



ITSON  
Educar para  
Trascender

EDUCACIÓN REALMENTE SUPERIOR<sup>3</sup>

Roberto Celaya Figueroa, Sc. D.

# Educación REALMENTE Superior 3

**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 3**

Todos los derechos reservados por el autor ©2014

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: 978-607-609-117-3

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="#">Presupuestos múlti-anales universitarios: Reto para una real planeación estratégica</a> .....	6
2. <a href="#">¿Y si le quitamos el trampolín a los Sindicatos Universitarios?</a> .....	9
3. <a href="#">Flexibilizando la currícula deportiva en las universidades</a> .....	13
4. <a href="#">La universidad como formadora de ciudadanía</a> .....	16
5. <a href="#">Discurso cambiante</a> .....	20
6. <a href="#">Normatividad universitaria: sin pasión hacerla, con pasión cumplirla</a> .....	23
7. <a href="#">Vinculación ¿desde el escritorio?</a> .....	26
8. <a href="#">Discrecionalidad: Sabotaje a la normatividad universitaria</a> .....	28
9. <a href="#">El circo de tres pistas de la huelga sindical</a> .....	31
10. <a href="#">Colegialidad... ¿sinónimo de no responsabilidad?</a> .....	34
11. <a href="#">Brecha docente tecnológica</a> .....	37
12. <a href="#">Universidades públicas, ¿bibliotecas privadas?</a> .....	40
13. <a href="#">Fondos y autonomía van de la mano</a> .....	42
14. <a href="#">La democracia populista de lo intrascendente</a> .....	45
15. <a href="#">Una cosa son los recursos que las Universidades solicitan, otra muy distinta el uso de ellos</a> .....	48
16. <a href="#">Clase virtual, clase presencial: colegiatura diferenciada</a> .....	51
17. <a href="#">Si trabaja en una universidad ¡séale leal a ella y no al funcionario en turno!</a> .....	54
18. <a href="#">Funcionarios universitarios: Administradores no dueños</a> .....	57
19. <a href="#">Lo bueno de los enemigos internos universitarios</a> .....	60
20. <a href="#">Generalidades de la norma y los procesos universitarios</a> .....	63
21. <a href="#">Perfiles y procesos para contrataciones docentes: ni los de arriba, ni los de abajo, sino el justo medio</a> .....	66

22. <a href="#">Percepciones salariales de funcionarios universitarios: justas, legales y éticas.</a> .....	69
23. <a href="#">La seriación de materias y la flexibilidad curricular</a> .....	72
24. <a href="#">El valor agregado de las carreras con especialización</a> .....	75
25. <a href="#">Proceso sancionador universitario: En busca de justicia y legalidad</a> .....	78
26. <a href="#">Triple hélice al cubo: propuesta de modelo para dinamizar las actividades de vinculación universitarias (1 de 3)</a> .....	81
27. <a href="#">Triple hélice al cubo: propuesta de modelo para dinamizar las actividades de vinculación universitarias (2 de 3)</a> .....	91
28. <a href="#">Triple hélice al cubo: propuesta de modelo para dinamizar las actividades de vinculación universitarias (3 de 3)</a> .....	100
29. <a href="#">Carta Universia Río 2014 (1 de 3)</a> .....	109
30. <a href="#">Carta Universia Rio 2014 (2 de 3)</a> .....	112
31. <a href="#">Carta Universia Rio 2014 (3 de 3)</a> .....	115
32. <a href="#">Horario para la docencia, investigación y extensión</a> .....	118
33. <a href="#">Decisiones fundadas y motivadas</a> .....	121
34. <a href="#">Transparencia mínima ¡pero no más!</a> .....	123
35. <a href="#">Reconocimiento al desempeño académico universitario: ¿de inicio todos ignorantes o todos corruptos?</a> .....	126
36. <a href="#">Trabajar la ciencia ¿pero no la cultura?</a> .....	129
37. <a href="#">Los fracasos exitosos de las propuestas consensuadas</a> .....	132
38. <a href="#">Programas actualizados avejentados</a> .....	135
39. <a href="#">El enfoque de competencias, ¿está peleado con el perfil investigador?</a> .....	138
40. <a href="#">Las tres vías para la generación y aplicación del conocimiento (1 de 3)</a> .....	141
41. <a href="#">Las tres vías para la generación y aplicación del conocimiento (2 de 3)</a> .....	144
42. <a href="#">Las tres vías para la generación y aplicación del conocimiento (3 de 3)</a> .....	146
43. <a href="#">Pertinencia, Relevancia y Coherencia de la generación y aplicación del conocimiento en nuestras universidades</a> .....	148
44. <a href="#">Evaluación formativa: maestro-insumos-alumno</a> .....	151
45. <a href="#">Valor de la competencia a desarrollar: El siguiente paso en el enfoque por competencias</a> .....	155

