentes acotan esta autonomía a su funcionamiento interno más sin embargo no la convierten en patente de corso para identificarla o confundirla con una independencia donde las leyes “externas” de la sociedad no tienen cabida ni aplicación. Al contrario, la Universidad debe ser expresión culmen de los derechos y obligaciones sociales pero de la misma forma ser completamente libre para enseñar, investigar y difundir el conocimiento.

Así que si “afuera” de la universidad existe la libertad de expresión, “adentro” debe haber una dinamización de este derecho que permita el libre intercambio de ideas; si “afuera” de la universidad los corruptos y fraudeadores van presos, “adentro” este proceso de denuncia debe ser expedito y certero para garantizar la justicia; si “afuera” de la universidad existe la obligación social de la denuncia; “adentro” esto debe ser el modus vivendi de sus integrantes para garantizar la excelencia en el desempeño profesional; si “afuera” de la universidad existen esfuerzos por



garantizar procesos objetivos y transparentes, “adentro” debe haber la garantía de que las instancias y los procesos funcionan de manera clara, correcta y objetiva.

La universidad, más que diferente a la sociedad, debe ser mejor que ella y utilizar su autonomía, no para crear ambientes de corrupción, mediocridad e impunidad entre sus elementos, sino para exigir y exigirse de manera libre, contundente y responsable de tal forma que su andar sea de excelencia en excelencia. En la siguiente entrega abordaremos el postulado que se refiere a las estructuras de gobierno y operación ejemplares en una universidad



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/Wiabyw>

## **Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior (parte 8 de 8): Estructuras de gobierno y operación ejemplares**

En la colaboración anterior referida al concepto de autonomía responsable señalamos que la universidad debe utilizar su autonomía, no para crear ambientes de corrupción, mediocridad e impunidad entre sus elementos, sino para exigir y exigirse de manera libre, contundente y responsable de tal forma que su andar sea de excelencia en excelencia. En la presente entrega abordaremos el postulado que se refiere las estructuras de gobierno y operación ejemplares que deben regir en una universidad.

La ANUIES, en su obra La Educación Superior en el Siglo XXI -Líneas estratégicas de desarrollo- ([http://www.anui.es.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf)), comenta en su último postulado orientador, el octavo, que se refiere a que las universidades cuenten con estructuras de gobierno y operación ejemplares que “para ejercer su autonomía de manera responsable, dada su complejidad y el tamaño de las comunidades que las integran, las IES deben dotarse de estructuras de gobierno que complementen armoniosamente autoridad y responsabilidad; delegación de autoridad y corresponsabilidad; decisiones técnicas y políticas; instancias académicas y laborales. Asimismo, las nociones de gobierno colegiado y participación son fundamentales, entendidas en el contexto de una institución académica, donde la autoridad se ejercerá con espíritu de servicio. De igual manera, el funcionamiento permanente de las IES deberá ser un ejemplo para la sociedad en que se sitúen, con estructuras flexibles y sistemas eficientes de planeación, operación y aseguramiento de la calidad. Las relaciones laborales e interpersonales que se den en su interior, harán de ellas comunidades en las que prevalezcan los valores académicos y el compromiso con el cumplimiento de los propósitos institucionales, al tiempo que se respeten los derechos de las personas y se mantenga un clima adecuado para el trabajo”.

El postulado anterior presenta cuatro aspectos nodales: autoridad y responsabilidad, delegación de autoridad y corresponsabilidad, decisiones técnicas y políticas, e instancias académicas y laborales.

Autoridad y responsabilidad. Desde el momento mismo de ser autoridad, los funcionarios que desempeñan algún puesto en la institución tienen aparejados necesaria y forzosamente aspectos de responsabilidad de los cuales no se puede eludir. Tanto la autoridad como la responsabilidad estarán estipuladas en las normativas correspondientes debiendo ser acatadas independientemente de las filias y fobias personales.

Delegación de autoridad y corresponsabilidad. De la misma forma el funcionamiento universitario permite, de hecho requiere, que exista una delegación de autoridad pero de la misma forma de responsabilidad, es así como los funcionarios delegan en sus subalternos la autoridad requerida para la operación diaria con la correspondiente responsabilidad respetando las instancias y procesos que dicha delegación implica.

Decisiones técnicas y políticas. Las decisiones universitarias, si bien pueden tener muchas aristas, deben ser un ejemplo de objetividad, responsabilidad y justicia, en este sentido la conveniencia, la simulación, y el doble discurso no tienen cabida so pena de socavar de manera fundamental los mismos cimientos institucionales.

Instancias académicas y laborales. La universidad como tal tiene procesos académicos pero también laborales que deben ser atendidos con el compromiso institucional requerido por lo que deben crearse los espacios para dirimir controversias y tomar decisiones de trascendencia institucional.

Por último es interesante notar que este postulado hace referencia al ejemplo que la universidad debe ser para la sociedad en el sentido de calidad, relaciones laborales, valores, compromiso, respeto y clima organizacional.

Las estructuras de gobierno y operación ejemplares en una universidad, sobre todo en una universidad pública, estarán sustentadas siempre en ese compromiso que ésta tiene con la sociedad, debiendo en todo momento llegar a ser ese ejemplo de excelencia tanto en las formas como en el fondo de sus metas, objetivos y estrategias. En la siguiente recapitularemos los ocho postulados orientadores que menciona la ANUIES en su obra “La Educación Superior en el Siglo XXI -Líneas estratégicas de desarrollo-“, con un sentido eminentemente pragmático.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/WUnl2S>

## **Líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior: Resumen práctico**

A lo largo de las últimas colaboraciones hemos abordado las ideas subyacentes a los postulados orientadores como parte de las líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior dados por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES, en esta ocasión presentaremos un resumen de los mismos con aplicaciones prácticas para cada uno de ellos.

La ANUIES, en su obra *La Educación Superior en el Siglo XXI -Líneas estratégicas de desarrollo-* ([http://www.anuies.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf)), presenta ocho postulados orientadores para las universidades, a saber, calidad e innovación, congruencia con su naturaleza académica, pertinencia en relación con las necesidades del país, equidad, humanismo, compromiso con la construcción de una sociedad mejor, autonomía responsable, y estructuras de gobierno y operación ejemplares. Todos estos postulados no son meras especulaciones filosóficas (las cuales por cierto subyacen en los mismos dándoles ese cimiento donde se sustentan) sino que todos tiene un carácter eminentemente práctico.

Calidad e innovación. La calidad en última instancia está relacionada con que la formación que reciba el futuro profesionalista sea relevante, pertinente y coherente, y la manera de medir esto, la manera última podríamos decir, es que la formación recibida habilite a los futuros profesionalistas para insertarse eficaz y eficientemente en el mercado laboral, luego entonces la colocación de los mismos en trabajos acordes con su perfil será la manera de cerciorarse de lo anterior. En cuanto a innovación, no todo es cuestión de tecnología sino de formas de pensar y hacer las cosas, un indicador de esta innovación son los cambios que permiten mejorar la calidad, la cobertura, la actualización, con un ahorro de tiempos y recursos y al

mismo tiempo incidir de manera concreta en la pertinencia, coherencia y relevancia de la formación.

Congruencia con su naturaleza académica. Toda meta, objetivo y estrategia debe estar no solo justificada sino alineada en una universidad con las actividades sustantivas de la misma, a saber, formación, investigación y extensión, y deben ser grupos colegiados quienes evalúen tanto la pertinencia y relevancia de las mismas como su impacto a efecto de priorizar y asignar recursos humanos, materiales y financieros.

Pertinencia en relación con las necesidades del país. Para estar en posibilidad de atender de manera oportuna las necesidades de la sociedad, la universidad debe realizar foros permanentes de consulta social mismos que estén liderados por los investigadores de la institución no solo con la intención de visualizar esas necesidades sino llegar incluso a priorizarlas y establecer los por qué y para qué que permitan la estrategias y acciones necesarias.

Equidad. La equidad no solo es la oportunidad a todos de alcanzar las metas en igualdad de condiciones, sino el esfuerzo de las instituciones como tal para hacer que la formación lleve a buen término el proceso. La asignación de recursos al interior de la institución en las áreas y procesos que la configuran debe ser una garantía de esto a través de dinámicas incluyentes que permitan lo anterior pero que también generen compromisos al respecto. En cuanto a la asignación de carga académica a profesores auxiliares o de tiempo parcial ¿qué tal, por ejemplo, que esta asignación sea de una manera objetiva, meritoria y sobre todo transparente para todos?

Humanismo. El humanismo debe estar reflejado en las constantes que la universidad tienen durante el proceso formativo de los alumnos, entender, saber y valorar que éstos ingresan con un potencial y terminan su proceso con un carácter como profesionistas y como miembros de una sociedad es algo de extrema

necesidad en las condiciones actuales. Fomentar la crítica, la inquietud, la exigencia y el cuestionamiento al interior de los salones es importante y de la misma forma generar en los futuros profesionistas esa corresponsabilidad en la construcción de una mejor sociedad.

Compromiso con la construcción de una sociedad mejor. El compromiso con la construcción de una sociedad mejor está en tres vertientes: los maestros, los administrativos y los alumnos. Si cada uno es un reflejo de esa mejoría podemos creer en el papel de la universidad. La presentación de los resultados obtenidos de cara a la sociedad, no en esquemas acartonados que impiden el libre intercambio de ideas sino con formatos que permitan la interacción, es una forma de responder a ese compromiso que la sociedad le ha legado a la universidad.

Autonomía responsable. La autonomía responsable se ejerce, no cuando las normas y procedimientos internos se relajan, sino cuando se busca que estos reflejen lo mejor de la sociedad de manera real o potencial, es decir, de la forma en que ya lo es y de la forma en que lo puede ser; así que replicar al interior las mejores prácticas externas es una manera de comenzar, pero lo realmente trascendente es cuando se va más allá y se proponen nuevas formas de hacer las cosas que supera la estructura de pensar y hacer del exterior.

Estructuras de gobierno y operación ejemplares. Por último, las estructuras de gobierno y operación de una universidad para ser ejemplares, necesaria y forzosamente deberán estar siendo evaluadas constantemente tanto por instancias internas como por organismos externos, y no solo en cuanto a las metas, objetivos y logros, sino incluso a las formas en que éstos son conseguidos.

La universidad siempre ha sido vista como un referente social donde las mejores prácticas pueden servir de guía para la comunidad, en la medida que la universidad exija y se exija altos estándares de desempeño que tiendan a la excelencia, no solo estructural y normativa sino incluso ética y moral, podremos

aspirar a construir juntos una sociedad justa, equitativa, responsable, transparente, legal e incluyente.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/VZqbEx>



## **La profesionalización de la inmundicia**

La labor de las instituciones de educación superior, sobre todo en la cuestión formativa, nos hace suponer que frente a los grupos de los futuros profesionistas se encuentran gente no solo capaz técnicamente hablando sino íntegra en cuanto a su perfil profesional, ya que de otra forma, es decir, si no es así, el compromiso con la sociedad que esa institución explicita serán simplemente palabras huecas.

Hagamos un pequeño ejercicio: pensemos en esas características que quisiéramos ver en los profesores universitarios que nuestros jóvenes, y en muchos casos nuestros hijos, tendrán frente a sí en su proceso formativo. Creo que el resultado de ese ejercicio serían muchas cualidades que desearíamos en la medida de lo posible que dichos formadores presentaran, pero en ningún momento creo que este ejercicio en ninguno de nosotros diera como resultados características negativas respecto del perfil del docente.

¿A qué viene esto? Simple y sencillamente a ese requisito ineludible en todo proceso formativo donde los resultados esperados, es decir, profesionistas capaces, íntegros y comprometidos, dependen en gran medida de quien se tiene enfrente como líder de dicho proceso.

¿Y cuando no es así? En una universidad del suroeste de México, ¿o sería del noroeste? no lo recuerdo, en el cambio de administración institucional, varios de los anteriores funcionarios fueron señalados públicamente, no por chismes o mitotes, sino en auditorías internas, externas y dictámenes legales de "ejercicio indebido o abandono del servicio público, peculado, uso indebido de atribuciones y facultades, y ejercicio abusivo de funciones". Pensemos por un momento el perfil profesional, no ético ni moral sino eminentemente técnico, que dichos funcionarios tendrían para haber sido señalados de esa forma. Pero la parte interesante, absurda pero interesante, es que una vez terminada la gestión de dichos

funcionarios estos pasaron ¡a formar parte de la planta docente teniendo responsabilidades formativas frente a grupos!

De nuevo pensemos en el nivel de dominio de la técnica profesional (y de nueva cuenta excluyendo la cuestión ética y moral que implicaría todo un análisis), ¿qué nivel formativo podemos esperar de los egresados cuando frente a sí tienen a alguien que técnica y profesionalmente reúne esas características de corrupción y mediocridad?

De ahí el tema del artículo de “profesionalización de la inmundicia”. ¿Qué enseñaran esos maestros?, ¿qué prácticas transmitirán?, ¿qué manera de pensar compartirán? Nadie da lo que no tiene y alguien señalado de "ejercicio indebido o abandono del servicio público, peculado, uso indebido de atribuciones y facultades, y ejercicio abusivo de funciones" ¿qué puede dar como parte del proceso formativo a los futuros profesionistas? Cuando mucho esa profesionalización de las prácticas que usa y sabe, es decir, una profesionalización de la inmundicia.

Pero bueno, esto no termina aquí (de hecho no puede ni debe terminar aquí), la siguiente pregunta obligada es ¿y las autoridades institucionales?, ¿con qué cara hablan de compromiso ante la sociedad, de calidad en los procesos y de exigencias formativas cuando ellos saben, solapan y promueven por conveniencia que gente así esté frente a grupos?

Imagínense si cualquiera de nosotros entrara a un salón de clase, de actualización profesional o de capacitación y cuando presentarán al instructor como parte de su currículum señalaran el "ejercicio indebido o abandono del servicio público, peculado, uso indebido de atribuciones y facultades, y ejercicio abusivo de funciones", pues ese caso real existe (y como ese han de haber otros en nuestras instituciones de educación superior) y nos permite realmente dimensionar ese

compromiso institucional con la construcción de una sociedad mejor, aclarando que el problema no es de la institución sino de quienes la dirigen.

La sociedad requiere de profesionistas técnica y profesionalmente capaces y preparados (y con mayor urgencia íntegros ética y moralmente hablando), para esto los alumnos merecen y necesitan de profesores que hayan demostrado en la práctica profesional lo que quieren transmitir, y como condicionante de todo las autoridades académico-administrativas deben asumir su rol de liderazgo correcto, honesto y comprometido para la eficiencia y eficacia del proceso formativo.

Cuando se entiende la tremenda responsabilidad que como co-creadoras de un futuro social y personal tienen las instituciones de educación superior, cuando realmente hay ese compromiso y esa congruencia de valores, quienes están frente a grupo son simple y sencillamente quienes han demostrado no solo capacidad técnica y profesional, sino un perfil de desempeño ético y moral que nos permite pensar y trabajar en la construcción de una sociedad mejor.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/WLcZFj>

## **Participación en la Mesa de Trabajo “¿Hacia Dónde va la Ciencia en México?”**

El día 22 de Febrero del 2013, atendiendo a una invitación del Instituto Politécnico Nacional, tuve el honor de participar en la Mesa de Trabajo “¿Hacia Dónde va la Ciencia en México?” con la finalidad de revisar las principales tendencias y avances de la ciencia en el mundo y en México desde tres distintas perspectivas: académica, sectorial y tecnológica.

Esta dinámica se circunscribe en el marco del Convenio Tripartito entre la Academia Mexicana de Ciencias, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y el Consejo Consultivo de Ciencias (AMC-CONACYT-CCC), y el propósito de la misma es el de detectar áreas de oportunidad para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en nuestro país y contribuir así a la planeación de (1) las actividades de investigación en ciencia básica, ciencia aplicada, desarrollo tecnológico e innovación, que se lleven a cabo a nivel nacional, estatal y regional; y (2) la formación de recursos humanos de alto nivel.

En este sentido, la participación de un servidor giró alrededor de la siguiente exposición de ideas:

“La ciencia, vista como el campo culmen del conocimiento humano, puede ser vista tanto como un proceso que como un resultado. Es un proceso ya que ningún área del saber ha sido completa y totalmente agotada, al contrario, al igual que la Hidra de Lerna, tal pareciera que por cada conocimiento nuevo que adquirimos surgen dos o más cuestionamientos adicionales. Pero también la ciencia es un resultado ya que la misma, aún y cuando es inacabada, nos presenta muchas respuestas en ese caminar hacia el saber, respuestas prácticas, aplicables y sobre todo clarificadoras de la vida, nuestro entorno y nosotros mismos.

“La imagen del científico como alguien imbuido en abstracciones ininteligibles ha sido reemplazada por aquella de alguien comprometido con su campo disciplinario cuya labor hace avanzar el conocimiento hacia nuevas fronteras

“En este escenario, uno de los principales retos que enfrenta la ciencia y el científico es precisamente esa capacidad necesaria y requerida de masificar el conocimiento para hacerlo social, es decir, la habilidad para informar y comunicar

“Cuando señalamos que esa capacidad es necesaria nos referimos a esa necesidad que nace de demostrar la importancia del quehacer científico ante quienes patrocinan sus actividades: si no saben qué se hace, por qué se hace y para qué se hace es muy difícil que la labor encuentre quien desee apoyarla. La otra capacidad es requerida en el sentido de la condición sin la cual el conocimiento pierde toda relevancia y pertinencia al no ser entendido, asimilado y utilizado

“Este escenario establece la imperiosa necesidad de abordar la cuestión de informar y comunicar, desde la perspectiva de la ciencia, y para ello es menester entender los fenómenos que giran alrededor de esta temática en función de la información en sí, los medios para, y el objeto de, como menciona Rodrigo Alsina (1984) no con la intención de persuadir (hacer creer) o manipular (hacer hacer) sino la de hacer saber

“Ha pasado tiempo desde Harold Dwight Lasswell, pionero de la ciencia política y de las teorías de la comunicación, propuso en 1948 su modelo de comunicación que hacía énfasis en responder a las preguntas quién dice qué, a quién, por qué medio (cómo) y con qué efectos (para qué), aún así es un modelo vigente que sintetiza los aspectos claves del proceso

“El “quién” se refiere al emisor y se centra en el análisis del control de la información. Este “quién” es el científico quien inicia el proceso de información

priorizando, agrupando e integrando lo que desea transmitirse. Este es el primer paso del proceso y adquiere una relevancia tal pues como iniciador del proceso revestirá de calidad en las etapas subsecuentes. En este sentido el científico debe adoptar dos posiciones claves una como generador de conocimiento donde se reviste de su formación y experiencia, y la otra como aplicador del conocimiento donde debe adoptar el papel del usuario de la información, ambas posturas lo llevarán a decidir sobre la información a transmitir

“El “qué” es propiamente el mensaje y se centra en el análisis del contenido, es decir, de la información en sí que se estructurará de manera inteligible para no solo ser transmitida sino entendida y asimilada. En ocasiones ese “qué”, es decir, el contenido del mensaje deberá adecuar su sintaxis para hacerlo accesible al usuario de la información. Una información que solo es accesible para el reducido núcleo científico afín genera una dinámica de alto nivel en cuanto al avance de la ciencia, pero se ve mermada por la no socialización del conocimiento

“El “a quién” se centra en el receptor de la información e implica un análisis de la audiencia en dos sentidos: uno para que el campo del saber llegue hasta ellos y el otro para que ellos se muevan hacia el campo del saber. Lo primero se refiere a que la información sea entendida por el usuario, para ello las características personales, profesionales y sociales deben consideradas en el proceso; lo segundo se refiere a que la información sea asimilada por el usuario, entendiendo ese “asimilar” como el propiciar un cambio perceptible en él

“El “cómo” se refiere al canal de transmisión de la información, es decir, al medio que se utilizará para hacer llegar la información al usuario final. En este punto en la actualidad tenemos una desbordante gama de maneras de comunicar, los *papers* y *e-prints* (incluyendo sus modalidades *pre*, *post* y *peer-review*), que se enfocan en un selecto grupo de usuarios de la información, deben de alguna forma ser socializado para que el conocimiento sea trascendente en el sentido de llegar a ser factor de cambio. Este proceso de socialización del conocimiento no lo

demerita por usar canales masivos y sintaxis común sino que lo hace accesible para el grueso de la sociedad. Videos, presentaciones, audios, incluso el uso de las redes sociales, debe aceptar que el mensaje debe ser presentado de manera atractiva (forma) y sustantiva (fondo), lo primero para que exista el interés inicial del usuario para acceder a él (llevar el conocimiento al usuario) y lo segundo para que la información tenga la calidad requerida para propiciar el cambio (llevar al usuario al conocimiento)

“Por último, en cuanto al modelo de comunicación, el “para qué” se refiere precisamente al efecto deseado en la transmisión del conocimiento. Del primer momento del proceso, cuando el científico (emisor) lo inicia, existe una intencionalidad subyacente en el mismo y en este sentido es necesario anotar que la meta más noble, sino en realidad que la última meta de la transmisión del conocimiento, es la de generar un cambio perceptible social. Este cambio cuya característica es la de representar una mejora en las condiciones sociales, implica el reacomodo de los factores relativos al conocimiento y su aplicación pero genera al mismo tiempo una dinámica que permite no solo sostener sino valorar la ciencia

“La generación y aplicación del conocimiento, y por ende su información y comunicación, cuando se reviste del carácter de innovador, requiere que sea relevante, coherente y pertinente. La característica de relevancia obliga a hacer un análisis concienzudo para determinar qué es lo que se investigará/aplicará/informará; es un hecho que en la actualidad el cúmulo de información es tal que prácticamente es imposible además de impráctico el tratar de ver, comprender y dominar todo, por lo que relevancia se enfoca en lo que realmente es importante en función de que genera las bases para el desarrollo subsecuente. La coherencia retoma las características de la realidad contempladas en el concepto anterior y las concatena de tal manera que el desarrollo del proceso no atomice el avance de la ciencia hasta un nivel en que ésta sea vuelva impráctica sino que el conocimiento se va integrando en un proceso cíclico, repetitivo y armónico. Por último, por pertinencia se entenderá que

el proceso mismo –investigar/aplicar/informar- tenderá a reflejar las características y condiciones imperantes en la realidad, en el medio personal, profesional y social

“Los retos a los que se enfrentan la ciencia en la etapa final de informar y comunicar sus resultados, son considerables, pero en la medida que éstos sean abordados con creatividad, decisión, congruencia, carácter y compromiso permitirán construir entre todos una sociedad ordenada, armónica y con grandes oportunidades de desarrollo.



Este artículo puede verse en video en  
<http://bit.ly/ZxHu4g>



## **La gran payasada (1 de 2)**

El reto de toda universidad estriba no solo en la formación de recursos humano con pertinencia, coherencia y relevancia, sino también en que la planta docente muestre y demuestre la capacidad requerida para estar frente a grupo de una manera clara, objetiva y contundente.

En los 90's y la primera década del Siglo XXI una nueva filosofía comenzó a recorrer las universidades públicas del país, una filosofía que emanaba de condicionamientos económicos de los participantes en su financiamiento, a saber el gobierno federal. Este condicionamiento imprimía el carácter opcional a los recursos adicionales a los que podía acceder la universidad siempre y cuando ésta demostrara interés en la aplicación de los mismos a proyectos estratégicos.

Uno de estos proyectos estratégicos fue la habilitación de su planta docente. Requeridos, o más bien: urgidos, por demostrar al alto nivel competitivo de las universidades se idearon planes para que sus maestros, tradicionalmente enquistados en cuestiones docentes, transitaran a áreas tales como la investigación o la extensión.

Lo anterior dio como resultados ahora, varios años después, un escenario dual: por un lado están los profesores que aprovecharon esos recursos para habilitarse y moverse hacia nuevos estadios de desempeño y aquellos otros que solo lo simularon.

¿Cómo es esta simulación? Sencilla: generar espacios endogámicos al interior de la universidad para que la misma sirva de plataforma a trabajos de dudosa calidad. Así, por ejemplo, un profesor ya no tenía que preocuparse por ponenciar en un foro externo, objetivo y exigente cuando tenía en su misma universidad foros liderados por sus mismos compañeros donde podía hacerlo; tampoco tenía que preocuparse por pasar el arduo (más que arduo en algunos casos) de todo

proceso de publicación ya que tenía en la misma institución esos espacios cuyos titulares eran sus mismos compañeros; o el extremo de relajar la cuestión formativa ya que podía acceder a grados en su misma academia donde sus profesores serían sus mismos compañeros.

Ahora bien, hay que dejar algo muy claro: no se está cuestionando la existencia (e incluso la participación) de los profesores en los espacios que genera su misma universidad, lo que se cuestiona es aquellos profesores que solo utilizan esos espacios teniendo mucha productividad pero que no muestran esa misma productividad externa, con lo que evidencian la capacidad para competir en el mundo más allá de su institución.

Por ejemplo, hay quienes presentan mucha productividad externa: libros, artículos, ponencias, investigaciones, y (no “o”, sino “y”) también participan en las instancias creadas por la misma universidad, pero hay otros que si se les quita la producción endogámica universitaria se quedan prácticamente sin nada.

Esa simulación es la que no está actualmente referida en las universidades y la cual requiere publicitarse para demostrar a la sociedad que su planta docente realmente, no de simulación o engaño sino realmente, tiene una habilitación que la califica y la cualifica para mostrarse como líder de éxito en el mundo competitivo actual.

En la medida que las universidades garanticen que su planta docente y los productos que generan reúnen condiciones de calidad indiscutible, podemos pensar, decir, ¡e incluso confiar! en que serán capaces de liderar las respuestas a los cambios sociales que los nuevos retos impone a nuestra comunidades.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/VdP2XA>

## **La gran payasada (2 de 2)**

La calificación y cualificación de los responsables de la formación, la investigación y la extensión en las universidades pasa por procesos que, si son objetivos, eficientes y confiables, pueden asegurarnos el perfil requerido para liderar procesos en el mundo actual

En el artículo anterior comentábamos de los problemas que se generan cuando la simulación, vista como endogamia institucional, es la base sobre la que se sustenta la producción académica, pero esta endogamia es solo un lado de la moneda en cuanto a simulación se refiere, el otro es la cuantiosa (y por ende dudosa) productividad presentada ante los Programas Institucionales de Estímulos al Desempeño.

Todas las Universidades Públicas cuentan con lo que se conoce como Programas de Estímulos al Desempeño, estos programas están concebidos para otorgar un estímulo económico a aquellos miembros que desarrollen su actividad en las líneas que le interesa cultivar a la institución y que esa productividad permita acceder a los diferentes niveles en los cuales los programas están diseñados.

Así, por ejemplo, las asesorías, los artículos, las investigaciones, las vinculaciones, etc., tienen un valor asignado en los programas de estímulos al desempeño, por lo que, dependiendo de la cantidad de productos presentados se genera un valor que le permite al miembro de la institución moverse en los diferentes niveles de esos programas y acceder a un reconocimiento económico a su esfuerzo.

Lo anterior es correcto, válido y pertinente, sobre todo si consideramos el actual entorno exigente y competitivo, el problema con estos programas es que, como son instaurados, administrados y evaluados por la misma universidad, los mismos corren el riesgo de desvirtuarse, ¿cómo es eso?, pues que la calidad de los

trabajos no sea cuidada para que, atendiendo más bien a cuestiones de cantidad, le permita al miembro de la institución acceder a los niveles económicos que desea.

Es casi inaudito cuando en algunos Programas de Estímulos al Desempeño quienes participan presentan tal cantidad de productos que, sacando ponderaciones de horas dedicadas a dichos productos, da como resultado que quienes presentan esos expedientes tendrían que trabajar 10, 12, 15 horas o más para justificar lo que presentan.

Volvemos al tema de la simulación. En muchos de estos casos los participantes presentan como propios trabajos colegiados (en algunos casos incluso hechos por los alumnos a su cargo, no por ellos), en otros la calidad deja mucho que desear, sobre todo porque a veces falta la ponderación diferenciada en los productos que se presentan (por ejemplo, no es lo mismo un artículo publicado en un medio institucional (por las cuestiones comentadas en el artículo anterior) que uno publicado en un medio externo y ajeno a la universidad).

Esa excesiva productividad (si es que se me permite la expresión), ha generado (o más bien degenerado) en presiones considerables a los Programas de Estímulos al Desempeño que han generado o que algunos de los miembros de la institución que lo merecen queden sin ese reconocimiento por no alcanzar el nivel o que la institución tenga que poner recursos adicionales para garantizar a la mayoría de los participantes el acceso al reconocimiento.

Cuando me toco ser Director Académico en una Universidad del Sur de Sonora tenía la política para garantizar objetividad que, al menos en lo que se refería a las constancias y demás que tenía que firmar, si estas tenían que llevar firmas mancomunadas de Jefes de Departamentos, Responsables de Programas y demás, fueran ellos primero los que firmaran haciéndose responsables de esa

firma, ahora que si mi firma iba sola en la constancias y demás que tenía que firmar, debían anexarse todos los documentos comprobatorios para ello.

¿Qué es lo que seguiría? Algo muy sencillo pero que, como se dice coloquialmente, “pisa callo”: auditorías externas selectivas a los expedientes que se presenten donde se revise minuciosamente la productividad presentada y se sancione con inhabilitaciones para participar en programas subsecuentes para quien mienta, altere, o simplemente haga un uso doloso del programa con documentación que no avale ciertamente su trabajo institucional.

Sabemos que el trabajo universitario debe ser reconocido, pero de la misma forma la responsabilidad que toda universidad, y por ende sus miembros, tiene ante la sociedad, la obliga a que ese reconocimiento se sustente en productividad real, pertinente y de valor.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/YDggpr>

## **La prueba de fuego de los programas de estudio y sus contenidos**

Una de las responsabilidades más emblemáticas de las universidades es precisamente la formación de los futuros profesionistas, esta formación para responder a las expectativas formativas de los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores requeridos debe sustentarse en contenidos coherentes, pertinentes y relevantes.

Recuerdo en una ocasión como responsable de una materia de licenciatura, que uno de los principales problemas de la misma era la sobresaturación de contenidos. Los maestros, tradicionalmente enfocados a transmitir conocimientos, habían rellenado, como se dice coloquialmente, “con calzador” la materia con tal cantidad de información ya que el supuesto básico era que si el alumno lo veía en clase era más que lógico que lo asimilara, lo cual sabemos no es así. En un primer intento por reestructurar los contenidos de la materia, los maestros iban defendiendo uno a unos los puntos hasta que prácticamente quedaba de nuevo saturada de información.

Entonces ideé un ejercicio. Les dije que imagináramos que teníamos todo el dinero del mundo para construir un vehículo. Les pedí me dijeran qué le pondríamos, las ideas fueron desde asientos de piel, rines de lujo, quemacocos y todos los accesorios de lujo. Una vez terminadas las características del vehículo les dije que imagináramos que los recursos se nos habían reducido a la mitad, ¿qué cosa cambiaríamos? Quitamos los asientos de piel, los rines de lujo, quemacocos y demás para dejarlo funcional pero austero.

Me fui llevando el ejercicio hasta que llegamos a tener un 10% de los recursos financieros originalmente asignados, al final nos quedó un vehículo que prácticamente solo tenía el chasis (ni siquiera la carrocería), motor, llantas, asiento (uno solo) y lo necesario para conducirlo. Al terminar nuestro reto les pregunté que como era posible que sin ser expertos en cuestiones automotrices hubiéramos

podido llegar a un auto funcional con lo mínimo requerido pero que siendo expertos en la materia de curso que estábamos analizando no pudiéramos decidir entre lo esencial y lo que no? Ese ejercicio sirvió para romper esquemas y finalmente llegamos a una materia con contenidos que nos permitían evaluar los desempeños reales de los alumnos.

En otra ocasión en el diseño de una carrera todos los maestros involucrados defendían contenidos (conceptualizados como materias) de un sinfín de aspectos de la vida profesional. Todos con argumentos sobre la “tremenda” importancia que tenía el dar esa materia con sus contenidos programáticos. Dado que todos “teóricamente” proponían, argumentaban y defendían contenidos que hubieran hecho una carrera de ocho o diez años les propuse una apuesta (apuesta obvio que no aceptaron pero que sirvió para establecer otros parámetros de discusión): “si están tan convencidos de tal o cual materia, si creen que no solo es importante sino es que indispensable para la vida profesional, si realmente creen que ese conocimiento es útil y demandable, ¿por qué no ofertan un curso en la comunidad –tipo educación continua- para ver cuanta gente se inscribe en ellos?”

El docente en ocasiones, sobre todo si está desligado de la práctica profesional, puede tener una visión no aplicable de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos para desempeñar una profesión. La prueba de fuego es esa que acabo de mencionar: sacar ese conocimiento al mercado para ver cuántos están realmente dispuestos a pagar por él. Esto no es una visión mercantilista de la educación sino eminentemente relevante, coherente y pertinente, ya que ese “pago” mencionado no necesariamente tiene que ser dinero, sino incluso tiempo de la vida de quienes asistan a los cursos que se oferten.

Pensemos un momento en lo anterior: si un contenido programático no es demandado eso implica que no existe la necesidad real en la comunidad que la mueva a solicitarlo. Tan sencillo como eso. Es así como esa “prueba de fuego” es de utilidad al momento de evaluar tanto lo que se verá en cada materia de un

proceso formativo profesional, como los temas que incluirá un programa de estudios.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/13VhfpO>



## **Educación Pública ¿privada? –la cuestión de las cuotas-**

La educación superior como cualquier actividad humana, tiene necesidad de sostenerse económicamente, en el caso de las universidades públicas el gobierno dispone de partidas presupuestales para garantizar su función, de la misma forma, y como una manera de complementar esta necesidad de recursos, las universidades tienen fuentes para generar lo que se conoce como ingresos propios, una de estas fuentes son las cuotas universitarias.

La historia de la educación, sobre todo de la educación superior, tiene mucho para entender el estado actual de la misma. Originalmente, la educación superior (o lo que entenderíamos como ello) estaba prácticamente vedada para las clases altas, los aristócratas, los pudientes. No es sino hasta el advenimiento de la universidad pública donde las puertas del conocimiento se abren para la sociedad.

La idea de una universidad pública se sustenta en la premisa que reconoce a la ciencia y el conocimiento como el motor de desarrollo de las sociedades. Inicialmente las universidades se sostenían con lo que los gobiernos les asignaban para sus funciones sustantivas, pero teniendo necesidad de mayores recursos éstas comenzaron a ver otras áreas de oportunidad para allegarse de ellos: eventos, renta de locales, sorteos y demás comenzaron a verse como las áreas potenciales para recursos extras, de la misma forma el establecimiento de cuotas entró en escena.

Una universidad pública no está diseñada para funcionar (mantenerse y financiarse) con cuotas o colegiaturas, hacerlo así revertiría la tendencia de la educación superior hasta los niveles primarios de la misma donde solo los que podían pagar por la educación tenían acceso a ella. De la misma forma la asignación de un presupuesto le concede cierta libertad para formar, investigar y extender la ciencia y la cultura no necesariamente con criterios monetarios o mercantilistas sino también sociales.

Pero de la misma forma la sociedad, que presenta varias necesidades prioritarias en cuestiones de salud, alimentación o seguridad, cada vez es más crítica sobre el destino de los recursos que se dan a las universidades, sobre todo si ésta sociedad no ve un beneficio práctico y tangible. A esto se suman voces como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que en reiteradas ocasiones ha señalado la necesidad de revisar el esquema de cuotas (pagos, pues) en las universidades públicas.

El tema no es menos relevante y debe tratarse con el cuidado debido, pues por una parte está la cuestión de la inclusión social en la dinámica del desarrollo comunitario, dinámica que pasa por la educación superior, pero por el otro está la exigencia social de que los recursos invertidos en educación superior tengan cierta correspondencia en la formación del egresado y el impacto en la sociedad.

Si bien la noción socializadora de la educación superior nos lleva a todos a pensar en que ésta debe ser accesible, la visión basada en la justicia nos impele a que los recursos sean eficientemente utilizados. No se trata de cobrar más cuotas, pero si de establecer lineamientos para la aplicación de éstas cuotas así como los niveles óptimos que garanticen por un lado el acceso a la educación superior pero por otro, y muy importante, la responsabilidad de quien accesa a ella para sacar el mayor provecho de la misma.

La educación, sobre todo la educación superior, debe verse como lo que es: un motor que dinamiza el desarrollo social, en este sentido el acceso a la misma debe ser una garantía pero también con ello la corresponsabilidad de los actores participantes en el financiamiento de sus actividades sustantivas.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/11o0t2g>

### **Competir para no llegar –la cuestión de las profesiones saturadas-**

La educación superior tiene como uno de sus principales objetivos, como su misma denominación lo indica, el formar profesionistas con los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores para desempeñarse con éxito en el mundo actual, pero esto implica que hay precisamente un mundo actual donde desempeñarse, es decir, un mercado capaz de dar cabida a estos egresados, pero ¿qué pasa cuando no es así?

La escena es conocida por muchos: los padres orgullosos en la graduación de sus hijos se toman fotos, acuden a ceremonias y festejan pues no es menos encomiable el haber alcanzado esa meta: implicó años de tiempo, dinero y esfuerzo. Pero el final feliz de esa historia no termina con los festejos propios de la obtención del título, el verdadero culmen de la misma es cuando este profesionista logra colocarse en un trabajo bien pagado y acorde a su perfil profesional.

Pero, ¿qué sucede cuando hay una saturación de egresados que impide al mercado laboral acogerlos? Hay estudios que muestran cómo es que carreras tales como Derecho, Administración o Contador Público muestran una sobresaturación de egresados (algunos de estos estudios apuntan a que estas tres carreras representan el 30% del total de los estudiantes de licenciatura a nivel nacional), ¿cuál es el resultado de esto? Tomando datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), sólo el 57.4% de los profesionistas del área Económico-Administrativa tienen un empleo relacionado con lo que estudiaron.

Si vamos a un nivel más general, la Secretaría de Educación Pública (SEP) identificó 16 carreras críticas con exceso de oferta de egresados, lo que hace que se produzcan empleos con salarios más bajos y sea más difícil obtener un puesto en esas áreas, estas carreras son las de Contaduría, Administración, Derecho, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería en Computación e Informática, Arquitectura y

Urbanismo, Comunicación y Ciencias Políticas, entre otras, las carreras saturadas en las que se registran más de 135 mil egresados por cada puesto de trabajo.

Hay quienes ante este escenario señalan que solo deberían ofertarse aquellas carreras que realmente tuvieran posibilidad de colocación laboral e ir cerrando las que no, pero eso pone a la educación al servicio del mercado y no de las personas, por otro lado las personas tienen la libertad inherente como seres humanos de estudiar lo que deseen, sea esto demandado laboralmente o no, luego entonces ¿cómo conciliar la libertad inherente a cada persona a estudiar lo que desee con las expectativas personal, profesional y social de colocación laboral?

Una manera de establecer un punto de acuerdo en el conflicto anterior es el referido a la información que presenten las universidades. Si uno entra a cualquier página universitaria y ve cualquier oferta educativa se dará cuenta cómo es que la información está incompleta ya que sesgadamente cuando mucho presenta los lugares donde el egresado puede desempeñarse como una posibilidad, pero eso es casi casi como decir que si uno compra un cachito de lotería tiene la posibilidad de volverse millonario: no miente, pero tampoco dice la verdad completa. La solución es información.

Es casi inconcebible que una lata de verduras contenga en muchas ocasiones más información que una oferta educativa, ¿qué le faltaría a todas las ofertas educativas de las universidades mostrar como información adicional? Algo que yo llamo el *índice de empleabilidad*. Este índice no es otra cosa que la información oficial y formal que muchas veces anda dispersa por la red respecto de la carrera en cuanto a las posibilidades laborales, desde los niveles de demanda hasta los sueldos esperados. Así con esta información la decisión de quien opte por una u otra oferta educativa estaría basada en información completa y, ahora sí que como decimos, “bajo su propio riesgo”.

La educación superior maneja en su discurso el compromiso con la sociedad que tiene, pues bien, una manera de responder a ese compromiso es presentar la información requerida para que quienes opten por una u otra oferta educativa lo hagan con conocimiento de causa atendiendo a la libertad que cada quien tiene de estudiar lo que desee pero informando de las condiciones laborales para la profesión elegida.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/14Q7UAc>

## **Funcionarios universitarios endógenos: la máxima expresión de la falta de capacidad**

La administración de una universidad no es poca cosa, no solo hablamos de una entidad en la que convergen recursos humanos, materiales y financieros, sino de una institución cuyos alcances tienen que ver con la formación, la investigación y la extensión de la ciencia y la cultura y cuyos efectos la trascienden en el tiempo y en el espacio, en este sentido todos esperaríamos que quienes están al frente de ella fueran lo mejor de lo mejor tanto personal como profesionalmente hablando.

Cuando se va a adquirir un bien o un servicio, y está en posibilidad de elegir libremente de entre varios con el mismo precio, uno siempre se inclina por aquel que represente las mejores características o condiciones. Pero imaginemos una situación en la cual, aunque hubieran varios productos o servicios del mismo precio se nos obligara a escoger solo de entre un grupo de ellos sin posibilidad así de elegir de entre todos, realmente estaríamos en una situación bastante desventajosa, situación que desafortunadamente algunas universidades no solo enfrentan sino que incluso promueven.

En una ocasión, de visita por una universidad, me tocó ver una convocatoria para renovar ciertos cuadros directivos de alto nivel, lo que más me llamó la atención fue que de entre todos los requisitos (los cuales eran por demás lógicos, deseables e incluso exigibles) había uno referido a que fuese parte de la institución. Preguntando a quien me había invitado me argumentó a favor de que fueran los mismos miembros de la institución los que, en reconocimiento de sus trayectorias y capacidades, fueran promovidos a puestos directivos.

A mi pregunta de por qué no se abría ese proceso a la comunidad externa para que participara quien quisiera me argumentó aún más sobre las bondades (que por cierto no vi por ningún lado) de que fuera gente que conocía a la institución la

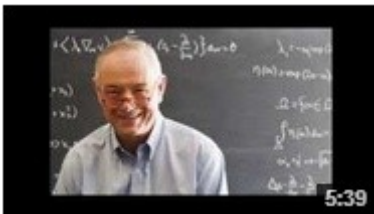
que fuera promovida, amén de que no fuera justo que viniera gente de fuera cuando ahí dentro había recurso calificado y cualificado más que de sobra.