46. <a href="#">Desdeñar la educación es como subirse a un bote y rechazar los remos ...</a>	157
47. <a href="#">Las cuatro “c” del perfil rectoril universitario (1 de 4): Conocimiento .....</a>	159
48. <a href="#">Las cuatro “c” del perfil rectoril universitario (2 de 4): Capacidad .....</a>	161
49. <a href="#">Las cuatro “c” del perfil rectoril universitario (3 de 4): Congruencia .....</a>	163
50. <a href="#">Las cuatro “c” del perfil rectoril universitario (4 de 4): Compromiso .....</a>	166
<a href="#">Conclusión .....</a>	169
<a href="#">Acerca del Autor .....</a>	170
<a href="#">Otras Publicaciones del Autor .....</a>	172





## Prólogo

Hace unos meses un amigo me obsequió un libro publicado por el ex Presidente Español, Felipe González titulado “En Busca de Respuestas”, donde el autor comparte sus experiencias al frente del Gobierno Español. En resumen el propósito de esa obra es aprovechar lo anecdótico de las vivencias de un mandatario para aterrizarlo en una didáctica de la sistematización de la interpretación de la realidad, mediante una mayéutica que vitalice la inercia y la convierta en dinámica de transformación de lo cotidiano.

Sin haber aún pasado por semejante responsabilidad, el Dr. Roberto Celaya Figueroa con su nuevo capítulo de Educación realmente superior, tercera edición, nos lleva por esa ruta de la búsqueda incesante de la transformación de los modelos caracterizadores de lo académico, de la conducta humana y sus circunstancias, tocando temas relativos al quehacer en todos los ámbitos de la vida universitaria e institucional, desagregando sus elementos, enfocando las necesidades y las oportunidades, contemplando con gran precisión de una manera armonizadora, el desarrollo humano y el organizacional con una clara intención de propiciar una mayor eficiencia administrativa orientada por procesos y procedimientos de calidad tanto en las personas como en las entidades académicas.

El permanente conflicto entre el ser y el deber ser no escapan a sus consideraciones de humanista contemporáneo, donde resaltan sus consideraciones éticas mezcladas con las premisas de la eficacia y la eficiencia que para algunos resultan contrastantes, automatizadoras o robotizantes, cuando son perfectamente combinables sin que esto signifique una fría ecuación de insumos o procedimientos normalizadores a ultranza, sino una razonable combinación de elementos indisolubles que armonizados derivan en productos que pueden darle vida a experimentos organizacionales exitosos como los que vemos en empresas, universidades, comunidades e incluso naciones que en algún

buen grado han adoptado modelos funcionales de lo que puede hacerse para la mejora de lo que se trate.

Roberto viene a caracterizarse como una especie de revolucionario de su entorno, capaz de hacerse las preguntas que le llevan a su incesante búsqueda de respuestas orientadas a la mejora de lo que su experiencia profesional y académica le ofrece entre sus distintos panoramas. Por ello desde hace varios años dedica de manera sistemática, responsable y muy profesional, una buena parte de su tiempo a recrear, a reconstruir y proyectar lo que hace falta, lo que puede servir para que las cosas se mantengan en el movimiento transformador que le da vida a lo que de otra manera permanecería inerte, intacto y eventualmente disfuncional.

Esta tercer entrega de sus reflexiones, consideraciones, recomendaciones y hasta señalamientos es un nuevo compendio de lo que hay que revisar, que adoptar, que mejorar e incluso cuestionarle a quien tiene la capacidad de visualizar un todo y desagregarlo para que la práctica socrática se mantenga viva luego de 2314 años de vigencia, aplicada a la concepción de una Educación Realmente Superior.

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

## Introducción

Las líneas de ejercicio profesional que tengo la fortuna de trabajar, Formación • I+D+i • Consultoría en las áreas de Desarrollo Empresarial - Gestión Universitaria - Liderazgo Emprendedor, me ha permitido trabajar estos temas de manera sistémica entendiendo la interrelación de ellos consigo mismos y con los demás.

En el caso de Gestión Universitaria, he visto que no solo debe trabajarse un aspecto, como podría ser el proceso formativo o los perfiles de egreso, sino que de la misma forma debe abordarse todo el andamiaje institucional como un sistema interrelacionado donde una variable afecta a las demás al mismo tiempo que es afectada.

Este pensamiento ha sido plasmado en los ya más de 150 artículos que desde 2011 he publicado en mi columna semanal de Percepción Magisterial, en los ya más de 150 videos sobre la misma temática que están disponibles en mi Canal de YouTube, así como en los libros “Educación REALMENTE Superior” 1 y 2 y ahora con esta tercera entrega que cierra el ciclo de esta serie.

Dada la premisa de abordar de manera sistémica las fortalezas, debilidades, retos y oportunidades que ante la sociedad y ante sí misma tienen nuestras instituciones de educación superior, tanto los artículos como los videos y los libros publicados tratan de temas tan variados como alumnos, maestros, sindicato, becas, competencias, humanismo, ética, valores, globalización, era de la información, capacidad, competitividad, innovación y un etcétera que convencido estoy debe abordarse sin mayor dilación pues la sociedad y las mismas universidades no pueden perder un momento más ante los retos que se están enfrentando.

Cuando hablo de que este tercera entre cierra el ciclo de esta serie me refiero a la serie de los “Educación REALMENTE Superior”, no porque los temas hayan sido agotados en extensión o profundidad sino porque hay otros temas relacionados

con gestión universitaria que vendrán a suplir este esquema de reflexión y presentación en una dinámica no solo de cambio sino de mejora continua.

A estas alturas si se me preguntara por el esquema que engloba tanto los artículos, los videos y los libros relativo a Formación • I+D+i • Consultoría específicamente en cuestión de Gestión Universitaria, he de decir que este esquema contempla la persona, los procesos, los resultados y el impacto.

En cuestión de la persona hablo de los conocimientos, la capacidad, la coherencia y el compromiso que requiere como profesionista, como ciudadano, como ser humano. En el caso de los procesos me refiero a la relevancia, la coherencia y la pertinencia a que deben someterse para justificarlos, valorarlos, priorizarlos. En el caso de los resultados señalo que estos deben enfocarse en el consenso, la transparencia, la responsividad, la corresponsabilidad, la inclusión y la cordialidad, y en cuanto al impacto –y miren que señalo impacto en singular, no en plural- señalo que este viene siendo la libertad, una libertad económica, política, social, religiosa, es decir, total.

En este sentido, y parafraseando un pensamiento que dice que no puede esperar resultados diferentes en lo que haces si tus acciones siempre son iguales, es que en esta serie de libros Educación REALMENTE Superior he pretendido, espero haberlo logrado aunque sea un poco, proponer discusiones paradigmáticas sobre los pilares en que se sustenta lo que yo llamo gestión universitaria, no para destruir todo o hecho o para empezar a construir desde cero sino para reconocer lo bueno que en este tema nuestras universidades tienen y retomarlo para afianzarlo, mejorarlo, pero también para reconocer esos vicios del sistema, creados precisamente por nosotros mismos, para que, con un nuevo enfoque, veamos nuevas formas, nuevos caminos, nuevas acciones que nos conduzcan no solo a nuevos resultados sino a mejores resultados.

Motivado por todo lo anterior, he plasmado en el este tercer libro de *Educación REALMENTE Superior*, que como menciono es el último de esta serie, 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.

## **Presupuestos múlti-anales universitarios: Reto para una real planeación estratégica**

Todas las operaciones de nuestras instituciones de educación superior, al igual que cualquier actividad en la vida misma, se supedita a una cosa y esa es a la disponibilidad de recursos que se tengan, de ahí que el proceso para los presupuestos que se manejan en las universidades se vuelva crucial máxime cuando se trata de proyectos que excederán el año fiscal de la institución.

Sin querer generalizar, pero basándome en mi experiencia, las universidades públicas que conozco manejan presupuestos anuales, lo cual es entendible ya que los recursos que se les asignan y que vienen de las arcas públicas deben esperar los tiempos de los congresos locales y federal para la asignación cada año de las partidas al rubro de educación superior.

Esto ha generado una dinámica curiosa en las universidades ya que aunque existen muchos proyectos que exceden en cuanto a su diseño, implementación, evaluación y mejora del año fiscal de la institución éstos no cuentan con presupuestos multi-anales.