Como invitado no entré en polémica, pero el argumento esgrimido no era convincente e incluso ni siquiera creíble: Si la gente interna en efecto estaba tan calificada y cualificada como se me argumentaba, no había justificación entonces para que no pudiera competir con gente incluso de fuera de la institución.

Pero vayamos más allá en este pensamiento. Supongamos que uno se va a someter a una operación de riesgo, digamos del corazón, si pudiéramos escoger (es decir, si tuviéramos la capacidad financiera para pagar por el servicio que quisiéramos) ¿no elegiríamos al mejor médico que estuviera calificado para ello? Ahora imaginemos que nos dan a escoger, no de entre los mejores médicos, sino de un grupo que por X, Y o Z es del cual podemos elegir, realmente sería una situación bastante incomprensible, entonces ¿por qué temer a la competencia y privar a una universidad de que realmente quienes están al frente de procesos claves sean lo mejor de lo mejor?

Ahora bien, para estar seguros de que son lo mejor de lo mejor la premisa básica es que la competencia sea abierta y los candidatos medidos, si: en igualdad de condiciones, pero también con altos estándares para que solo llegue quien debe llegar. De nuevo veamos el punto: una universidad puede (énfasis en *puede*) elegir, tiene los recursos (el sueldo asignado para tal o cual puesto), entonces ¿por qué limitar esa elección solo “a lo que está dentro”? ¿Cuál sería realmente un argumento de peso para impedirle a la universidad elegir de entre todas las opciones (internas y externas) a las que tiene acceso, lo mejor? Pensar “solo aquí, para ver si alguna vez me toca” es una manera individualista, egoísta y limitada de ver las cosas, pensar “que esté el mejor, venga de donde venga” es una forma institucional, generosa y trascendente de abordar el asunto.

Cualquier argumento en *pro* de la restricción en procesos de selección de funcionarios como los que hemos abordado en el presente artículo es salvable, creo que es más lo que se gana con la competencia franca y abierta que lo que se pone en riesgo (si es que realmente hay algo que se ponga en riesgo), y, sobre todo en las universidades públicas, creo que la sociedad merece que al frente de los procesos claves de la institución que es sufragada con sus recursos y que tiene en sus manos la formación de los futuros profesionistas esté lo mejor de lo mejor.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/12MMVOn>



## **¡Piensa en función de procesos, no en función de personas!**

La universidad, como máximo referente del pensamiento humano, debe ser capaz de mostrar las formas y maneras correctas en que pueden y deben hacerse las cosas, y ese mostrar debe basarse en las capacidad de generar procesos que garanticen eso más que pensar en personas que lo hagan.

En mi vida académica me ha tocado la fortuna de ver los procesos universitarios desde diferentes puntos: como académico, como responsable de programa, como líder de cuerpo académico e incluso como funcionario. En todos esos momento mi esfuerzo se ha centrado en generar procesos que garanticen que las cosas se hagan bien, más que dejar esto último al perfil de quienes estarán luego en los puestos.

Paso a explicar lo anterior: en muchas ocasiones, cuando se van a hacer cambio de funcionarios o responsables en tal o cual puesto universitario, luego luego comienzan a salir los candidatos a suceder a quien estaba y los grupos que apoyan a tal o cual. Cuando uno pregunta a los grupos por que apoyan a tal o cual candidato, el argumento principal es que ese a quien apoyan consideran que es quien hará lo que desean para el bien del área o del proceso institucional. Pero esto no debería ser así.

Pensar de la manera anterior es dejar la eficiencia y efectividad de los procesos (el hacer bien las cosas) a la buena voluntad (y capacidad, porque no) de quien esté al frente de los mismos. Por el contrario, cuando se generan procesos que garanticen lo anterior prácticamente no importa quién esté al frente de los mismos pues ya está establecido como pueden y debe hacerse las cosas.

Pensar en función de procesos nos libera pues permite entonces sí, que escojamos al mejor para estar al frente de los mismos, caso contrario cuando no

se piensa en procesos sino en personas que la preocupación se centra en que quede tal o cual amigo o conocido para poder así obtener de él su apoyo.

Pensar en procesos es algo así como establecer las reglas del juego a detalle para que las cosas se hagan bien, y esto no es de gratis sino que es un requisito sin el cual no se puede darse la función universitaria pues quien llega a un puesto debe saber claramente qué debe hacer y (más importante aún) cómo debe hacerlo.

Cuando uno participa en establecer las reglas anteriores sucede algo mágico (por llamarlo en cierta forma): esas reglas surgen de manera impecable pues ninguno de los participantes sabe quien quedará en un futuro en tal o cual puesto por lo que desean garantizar la mayor objetividad para el mismo.

Si uno ve en una universidad enfrentados grupos para que en tal o cual puesto quede tal o cual persona, significa que los procesos universitarios no están diseñados para que éstos se desempeñen con alto nivel de compromiso y responsabilidad, caso contrario no importaría quien llegara a ese puesto, o mejor dicho, se optaría siempre por el mejor y el más capaz.

La universidad como referente de desempeño individual, organizacional y social, debe mostrar las formas en las cuales se garantices las mejores prácticas en el ser y el quehacer, y esto solo será posible cuando se piense en función de procesos y no en función de personas.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/XRu0A8>

## **Clase abierta universitaria: la prueba de manejo de la educación superior**

La elección de la institución de educación superior donde se cursarán estudios universitarios no es un asunto de menor importancia, uno puede revisar todo lo que ella nos presenta a través de la información que pone a nuestra disposición, pero de la misma uno también debería poder revisar lo que ella es en la práctica a través de la experimentación.

Una práctica en las empresas automotrices que se ha venido a generalizar son las famosas pruebas de manejo. Cuando uno desea adquirir un vehículo llega a la agencia y revisa toda la información que del mismo se nos presenta, incluso lo revisa físicamente, pero lo que viene finalmente a definir la compra es la prueba de manejo. La prueba de manejo no es otra cosa que realmente experimentar en la práctica, en la realidad, la conducción del vehículo que tiene nuestras preferencias.

Ahora pensemos cuando vamos a comprar ropa o zapatos, vemos y vemos modelos y estilos para finalmente venimos probando aquellos que nos gustan como una prueba final de los mismos para ver si nos convence su adquisición. Si vamos a comprar una computadora, muchos centros de venta las tienen en exhibición y en muchos casos encendidas para que puedan ser usadas y por ende evaluadas por el consumidor potencial. Así pudiéramos pensar en muchos ejemplos donde, independientemente de la información que sobre tal o cual productos se nos da, es posible probarlo para terminar de convencernos en su compra.

Supongo que una educación universitaria es, digamos, mucho más importante que unos pantalones, una camisa, unos zapatos o unos tenis y que de la eficiencia de la misma nos permitirá comprar en el tiempo y durante nuestra vida varios vehículos y varias computadoras, luego entonces ¿dónde está nuestra prueba de manejo?

La pregunta anterior, la prueba de manejo de la educación superior, se refiere a lo que se conoce como clase abierta, este concepto de clase abierta se utiliza en algunas escuelas, sobre todo privadas y sobre todo a nivel básico, como un momento y un espacio donde los padres pueden ir, no tanto a ver la clase en sí (tal vez el término esté mal utilizado) sino más bien a ver los productos que sus hijos han desarrollado en las clases y por ende lo que han logrado.

En el caso de la educación superior no nos estamos refiriendo a clase abierta con la acepción anteriormente comentada sino con realmente una clase abierta, es decir, un momento y un espacio donde la sociedad puede ir y entrar (como oyente, eso sí) a una clase. La prueba de manejo de la que hablamos, la clase abierta, es permitir que quien lo desee pueda ingresar a un salón para ver de manera práctica la información que se maneja, las condiciones físicas de la institución y el nivel de los docentes.

Esta clase abierta, como toda actividad universitaria, debe ser planificada. No se trata de que en cualquier momento quien lo desee pueda entrar a un salón de clase. Pueden organizarse fechas donde esto sea permitido incluso con ciertos controles por cuestiones de seguridad y capacidad (por ejemplo un registro en línea de quien desee acudir), pero la idea subyacente de previamente “probar” la educación superior prevalece: empoderar a la gente para que sus decisiones sean con la información suficiente para ser completas en su análisis y correctas en su opción.

Así como en el caso del vehículo, la ropa, los zapatos o la computadora, la clase abierta, la prueba de manejo de la educación superior, puede ser el factor que permita decidir entre una carrera y otra y entre una institución y otra, y de esta manera no solo dinamizar la competencia educativa repercutiendo con ello en la calidad de la misma sino otorgar a los usuarios de ésta el poder de una decisión fundamentada.



Este artículo puede verse en video en  
<http://bit.ly/11Vrx3j>

## **Los funcionarios universitarios y la curva del aprendizaje**

Todo trabajo a desarrollar, por más sencillo o complicado que sea, implica un nivel de desempeño esperado, desempeño que en contraprestación obliga a pagar por él, esto incluye el desempeño esperado de los funcionarios universitarios los cuales prácticamente no tienen tiempo que perder –y hacer perder a la institución- mientras recorren la curva del aprendizaje.

El término curva del aprendizaje se utiliza para definir ese tiempo que pasa entre el momento en que alguien adquiere una responsabilidad y hasta el momento en que desarrolla al 100% la habilidad requerida para desempeñarla, esta curva del aprendizaje puede ser corta o larga en función tanto de la experiencia, las capacidades y la instrucción de quien adquiere la responsabilidad.

En toda empresa, una curva del aprendizaje larga se da siempre en demérito de la misma organización, ¿por qué? pues porque simple y sencillamente un desempeño que no esté al 100% la obliga a ir más despacio, con mayores errores o con menos eficacia en sus procesos, lo cual la afecta en sus objetivos organizacionales.

Pero en el caso de una universidad, sobre todo de una universidad pública, no existe una presión tal que obligue a que esa curva del aprendizaje sea corta o casi nula, ¿por qué? pues porque la universidad pública tiene garantizado un presupuesto el cual está en función de sus alumnos, no tanto del desempeño de sus funcionarios.

Así podemos estar frente a una situación donde las nuevas autoridades de cualquier universidad privilegien no la capacidad, sino el amiguismo o compadrazgo en la promoción de los puestos de niveles superiores, después de todo “ya tendrán tiempo para aprender”.

Una empresa donde a quien asignan una responsabilidad “no dé el ancho” inmediatamente toma la decisión de remover a tal persona de su puesto, una universidad no. Pueden pasar meses, años, incluso todo el período de la administración, sin que los funcionarios “den color” pues siguen en la curva del aprendizaje, todo esto sin que pase nada pues el dinero sigue fluyendo vía presupuesto asignado.

A cualquier funcionario universitario que pusiera como excusa a su incapacidad o falta de resultados el estar precisamente en la curva del aprendizaje yo le preguntaría ¿y también proporcionalmente estás en la curva de cobrar tu sueldo? Es decir, tal vez el funcionario aún no llegue al 100% requerido para el desempeño de su puesto pero ¿si está cobrando desde un inicio el 100% de su sueldo?

Que conste que no estoy señalando que alguien que llegue a un puesto debe estar al 100% desde el primero día, como mencioné eso depende de experiencia, capacidad e instrucción, pero sí señalo que las administraciones deben poner especial cuidado en la selección de sus cuadros superiores considerando precisamente esos factores para que suban los más capaces y por ende los que ocupen menos tiempo en la curva del aprendizaje.

Esta arenga se motiva más en cuestiones de ética, honestidad y honorabilidad ya que, como mencioné, a diferencia de una empresa, la universidad no tiene factores apremiantes que la lleven a actuar con compromiso en la promoción y asignación de puestos de niveles superiores.

En la medida que una universidad entienda que quienes suben deben ser los más capaces, con mayor experiencia, con mayor entendimiento y mayor compromiso, la famosa curva del aprendizaje requerida para desempeñar con eficiencia y eficacia sus responsabilidades será menos pronunciada, después de todo no se vale, y repito: no se vale, el llegar con la idea vendida que se sabe cómo hacer las cosas para luego salir que los esperemos un momento porque no saben hacerlas.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/13NJSDY>



## **Informes de chaquira y oropel**

El derecho a la información proporciona dos vertientes coincidentes, la de quien informa y que se refiere a la responsabilidad y transparencia que imprime en su actuar, y la de quien es informado y puede por ende demandar o reconocer el ejercicio de una función, esto adquiere –o al menos debería adquirir- un valor mayor en la educación superior, sobre todo en la pública, porque con los recursos de todos se está construyendo –o al menos así lo pensamos- un mejor futuro para todos.

La cuestión de informar periódicamente –generalmente cada año- de los logros y avances de su gestión, se ha vuelto una práctica muy socorrida por quienes están al frente de una organización, una institución, una asociación o un puesto gubernamental. Si bien esto es loable, sobre todo en educación superior, lo que comenzó en un inicio como un intento de responder a esa confianza depositada se ha vuelto en muchos casos un mero teatro con toda su parafernalia pero sin ninguna sustancia.

La escena es de todos conocida: directores o rectores de instituciones de educación superior convocan a la presentación de sus informes, dentro de la lista de invitados están generalmente representantes de la sociedad civil que (curiosamente) nunca van a la universidad pero que el día del informe están ahí presentes, ¿cuál sería la razón de ello? el escenario. El informe anual que un líder de una institución de educación superior da se ha vuelto en muchos casos en un escenario donde, como en cualquier evento político, es bueno estar y ser visto aunque no se sepa bien a bien de qué se trata.

¿Y los verdaderamente interesados?, ¿y la sociedad civil?, ¿y la información realmente importante? El informe de labores se convierte así en una relatoría de lo hecho donde dicha relatoría deviene en un soliloquio pues no hay interlocutor para realmente iniciar un diálogo de rendición de cuentas y censura o reconocimiento.

¿Cuál es el valor de un acto así? Si es el de informar esto puede hacerse sin tanto costo poniendo a disposición de quien así lo desee (sobre todo con los medios electrónicos actuales), el reporte necesario. Pero si no es el de informar ¿cuál es el fin entonces?

Un ejercicio democrático (e incluso republicano) que bien pudieran aprender nuestras universidades (aunque muchos esperaríamos que fueran ellas las que nos enseñaran, no al revés) es la de la comparecencia del Director o Rector así como sus principales funcionarios para presentar un informe (incluyendo su glosa) en un formato que realmente permita el dialogo en un marco de rendición de cuentas.

¿Cuántas universidades tienen este formato? Al menos yo no conozco ninguna. Me refiero no al formato del informe bajo reflectores, sino al informe segmentado, con comparecencias, ante las instancias correspondientes para rendir el parte de lo logrado pero también de lo que aún falta por hacer y ¿por qué no? incluso de lo que no ha funcionado.

Si bien esto puede verse como una crítica al informe tradicional que en muchas instituciones de educación superior se da, esto no es el fin de esta disertación, sino el señalar el área de oportunidad que puede comenzarse a fomentar en nuestras universidades donde se entiende que quien dirige esta para servir y para rendir cuentas de su servicio y que esta rendición debe buscar las maneras de lograr su fin sin perderse en chaquiras y oropeles.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/112RvBI>

## **Creatividad, la asignatura pendiente**

El proceso de enseñanza-aprendizaje conlleva una paradoja en sí mismo, ya busca responder a situaciones futuras, es decir situaciones que el egresado de un proceso formativo enfrentará una vez que egrese, con la transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades pasados, es decir, que han respondido bien en otros momentos pero que no garantiza nada respondan bien en el futuro.

Si uno ve un programa de estudios de cualquier profesión o carrera, sea ésta universitaria, técnica o de artes y oficios, verá el mismo fenómeno: conocimientos de cómo son y cómo deben hacerse las cosas que se han ido acumulando con el devenir del tiempo y el desarrollo de la profesión en sí. De la misma forma, si uno pregunta en qué momento se capacita al futuro egresado para el futuro cambiante que bien puede ser diferente del presente, la respuesta brilla por su ausencia.

¿Por qué se da esto? Por una simple y sencilla razón: no podemos administrar el conocimiento de algo que aún no ha sucedido, lo único que podemos hacer es ir estructurando las ideas que surgen de los eventos y, hasta que ya son éstos cosas del pasado, buscar transmitir eso a través de la enseñanza –aprendizaje. ¿Y cuál es el problema con esto ya que siempre ha sido así? El problema actual es que como nunca antes los conocimientos son efímeros, la ciencia y la tecnología avanzan a pasos tan agigantados que incluso un conocimiento que sea útil, válido y valioso hoy puede no serlo mañana.

Pero entonces ¿cómo administramos un conocimiento para poder transmitirlo de algo que aún no sucede? Por desgracia eso no se puede. No podemos adelantarnos en el tiempo para ver las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que se requerirán para en función de esto planear la labor docente, pero lo que sí se puede hacer (y de ahí el nombre de este artículo) es incorporar en algunas clases o materias espacios a la creatividad que permitan a

la mente flexibilizarse y volverse dinámica y maleable, perceptiva y perceptible, y tanto reactiva como proactiva.

¿Le parece una respuesta sencilla? Pues no, no es así. Y la causa principal que no lo sea es, adivinó usted, ¡el mismo docente! ¿Por qué? Porque en una materia que por la misma flexibilidad requerida en la creatividad no existan parámetros de evaluación, el docente se siente fuera de su elemento, ¿cómo controla algo que no tiene parámetros para controlarse?, es mas ¿cómo controla algo que no debe ser controlado?

La idea no es soltar los grupos, sino llevarlos hasta los límites del conocimiento, la técnica o la habilidad, y a partir de ahí generar dinámicas que liberen a la mente de las ataduras intelectuales de un conocimiento debida y correctamente estructurado y le permitan accionar con creatividad ante las circunstancias cambiantes e inciertas del entorno.

Esto no es imposible, sucede en la vida real: las negociaciones que emprendemos, los proyectos que iniciamos, las reestructuraciones que comenzamos, muchas actividades de la vida laboral, social o política tienen un resultado incierto pero se encarán con las herramientas técnicas y los conocimientos debidos y al mismo tiempo con una mente flexible donde la creatividad tiene cabida y, por ende, donde se encuentra en posesión de mayores recursos para enfrentar los retos.

La creatividad, si bien es una asignatura pendiente en nuestras instituciones de educación, es un requerimiento cada vez más demandado por nuestro entorno, un requerimiento que por obvias razones debe ser incorporado en el engranaje de los procesos de enseñanza-aprendizaje para así cumplir la función de los mismos que es habilitar en toda su expresión el potencial del ser humano.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/13nJI5h>

## **Autonomía responsable**

Es un hecho que para poder pensar, pensar libremente, se requiere libertad, esta libertad es la característica sin la cual no puede darse un avance en la ciencia y en las artes, de ahí la autonomía de la que han sido dotadas las universidades en su función y su administración, autonomía que no implica independencia ni mucho menos estados de exclusión.

La idea de la necesidad de dar autonomía a la universidad aparece como constante desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX ya que como Manuel Barquin señala en su trabajo *La autonomía universitaria antes y después de la reforma constitucional de 1979*, “desde el punto de vista jurídico, autonomía universitaria significa la posibilidad que tiene una comunidad de darse sus propias normas, dentro de un ámbito limitado por una voluntad superior que para el caso sería la del Estado. Esta capacidad que permite a una comunidad ordenarse a sí misma implica la delegación de una facultad que anteriormente se encontraba centralizada en el Estado”.

La idea en sí es lógica, deseable e incluso defendible, pero de la misma forma requiere de contrapesos internos y ¿por qué no? externos, para que las universidades no se vuelvan feudos intocables donde no exista un verdadero actuar responsable. Los contrapesos internos bien pueden ser instancias y procesos condicionados para ciertos actores donde el poder está repartido y donde no impera un solo poder absoluto, los contrapesos externos son instancias donde puede dirimirse conflictos que por su alcance requieren de la garantía de objetividad en las decisiones.

Cuando toco este tema muchos se rasgan las vestiduras señalando que la autonomía es y debe seguir siendo completa y totalmente intocable, pero esto no es así. Quienes argumentan esto lo hace sea por malicia o ignorancia pues la realidad no es esa. La universidad, con todo y su autonomía, está sujeta a leyes y

reglamentos externos que debe acatar, ejemplo de ello son las leyes fiscales, las laborales, las de adquisiciones, las de transparencia, etc. La autonomía no exime a las universidades de lo que el resto de los actores sociales está obligado, la autonomía le concede ese espacio para la autodeterminación pero no para la independencia.

Con todo y eso, aún falta mucho por hacer para crear los contrapesos internos y externos que le de confianza en los procesos y resultados a todos los actores de los procesos universitarios e incluso a la misma sociedad. Por ejemplo, imaginemos que un grupo adquiere el control (mayoría) de ciertas instancias universitarias, supongamos que las decisiones no solo no se apegan al marco normativo universitario sino que incluso lo violentan (marco normativo interno, nada que ver con leyes objetivas externas), ¿quién puede corregir esto? Nadie, ya que la misma universidad se autorregula en sus procesos internos. Entonces ¿qué garantiza que en procesos internos las instancias actúen de acuerdo a lo normado? Práctica (y tristemente) la buena voluntad de las personas que las integran.

Internamente las universidades pueden y deben generar sus propias normas pero (el gran pero de siempre) tener mecanismos (instancias y procesos) que actúen como contrapesos para garantizar se cumplan las mismas reglas que ellos establezcan. De la misma forma así como las universidades como entes participan en asociaciones de universidades, no temer a generar en esas asociaciones instancias de revisión de procesos (ojo: revisión de procesos para verificar que se cumplió la norma, no revisión de resultados de ello).