Quiero explayarme en este último punto. Un presupuesto no implica necesariamente disponibilidad de recursos, en el caso de las universidades públicas esto estará supeditado a lo que se le etiqüete vía asignaciones presupuestarias, pero lo que sí puede hacerse desde el momento mismo en que se presenta un proyecto, sobre todo si este es multi-anual, es acompañarlo de su respectivo presupuesto para que, en caso de aprobarse el proyecto en cuestión, se considere en el tiempo la necesidad que se tendrá de recursos.

Un acercamiento a esto comenzó hace unos dos ejercicios con la asignación de recursos adicionales via Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) del Gobierno Federal, digo acercamiento por que la multi-anualidad está limitada a

dos años y los presupuestos que se presentan, asignan recursos y se les da seguimiento solo son los que PIFI mismo aprueba, no los de toda la universidad, así que ¿qué pasa con todos los demás proyectos de la universidad que no entran en este esquema pero que serán operativizados por la institución y cuya vida será de varios ejercicios?

La multi-anualidad de los presupuestos de los proyectos institucionales que exceden el ejercicio fiscal de la universidad, al menos en cuanto a requerimiento de recursos, debería ser una práctica habitual en nuestras universidades ya que esto los habilitaría para determinar la necesidad de recursos a requerir y con ello las estrategias para hacerse de esos recursos.

Por el contrario, tener en mente o incluso ya operando proyectos multi-anales sin los debidos presupuestos conlleva a ese estira y afloja que cada año todas las aéreas de la institución tienen que hacer para allegarse de recursos, lo cual no sería necesario al menos en el caso de los proyectos cuyos presupuestos hubieran ya sido autorizados de manera multi-anual.

Lo anterior no quiere decir que esos recursos ya están garantizados así como así ya que el seguimiento y evaluación que bien puede hacerse mensual, semestral o cuando menos anualmente decidirá si se continúa con la dinámica de los recursos que están presupuestados, pero ambas cosas, la planeación y desarrollo del proyecto y el seguimiento y evaluación, tendrán en el presupuesto multi-anual una base de la cual partir.

La operación de nuestras universidades requiere de claridad en lo que se va a hacer que incluye el cómo, por qué, quienes y dónde se va a hacer, así como en el cuándo se va a hacer, y esa claridad debe reflejarse en la congruencia que debe aparejar un proyecto multi-anual que es el de contar con presupuestos multi-anales.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1e6zGeS>



## ¿Y si le quitamos el trampolín a los Sindicatos Universitarios?

Si tenemos en cuenta la enorme responsabilidad que las instituciones de educación superior tienen en el sentido no solo de formar los profesionistas que la sociedad requiera sino de construir el futuro colectivo de la comunidad, no podemos menos que esperar un nivel de excelencia en el comportamiento de sus integrantes, pero dado que no podemos dejar esto a la buena voluntad de las personas es necesario que tengamos reglas que garanticen lo anterior.

No sé si en todas las universidades del país pase esto que vamos a comentar aquí, pero sí estoy enterado que en muchas se da y me refiero a la posibilidad de que los líderes sindicales puedan acceder a puestos de confianza en sus instituciones. Dado que este es un tema delicado y por lo mismo importante, y dado que de la misma forma tiene varias aristas que deben ser consideradas, trataré de hacer un desarrollo detallado de este tema.

Los integrantes de las universidades, como los de cualquier organización, pueden agruparse para defender sus derechos laborales, esto vía sindicatos. Dado que quienes integran los sindicatos son los mismos miembros de las universidades, si no hay nada que lo impida estos líderes sindicales (entendiendo líderes por todos aquellos que estén al frente de los sindicatos en todas y cada una de las comisiones del mismo), puede llegar posteriormente a acceder a puestos universitarios.

Lo anterior puede generar un esquema pernicioso donde los sindicatos sean utilizados como meros trampolines para granjearse las simpatías de los trabajadores y acceder así luego a puestos universitarios. Recordemos que la finalidad última del sindicato es mejorar las condiciones laborales de sus afiliados, así que cualquier buena gestión en ese sentido le da a quienes están al frente del mismo, puntos sobre los que puede construir posteriormente proyectos hacia puestos en la universidad.

En el escenario anterior el sindicato se vuelve un trampolín hacia otros puestos universitarios, la finalidad del mismo, al menos para sus líderes, no es la de mejorar las condiciones laborales de sus agremiados, sino más bien utilizarlo para granjearse simpatías que le permitan competir posteriormente por otros puestos en la universidad.

Algunos argumentaran que cualquier funcionario hace lo anterior, pero no es igual el símil ya que mientras un funcionario universitario trabaja para la institución, el líder sindical trabaja para (se supone) sus agremiados, las esferas de acción de ambos son completamente diferentes, e incluso las experiencias en el ejercicio de las mismas habilita más al funcionario que al sindicalista para otras responsabilidades universitarias en puestos de confianza.

En otras palabras, hay una congruencia con un funcionario de confianza en la universidad que busque en la misma estructura otros niveles de responsabilidad que un sindicalista cuya labor esta fuera de la estructura universitaria (el sindicato no forma parte de la estructura universitaria), cuya labor va orientada a cuestiones completamente diferentes a la del conjunto de la universidad, y cuya labor, si pierde el objetivo real de su función en el sindicato, puede dañar incluso a la institución.

Explico con mayor detalle este último punto. Un funcionario de confianza de la universidad, si quiere acceder a más responsabilidades (otros puestos en la universidad) debe demostrar que ha podido con las responsabilidades encomendadas lo cual se evidencia en incidir de manera positiva en los indicadores del área encomendada. Por el contrario un líder sindical solo debe granjearse la simpatía de sus agremiados, lo cual implica obtener más y mejores beneficios de parte de la universidad en cuanto lo que puede dar; así si éste sindicalista tiene el objetivo posterior de acceder a algún puesto universitario, solo debe actuar con miras al corto plazo y en pos de su proyecto personal obteniendo

muchas cosas para sus agremiados (lo cual es lo que le granjea puntos con ellos) aunque en eso afecte a la institución.

Pero bueno, cuando he expuesto este tema muchos se rasgan las vestiduras señalando que el sindicalista, como cualquier persona, puede y debe tener el derecho de buscar posteriormente los puestos universitarios que desee. Estoy de acuerdo. Pero, dado los riesgos que hemos mencionado ¿por qué no buscar disminuirlos sino es que desaparecerlos y al mismo tiempo dignificar la función del sindicato (para que no sea visto como un trampolín) y de quienes están al frente (para que se comprometan con lo que dicen buscar y defender)?

¿Cómo hacer lo anterior? Habrá muchas formas, cada universidad y sindicato (porque se trata que haya congruencia en ambas partes) debe decidir cuál es la mejor según sus circunstancias, pero se me ocurre una muy sencilla: establecer tanto en la normatividad institucional como en los estatutos sindicales que quienes estén al frente de los sindicatos deberán dejar pasar una administración de la universidad una vez que hayan dejado su encargo para competir por algún puesto en la institución. Sencillo, ¿verdad?, pero con este clausulado no saben cuántos falsos sindicalistas que solo ven a esta agrupación como trampolín para sus ambiciones personales dejarían de participar en las luchas sindicales, después de todo se acabaría el chiste de hacerlo.

Los sindicatos universitarios son necesarios y su labor muy loable, son un espacio donde los trabajadores deben sentirse representados y defendidos en sus derechos y en sus aspiraciones, por ello deben contar al frente con gente que valga la pena, que sea íntegra y tenga valores, y que por ello no utilice al sindicato como trampolín para sus ambiciones personales.



Este artículo puede verse en video en

<http://youtu.be/JwmeBTkTiUw>

## **Flexibilizando la currícula deportiva en las universidades**

Una premisa que ha venido a cambiar la manera de ver el proceso formativo del ser humano a nivel superior, es la incorporación del desarrollo físico como parte de los créditos a cubrir durante la estancia de un alumno en la universidad, éste desarrollo físico se refleja principalmente en la práctica deportiva que los futuros profesionistas deben cumplimentar y que requiere de una flexibilización en los cómo y dónde dándole prioridad a los qué.

Hasta hace cosas de una o dos décadas, las universidades contemplaban la cuestión deportiva de una manera exclusivista y excluyente. Sus equipos representativos de grandes estrellas actuaban más como promoción de la misma institución vía logros deportivos. Cuando se plantearon de nuevo las premisas relativas a la formación del profesionista surgió el enfoque integral con lo que el deporte se masificó incorporándose vía créditos curriculares en los procesos formativos de los profesionistas.

Como todo proceso, el proceso formativo sustentado en el acondicionamiento físico, puede pensarse y repensarse en virtud de los retos que sufren algunas universidades (sobre todo en cuestión de infraestructura), de las nuevas tendencias relativas al acondicionamiento físico y en la necesidad de priorizar el qué antes que los cómo o dónde. Paso a explicar cada punto.