Cuando pienso en esto un símil que se me viene a la mente es la participación de las naciones (las cuales no solo son solo autónomas sino independientes) en foros donde pueden incluso llevarse controversias y no por eso pierden su autonomía o su independencia pero sí le dan un aval a sus decisiones cuando estas se apegan a derecho.

La autonomía universitaria más que un don es una enorme responsabilidad que debe ser correspondida con un impecable actuar, para ello los contrapesos internos y externos deben estarse generando, revisando y mejorando para garantizar en todo momento la excelencia en la aplicación los procesos y sus marcos normativos.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/140UhKB>



## **Empoderamiento congruente, correcto y completo**

Cuando hablo de temas que tienen que ver con educación superior desde un punto de vista práctico, todos ellos pudieran resumirse no digamos en un artículo, en una idea o en una frase sino incluso en una palabra: empoderar. Esto se refiere a darle poder, darle fuerza, a las personas e instancias que deben tener ese poder y esa fuerza, es decir, empoderar de manera congruente, correcta y completa.

El problema de la historia humana siempre es el mismo: una lucha por el poder, lucha social, política, cultural e incluso en ocasiones militar. El problema del poder, como alguien dijo una vez es que corrompe, va generando vicios, hace perder la perspectiva y desgasta a quien lo posee, de ahí que constantemente tengan que renovarse las personas, los procesos y las instancias que lo detentan.

Volviendo con la historia humana, la misma es un mosaico donde puede verse la manera en que el poder ha ido evolucionando de unos orígenes totalitarios a otros más sociales en la actualidad, esta evolución ha ido habilitando a las personas para distribuir entre las comunidades el poder y buscar de este manera democratizarlo y crear un balance donde no exista concentración que genere abuso.

El problema de lo anterior es que no solo se trata de “repartir” el poder (si es que vamos a llamar a esto de alguna forma) sino de repartirlo de manera congruente, correcta y completa, y en esto las universidades pueden ser líderes si son capaces de trascender en sus acciones.

Empoderamiento congruente. Cuando me toca interactuar con alguna universidad o integrante de alguna universidad, y tocamos el tema de la praxis universitaria, lo primero que tomo para basar en ello mis argumentos es la visión y misión que la universidad tenga. No necesito complicarme mucho la vida ya que la visión y

misión contiene el qué y cómo de la vida universitaria y todo lo demás debe desglosarse de esto.

Refiriéndome al tema del empoderamiento, los valores e ideales que una universidad exprese en su misión y visión o incluso en los perfiles de egreso de sus profesionistas, marcaran la pauta de ese empoderamiento que haga de sus integrantes, sus instancias y sus procesos. Si este empoderamiento no es congruente con lo que dice entonces estamos ante un caso donde solo se habla pero no se vive lo que se habla.

Empoderamiento correcto. El empoderamiento congruente es el primer paso pero no el único, me han tocado el caso de universidades que en aras de sociabilizar sus valores e ideales han empoderado integrantes, instancias y procesos que sí son los que deben estar empoderados, pero lo han hecho de una manera tan poco pensada, incluso torpe en algunos casos, que ha caído de nuevo en procesos inoperantes en el mejor de los casos o excesos en los actuare en el peor.

El empoderamiento correcto da la dosis necesaria de poder para garantizar el objetivo primario, de la misma forma se asegura existan contrapesos y procesos reglamentados y transparentes para garantizar que los ideales buscados (así es: ideales, no metas u objetivos sino ideales) sean efectiva y eficientemente los conseguidos.

Empoderamiento completo. Por último, una vez que tenemos identificadas las características del empoderamiento congruente y del empoderamiento correcto, la siguiente fase es el empoderamiento completo, no dudar ni temer a dar el poder a las personas, instancias y procesos, no retener artificiosamente poder que permita trastocar el proceso si éste no conviene a alguna de las partes.

Ahora bien, este empoderamiento completo no quiere decir total, no, para nada. Debe cuidarse ese contrapeso necesario en las decisiones e incluso instancias de apelaciones que garanticen la correcta actuación de todos los involucrados.

Ahora bien, hay que aclarar, un empoderamiento congruente, correcto y completo conlleva necesaria y forzosamente una responsabilidad en el ejercicio del poder, responsabilidad que debe quedar desde el principio claramente establecida para que los actores que participen entiendan, comprendan y acepten la gravedad de su actuar y se desempeñen en todo momento de manera impecable.

El empoderamiento congruente, correcto y completo es una característica que uno quisiera ver de manera contundente en nuestras universidades, ¿por qué? pues simple y sencillamente porque las mismas constantemente nos recuerdan que ellas están para ayudar a la sociedad a resolver sus problemas, luego entonces deben mostrar en su actuar la manera correcta, congruente y completa de hacer las cosas, ¿no crees?



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/16Pb59M>

## **Pensar como académico**

Si bien las personas estamos hechas de pensamientos y sentimientos, nuestras decisiones no podemos basarlas en la cuestión visceral o emotiva pues esto acarrearía acciones sin ton ni son, de la misma forma los pensamientos deben refinarse, pulirse, para que los mismos se sustenten siempre en dos bases fundamentales: argumentos y evidencias.

He tenido la fortuna en mi vida de incursionar en el quehacer universitario, en esto he encontrado la máxima expresión de lo que considero y llamo el pensamiento académico, pero quiero aclarar este término. Cuando hablo de pensamiento académico no me refiero a la manera de pensar de los profesores o maestros, sino a ese pensamiento científico (si queremos llamarlo de otra forma) en donde las ideas que se expresan tienen un sustento en lo que señale al principio: argumentos y evidencias.

Todos tenemos opiniones, incluso de lo que no conocemos tenemos opiniones, de hecho me parece que esto es parte de la naturaleza humana, y es válido, por algo tiene uno que empezar, no puede ser como un lienzo de pintor en blanco que solo se expresará hasta tener todo los elementos para ello, no funcionamos así. Pero de la misma forma no podemos quedarnos en meras opiniones, eso sería rebajar al extremo nuestra condición humana de ente pensante además de que sería en extremo injusto para quien o quienes expresamos un pensamiento sin mayor sustento que nuestra ideación.

Imaginemos el caso de una universidad donde sus funcionarios fuesen señalados en irregularidades, es más, que esos señalamientos estuvieran sustentados en auditorias y dictámenes, ahora supongamos que una persona, a pesar de todos esos argumentos y evidencias siguiera sosteniendo que a él o ella le siguen pareciendo inocentes las personas señaladas pues en su entendimiento son muy buenas personas, realmente sería deplorable una manera de expresarse así.

La cuestión emotiva no se elimina, somos personas y las filias y fobias son parte intrínseca de nuestra misma historia, pero las mismas pueden dar lugar a excesos e injusticias, por lo que la única manera es contar con todos los elementos sobre los cuales sustentar nuestra opinión. Este es el pensamiento académico al que me refiero.

Ahora bien, cuando me refiero a argumentos y evidencias, estoy hablando, en el caso de las evidencias, de elementos comprobables y verificables que permiten tipificar una acción o un resultado; en el caso de argumentos me refiero a la manera en que esos elementos comprobables y verificables se van concatenando para demostrar o conducir a una opinión.

Obvio que es muy fácil, muchísimo más fácil, opinar por opinar. Esto no implica esfuerzo alguno, ni mental, ni emocional, ni físico. Pero esa forma de argumentar no es válida, no es sólida, no tiene fuerza ni resiste los cuestionamientos. Está bien partir de una opinión, pero lo que sigue es allegarse de las evidencias que nos permitan argumentar y sustentar así nuestra opinión.

Viéndolo de esta forma, se pareciera un poco al método científico de observar, opinar, experimentar, demostrar y comprobar. Tristemente algunos se quedan en el segundo escalón e incluso otros en el primero. Pero quien transita este proceso llega a ese pensamiento académico, como yo lo llamo, que le permite tener certeza en sus opiniones y solidez en sus argumentaciones, lo demás solo es polvo y paja.

Las universidades en su quehacer como tales deben propugnar por el ejercicio del pensamiento académico en todos sus procesos y en todas sus instancias, sus integrantes deben buscar expresar de manera apoteósica el pensamiento objetivo sustentado en argumentos y evidencias y no solo vivirlo sino transmitirlo como una

manera en la cual la sociedad puede encontrar las soluciones a los problemas que la aquejan.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/12tdLF1>

## **Servicio profesional de carrera en las universidades**

Por su misma naturaleza, las universidades son vistas como centro del conocimiento donde las personas pueden adquirirlo, acumularlo y sobre todo aplicarlo, es decir, utilizar el conocimiento para crecer como personas, como profesionistas y como parte de una sociedad, por lo anterior no se entiende como en algunas universidades esa acumulación de conocimiento teórico y práctico que van adquiriendo sus integrantes puede dejarse de lado cada nueva administración.

La idea básica de la capacitación es precisamente el ir dotando a las personas de los conocimientos y las habilidades para desempeñar con éxito algún trabajo, en el caso de las universidades, sus empleados, sean de confianza o no, van adquiriendo con motivo de su mismo trabajo una experiencia incalculable no solo de la manera de hacer las cosas sino de las oportunidades y amenazas del desempeño de las mismas.

¿Pero que vemos regularmente? Que la llegada de una nueva administración viene aparejada con el hecho de los cambios (algunos incluso los llaman “cambios naturales”) de las personas que desempeñan cierta función en la organización.

Un análisis académico, es decir técnico y objetivo, necesariamente nos conduciría a pensar que la única justificación para cambiar a alguien por otro, es precisamente que la nueva persona desempeñará mejor el trabajo que su antecesor, pero si la que llega no sabe y tienen no solo que aprender el oficio sobre la marcha sino irse capacitando para poder desempeñarlo, estamos ante una situación que no atiende a cuestiones profesionales sino políticas, de amiguismo e incluso de complicidad.

Alguien podrá argumentar que si ese fuera el caso nunca nadie ascendería ya que quien estuviera arriba siempre tendría mayor experiencia y conocimiento del puesto, pero esto no es así, quien desee ir avanzando en una organización puede

irse habilitando hasta que la brecha entre el desempeño deseado y el actual sea muy poco con lo que su ascenso no afecte la marcha de la institución, además en ese caso también está el asunto del potencial, es decir, puede ser que quien desee subir, aparte de traer una brecha ya corta con motivo de la habilitación que estuvo trabajando, traiga un potencial mayor de desempeño de quien actualmente está en el puesto en cuestión.

Pero ¿cómo puede manejarse esto? En realidad no es tan complicado y depende mayormente de una voluntad congruente con valores de ética, responsabilidad y compromiso institucional. No se trata de inventar el hilo negro, como se dice, sino voltear a ver a quienes han salvado esta parte anteponiendo los intereses comunitarios a los personales. ¿Un ejemplo? El servicio profesional de carrera que existe, incluso reglamentado, en los diferentes niveles de gobierno.

Dado que el gobierno no puede reinventarse, más allá de los cambios de gabinete necesarios por cuestión de confianza (sin descuidar la cuestión de competencia y capacidad), todos los demás movimientos se atienen a lo que es el servicio profesional de carrera el cual garantiza no solo estabilidad laboral sino oportunidades de ascenso pero sobre bases profesionales, no de amiguismo, compadrazgo o complicidad.

Las universidades no pueden estarse reinventando cada cambio de administración, de la misma forma no pueden estar bajando las velocidades de “cuarta a primera”, si vale la expresión, con cada nuevas autoridades; la manera en que se salva esto es en instrumentar al interior de las mismas el servicio profesional de carrera y darle sentido y guía al desarrollo del personal para el beneficio institucional.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/12Jd7mK>



## **Educación basada en competencias: ¿enfoque humanista o mercantilista?**

La educación basada en competencias, más que una moda actual, es una respuesta a esa búsqueda que los individuos realizan en la educación: su desarrollo personal, desarrollo que por razones obvias debe ser palpable pero que de la misma forma debe considerar al individuo como la fuente y destino del mismo.

En varias ocasiones he tenido la oportunidad de tocar el tema de la formación basada en competencias, sobre todo desde el punto de vista de la educación superior. En esto me he dado cuenta de dos cosas, una es que los modelos de enseñanza basados en competencia son variados y con diferentes acentuaciones, la otra cosa es que hay quienes entienden mal esta manera de ver la docencia.

Respecto del primer punto, hay quienes supeditan el proceso formativo (sobre todo tomando como justificación el deseo de formar competencias) a los requerimientos del mercado, pudiera parecer que esto es correcto pero pensar así es considerar a las personas como un insumo más de los procesos productivos, cosificándolos, disminuyéndolos. Después de todos los procesos productivos, así como los procesos formativos, deben de tener como origen y fin a las personas, sino ¿cuál es el motivo de ellos?

En cuanto al segundo punto, hay personas que no entienden esto de las competencias y les parece que es un burocratismo innecesario donde las cualificaciones y calificaciones relativas a la competencia a formar se pierden en un sin número de requisitos y características que buscan acreditar el proceso. Es cierto que en la búsqueda por acreditar o certificar procesos formativos basados en competencia en ocasiones se exagera en la clarificación y especificidad de los cómo, pero también es cierto que ese no es el fin de un proceso formativo basado en competencias sino el que alguien adquiera la habilidad y el conocimiento necesario para hacer algo, y hacerlo bien.

En una ocasión un maestro me decía que él no estaba de acuerdo con el enfoque de competencias y que por lo tanto él no lo aplicaba. Ante este comentario yo le dije que claro que lo aplicaba. El un poco asombrado me repitió que no, que no lo aplicaba. ¿Entonces cómo evalúas? –le pregunté-, siempre que evalúas comparas un comportamiento obtenido contra uno deseado, y esa es la base del enfoque por competencias.

De esta forma sostengo a diferencia de lo que muchos creen, que todo proceso formativo tiende a un enfoque de competencias pues implica desarrollar una habilidad en la persona y para darse cuenta de esto se evalúa lo obtenido contra lo deseado. Pero, el gran pero como siempre, es que todo enfoque formativo (incluso quitándole el apellido de “basado en competencias”), debe ser relevante, coherente y pertinente.

Por último, entiendo y comprendo las diferentes acepciones que existen para el enfoque formativo basado en competencias, incluso aquella que propugna por supeditar la formación a los requerimientos del mercado. Pero yo difiero de esto. Considero a la persona como el origen y fin de todo proceso formativo, pero de la misma forma convencido estoy de que el mismo debe ser siempre relevante, coherente y pertinente. Y esto no es un pensamiento reciente, en 2003, ya hace algunos años, publiqué mi segundo libro titulado precisamente “Nuevas Tecnologías en la Docencia Contable – Un Enfoque Humanista Basado en Competencias” y que presentaba el trabajo ganador del la XVII Edición del Premio Nacional de la Contaduría Pública donde hacía referencia a esto.

El proceso formativo, sobre todo aquel se define como basado en competencias, pierde bastante cuando adquiere un enfoque eminentemente mercantilista, siendo lo principal que pierde la persona misma la cual no es vista como un individuo completo y complejo sino como un insumo más. La educación humanista, la educación superior humanista, debe cambiar esto y proponer procesos formativos relevantes, coherentes y pertinentes cuyo origen y fin sea la persona.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/13FPZNY>

## **Prometer no empobrece**

Tal vez algunas de las cosas de mayor valor que puede tener una persona es su palabra ya que el cumplir con los compromisos que uno adquiere le van dando ese carácter de alguien confiable; ahora bien, si esto es así en la vida personal y profesional imaginemos con cuanta mayor razón esto es de importancia en la vida institucional de las universidades.

Las universidades públicas, en un intento por democratizar o sociabilizar las decisiones de mayor importancia, han establecido procesos donde quienes deseen dirigir esas instituciones deben someterse al escrutinio para evaluar tanto su capacidad personal y profesional como su proyecto institucional, en el mejor de los casos esto forma parte de un proceso donde todo se evalúa para elegir (se supone) la mejor opción, pero en otros casos se ha vuelto en una pasarela donde se promete lo que sabe le dará más puntos sin tener la intención o en muchos casos ni siquiera la capacidad de cumplir.

Me ha tocado ver procesos de elección de autoridades universitarias donde las mismas se comportan igual que un político prometiendo y prometiendo sin saber en ocasiones si la institución tiene la capacidad de soportar viablemente sus propuestas, incluso ante diferentes grupos presentando propuestas mutuamente excluyentes. Al final de cuenta las elecciones se vuelven una pantomima donde el que llega no cumple y quienes lo eligieron no exigen.

Yo creo que el estar al frente de una institución de educación superior debe considerarse una enorme responsabilidad y no tomarse tan a la ligera como para ver la cuestión de prometer lo que acarree mayores simpatías como el camino para llegar a. En este sentido no puedo estar de acuerdo en que el fin justifica los medios. Menos en una universidad.

Quien participa en procesos administrativos universitarios para dirigir estas instituciones debe presentar propuestas viables y sobre todo cumplir lo que se prometió. De otra forma y para decirlo llanamente, estaríamos en el escenario de las mentiras, de lograr acceder a uno de estos niveles de dirección engañando, fraudeando, y si esto es así no hay nada que obligue a mantener a alguien así como cabeza y guía de una institución de educación superior.

Siendo más amplio en mi disertación puedo decir que no se vale que nadie que llegue con mentiras (promesas que no se cumplen) a ningún aspecto de la vida, sea esta social, política o institucional, debe seguir detentando ese nivel de autoridad y por el contrario debe retirarse para dejar su lugar a quien de manera honesta respeta su palabra y los compromisos adquiridos.

Volviendo al tema de las universidades, yo creo que 100 días (los famosos primeros 100 días de gobierno o administración que muchos aspectos de la vida social, política o institucional manejan), es tiempo más que suficiente para que los compromisos contraídos cuando se estuvo en la etapa del escrutinio, llámesele como se le llame, comiencen a cumplirse. De la misma forma debe haber mecanismos para que, si no hay evidencia de que al menos se han iniciado en esos primeros 100 días de gobierno o administración las acciones tendientes a cumplir esos compromisos, quien llegó con mentiras sea retirado de su puesto.

La única manera en que las personas, todos nosotros, podemos hacernos responsables es cuando hay consecuencias en nuestros actos. La única manera en que quienes deseen dirigir una institución tomarán con la seriedad debida esta encomienda es estableciendo mecanismos que obliguen a ello, incluso señalando muy claramente que su permanencia en el puesto depende del cumplimiento en el corto plazo de las promesas que en su momento hicieron.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1956moc>

## **Por una universidad sin miedo**

La integridad y el carácter tienen que ver precisamente con ese actuar congruente entre los valores, los ideales y lo correcto, desafortunadamente a ese actuar se le contraponen una fuerza formidable, coaccionadora y paralizante que es el miedo. La universidad, como espacio abierto a la libre discusión de las ideas y por ende a los desacuerdos y consensos, debe garantizar las condiciones para ese actuar sin que el miedo lo contamine.

Dos ejemplos que me tocaron ver de cerca en una universidad pública: Primero, ante los robos, fraudes y malversaciones que se iban descubriendo de una administración que por cierto ya terminó, la mayoría de la gente no hacía nada, ante mi pregunta del por qué de ello la respuesta era la misma: miedo a que los corrieran. Segundo, en esa misma universidad, después de una negociación sindical de risa donde la parte sindical pedía un 6% DE AUMENTO y al final le dieron un 3.9%, ante mi pregunta de que si por qué no se había ido a la huelga para presionar por lo solicitado, la respuesta fue la misma: miedo a dejar de percibir salarios en lo que la huelga duraba.

Así como esos ejemplos yo creo que los que andamos en las cuestiones de gestión Universitaria podemos citar muchos más. Cuestiones de inconformidad en las universidades que no avanzan, incluso actos de injusticia que no son denunciados ni señalados pues en todos los casos el sentimiento subyacente es el del temor, un temor entendible a perder el ingreso, a perder el empleo. Repito: un sentimiento entendible, pero vergonzoso, y no vergonzoso para quien lo experimenta, para nada, somos humanos y eso es parte de nuestra naturaleza, vergonzoso para la universidad pues indica lo pésimo que está el ambiente de trabajo y las nulas –pero convenientes- acciones para revertir esto.

Las universidades siempre son definidas internamente y vistas externamente como centros del conocimiento donde la ciencia y las artes evolucionan con un fin específico de mejora integral de los individuos, las organizaciones y la sociedad;

pero bajo esa premisa es inaceptable que los temas o las formas estén condicionados a no ser políticamente incorrectos so pena de perder el ingreso o la fuente de ello, de otra forma hay un desbalance de poderes donde la institución, como se dice vulgarmente, tiene la sartén por el mango pues como poseedora de los recursos no tiene ese miedo de hacer o no hacer, mientras que sus integrantes sí lo tienen.

Pero lo que sucede en la mayoría si no es que en todas las universidades que no se busca para nada crear las condiciones que lleve ese miedo a cero, claro que no, hacerlo sería perder ese poder coercitivo que tiene la universidad para aplacar la disensión, los señalamientos, la crítica, además de ser un arma muy poderosa al momento de negociar prácticamente lo que sea.

De nueva cuenta señalo: sobreponerse a ese miedo natural existente no es trabajo de las personas, cada una lo hará a su paso, en su momento y si puede y quiere; la institución es la que tiene la obligación -si es que realmente quiere ser y no solo ostentarse como un modelo de libertad en el pensar, decir, y hacer- de generar las condiciones para ello sin el miedo de por medio.

Ojo, no estoy abogando por que al interior de las universidades la gente pueda decir y hacer lo que le venga en gana sin consecuencias, claro que no. Sabemos existen conductas sancionables y que deben serlo. Mi argumentación va en el sentido de liberar el buen actuar para que éste se dinamice mientras el mal actuar sea sancionado de manera objetiva y de acuerdo a las normas establecidas. En otras palabras, los buenos no deberían de tener miedo de hacer lo que es correcto, pero los malos sí deberían tener miedo, y mucho, de hacer lo que es incorrecto.

Mientras no existan las condiciones para un pensar, decir y hacer con plena libertad en las universidades, mientras el miedo se campee por sus integrantes y sus instalaciones, mientras el temor a las consecuencias sea el factor decisivo



para señalar, exigir o criticar, no podremos decir que hablamos de instituciones libres y si no son libres no podemos esperar que de ellas salgan personas libres para una sociedad libre.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/18ESDVW>

## ¿Quién habla por la universidad?

Todas las universidades tiene órganos colegiados donde las decisiones, estratégicas u operativas, académicas o administrativas, son discutidas, consensadas y acordadas. Si consideramos que quienes son electos para representar un sector universitario en esos órganos llegan con su agenda de temas de interés de grupo, tenemos entonces que en esas instancias todos hablan por todos, pero nadie habla por la universidad.

En una ocasión, después de un proceso para elegir representantes académicos ante un Consejo Universitario, uno de los representantes académico señaló que él ya traía los puntos que deseaba llevar y defender en Consejo (los cuales por cierto se referían a ciertas percepciones del programa de estímulos al desempeño que quería garantizar para los maestros que representaba), me quedé pensando que al igual que este maestro todos quienes suben a los órganos colegiados de discusión traen sus puntos, de la misma forma me quedé pensando en quién habría de hablar por la universidad.

Pensemos en esto: los representantes académicos representan los intereses del área académica, los representantes administrativos los de la parte administrativa, los representantes de los alumnos pues a los alumnos y la administración de la universidad sus propios intereses, luego entonces ¿quién habla por la universidad?

¿Qué es eso de “hablar por la universidad”? Que aunque un representante traiga su agenda, esta agenda este en conformidad con el bien institucional, con su plan de desarrollo, con su normatividad, ¡caray!, que la argumentación no vaya en el sentido de “quiero esto para mi gente” sino más bien “quiero esto que si bien beneficia a mi gente es para un bien mucho mayor: el de la universidad”.

¿Y cómo puede hacerse eso? ¡Carambas!, no es tan complicado, pero si requiere dejar de lado el pensamiento mezquino de ver de dónde puede uno sacar raja,

como se dice vulgarmente. La idea es que toda propuesta, toda solicitud, vaya aparejada de razonamientos y argumentos que sustentados en la normatividad institucional vigente busquen impactar de manera exitosa en los fines institucionales más que los beneficios facciosos o de grupos.

En otros momentos cuando he hablado de otros temas, he tocado el relativo al del empoderamiento y en esta ocasión sigo insistiendo en ello: se trata, claro, de dotar del poder necesario a estos órganos de deliberación para que se pueda dar una discusión de ideas con la viabilidad de llevarlas a cabo, pero de la misma forma deben dotarse de las reglamentaciones necesarias para que cualquier tema, punto de acuerdo, propuesta o solicitud se ajuste de manera clara, práctica y objetiva al bien superior que es el de la institución.

Si quienes participan en los órganos de deliberación en las universidades realmente tienen el sentido ético, moral y profesional de compromiso con la institución, no dudarán en ajustar las ideas que les sirvan de punto de deliberación a las condiciones que permitan el desarrollo, mejora y consolidación de la universidad, en caso contrario estaremos ante viles mercenarios que sin importar la institución solo buscarán egoístamente el beneficio personal, faccioso o de grupos.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/12lyADf>

## **La Triple Hélice Individual: Cultura-Educación-Desarrollo**

Cualquier proyecto sea este personal, organizacional, institucional, gubernamental, requerirá de la confluencia de varios factores, fuerzas y variables; pero subyacente a todo proyecto siempre estará el factor humano que es lo que lo piensa, lo diseña, lo opera, lo evalúa y lo mejora, de ahí que la prioridad en la habilitación de las personas sea trabajar por dinamizarlas a través de la cultura, la educación y el desarrollo.

Ya en otras ocasiones he compartido las ideas sobre el concepto de la triple hélice, modelo donde confluyen como actores rectores del mismo, el gobierno, las universidades y el sector privado. Pensando en este modelo, e incluso en cualquier modelo que queramos, tendremos que reconocer que su soporte y sustento siempre será el mismo: las personas.

Es un hecho que los individuos somos entes complejos, no estamos hechos solo de carne, sino también de ideas y sentimientos, factores que en ocasiones se encuentran en conflicto dentro de uno mismo así como en conflicto con los factores de los demás. Pero esta complejidad no nos impide abordar el tema de lo que es, como me gusta llamarlo a mí, la habilitación humana, lo cual no es otra cosa que dinamizar el potencial personal que cada uno tiene.

En esta dinamización y entendiendo precisamente esa complejidad, necesariamente tendremos que hacer referencia a los aspectos que constituyen y definen a una persona, los cuales, sin ánimo de ser excesivamente simplistas podemos agrupar en aspectos materiales (lo que una persona hace), aspectos emocionales (lo que una persona siente) y aspectos cognitivos (lo que una persona piensa).

Si bien todos los factores tienen características comunes, hay algunas que les son significativas, en el caso de la cultura es precisamente la parte emocional la que la caracteriza, es decir, lo que uno siente; en el caso de la educación es la parte

cognitiva, es decir, lo que uno piensa; y en el caso del desarrollo es la parte material, es decir, lo que una persona hace.

En el caso de las universidades, la atención a los tres puntos anteriores, cultura, educación y desarrollo, pueden y deben ser atendidos desde el ámbito de su competencia para poder esgrimirse como potencializadoras del desarrollo humano.

El énfasis dado en muchas ocasiones a la cuestión meramente cognitiva desbalancea la ecuación y, más importante aún, desbalancea al individuo, pues llega a tener, en el mejor de los casos, un excelente dominio disciplinario pero un desligue total de sus emociones, sustento de los valores, la ética y la solidaridad, y sin las cuales el desempeño se vuelve frío sino es que incluso inhumano.

Sé que el trabajar la cuestión cultural, educativa y de desarrollo de las personas es tarea que engloba varios actores, actores que también participan en la triple hélice del desarrollo económico-social, pero también sé que las universidades como centros formativos pueden hacer una gran labor viendo a las personas como entes completos y complejos, no solo como futuros profesionistas sino como actuales personas y no solo como receptáculo de conocimientos sino como cúmulo de ideas, sentimientos y actividades.

La triple hélice del desarrollo individual (sustento y soporte de la triple hélice económica o social, así como de todo modelo de desarrollo), se sustenta, considera, trabaja, dinamiza y habilita el aspecto cultural, educativo y de desarrollo del ser humano. En la medida que estos elementos este integrados armónicamente podemos pensar en individuos plenos dentro de sociedades plenas.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/15RhAeB>

## **¿Universidades abiertas a todas las ideas?**

La universidad, ente dedicado a la formación, investigación y extensión de la ciencia y la cultura, siempre ha sido vista como la instancia por excelencia para la discusión de las ideas, la premisa que sustenta esto indica que es precisamente esta discusión libre, tolerante y abierta la que puede permitir el avance de la sociedad, pero la pregunta natural es ¿todas las ideas tiene cabida para ser discutidas en la universidad?

La universidad, al fomentar la apertura y libre discusión a las ideas, garantiza una dinámica intelectual que insufla en el mundo de las ideas el oxígeno del conocimiento que permita avanzar hacia la verdad y por ende hacia la libertad, de ahí que la primer respuesta a la pregunta ¿todas las ideas tiene cabida para ser discutidas en la universidad? debería ser un sí, solo que en este sentido hace falta ver otra parte del panorama.

Supongamos que alguien desea en la universidad discutir si la tierra gira alrededor del sol (heliocentrismo) o si más bien es el sol el que gira alrededor de la tierra (geocentrismo), de inicio, si tomamos el supuesto de que la universidad es un espacio abierto a las ideas y su libre discusión no deberíamos estar en desacuerdo de que la discusión anterior se llevase a cabo, pero la cuestión real es que nadie apoyaría una idea como esa, ¿por qué? por que el heliocentrismo es una idea ya validada por lo que la discusión sobre el tema es por demás estéril.

Entendamos una cosa: la ciencia y la cultura es un continuo avanzar, en ese avanzar hay pasos decisivos y definitorios que son dados y que como tales no admiten dar marcha atrás. Ideas como la esclavitud, la segregación, la superioridad de las razas o los géneros, los derechos humanos, la tortura, etc. etc. etc., son ideas sobre las cuales la humanidad en su mayoría, con la información y experiencia de los miles de años que pesan sobre ella, ha tomado ya una decisión, decisión sobre la cual a su vez se han ido construyendo nuevas ideas que conforman el estado actual de la ciencia y la cultura.

Luego entonces habrá ideas que si bien pueden ser planteadas para su discusión en una universidad, la aceptación de la misma discusión demerita el carácter universitario pues la misma no se da en los límites del conocimiento y cultura conocidos, sino en estadios del entendimiento ya superados.

De ahí que la respuesta a la pregunta inicial de ¿todas las ideas tiene cabida para ser discutidas en la universidad?, si tenemos que escoger entre un sí o un no, tendrá que ser no. Pueden proponerse, eso sí, pero ¿discutirse? De nuevo revisemos los temas que se han señalado. Se supone que una discusión de ideas va encaminada a resolver algún dilema en cuanto al entendimiento de algún tema. ¿Habrá alguien que aún tenga alguna duda si la esclavitud es correcta o incorrecta?, ¿o si la segregación es aceptable o no?, ¿o si la tortura es aceptable o no?, entonces ¿cuál sería el fin de la discusión de esos temas en la forma en que se han planteado?

Ojo, no se está diciendo que esos temas no puedan o deban tocarse, sino más bien que la discusión debería versar sobre los estadios subsecuentes de desarrollo del conocimiento sobre los mismos, no de los ya discutidos, por ejemplo, en el caso de la tortura, bien puede discutirse el estado actual en el mundo, en un país, o en un actor (cuerpos de seguridad, delincuentes, etc.) el estado actual y las propuestas para erradicar esta práctica, pero no creo que alguien defendiera la idea de analizar si es correcta o no la misma.

Hay conocimientos definidos aunque tal vez no definitivos, de la misma forma hay concepciones erróneas de entender la realidad, la valoración de los temas a discutir en una universidad debe estar en función del estado actual de la ciencia y la cultura y descansar sobre la frontera del conocimiento, de esa forma puede garantizarse un avance en los conocimientos y el entendimiento al interior de la sociedad que propugne por su mejora como tal.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/17PRFj7>



**Más que inserción del egresado en la sociedad de manera productiva, pensemos insertarlo de manera ¡reproductiva!**

La función de las universidades es clara, la mayoría de ellas en su visión, misión, filosofía y valores hablan de formar integralmente al futuro profesionalista, esta formación integral no es de gratis sino que persigue la habilitación del egresado para su inclusión en la vida de la sociedad, luego entonces estamos ante la situación donde al estudiante se le transmiten conocimientos, habilidades, actitudes y valores que buscan ser aplicados y replicados en dicha sociedad.

Yo creo que todos hemos vivido o conocido la experiencia de un recién egresado que con todo lo aprendido en la universidad busca ingresar al mercado laboral topándose con una realidad: allá afuera de la universidad las cosas son de otra forma.

No quiero explayarme en el asunto que reconozco es prioritario, pero que ya he abordado en otras ocasiones, relativo a que la formación del futuro profesionalista en las universidades debe atenerse a los factores de relevancia, coherencia y pertinencia, quiero ahora abordar el tema de la manera en que lo aprendido en las universidades puede ser de gran utilidad para la sociedad... si ésta le permite aplicar lo aprendido al egresado.

En lo personal yo sí conozco casos de egresados que se han topado con ese discurso donde el quid del mismo gira en torno al señalamiento de que “en la universidad se enseña cómo deben hacerse las cosas de manera ideal, mientras que en la vida profesional se aprenden a hacerse las cosas de manera real”. Este razonamiento es real e incluso es válido, pero es incorrecto y peor aún: atenta contra los intereses de la misma sociedad.

Una de las funciones de la universidad es precisamente ser el receptáculo del conocimiento adquirido por la humanidad durante miles de años, de la misma

forma por la eficiencia formativa buscada, se escoge de todo el conocimiento existente aquel que es el mejor, es así como los procesos formativos enseñan la mejor forma de hacer las cosas.

Al salir de la universidad, si en una empresa, institución, organismo incluso gobierno, le dicen al egresado que si bien él trae una forma ideal de hacer las cosas existe una forma real de hacer las cosas, lo único que se gana con esto es demeritar, no el perfil del profesionista, sino la misma función de la entidad, sea la que sea, y de la sociedad.

Buscar siempre como hacer las cosas mejor es el camino que garantiza la mejora continua y con ello la excelencia, esa mejora continua y esa excelencia redundan por razones obvias en toda la sociedad, otra forma de pensar, hacer o ser demerita esa función por lo que en vez de un círculo virtuoso la entidad y la sociedad se decanta en una vorágine de mediocridad y autocomplacencia.

Por eso cuando me toca exponer esta temática señalo que más que buscar que los egresados de las instituciones de educación superior se inserten de manera productiva en la sociedad, debemos buscar que éstos se inserten de manera reproductiva, es decir, que busquen, procuren incluso luchen por reproducir en la sociedad los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores con los que fueron habilitados durante su proceso formativo universitario.

Muchos de los problemas de la sociedad son precisamente porque no se hacen las cosas como se debiera, esto se soluciona más que con una inserción productiva del egresado con una inserción reproductiva. La primer opción, la inserción productiva es pasiva, ve al futuro profesionista como un insumo más de los procesos productivos y busca amoldar al egresado al andamiaje laboral; por el contrario, la inserción reproductiva es activa, no ve al futuro profesionista como un insumo producto sino como factor de cambio y mejora y busca que el egresado, al

ser puente entre la universidad y la sociedad, replique lo mejor de la primera e impacte de manera positiva en la segunda.

La inserción reproductiva del egresado apunta al papel que debe jugar la universidad en la sociedad, ya que sus procesos formativos, de investigación y de extensión de la ciencia y la cultura tienen la finalidad última de incidir positivamente en la sociedad y esto solo le es posible a las instituciones de educación superior a través de egresados que no solo sean profesionistas sino que se desempeñen con ética, valor, civilidad, compromiso, honestidad y solidaridad.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/15dzB50>

## **En busca de la autonomía pérdida de las universidades**

De manera sucinta podemos decir que el concepto de autonomía universitaria hace referencia a la independencia política, académica y administrativa de una universidad pública con relación a los factores externos a esta; pero de un tiempo a la fecha, de manera muy sutil y en ocasiones casi imperceptible, esta autonomía ha ido disminuyendo condicionando el desprenderse de ella generalmente a la entrega de recursos económicos extraordinarios.

La idea de dotar a las universidades de autonomía tiene su eje central en la premisa de concederles esa libertad para indagar, criticar, proponer, experimentar y enseñar, más allá de los momentos sociales, culturales, políticos o económicos, con lo que se pretende ampliar su campo de acción y visión y desprender de cualquier otra intención que no sea el procurar la mejora y el avance de la sociedad.

Hasta hace poco esa autonomía se regía por las normas y los acuerdos que las universidades tomaran a su interior y si bien es cierto que como todo sistema humano presentaba sus fallas, al menos en el sentido estricto de la misma figura seguía prevaleciendo esa libertad para pensar y hacer dentro de los límites impuestos por la misma sociedad en la que todos vivimos.

A partir de los 80s y con más fuerza en los 90s, sobre todo con los cambios que la sociedad comenzó a experimentar relacionados con el fenómeno de la globalización, se vio la necesidad de encauzar a las universidades hacia estándares de comportamiento dictados y previamente establecidos, ¿pero cómo hacer esto si por autonomía no pueden imponérsele formas de ser y hacer a las universidades? Fácil: a través del condicionamiento de recursos adicionales.

Así, ciertos recursos extraordinarios fueron condicionándose a que se implementaran sistemas de control de la calidad, acreditación de carreras,

certificaciones de maestros, y un sinfín de etcéteras cuyos términos en la actualidad nos son tan familiares y cuya incidencia en los procesos universitarios ha sido más que aceptada.

Recientemente, en un evento universitario, se presentaron los indicadores prioritarios con los que la universidad debía de trabajar, a los que debía encauzar sus estrategias, acciones y esfuerzos, ningún indicador era propio, todos eran indicadores impuestos externamente para garantizar la calidad de la educación superior.

No estoy argumentando aquí a favor o en contra de esos indicadores o de esos procesos impuestos, ya en otras ocasiones he hablado y a veces a favor y a veces en contra, lo que estoy señalando es la falacia con la que se llenan la boca las autoridades universitarias cuando hablan y defienden casi con su vida (metafóricamente, claro), la cuestión de la autonomía universitaria.

Digámoslo de manera clara. Desde hace tiempo esa autonomía en la práctica quedó sin uso ni valor. Desde fuera se imponen los indicadores a cumplir si es que la universidad quiere más dinero. Pensemos un momento en esto para quien todavía crea que existe eso de la autonomía universitaria: si desde fuera se te dice qué es lo que debes hacer o lograr, y tus esfuerzos académicos y administrativos se van principal y prioritariamente en cumplir esos indicadores ¿podemos realmente hablar de autonomía universitaria?

Ya no es la universidad la que dice qué es lo que hará, cuando mucho (y eso solo cuando no existen también ya procesos probados, certificados y acreditados para ello) cuando mucho lo que puede decidir es la manera en que logrará lo solicitado. Y esto no es poca cosa, ya que si desde fuera se le tuvo que decir a la universidad lo que tiene que lograr, prácticamente es un señalar que el papel de la universidad ha fracasado pues en vez de ella liderar los cambios externos es lo externo lo que ha comenzado a liderar los cambios en ella.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1fIUtZk>

## **Recuperar el sentido patrio en nuestras universidades**

La noción de patriotismo no es, no debe ser, una cuestión pasada de moda, eso que denominamos patriotismo es ese vínculo que nos conecta con nuestra historia, con nuestra gente y los valores que profesamos y que nos concede ese sentido de identidad, orgullo y compromiso. Los procesos formativos en este sentido no terminan una vez que uno ingresa en la universidad sino que por el contrario pueden ser potencializados y proyectados hacia la vida productiva y social de los egresados.

Un cambio muy sutil, pero perceptible: uno ingresa en la universidad, sea ésta pública o privada, y de repente aquellas cuestiones relacionadas con el sentido patrio parecen quedarse detrás de la valla de ingreso. Se acaban los honores a la bandera así como su juramento, ni que decir de las actividades relativas a nuestra historia, lo único que pervive, lo tristemente único que pervive, es el respeto irrestricto (eso sí) a los días de asueto oficiales.

En una ocasión hablando de esto con un maestro su “justificación”, por demás pueril, era que ya no se podía obligar a los jóvenes por ser ya adultos a las ceremonias relacionadas con el sentido patrio. Comento que esa “justificación” fue bastante pueril por que por otro lado las universidades obligan a los jóvenes a muchas cosas aunque sean adultos, desde horarios, requisitos de ingreso y permanencia, comportamiento en clases e instalaciones y un sinfín de etcéteras, pero aún así, concediendo sin conceder el argumento del maestro ¿no se trata de obligar al joven a esto o lo otro sino que la universidad recupere el sentido patrio perdido!

¿Qué le costaría a la universidad hacer honores? Caray, aunque sea con sus funcionarios principales, ¿o efectuar en alguna fecha importante algún evento cívico? Nada, no le costaría nada y por el contrario y aunque no participaran los jóvenes, el ejemplo que vieran hablaría por sí mismo.

Las ceremonias cívicas que giran en torno al sentido patrio puede que en primaria o secundaria parezcan repetitivas y tal vez sin mucho sentido actual, pero en esas etapas apenas se están sembrando las semillas de ese patriotismo que nos permite solidarizarnos como nación y darnos coherencia como sociedad.

En la universidad esto puede dinamizarse ya que quienes están en ella, los jóvenes, tienen una perspectiva en el corto plazo de egresar e incorporarse como profesionistas a la sociedad, de ahí que la aplicación práctica de los valores cívicos y patrios es algo que puede utilizarse para ya no solo ver al pasado sino proyectar y proyectarnos hacia el futuro.

El sentido patrio no está muerto, podrá estar olvidado en muchas de nuestras universidades, pero la urgencia de recuperarlo va más allá de la necesidad de reincorporar eventos cívicos sino que tiene que ver con nuestra misma existencia como sociedad basada en el respeto, el compromiso, la solidaridad, la cooperación, la justicia y la lucha por un mejor futuro.

Las grandes naciones no han llegado a serlo renunciando a lo que las aglutina como sociedad, y eso es su historia, sus valores como nación, su sentido patrio como sociedad, lo mejor que podemos hacer en nuestras universidades es fomentar en los jóvenes ese sentido de compromiso con la sociedad para poder así contar con ellos en la construcción de la nación que todos deseamos.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1eiFZvA>



## **La sin razón de las modas académicas**

Una premisa que uno da por sentado cuando aborda el tema de las universidades, es que quienes laboran ahí tienen un alto nivel de compromiso intelectual que les permite analizar a profundidad los temas y decidir correctamente basados con la mayor información de que se dispone, después de todo para eso se les paga: para pensar (y por ende educar, investigar y difundir la ciencia y la cultura), pero cuando uno ve las modas académicas no puede menos que dudar de esa premisa inicial.