Infraestructura universitaria. La cuestión del acondicionamiento físico plantea una presión sobre las universidades ya que, a diferencia de los procesos formativos, la misma naturaleza del proceso deportivo requiere de mayor espacio por individuo para ser desarrollado. Ante esto hay tres opciones, la más complicada es la creación de nuevos espacios deportivos; señalo que ésta opción es complicada por la restricción económica que muchas universidades experimentan para ello. La otra es aprovechar las nuevas tendencias en acondicionamiento físico (de lo cual se hablará en el apartado siguiente) para incorporar ciertas actividades que aún

no están consideradas y que permiten un acondicionamiento masivo donde el beneficio del mismo va hacia grandes grupos. La tercera opción parte de reconocer que muchos alumnos realizan rutinas constantes de actividad física en lugares como gimnasios o centro deportivos, pues bien, esta opción permite que los créditos de acondicionamiento físico requeridos por la universidad sean cumplimentados con esa actividad la cual no necesariamente se hace en la universidad.

Nuevas tendencias. Más allá de los deportes tradicionales, día a día comienzan a generarse nuevas tendencias relativas al acondicionamiento físico. Hasta hace poco en algunas universidades no se reconocía zumba o insanity como una rutina deportiva para los créditos relativos a esto, hoy ya algunas instituciones lo tienen como parte de su gama de opciones de acondicionamiento físico, otras aún no. La cuestión de las “materias deportivas” generalmente se restringe a la infraestructura y personal con que cuenta la institución, pero el esquema presentado en la tercera opción del apartado anterior permite que cada alumno, si así lo desea, se haga responsable de su acondicionamiento físico que más guste, claro, esto con reglas claras como el que el mismo sea realizado como rutina de manera constante, en un centro establecido y bajo la dirección de alguien responsable de esos mismos centros.

Priorización del qué. Este punto, que ya he tocado en otras participaciones relacionadas con los objetivos de los procesos formativos a nivel superior, hace énfasis en los fines más que los medios. Las opciones presentadas anteriormente pueden ser criticadas en cuanto los medios (que si es necesario que las actividades de acondicionamiento físico sean en la universidad, que si solo las actividades de acondicionamiento físico que ofrezca la universidad son las válidas y reconocidas, etc.) pero eso implicaría que el peso está en los medios. Cuando uno no pierde de vista el fin que se persigue los medios se supeditan a éste, y si lo que queremos es que el futuro profesional participe en un proceso de acondicionamiento físico podemos flexibilizar la manera en que lo llevamos a ello

no solo quitándole presión innecesaria a las universidades sino también dándole mayor libertad al alumno en la construcción de su proceso de vida.

Cuando no confundimos los fines con los medios podemos trabajar de una manera más eficiente en la consecución de nuestros objetivos, esta premisa es válida en los procesos formativos universitarios y, por consiguiente, en todo aquello que tenga que ver con el acondicionamiento físico del futuro profesionalista.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1f9fPMF>

## **La universidad como formadora de ciudadanía**

Todas las universidades expresan en mayor o menor medida que uno de sus fines, sino su fin más elevado, es el de impactar de manera decisiva en el desarrollo de las comunidades en que están insertas, este impactar siempre será a través de los individuos que forme para que lleguen a convertirse, además de profesionistas de éxito, en ciudadanos responsables y comprometidos.

Dentro de los objetivos explícitos que las universidades tienen está el de la extensión de la ciencia y la cultura, esta extensión busca permear los valores en que la universidad cree hacia el grueso de los integrantes de la comunidad, ya que su correspondencia social no puede verse circunscrita únicamente a sus alumnos y egresados pues estos siempre serán minoría ante el resto del grueso social.

De la misma forma, los procesos formativos y de investigación buscan incidir de manera decisiva en los procesos de la comunidad, sean éstos económicos, sociales, políticos, culturales. La conjunción de estos tres procesos, formación-investigación-extensión, son los que finalmente vienen coadyuvando a la transformación de la sociedad.

Curiosamente y a pesar de que estos objetivos están explícitos en la mayoría de los procesos universitarios, son estos dos últimos, la formación y la investigación, los que cuentan con indicadores claros y específicos, mientras que el primero, la extensión, son más bien generales.

Cuando hablo de indicadores me refiero a los objetivos mismos de todo proceso, en el caso de extensión si hablamos de horas de esto o lo otro, de programas de esto o lo otro, de eventos de esto o lo otro, no estamos hablando de fines sino de medios. Todo esto son medios, pero ¿y los fines?



El fin de todo proceso de interacción con la sociedad, además de buscar habilitarla para aspectos específicos, lleva una connotación social que recién está siendo descubierta por las universidades y que se refiere a la formación de ciudadanía. Este concepto está siendo entendido como el reconocimiento y aceptación del espacio individual que cada quien ocupa dentro de la sociedad con los derechos y obligaciones que esto entraña.

Pero para ir más allá debemos fijar la meta de la creación de esta ciudadanía en los valores que de manera individual buscamos sean replicados en los integrantes de la sociedad con la finalidad de mover a la sociedad en su conjunto hacia mejores estadios de desarrollo.

A reserva de que cada quien (incluyendo las universidades), puedan tener una prioridad de valores que quieran ver replicados en la sociedad, en lo personal mi marco de referencia está dado por la transparencia, el consenso, la inclusión, el compromiso, la rendición de cuentas y la cordialidad.

Compromiso. El compromiso puede resumirse en actuar siempre y en todo momento de manera justa, ordenada, transparente, legal y armónica supeditando sus intereses a los intereses comunitarios y reflejando en sus dichos y hechos una congruencia siempre y en todo momento.

Consenso. El consenso es la plataforma que garantiza la viabilidad de los acuerdos ya que incorpora la mayoría de los pensamientos y voluntades expresados a través de la conciliación de diferentes posturas tomando como referente el bien común. En ese sentido hay que tener muy en claro que el consenso solo puede darse entre diversas posturas legales, éticas y morales, no puede buscarse consenso entre posturas que atenten contra eso pues se estaría no ante un consenso sino ante una claudicación personal y social.

Cordialidad. La consideración, la atención, la cortesía, la tolerancia y el respeto marcan y determinan una congruencia ética y moral en el actuar definiendo a quien los vive como persona en toda su extensión. Ahora bien, esta cordialidad no implica solapamiento o complicidad, el querer "llevar la fiesta en paz" nos ha llevado a niveles de corrupción donde se ha privilegiado más el ser una buena persona que una persona honesta y capaz. Cordialidad sí, pero no a costa de la justicia y la legalidad.

Inclusión. La inclusión, vista como la apertura y la promoción a la participación de todos los integrantes de una comunidad independientemente de sus posturas, se sustenta en las premisas de la equidad y la justicia. Después de todo las divergencias en el pensar enriquecen las argumentaciones y permiten entre todos construir algo más grande al trabajar en conjunto por un proyecto común. La inclusión implica la valoración de posturas razonadas y sustentadas enmarcadas en la legalidad, la justicia y la veracidad, de ahí en fuera no puede haber inclusión que justifique minar la misma sociedad con posturas contrarias a esos principios.

Rendición de cuentas. La rendición de cuentas es el referente por el cual cualquier persona es evaluada al comparar los resultados obtenidos contra los resultados esperados cuidando de alcanzar las metas dentro de un ambiente de respeto, orden y legalidad. La rendición de cuentas es la manera es que se evalúan los dichos, es la manera tangible en que la capacidad de alguien es medida, y es el termómetro final al que confiadamente debe someterse quien de manera correcta hace las cosas.

Transparencia. La transparencia no es un acto de buena voluntad, sino una obligación mínima que debe mostrar cualquier ciudadano con responsabilidades durante su gestión ya que su ejercicio debe soportar la prueba del escrutinio público para asegurar que su aplicación no responde a filias o fobias personales sino a un sentido de responsabilidad.

En la medida que las universidades integren la formación de ciudadanía como parte de sus objetivos, sobre todo en cuestiones de extensión de la ciencia y la cultura, podemos esperar que los cambios sociales requeridos pasaran de ser meras buenas intenciones a cuestiones concretas de aplicación práctica y cotidiana.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1nko6kl>

## Discurso cambiante

Las universidades como formadoras más de personas que de meramente profesionistas, deben enarbolar de una manera práctica y tangible los mejores valores que como sociedad podemos tener, uno de ellos es precisamente la congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace lo cual queda palpable cuando no se tienen discursos cambiantes.

Recuerdo en una ocasión que hablaba con un afín de una persona que desde el sindicato universitario de una institución de educación superior se candidateaba para puestos directivos, entre plática y plática mi interlocutor me comentó algo en lo que estuve en total desacuerdo y era que una vez que aquella persona llegase tendría que modificar su discurso y tal vez no conceder cosas que ahora solicitaba.