“¡Todos por un posgrado!, ¡ahora todos a investigar!, ¡ahora todos a ponenciar!, ¡ahora todos a ser doctores!”, cual si fuera un tianguis donde las ideas se abaratan a tal grado que deben ser perfinoneadas, de un tiempo a la fecha en nuestras universidades se ha visto un fenómeno que más que tendencias académicas pareciera que estamos hablando de modas académicas.

Comenzaron a requerirse (sobre todo de manera externa, léase gobierno para asignar recursos extras u organismos certificadores o acreditadores para otorgar reconocimientos) que los maestros tuvieran posgrado y todos los docentes comenzaron a ser inscritos en maestrías, en algunos casos se llegó al extremo que las mismas universidades generaban sus maestrías para ahí mismo formar y titular a sus propios maestros.

Luego vino la moda de los doctores. Igual que el caso anterior las universidades comenzaron a empujar a sus docentes ya con posgrado a cursar ahora doctorados, y de la misma forma en muchos casos creando endogámicamente ella misma sus propios grados para formar y titular a sus propios docentes como doctores.

¿Cuál es el resultado? Que las universidades pomposamente muestran como sus indicadores en estos rubros han subido (enfoque cuantitativo), pero cuando uno ve

la actividad y productividad de estos docentes con maestrías o doctorados casi en nada se diferencia de lo que hacían antes de obtenerlos o de lo que hacen sus compañeros que no los tienen.

¿Qué quiere decir lo anterior? Que se le invirtió tiempo, esfuerzo y dinero (esto último de toda la sociedad que vía impuestos sostiene a la universidad) para que los docentes obtuvieran un grado más por la moda de obtenerlo que por responder al perfil del docente y al plan de la universidad, pero lo peor es que esa inversión no resultó en cambios dramáticos de desempeño como uno esperaría.

Luego vienen las ponencias, los artículos, los libros; se comenzó a exigir esto en los docentes y éstos desarrollaron maneras de lograr lo que se pedía (de nuevo enfoque cuantitativo): tantas ponencias, tantos artículos, tantos libros, productos que para nada atendían la calidad requerida y que, peor aún, no abonaban en nada a la sociedad que pagaba (y paga) con sus impuestos esto.

Pudiéramos seguir con una lista casi interminable de las actividades académicas que más bien parecen moda. Al parecer nadie se pregunta primero si el perfil del docente va encauzado hacia eso que se desea ahora haga en lo individual o en lo colectivo, lo importante de nueva cuenta es lo cuantitativo: “tantos nuevos posgraduados, tantos nuevos doctores, tantas nuevas ponencias, tantos nuevos artículos”, pero cuando uno pregunta ¿y todo este esfuerzo para qué ha servido? no es el silencio el que responde sino una retahíla que busca justificar lo injustificable: modas que nos han costado y que no nos han dejado nada.

La universidad debe entender que no está para cumplir modas sino para vivir su vocación de servicio a la sociedad y que para ello quienes se comprometan en tal o cual actividad deben tener la capacidad para ello y el compromiso para desempeñarse con excelencia en pos del bien común, de otra forma tendremos una pantomima donde todo parezca ir hacia adelante, aunque no nos movamos.



Este artículo puede verse en video en  
<http://bit.ly/16stRVz>

### **Académicamente bueno, ¿pero profesionalmente malo?**

En los diferentes procesos académicos que me ha tocado participar y que implican establecer perfiles de egresados, siempre se han determinado características que se identifican con la excelencia profesional, no solo conocimientos y habilidades, sino también actitudes y valores, ahora bien, si eso se espera de un profesionista egresado de una universidad ¿es lógico pensar que quienes estén al frente de los procesos formativos muestren menos características que aquellas que quieren desarrollar?

En una ocasión me toco una situación que fuera cómica sino fuera trágica en una universidad: había unos académicos que habían sido sancionados por diferentes faltas o señalados en varias irregularidades, faltas e irregularidades que no viene al caso mencionar, pero eran faltas e irregularidades graves y vergonzosas tanto para la universidad como, quiero suponer yo, para el mismo académico.

Lo incoherente e incomprensible, para mí, de la situación es que esas personas estaban dando clases, impartiendo asesorías, liderando proyectos de investigación o vinculación, participando en procesos institucionales, etc.

Cuando le pregunté a las autoridades del por qué de lo anterior escuche lo que hasta ahorita para mí es la respuesta más aberrante, absurda e ilógica que de alguien que trabaja en una universidad he escuchado: “lo que pasa es que a pesar de todo es un buen académico”.

Con esa desatinada argumentación pretendía justificar lo injustificable: tener liderando en procesos claves a personas que habían demostrado un ínfimo sino es que nulo amor a la institución, compromiso a la profesión, y responsabilidad con la vocación.

Todos los perfiles de los egresados de todas las universidades marcan no solo conocimientos y habilidades para poder ser considerados como profesionistas capaces, también mencionan actitudes y valores para poder ser considerados gente de confianza.

Pero lo que esta pobre autoridad (pobre en sentido intelectual) me decía, es que con que una persona tuviera conocimientos y habilidades aunque careciera de actitudes y valores positivos o incluso que éstos fueran negativos, le era suficiente para tenerlo formando alumnos, liderando investigaciones, relacionándose vía vinculación con la comunidad o participando en procesos institucionales.

Pero, desde mi punto de vista, no solo era aberrante, absurda e ilógica esa “justificación” sino que peor aún: era falsa. Nadie en su sano juicio iría con un profesionista que fuera muy capaz (conocimientos y habilidades) pero que estuviera señalado de graves acciones (actitudes y valores), pero en esta universidad (lo que es lo que a esa persona no le pueda ni le duela su propia institución), al parecer no había ningún problema con generar una situación por demás irracional.

En otras ocasiones he señalado que el compromiso de las universidades, dado que están en el pináculo del desarrollo, debe ser contar con los mejores elementos para formar, investigar y extender los beneficios de la ciencia y la cultura, pero estos elementos deben ser los mejores no solo en cuanto a conocimientos y habilidades, sino también en cuanto a actitudes y valores, de lo contrario su discurso frente a la sociedad será simplemente una dialéctica hueca, falsa y embustera.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/19katYC>

## **Exámenes de incompetencia**

Cuando hablamos de una formación profesional que se sustente en el enfoque de competencias, entramos sin querer en una madeja de instrumentos, procesos, vocabulario, escenarios y demás que en ocasiones impide valorar el alcance de la aplicación del enfoque de competencias, una manera de desenredar esa madeja es simple y sencillamente viendo los exámenes que se aplican para evaluar los resultados del proceso formativo.

Me ha tocado la fortuna de conocer varias universidades, las cuales en su mayoría se jactan de tener incorporado en sus procesos el enfoque formativo por competencias. De la misma forma cuando uno quiere abordar la manera en que cada universidad aplica este enfoque, se encuentra con el problema de que los formatos de la materia son diferentes, la jerga que se utiliza también cambia, las actividades son difíciles de calificar a menos que uno las evalúe *in situ*, etc. Pero esta dificultad no elimina la necesidad que se tiene de ver y saber la manera en que el enfoque por competencias se está aplicando en nuestras universidades.

Imaginemos un escenario donde al ir con un médico por un problema de salud éste tuviera que hacer decenas de análisis poderse hacer de la impresión sobre nuestro estado de salud, realmente sería algo desgastante, impráctico y tal vez incluso riesgoso por los tiempos que esto tomaría. De la misma forma si uno quiere evaluar la aplicación del enfoque de competencias en los procesos formativos de las universidades debe ser capaz de escoger de entre toda la madeja que implica la implementación de éste enfoque, un indicador que nos permita al menos una primera impresión, este indicador son los exámenes.

El examen, lo que yo llamo la validación, es el punto final del proceso formativo, es la parte valorativa que incluye el análisis del grado de la habilitación en cuanto a las competencias profesionales que se buscan lograr, por lo tanto es una manera muy sencilla de evaluar aunque sea en una primera instancia todo el proceso formativo, y es precisamente aquí, como se dice vulgarmente “donde la puerca

tuerce el rabo” al encontrarnos en ocasiones con verdaderos exámenes de incompetencia.

Dado que el examen implica un diseño, aplicación y posterior evaluación por parte del maestro, en ocasiones éste instrumento no responde a la necesidad de evaluar el grado de desarrollo de las competencias buscadas, sino más bien a facilitar al docente los pasos que hemos señalado: diseño, aplicación, evaluación. ¿Cuál es la característica principal que debe contener un examen que busque evaluar conocimientos, habilidades, actitudes y valores en un entorno formativo bajo el enfoque de competencias? Su aproximación con las características de la realidad.

Cada quien que llegue a sus conclusiones. En lo personal me han tocado ver exámenes muy fáciles de aplicar y evaluar por parte del maestro pero que para nada se acercaban en lo más mínimo a las características de la realidad, ahora bien, si el enfoque es el de competencias (y de hecho la formación de profesionistas señala que busca hacerlos competentes para un mundo laboral), ¿qué competencia, qué formación estaremos evaluando cuando el instrumento para ello no recupera en sí mismo las características de la realidad?

De nueva cuenta que cada quien llegue a sus conclusiones, y no se trata de iniciar una discusión estéril ya que cualquier argumento en uno u otro punto se salva cuando se responde a “este examen, ¿presenta en su diseño lo más cercano posible, las características de la realidad?” Si la respuesta es sí no hay discusión que sea necesaria, si la respuesta es no cualquier justificación es incapaz de salvar ese enorme defecto.

La formación por competencias no es un discurso que con solo decirlo y repetirlo se lleve a cabo, y si bien es una herramienta formativa que enfoca los procesos educativos, necesariamente debe incorporar en dichos procesos las

características de la realidad y reflejar, por ende, en sus instrumentos de evaluación esas mismas características.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/198OZ08>



### **Objetivo de la educación: libertad**

Si les preguntamos a cien personas cual es el objetivo principal de la educación, seguramente tendremos cien respuestas diferentes, mientras unos ven a la educación con un fin utilitarista, es decir, que sirva para algo, otros la ven como una habilitación, es decir, facultar a las personas para desarrollar su potencial. Pero independientemente de la idea que cada quien tenga, un análisis profundo nos lleva a concluir que el objetivo último de la educación no es otro sino el de la libertad.

Entremos a analizar el punto sobre la finalidad de la educación, por la experiencia personal el enfoque será sobre educación superior pero el análisis aplica para cualquier nivel educativo. Comencemos por analizar ciertas respuestas sobre los fines de la educación.

La respuesta tradicional que dan las universidades en sus planes y programas de estudios, es que la educación que ofrecen conlleva la finalidad, palabras más palabras menos, de formar profesionistas capaces y competentes para desenvolverse con éxito en el mundo laboral. Ahora bien, si uno hace un ejercicio mental del por qué ulterior, es decir, ¿por qué ese fin?, la respuesta será para que puedan trabajar, para que puedan ganar dinero, para que puedan vivir bien, pero preguntas posteriores buscando un fin último nos lleva ineludiblemente a la libertad. Un mal profesionista siempre estará subyugado por el mercado, tendrá que someterse a él, pero un profesionista competente y de éxito, como lo esbozan las universidades, es dueño de su destino y en última instancia libre.

Veamos otra respuesta, la de habilitar a la gente para que desarrolle su potencial. El análisis es el mismo, ¿para qué habilitar a la gente para que desarrolle su potencial? Las respuestas pueden ser para que se autorrealicen, para que sean felices, para que logren sus metas, pero de nueva cuenta una pregunta posterior de ¿para qué? nos lleva a la libertad que implica soltar a las personas de las ataduras y limitaciones que obstaculizan lograr ese potencial.

Podemos tomar todas las respuestas que pudieran darnos sobre el fin de la educación pero la respuesta última siempre será la libertad, una libertad plena y total que como horizonte buscamos alcanzar, una libertad que faculta a las personas a lograr su potencial y conseguir sus sueños, una libertad que le da las herramientas a los individuos para hacerse dueño de su destino.

Ahora bien, una respuesta que merece un análisis especial es cuando alguien comenta que el fin último de la educación es que la gente sea feliz. Sin entrar en discusión he de decir que no estoy de acuerdo, sostengo que la finalidad última de la educación es la de otorgar la libertad a todos los individuos, ¿por qué sostengo esto?, por lo siguiente: la educación sí puede comprometerse con darle libertad al individuo a través del conocimiento, la habilitación técnica o profesional, la creación de conciencia, etc. pero es el propio individuo quien con esa libertad debe dar el paso final para conseguir la felicidad a la que todas las personas aspiramos, solo que esa felicidad no es responsabilidad de la educación sino del individuo.

Obvio, por el análisis que estamos haciendo, que la educación faculta al individuo para lograr esa felicidad a través de la libertad que le otorga, pero no es responsabilidad de la educación, y por ende su fin último, el conseguir la felicidad para el individuo.

Si bien es cuestión de enfoque el fin último de la educación, de la verdadera educación, es liberar al individuo, aunque suene utópico liberarlo completamente tanto física, mental, emocional, económica, política y espiritualmente hablando para que cada quien se encuentre en totalidad de su potencial para alcanzar su destino en la vida.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1dO6HLA>

## **Universidades en crisis: Se juntaron el hambre y la necesidad**

La premisa básica que uno da por hecho cuando se habla de las universidades, es que en ellas están las personas más capaces técnica, profesional e intelectualmente hablando, por lo que con confianza podemos voltear hacia esas instituciones en busca de soluciones a los problemas que aquejan a la sociedad, pero ¿qué pasa cuando las universidades están inmersas en crisis que evidencian lo contrario de la premisa inicial?

En una ocasión hablaba con un amigo acerca de la grave crisis financiera por la que están pasando las universidades en nuestro país. Ambos hacíamos apreciaciones sobre lo que implicaba esto así como los alcances de los problemas universitarios. En medio de la plática le hice un comentario que sonó un poco escandaloso: “si las universidades, con tanto experto súper preparado que tiene, están inmersas en esos problemas, ¿no deberíamos dudar siquiera un poquito de su capacidad y por lo tanto no poner nuestra confianza en ellas?”

La idea es sencilla: ¿cómo es posible, por un lado, que las universidades hayan llegado a ese nivel de problema financieramente hablando y, por otro lado, cómo es posible que sean incapaces de resolverlo?

Sé que algunos argumentaran los problemas en cuanto a la radicación presupuestal de los compromisos financieros que tienen los diferentes niveles de gobierno (en el caso de las universidades públicas), pero aún así ¿no tienen planes de contingencia? ¿no saben distinguir entre lo prioritario y lo no prioritario? ¿no tienen manera alguna de encontrar soluciones a esos problemas?

Siguiendo con la conversación le comenté a mi interlocutor como es que un ama de casa al parecer demuestra más sabiduría en cuanto al manejo de sus recursos, esté o no letrada: administra lo que tiene y si no hay recorta. Pero parece que las

universidades solo tienen la opción de pedir más y esperar se les de la totalidad de los recursos.

Seamos honestos: si pusiéramos en un grid las actividades que realizan todas las áreas de todas las universidades, ¿qué proporción de actividades podríamos considerar en el área de “prioritarias e ineludibles”? ¿un 90%? ¿un 70%? ¿un 50% o de plano menos?

Pongámoslo de una forma más sencilla: ¿alguien acudiría con un nutriólogo que está pésimamente de salud? ¿o con un contador público que está súper embroncado fiscalmente hablando? ¿o con un asesor financiero que está en bancarrota? Ahora bien, ¿alguien iría a una universidad a formarse, buscar soluciones o simplemente para buscar formas de mejorarse si dicha universidad está con graves problemas financieros, académicos o administrativos (que en muchas ocasiones son uno y lo mismo)?

Creo que para los fines que persigue una universidad (formar profesionistas, realizar investigación y extender la ciencia y la cultura), la peor tarjeta de presentación que puede tener es mostrarse y señalar que está con problemas, sean éstos los que sean, simple y sencillamente porque es una forma de decir “no puedo ni sé cómo, pero sí quiero ayudarte a ti”. Verdaderamente ridículo e incongruente.

Las universidades, antes que pretender incidir de manera decisiva en las sociedad con sus procesos, deben ser capaces de mostrarse como entes exitosos para poder creer –no solo confiar- en su capacidad para ayudarnos a remontar nuestros problemas y habilitarnos para conseguir nuestras metas.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1cE6b56>

## **Primer mandamiento de las universidades: No confundirás los fines con los medios**

La capacidad intelectual implica el saber qué se quiere obtener así como la forma de obtenerlo, a lo primero lo llamamos fines mientras que los segundos son los medios; en el caso de las universidades, y a pesar de lo que pudiera pensarse, el no confundir los fines con los medios debería ser la piedra angular de todo su quehacer, pero en muchas ocasiones pareciera que los medios se han convertido en los fines por sí mismos.

Todas las personas realizamos diferentes actividades, actividades que siempre tienen un para qué en nuestra vida. Quien hace ejercicio es para estar saludable o tener condición y esto para llevar una vida plena; quien estudia es para habilitarse y poder desempeñar un trabajo o profesión y así tener los recursos necesarios para vivir; quien está en un proceso de noviazgo busca finalmente y si las condiciones se dan, el formar una familia y de esta forma trascender.

Podríamos pensar en muchas más actividades que cotidianamente realizamos, pero todas tendrían la característica común de que buscan algo, no son un fin en sí mismas, hay una claridad del por qué se hacen las cosas y del para qué hacerlas. Pensar o proponer que se hacen solo porque sí, es decir, considerándolas un fin en sí mismas es algo absurdo e ilógico. En el caso de las universidades, ¿podemos decir lo mismo?

Desde los 80's comenzó una estrategia gubernamental para la asignación de recursos extraordinarios a las universidades. La estrategia consistía en que se condicionaban esos recursos extraordinarios a cambio de que la universidad los enfocara en mejorar sus indicadores, indicadores que se identificaban sea con competitividad (programas educativos) y capacidad (planta docente y cuerpos académicos). Más recientemente se han incorporado otros factores que tienen que ver con la innovación y la administración institucional.

Hasta ese entonces, los profesores con maestría o doctorado en su mayoría eran docentes que tenían la capacidad, el interés o la necesidad pedagógica o disciplinaria por conseguir el grado; hasta ese entonces quienes escribían artículos o libros eran académicos a quienes se les daba, les gustaba y lo hacían como parte de sus actividades cotidianas; hasta ese entonces vinculación, tutoría, investigación y un sinfín de etcéteras respondían a perfiles del profesorado relacionado con sus capacidades, gustos o potencialidades. Después cambio todo.

De repente las universidades comenzaron (y aún continúan) a enfocar sus esfuerzos en mejorar esos indicadores con lo que –ojo- los medios se convirtieron en los fines. Antes quien obtenía un grado era porque lo requería para su desempeño académico-profesional, ahora el grado valía por sí mismo independientemente de si iba a ser aprovechado o potencializado por el docente. Antes quien escribía (y los medios que le publicaban) compartían la necesidad de difundir conocimiento innovador, de calidad, pertinente; ahora el publicar era un fin en sí mismo pues mejoraba los indicadores institucionales; antes la vinculación, tutoría, investigación y ese sinfín de etcéteras que pudiéramos mencionar se realizaban por la necesidad existente de hacerlo, ahora era para obtener puntos ante los organismos evaluadores.

Y así de repente, todo lo que antes era un medio para obtener algo más, se convirtió en un fin en sí mismo. Ya no se pregunta por qué este o aquel docente quiere estudiar una maestría o un doctorado, ya no se pregunta del por qué publicar tal o cual cosa generada por un maestro, ya no se pregunta del por qué de la tutoría, investigación y de nuevo ese sinfín de etcéteras. Ahora todo vale por sí mismo. Los medios se han convertido en fines.

Si analizáramos la pertinencia de toda esa habilitación y el impacto social de la mejora de todos los indicadores, ¿qué resultado obtendríamos? El incremento en

profesores con maestrías y doctorados ¿ha mejorado la docencia, la investigación y la extensión de la ciencia y la cultura?; el incremento en publicaciones ¿ha generado o aplicado de manera innovadora conocimiento?; la tutoría, investigación y todo ese sinfín de etcéteras, ¿ha mejorado significativamente la comunidad en la cual las universidades están insertas?

Las universidades, sobre todo las universidades públicas no son entes aislados, reciben recursos públicos vía impuestos y por lo mismo tienen la obligación de destinar cada peso en actividades que si bien es cierto les generen valor como institución, ese valor se vea reflejado en la sociedad que aporta recursos y a la cual, a menos en el discurso, las universidades se deben.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1igdxcU>

## **Generalización en las discusiones: fórmula infalible para mostrar carácter, congruencia y compromiso**

Es un hecho que algo que nos caracteriza como seres humanos es que tenemos a nuestro alcance la discusión de los problemas para llegar a la solución de los mismos, discusión que por lo acalorado de ciertos temas puede volverse candente, pero que si aplicamos la fórmula de generalizar las ideas subyacentes en los temas la discusión no solo se vuelve más fluida sino que los participantes demuestran de que están hechos.

En varias ocasiones he puesto a consideración de quien lee esto, diversos temas relativos a la gestión universitaria, temas que tocan lo mismo la parte académica que la parte administrativa y que tienen que ver de igual forma con alumnos y con la sociedad en general. De la misma forma, en más de una ocasión, he tenido la oportunidad de intercambiar ideas (no discutir, sino intercambiar ideas), con lectores que piensan de otra forma.

Hago aquí un paréntesis para agradecer a esos lectores que con su desacuerdo en algunas de las ideas expuestas me dan la valiosa oportunidad de reconsiderarla y ver desde otra perspectiva el tema que se discute. Soy un convencido de que donde dos piensan igual, uno sale sobrando; y que de la misma forma las diversas posturas sobre un tema enriquece la discusión del mismo.

Cerrado ese paréntesis continúo. Comentaba el intercambio de ideas que he sostenido con lectores cuya visión del punto tratado difiere de la de un servidor. En ese intercambio de ideas he aplicado una regla que he aprendido en mi andar por la universidad. Ese caminar que me ha llevado a diferentes niveles universitarios y me ha permitido entrar en discusión de temas en diversas mesas, me ha dado una fórmula muy básica que me permite darle fluidez a una discusión (incluso destrabarla cuando ha llegado a un *impasse*) y no solo eso, sino que me ha



permitido ver de qué están hechos quienes participan en dicho intercambio de ideas: generalización en las discusiones.

Cuando alguien habla de un punto en específico, aparte que la cuestión visceral está a flor de piel pues generalmente se trata de puntos donde el sustentante tiene filias o fobias, se presenta el fenómeno de perder la perspectiva del trasfondo del asunto que se esté tratando. Ambos problemas mencionados se superan cuando la discusión deja el plano de la especificidad (al menos en un principio) para ponerse de acuerdo en la generalidad del tema analizado.

Vamos ejemplificando esto. En una ocasión como funcionario universitario comencé varios procesos para la rendición de cuentas, procesos que iban desde refrendos hasta presentar a quienes integraban mi área el avance detallado del ejercicio presupuestal. Estos procesos se me señalaban por otros funcionarios que no les parecían y con los cuales en ocasiones discutí más de uno. Pero en vez de hablar en lo específico de tal o cual punto me iba a la generalidad: “dime, como funcionarios ¿estamos obligados a actuar bien o a actuar mal?, ¿los recursos que manejamos son nuestros o de la institución?, ¿si actuamos bien nos debemos de ocultar?” y así por el estilo. Obvio que las respuestas eran más que evidentes, evidentes no solo en el sentido en el cuál debían salir sino también evidentes pues evidenciaban que detrás del argumento esgrimido en contra lo único que había eran intenciones personales de un actuar discrecional.

Cualquier discusión en nuestras instituciones de educación superior (y de hecho en cualquier momento de nuestra vida) pueden comenzar con generalizaciones tales como ¿la transparencia es buena?, ¿la rendición de cuentas es buena?, ¿la inclusión es buena?, ¿la cordialidad es buena?, ¿el consenso es bueno?, ¿el compromiso es bueno?, y de ahí en función de las respuestas puede uno irse acercando poco a poco a la particularidad del tema en específico que se está tratando, de otra forma ese intercambio de ideas puede llegar a convertirse en una

lucha encarnizada no por tener la razón sino por imponer una visión sobre el punto tratado.

La generalización de las discusiones nos permite tener una perspectiva más amplia del trasfondo del tema que se está tratando, de la misma forma nos faculta para desprendernos un poco de la cuestión emocional aunada a toda discusión pero más importante aún es que nos permite ver de qué están hechas las personas que intervienen en esa dinámica y concluir de manera correcta sobre cada tema tratado.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1h60UWI>

## **Funcionario universitario, para quién ¿trabajas?**

La cuestión laboral, sobre todo en las universidades públicas, entraña diferentes particularidades que deben ser abordadas y entendidas para comprender esa relación en el contexto preciso ya que de dicho entendimiento se desprenderán conceptos relativos a la lealtad y el compromiso y de ello se desprenderá la congruencia y responsabilidad.

En una ocasión platicaba con un maestro sobre el escandaloso caso sucedido en una universidad del norte de México donde se descubrieron graves casos de corrupción tales como fraudes y tráfico de influencias que dañaron el patrimonio de dicha universidad. La conversación no giró en torno al problema en sí, sino más bien a la participación que en él tuvieron ciertos funcionarios, ya que mientras algunos se deslindaron de tales actos e incluso los denunciaron, otros fueron partícipes sea de manera directa o con su indolencia y pasividad ante los hechos citados.

Este maestro argumentaba que los funcionarios que se deslindaron y denunciaron los hechos eran unos ingratos pues habían traicionado la confianza que el Rector había depositado en ellos, en todo caso si no estaban de acuerdo lo que debieron haber hecho –me decía este maestro- era dejar su puesto y que otros se hicieran cargo. En el caso de los partícipes en los hechos, sea de manera directa o por indolencia y pasividad, este maestro los defendía señalando que era poco lo que podían hacer pues tenían que obedecer las órdenes que se les daban.

El anterior argumento no sorprende pues muchas personas creen que la lealtad de quien trabaja bajo las órdenes de alguien en una universidad está precisamente para con su superior, lo cual es un error y para dejarlo claro un gravísimo error: quien trabaja en una universidad trabaja para y por la universidad, no para quien es su superior.

Después de escuchar a este maestro vituperar a quienes denuncian irregularidades en las universidades acusándolos de traidores a la confianza de su superior y de justificar a aquellos que no actúan pues la lealtad está con su superior, no debe sorprendernos el estado que guardan muchas universidades, y ¿por qué no decirlo? muchas de las instituciones de nuestro país.

El correcto entendimiento de esta cuestión, la cuestión laboral, en una universidad pública, nos da la pauta para colocar cada cosa en su lugar y juzgar de manera cabal todos los hechos que al interior de la misma suceden.

La universidad pública, a diferencia de una empresa, no es de alguien en particular sino de la comunidad en su generalidad, ésta a través de sus aportaciones vía impuestos la sostiene y la mantiene. Quienes llegan a puestos de autoridad y responsabilidad en una universidad tienen por un lado un marco normativo que los constriñe y sujeta a un actuar y por otro las obligaciones inherentes que se desprenden del puesto que tiene .

En ambos casos no creo que haya nada que señale o le permita al funcionario un mal actuar, pero que por el contrario quienes dependen de él siguen obligados a un buen actuar, siendo que si el primero incumple sus obligaciones normativas o del puesto, los segundos tienen la obligación de deslindarse y denunciar, ¡incluso en el ejército un oficial no está obligado a cumplir una orden absurda, indebida o ilegal con más en una Universidad!, no hacerlo es volverse copartícipe de los actos

Entendamos esto: la lealtad de quien trabaja para una universidad pública está para con la misma universidad, para con sus ideales, sus valores, sus normas, no está y nunca lo estará para con sus superiores. Toda persona que labora en una universidad pública en el nivel que sea, colabora (esta es la palabra clave) con las autoridades en turno que buscan (o deben buscar) cumplir y hacer cumplir las

leyes y reglamentos que dan orden y dirección a la institución pero trabaja (y esto no lo debe de perder de vista) por y para la institución.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/HCGrcj>

## **Función doble de la normatividad en las universidades: constreñir a las autoridades y liberar a sus integrantes**

Un hecho innegable es la necesidad de que existan reglas que nos permitan regularnos como entes en una sociedad, esta principio es aplicable casi a todo aspecto de nuestra vida ya que desde la familia hasta las organizaciones las reglas que se dictan son con la finalidad de propiciar un fin superior mayor que es el de la convivencia armónica, pero en el caso de las universidades ¿qué quiere decir esto?

Prácticamente desde que nacemos nos vemos sometidos a reglas, incluso un bebé tiene sus horas de comida y los alimentos que debe ingerir so pena de afectar su desarrollo en caso de no cumplir esto. Conforme vamos creciendo nos vemos sometidos cada vez a más reglas tanto sociales, políticas, empresariales, institucionales e incluso religiosas. Un análisis de todas esas reglas nos permite ver la ventaja que ocasiona el vivir en un sistema ordenado y en cierta forma predecible.

Pero en ese sistema, en cualquier sistema, hay actores que por su misma asimetría no son comparables, por ejemplo, el caso del gobierno y los ciudadanos. Por la misma naturaleza de esta relación el gobierno se ve sujeto a disposiciones adicionales a las de los ciudadanos, así una máxima marca que el gobierno puede hacer aquello que les está expresamente permitido, mientras que los ciudadanos pueden hacer todo aquello que no les está prohibido.

Esta dupla constreñimiento-liberación podemos verla (y de hecho debemos verla) cuando se construye normatividad al interior de nuestras universidades ya que la relación autoridades-integrantes se mantiene.

En una ocasión durante un ejercicio en este sentido, mis propuestas iban en esa dirección, es decir, amarrarle las manos a las autoridades –como se dice

coloquialmente- para evitar la discrecionalidad en su actuar al mismo tiempo que buscaban fomentar la participación de manera libre de los integrantes de la comunidad universitaria.

Ante esto un integrante de la administración institucional, personalizando mi propuesta, me preguntó por la razón de pretender amarrar manos preguntándome si es que acaso eso se debía a que no confiaba en el buen actuar de las autoridades. Mi respuesta fue de inicio despersonalizar el evento como se presentaba ya que cuando se construyen normatividades éstas deben entenderse en un contexto general de aplicación y no en la personalización de tal o cual persona.

La segunda parte de mi respuesta se dirigió a señalar que no era cuestión de confianza o falta de ella en las autoridades (lo cual de nuevo es personalizar el análisis) sino de garantizar la creación y vigencia de procesos institucionales normados que nos den la seguridad a todos de que las cosas se harán bien independientemente de quién esté en tal o cual puesto.

Toda autoridad –gubernamental, empresarial, universitaria, etc.- tiene una ventaja sobre el resto de los integrantes por los recursos que dispone y por el nivel jerárquico que detenta, de ahí que si no existen reglas que limiten y delimiten su campo de acción la tentación de la discrecionalidad en el mismo –y por lo tanto los excesos en el ejercicio de la función- está latente.

Por otra parte y con relación a los demás integrantes de una universidad, las reglas que se desarrollen deben buscar en todo momento no coartar de ninguna manera su actuación, siempre y cuando ésta se de dentro de los límites que permitan precisamente esa sana convivencia que se busca.

La normatividad en una universidad, a manera de replicar otros aspectos de nuestra vida, tiene la intención de protegernos de los abusos que pueden darse en

el ejercicio del poder, de ahí que una función de la misma sea el obligar a las autoridades a desempeñarse en un actuar determinado; de la misma forma y como reconocimiento a las libertades que como individuo tenemos, también debe ser un baluarte que establezca las condiciones para que ese actuar libre se de. En la medida que ambos aspectos sean considerados en la creación de normatividades universitarias, las universidades se desarrollaran como modelos a replicar en los demás aspectos de la vida social.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1htgdkS>



## **Indicadores de desempeño en nuestras universidades: ¿Calidad o Cantidad?**

Todo proceso que tienda al logro de resultados, necesariamente deberá incorporar en algún momento del mismo indicadores que le permitan medir el avance en la consecución de las metas fijadas; dado los objetivos que se plantean las universidades y que tiene como fin último la mejora individual y comunitaria, ¿podemos decir los indicadores se corresponden con lo que se busca?

Cuando me toca visitar alguna universidad, sobre todo cuando esta visita va aunada a alguna invitación relacionada con servicios de consultoría, el primer paso que doy es leer la visión y la misión que la universidad expresen, de ahí me sigo con sus planes de desarrollo y estrategias para lograrlos, pero la visión y misión es, por así decirlo, la filosofía que permea (o debe permear) todo el quehacer institucional.

Sugiero cuando tengan oportunidad ver una, dos o tres visiones y misiones de cualquier universidad y verán algo en común: el alcance de los impactos que desean tener los cuales siempre nos hablan (palabras más palabras menos) de una incidencia social que crea valor y permite avanzar en los caminos del desarrollo y la excelencia.

¿A qué viene todo esto? Pues a un pequeño (pero importante) fenómeno que me ha tocado ver en la mayoría de las universidades y es que, a pesar de tener explicitadas las cosas que desean lograr (remitiéndonos a su visión y su misión), los indicadores que según esto les ayudan a evaluar el avance en la consecución de lo planeado no deja por demás de ser inconsecuente.

La mayoría de las universidades tienen lo que podemos señalar indicadores cuantitativos: tantos maestros que han obtenido su grado de maestría, tantos más que se han doctorado, tantos artículos publicados, tantos docentes en el Sistema Nacional de Investigadores, tantos proyectos de investigación o de vinculación y

un sinfín de etcéteras donde el “tanto” es lo que tiene el peso. Pero lo que he visto es la adolescencia (de adolecer, carecer) de indicadores que realmente reflejen el impacto cualitativo de las actividades universitarias en los fines últimos que se persiguen.

Pongo un ejemplo. En cierta universidad manejan la cuestión de la equidad social como algo a lograr, pero cuando le preguntas que han hecho y como miden para avanzar en esto te señalan la cantidad de cursos sobre ese tema (así como los asistentes) que se han desarrollado. De nuevo el enfoque cuantitativo. ¿Cómo sería un enfoque cualitativo? Bueno, en este caso en específico pueden diseñarse instrumentos para medir la percepción comunitaria del tema y sobre todo si ésta cambia favorablemente con los cursos que se den.

Soy crítico de las actividades universitarias por que consciente estoy de la enorme responsabilidad que las universidades tienen para con la sociedad, por eso cuando escucho los “tantos esto” y “tantos otros” que X, Y o Z universidad, academia e incluso docente o administrativo ha hecho, mi pregunta sencilla que me viene a la mente es la de “Y todo eso, ¿mejoró o empeoró a la comunidad?”. Obvio que espero una respuesta que tenga algún sustento.

¿Y por qué no han avanzado nuestras universidades –salvo honrosas excepciones- en el establecimiento de este tipo de indicadores? Pues por la simple y sencilla razón de que no se han sentido obligadas a ello. Los recursos adicionales que están recibiendo están en función del “tanto” que hagan, así que sus procesos, resultados e indicadores van en función de lo que se haga, más que del impacto que eso tenga, pero esto solo habla del nivel de compromiso que la universidad siente en realidad con la sociedad.

Establecer indicadores de calidad en los desempeños de nuestras universidades no es algo que no se pueda hacer, me ha tocado trabajar en ello y es algo alcanzable, pero que sí implica cambiar la forma de ver y hacer las cosas y

refrendar de manera seria y congruente el compromiso que la institución expresa para con la sociedad.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1aTPHz7>

## **La torpe subasta de puestos universitarios**

Existen universidades que en un intento por democratizar sus procesos de elección, han incorporado en los mismos esquemas de participación donde se da de una forma u otra algún tipo de consulta a la comunidad, consulta que bien puede adquirir la forma de voto o auscultación, pero que al final incide en la decisión electiva, pareciéndose esto un poco al ámbito político ¿es lógico negociar puestos con liderazgo a cambio de los votos que puedan traer a las candidaturas?

Me han tocado ver de manera directa o indirecta diferentes procesos de elección al interior de las universidades y, aunque diferentes muchos de ellos en cuanto a las formas, en el fondo se parecen bastante. Existe un punto de peso en estos procesos donde la comunidad se expresa siendo esto en ocasiones el factor decisivo en la designación.

En todos los casos que he conocido procesos, sus participantes siempre se muestran inconformes pues de repente ven como es que llega a puestos de apoyo al líder gente sin el perfil, pero entendiendo esto como prebendas por los votos que éstos líderes pudieron acercar a su candidato.

Hasta aquí todo si no bien, al menos entendible, ¿o no? Pues no. Yo sostengo la tesis de que en un proceso de elección de autoridades universitarias (sobre todo la máxima autoridad), es absurdo e ilógico pensar en función de votos por puestos pues el mismo razonamiento conlleva un error de planteamiento.

Considerando que los procesos democráticos (o cuasi-democráticos) permean en todos los niveles de la organización universitaria (o al menos los de mayor jerarquía) es verdaderamente una pérdida de tiempo intentar cambiar votos por puestos, ¿por qué? por lo absurdo que esto es. Veámoslo de cerca.

Supongamos que alguien desea que la intención de la gente se vierta a su favor y para eso hace acuerdos con quienes identifica como líderes para que le acerquen

esas intenciones en la votación o auscultación a cambio de X, Y o Z puesto. ¿Cuál es el error? –recuerden que hablamos de sistemas democráticos o cuasi-democráticos en los diferentes niveles institucionales- , pues bien, si esa persona tiene ese nivel de incidencia para con los que se supone convencerá para que se expresen a favor de A, B o C (sobre todo si este líder tiene la intención de tal o cual puesto), en un proceso subsecuente tendría de la misma formas las afinidades de la gente por lo que es innecesario negocie esos votos o expresiones favorables por dicho puesto.

De la misma forma si esa persona que busca negociar votos propuesto no tiene incidencia en las intenciones de quienes busca convencer a favor de A, B o C, en un proceso subsecuente quedaría en franca desventaja por lo que dificultaría la asignación del puesto.

Repito: estamos en sistemas democráticos o cuasi-democráticos. En sistemas donde todo lo anterior fuera un teatro realmente no importarían los votos o intenciones que tuviera el líder cuando tocará abrir convocatorias para su puesto ya que la decisión voto por puesto le habría garantizado el puesto, pero en un sistema democrático o cuasi-democrático esto sale sobrando pues si el líder lo es (no la máxima autoridad, sino el líder del que hablamos que puede hacer labor para convencer a los demás por A, B o C liderazgo máximo), ese líder si es que lo es ya tiene los puestos que quiera pues saldría con ventaja sobre sus contrincantes, ahora que si no lo es (repito: en un sistema democrático o cuasi-democrático) es absurdo llegar a negociaciones con él pues al no ser reconocido nadie se inclinaría por elegirlo.

Para ejemplificar lo anterior supongamos una universidad donde hay procesos democráticos o cuasi-democráticos para elegir Rector, Vicerrector y Directores, ahora supongamos que un candidato desea ser Rector y se le acerca otro integrante de la universidad con la intención de negociar votos por puesto ofreciendo incidir en las personas de su área para que se expresen a favor del

candidato a Rector con el compromiso de que si llega lo hará a él Director de esa área. Esta negociación, como he dicho, es totalmente absurda (de nuevo: siempre y cuando hablemos de sistemas democráticos o cuasi-democráticos), ¿por qué absurda? Por lo siguiente: si esta persona en verdad tiene influencia favorable en el área para poder ofrecer incidir en las expresiones de ellos a favor de tal o cual candidato, no necesita que “lo hagan” director luego pues en un proceso democrático o cuasi-democrático él saldría con la ventaja suficiente para serlo; ahora que si no tiene ésta influencia, es decir, si no tiene la manera de incidir en la opinión de los integrantes de tal o cual área para que se inclinen por tal o cual candidato para Rector ¿entonces qué se negocia si no puede acarrear votos por puesto?

A pesar de lo absurdo de esto que se ha señalado en muchos procesos de elección de máximas autoridades universitarias sigue permeando el clientelismo lo cual solo nos dice que la democracia interna en realidad es una simulación y que los puestos pueden ponerse en venta como si de mercancía en subasta se tratara.

Las universidades, sobre todo en sociedades democráticas como la nuestra, deben pugnar por que sus procesos representen lo mejor de nuestra democracia, desterrando el clientelismo y lo que llamo la torpe subasta de puestos universitarios para que sean los mejores quienes lleguen y éstos a su vez, de manera democrática, elijan a sus mejores colaboradores



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1b8VvVB>

## **Ponderación subjetiva factores para puestos universitarios**

Todo proceso que implique competencia entre diferentes participantes, sea lo que sea, necesariamente y para que se tome por los participantes y observadores con la seriedad debida, debe tener de manera explícita las reglas del juego, reglas que deben ser objetivas y verificables a efecto de reducir la discrecionalidad en el proceso y evitar que el mismo se demerite, esto que aplica a cualquier situación también aplica para las universidades.

La sociedad en conjunto ha ido avanzando a lo largo de su existencia y en esa misma evolución ha ido perfeccionando sus procesos para un sinnúmero de cosas, una de estas cosas es precisamente la asignación de ciertas responsabilidades como los procesos de elección popular y de designación de ciertas responsabilidades públicas (magistrados, embajadores, etc.)

De la misma forma, las universidades o han evolucionado en sus procesos o al menos cuentan con modelos probados –en otras universidades o en la misma sociedad- para realizar correctamente lo que se desee. Una de estas cosas es precisamente las convocatorias para puestos universitarios.

Algunas universidades contemplan en su legislación la facultad directa de su Rector para designar los colaboradores que desee, en otras esta facultad está acotada al cumplimiento de ciertos procesos donde las cualidades de los concursantes es evaluada con la intención de escoger la mejor opción.

Siempre he comentado que la seriedad de un proceso donde hay convocatorias y se dan competencias estriba en la reducción lo más posible de la discrecionalidad al momento de elegir, ¿qué caso tendría hacer procesos los que fueran, donde participaran en competencia diferentes candidatos, cuando al final la decisión puede hacerse de manera discrecional? En realidad todo sería una pantomima y una pérdida de tiempo.

Para evitar lo anterior (y de la misma forma para evidenciar si realmente las autoridades están con lo mejor de los valores de la universidad o no), una manera de reducir esa discrecionalidad es el establecimiento de criterios por demás objetivos en todos los procesos que conlleven las características citadas.

Ahora bien, tampoco hay que ser ingenuos y creer que todo puede objetivizarse, hay cuestiones que caen en el ámbito de lo subjetivo (por ejemplo la defensa personal de la postulación, la presentación de una carta de exposición de motivos, etc.), pero por lo mismo eso debe tener un peso no definitivo del proceso so pena de hacerlo cuestionable tanto para los participantes como para los observadores.

En una ocasión que esgrimía estos argumentos, una persona que difería de ellos me refutó diciendo que entonces se acotaba el poder de escoger a los colaboradores al extremo, a lo que le mencioné que para nada se estaba acotando sino al contrario se estaba generando un proceso con reglas claras que dejara a todos conforme de los resultados (y esto solo cuando es objetivo) y que le permitiera a la autoridad escoger lo mejor de lo mejor.

Cuando uno lo pone en esta perspectiva se da cuenta que quienes defienden la cuestión de la discrecionalidad lo hacen en realidad por que desean existan procesos que puedan ser manipulables y con miras siempre a buscar un beneficio personal, pero ¿y el beneficio institucional?

Quienes detentan autoridades en las universidades, sobre todo las públicas, deben entender (y si no los tenemos que hacer que entiendan) que la universidad no es de ellos sino que solo la administran y que en función de ello deben buscar lo mejor para la institución siendo siempre lo mejor la creación de procesos de designación de funcionarios transparentes, objetivos y verificables.





Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/II9KR1>

## **¿Cuánto tiempo para construir una visión-misión universitaria?**

Las visiones y misiones en todas las universidades, al igual que en todas las organizaciones, requiere una constante evaluación, mejora y adecuación, este proceso, si bien es incluyente no tiene por qué extenderse ad infinitum en el tiempo.

En una ocasión, durante un proceso de revisión de visión y misión en una universidad, se me preguntó que si cuánto tiempo yo le calculaba a un ejercicio como ese, mi respuesta les asombró pues dije que yo le asignaba a un ejercicio como ese cero segundos. Paso a explicar mi fundamentación, como en su momento la expuse a ese grupo de personas.

En las universidades, se dan proceso de elección de autoridades donde quienes participan de inicio deben de tener e incluso expresar, implícita o explícitamente, el rumbo por el cual desean llevar a la universidad. Es así que resulta ilógico que alguien participe en esos procesos con una propuesta de trabajo pero que luego, una vez elegido, requiera de procesos que establezcan el rumbo (visión y misión).

Cuando señalé eso una persona me dijo que el hecho de involucrar a la institución en un proceso como ese de actualización de la visión y misión implicaba incluir a todos los integrantes en la definición de ese rumbo, a lo cual yo le respondí que el tener ya una visión y misión establecida desde que se es candidato (lo cual creo debería ser para saber hacia dónde se propone cada candidato llevar a la institución) no excluía a nadie pues (1) la misma votación adhería a la propuesta a aquellos que estaban de acuerdo con ella y (2) la misma era construida con la experiencia que el candidato tenía lo cual incluía la interrelación con los integrantes de la universidad por lo que su propuesta aglutinaba ese pensar comunitario.

Independientemente de la idea que tenga cada quien, seguro estoy que todos estaremos de acuerdo en que alguien que busque presentarse como líder (por ejemplo alguien que desee liderar una institución de educación superior), debe tener una claridad extrema en cuanto al rumbo que desea darle a la institución, sino ¿de dónde salen sus propuestas?, por lo que un proceso de actualización de visión y misión no debe llevar mucho tiempo.

Ahora bien, no hay que cerrarse a la posibilidad de mejora, a lo mejor muchos de la comunidad pueden aportar ideas para consolidar la propuesta inicial de rumbo (visión-misión), pero para ello se requiere que se tenga esa propuesta y que la misma se ponga a consideración de la comunidad para mejorarla. Ojo: no es para cambiarla, validarla o corregirla, se supone que la elección de tal o cual candidato se basó en una propuesta que tenía dirección, así que este ejercicio es para reforzar aún más esa visión y misión que de inicio el líder debe tener con suma claridad.

Nuestras universidades requieren de líderes que tengan claridad en cuanto a lo que desean lograr durante su gestión e ir mejorando en la práctica esas ideas con la finalidad de consolidar su propuesta y de dar los resultados que de inicio se plantearon.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1dGoDLT>

## **Máxima habilitación, máxima satisfacción**

Las instituciones de educación superior han pasado por una serie de transformaciones, una de las últimas y que por cierto lleva mucho tiempo vigente, derivó en perfiles profesionales que supeditan al egresado a las fuerzas de mercado, pero cada vez más universidades integran en sus procesos de desarrollo la parte humana requerida para sustentar a un profesionalista de éxito.

La cuestión de “¿para qué están las universidades?” estaba según esto resuelta con la respuesta de “para formar profesionistas exitosos”, de hecho si uno entra a los programas de estudio de muchas universidades esta visión está aún vigente ¿y qué tiene de malo eso? Pues solamente que disgrega a la persona considerándola un insumo más del mercado y descuida la parte humana que todos tenemos y que incluso representa más de lo que somos.

Ante lo anterior, algunas universidades de una manera tímida inicial, han ido incluyendo en sus programas de estudio materias que buscan rescatar es parte humana donde la manera en que cada uno se ve, se relaciona con los demás e interactúa con el mundo es considerada.

La propuesta que manejo en cuanto a ese “¿por qué están las universidades?” puede resumirse en la frase que encabeza esta disertación: máxima habilitación, máxima satisfacción.

Si se fijan no use el término “máxima formación” ya que éste me parece supeditado a la cuestión profesional, usé deliberadamente el término de “máxima habilitación” con toda la intención de expresar ese compromiso que creo deben tener las universidades para lograr que las habilidades latentes de las personas surjan en toda su expresión.

De la misma forma y para que no quede en una cuestión meramente práctica, técnica o profesional, esta máxima habilitación está condicionada a una máxima satisfacción, y no solo una máxima satisfacción laboral sino completa como personas.

Tal vez alguien cuestione ese compromiso que sugiero deba incorporarse en los quehaceres institucionales señalando que la universidad no está para eso, pero un análisis más profundo nos indica que sí, que sí están para eso; ¿por qué digo esto? Por que de manera incipiente los mismos perfiles profesionales actuales lo requieren. Paso a explicarlo.

Cuando un perfil profesional señala que busca formar profesionistas de éxito o competentes o como quiera llamárseles, necesariamente implica que serán capaces de manejar no solo las ideas sino sus emociones y demás características que los hacen y definen como personas, sino ¿cómo esperamos que tengan ese éxito, se desempeñen de manera competente o como quiera que establezcamos en sus perfiles profesionales?

Así que si la pensamos un poco necesariamente llegaremos a la conclusión que la formación profesional requiere que integremos y desarrollemos la parte humana de cada individuo para poder dotar de las capacidades necesarias que lo lleven a desarrollar todo su potencial.

En la medida que las universidades comiencen a reconocer esto y a integrar cada vez más en sus procesos formativos una visión holística de los individuos, podemos esperar personas, profesionistas, cada vez más completos, más capaces, más competentes pero también más humanos.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1j1vrU6>

### 15 pasos recorridos

Roberto Celaya Figueroa, Sc.D.

(pensamiento alusivo al reconocimiento a los 15 años de colaborar por una educación realmente superior)

Es bueno en ciertos momentos,  
detener el paso incierto,  
y mirando el firmamento,  
hacer un justo recuento

Quince años como maestro,  
con libros, tizas y sueños,  
quince años alumno siendo,  
de este infinito universo

He visto estudiantes cientos,  
siempre aprendí mucho de ellos,  
les enseñé lo que pienso,  
sé les quedé debiendo

Jugué con el intelecto,  
y razoné con mis juegos,  
quiméricos rudimentos,  
que luego resultan ciertos

Escribir, ése es mi canto,  
los versos del pensamiento,  
haciendo un momento sacro,  
que permanece en el tiempo

Y a pesar de todo esto,  
aún no siento ser maestro,  
los logros de este momento,  
son polvo para lo eterno

Maestro, lo que es Maestro,  
solo es el Cristo Divino,  
uno aprendiz inexperto,  
recorriendo este camino

Bendecido así me siento,  
a la mitad del sendero,  
aceptando, agradeciendo,  
el resto de este atajuelo

Gracias y ¡avante! –musito-,  
al ver que he conseguido,  
en este sendero infinito,  
15 pasos recorridos



Este pensamiento puede verse en video en <http://bit.ly/19TU4Oi>

**Educación REALMENTE Superior**  
**presenta**  
**(videos)**



"Investigación y Desarrollo",  
conversando con Elvira Álvarez  
Martínez, Doctora en Psicología  
por la Universidad de la Habana,  
CUBA

<http://bit.ly/19dlnA0>



"Calidad e Innovación",  
conversando con Federico Malpica  
Basurto, Doctor en Ciencias de la  
Educación por la Universidad  
Autónoma de Barcelona, ESPAÑA

<http://bit.ly/186elSL>



"Los Valores y el Proceso Formativo",  
conversando con Suzanna Fuentes,  
Magister en Artes, Universidad de San  
Diego California, USA

<http://bit.ly/19dlpru>



"Transparencia y Legalidad",  
conversando con Ernesto Villanueva  
Villanueva, Doctor en Derecho y  
Doctor en Comunicación Pública por  
la Universidad de Navarra, ESPAÑA

<http://bit.ly/1oOFVl>



"Retos de la Educación Superior",  
conversando con Juan Carlos  
Moreno-Brid, Doctor en Economía  
por la Universidad de Cambridge,  
INGLATERRA

<http://bit.ly/1isNm8z>



"Entorno Internacional: Retos de la  
Educación Superior", conversando  
con Vivien Sierens, Maestro en  
Administración por la Vrije  
Universiteit Brussels (VUB) y  
Maestro en Políticas Públicas y  
Administración Europea por el  
Colegio de Europa de Brujas,  
BELGICA

<http://bit.ly/18hyccv>



"Innovación y Desarrollo: Papel de la Universidad en la Triple Hélice",  
conversando con Jürgen Haberleithner, Doctor en Relaciones  
Internacionales por la Universidad de Viena y del Instituto Austriaco de  
Relaciones Internacionales, AUSTRIA

<http://bit.ly/1aa6BsW>



## Conclusión

La educación superior tiene por definición una responsabilidad extrema en el desarrollo social, económico y cultural de la sociedad, los usuarios de la misma acuden a ella en busca de soluciones a los problemas inmediatos pero también de propuestas innovadoras que les permitan pensar y trabajar por un mejor futuro, en este contexto la educación superior y los actores que participan en ella, deben primeramente ser un ejemplo de la sociedad que la misma busca construir.

En todo momento la educación superior debe dar muestras de capacidad, competitividad e innovación y mostrarse como un faro que guíe el desarrollo, por ello necesaria y forzosamente deberá estar uno, dos, tres pasos adelante de la comunidad.

Los ejemplos que en educación superior la comunidad pueda encontrar le servirán para configurar sus propuestas de desarrollo sobre una base probada de excelencia, congruencia y responsabilidad. De la misma forma el alto, altísimo nivel ético, moral y profesional de quienes sean directamente responsables de ella servirán como semillero, como incubadora, donde los futuros profesionistas y por ende ciudadanos insertos en la comunidad, verán reflejados los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para construir entre todos una mejor sociedad para todos.

En la medida que se entienda la enorme responsabilidad que la educación superior tiene y que se acepte este compromiso por todos comenzando a dar los pasos necesarios para alcanzar los más altos estándares de desempeños podemos estar seguros que avanzaremos hacia una sociedad más comprometida, consensuada, cordial, incluyente, responsable y transparente, en otras palabras en una sociedad fundamentada en una educación REALMENTE superior.

### **Acerca del Autor**



**Roberto Celaya Figueroa, Sc. D.**

- Licenciado en Contaduría Pública y Maestro en Administración con acentuación en Finanzas por el Instituto Tecnológico de Sonora; Doctor en Ciencias (Sc.D.) en el Área de Relaciones Internacionales Transpacíficas por la Universidad de Colima
- Socio Director de Consultoría Independiente (Formación • I & D + i • Consultoría), se ha desempeñado además como Auditor Interno en la entonces Secretaría de la Contraloría General de la Federación y como Director y Secretario de Desarrollo Económico del Municipio de Cajeme
- Académico Certificado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, A.C.
- Premio Nacional de Contaduría Pública a la investigación obtenido consecutivamente en sus ediciones 2002-2003 y 2004-2005 por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Miembro de la Asociación de Profesores de Contaduría y Administración de México, A.C.
- Consultor de Negocios Acreditación por el Sistema Nacional de Consultores de la Secretaría de Economía y Consultor de Negocios Certificado por la Norma Conocer
- Nivel Superior: Maestro Distinguido, Responsable de Programa Académico, Líder de Cuerpo Académico, Director Académico, Miembro de Consejo

Directivo, y profesor, tutor y asesor nacional e internacional en licenciatura, maestría y doctorado

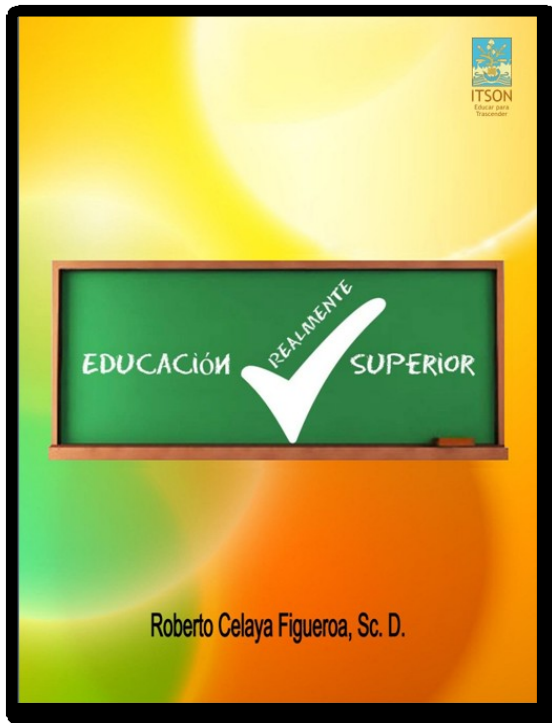
- Autor de libros, ensayos, artículos y videos, así como conferenciante, ponenciante y tallerista a nivel nacional e internacional.

[www.rocefi.com.mx](http://www.rocefi.com.mx)



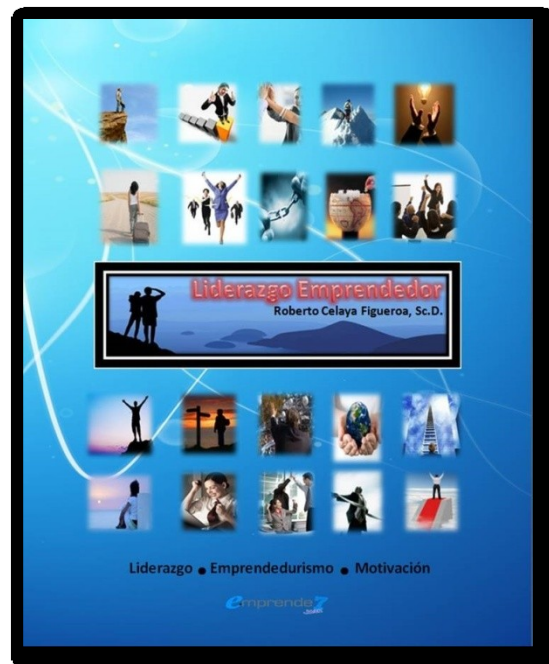
## OTRAS PUBLICACIONES DEL AUTOR

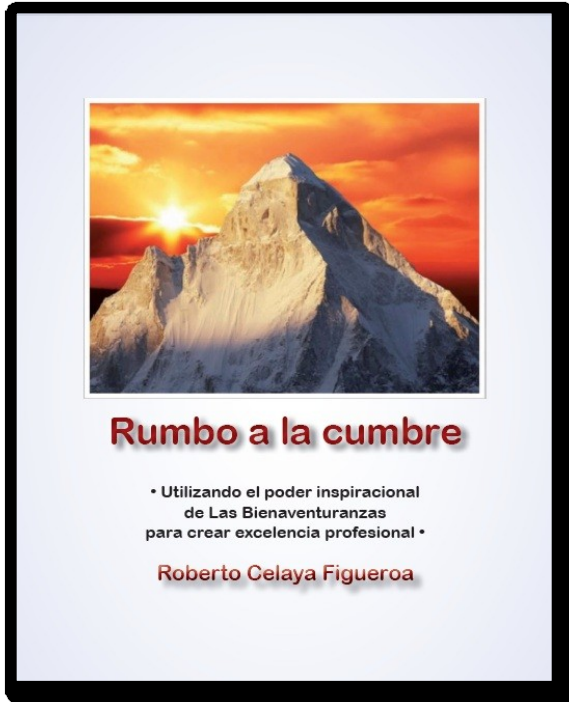
(GRATIS en [www.rocefi.com.mx](http://www.rocefi.com.mx), menú “Libros”, sección “e-book gratis”)



Una educación superior será realmente superior cuando quienes participan en el proceso (académicos, administrativos y funcionarios) así como sus alumnos y egresados, muestren y demuestren con carácter, congruencia y decisión tanto personal, como profesional y social su trabajo constante por la transparencia, el consenso, la inclusión, el compromiso, la rendición de cuentas y la cordialidad. Para esto se requiere, creer firmemente que se puede construir entre todos una sociedad mejor, tener el deseo de llevar ese sueño a cabo, y luchar todos los días por hacerlo realidad. Dado que lo anterior requiere de encauzar esa fuerza interna que nos puede motivar en nuestra lucha cotidiana para construir esa sociedad, y que ese encauzar implica presentar no solo críticas sino también propuestas, **Educación REALMENTE Superior** lo hace con un sentido pragmático tanto en su análisis como en sus planteamientos.

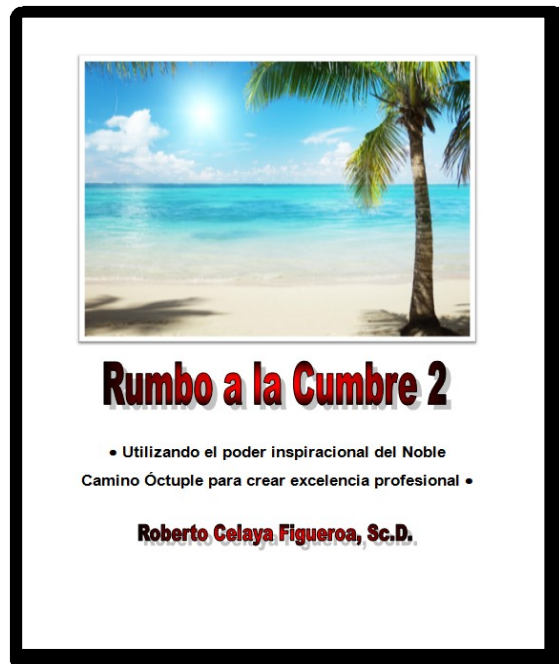
Como personas tenemos un potencial increíble, un potencial que se desarrolla de manera única y particular en la vida de cada uno de nosotros. Ciertamente no tenemos una guía de cómo vivirla, pero si vemos un plan detrás de toda nuestra existencia, un plan trascendente que comienza con nuestros pasos en la tierra pero tiene su destino en el fulgor de las estrellas. De eso trata **Liderazgo Emprendedor**, de ese andar que todos experimentamos en nuestra existencia. Con un enfoque de liderazgo, emprendedurismo y motivación, este libro contiene reflexiones, vivencias, ejercicios, análisis que nos permiten ese alto en el camino para valorar lo que hemos conseguido y para motivar la esperanza de lo que podemos conseguir. Cada artículo va acompañado de un video que replica lo escrito pero de una manera más gráfica e interactiva.





**Rumbo a la Cumbre** trata de un viaje, un viajero y una meta. El viaje es por la montaña, ¿cuál montaña?, la montaña de nuestra vida profesional; es un viaje de reflexión pero al mismo tiempo de eminente practicidad, un viaje que todos hemos emprendido y del cual podemos hacernos dueños y responsables en cualquier momento de nuestro andar. El viajero somos nosotros: hombre o mujer, joven, adulto o anciano, rico o pobre; el viajero representa nuestras dudas y certezas, nuestros miedos y valentías, nuestras decepciones y esperanzas, en pocas palabras todo lo que hemos sido, somos y podemos ser. ¿Y la meta?, la meta es la cumbre, cumbre que representa la conquista, el éxito y el logro; una cumbre de plenitud, una cumbre de satisfacción, una cumbre de aquí y ahora pero que resonará por siempre en los ecos de la eternidad.

**Rumbo a la Cumbre 2** es la continuación de Rumbo a la Cumbre, que retoma la intención de compartir una visión de excelencia en el desempeño profesional sustentada en la impecabilidad personal, esto a través de un esquema fácil para acceder, ligero para leer y personal para aplicar en la figura de un escrito en primera persona a manera de relato.



Educación REALMENTE Superior 2

Primera edición

Es una obra editada y publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora en la Oficina de Producción de Obras Literarias y Científicas, ubicada en la unidad Náinari Antonio Caso 2266, Villa Itson, Ciudad Obregón Sonora

Febrero 2014



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA**  
Educar para Trascender