Si bien le hice saber mi desacuerdo, este maestro se sentía muy seguro de tener la razón, pero por más que le busco y le busco no veo por donde alguien cambiante en su discurso, en sus luchas, en sus ideales puede estar en lo correcto.

Pero curiosamente pareciera que esa es la tónica, es decir, la persona como tal se minimiza y el puesto es lo que importa, así, cuando uno señala que antes tal o cual persona decía o hacía esto o lo otro generalmente la respuesta incluso de los excompañeros de esa persona es que “ahora es funcionario”.

Con este comentario no quiero decir que nuevas responsabilidades no obliguen a adecuar acciones y discursos, pero ¿traicionar los mismos principios que uno dice tener y por los cuales uno lucha? Eso es en lo que no estoy de acuerdo.

Por ejemplo, en el caso de aquel que desde el sindicato buscaba un puesto universitario, primero el discurso era lo más que se pudiera obtener para los

sindicalizados, ya una vez que fue funcionario el discurso era lo menos que pudiera dárseles (esto último en función de los recursos universitarios), ese es el discurso cambiante, falso, hueco, dos caras que uno no puede validar.

En este caso, en vez de esos dos extremos ¿por qué no una actitud responsable? Ni lo más que se pueda obtener ni lo menos que se pueda dar, sino lo justo. Lo justo en cuanto los recursos institucionales, lo justo en cuanto las necesidades de los trabajadores, lo justo en cuanto la productividad de los empleados. Buscar lo justo, en este caso, elimina esos extremos y presenta a ambas partes un justo medio.

¡Ah!, pero en ocasiones vende mas (popularechamente y populistamente hablando) el pedir lo más que se pueda dar o defender lo menos que se pueda dar, pero es meramente un circo engaña-bobos que deja a la gente sin nada, y no solo en sus bolsillos sino peor aún en su cabeza y en su corazón.

Si uno lucha desde cualquier trinchera por derechos laborales, por ciertos valores y creencias, por tal o cual cosa, lo más lógico (si es que en realidad se cree en eso por lo que se lucha) es que desde cualquier trinchera sea arriba o abajo continuará con la misma lucha, claro a menos que uno sea un falso doble cara que solo busque sacar raja en beneficio propio de cada circunstancia y de esos no solo sobran sino ya estamos hartos.

La búsqueda de mejores estadios de desarrollo tanto individual como colectivo, meta implícita en las labores de todas las universidades, pasa por la integridad de las personas que la dirigen desde cualquier ámbito y esto se valida cuando su discurso, las cosas en las que cree y por las que lucha, es constante.



Este artículo puede verse en video en

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

### **Normatividad universitaria: sin pasión hacerla, con pasión cumplirla**

Las universidades funcionan en muchas ocasiones como laboratorios sociales para experimentar nuevas y mejores formas de ser y hacer, uno de los aspectos que pueden evidenciar este liderazgo por parte de las universidades es precisamente mostrando, a través de la legislación universitaria, los altos ideales que la mueven.

Pensemos en cualquier situación donde converjan las diferentes voluntades individuales que implica trabajar en equipo: una empresa, una institución, una universidad, un pueblo o nación; todos estos proyectos sociales requieren de un andamiaje que le de viabilidad al mismo ante las diferentes formas que cada quien tiene de entender el mundo y a los demás, y este andamiaje está dado por las reglas de convivencia que se establezcan.

Estas reglas de convivencia forman parte de la vida normal de todos los grupos sociales, una empresa las tiene lo mismo que una asociación civil, iglesias y familias, y con mayor razón las sociedades establecidas en las formas de pueblos, ciudades o países. Todos estos proyectos sociales tienen acuerdos explícitos en la forma de reglas que permiten el funcionamiento armónico de los mismos, acuerdos aceptados por los integrantes y defendidos en su implementación por las autoridades establecidas para ello. Nuestras universidades no escapan de esto.

Enfocándonos en las universidades, y después de aceptar las premisas de necesidad de estas reglas de convivencia (normatividad universitaria), la necesidad de la aceptación por todos de las mismas y la necesidad de la existencia de autoridades que vigilen y sancionen su aplicación; tenemos también que entender que dada la naturaleza humana, el proceso de establecer y cumplir esta normatividad debe ser cuidado en extremo para no dar lugar a deficiencias o excesos, mucho menos deliberadamente sesgados.

Cuando hablo de que la normatividad universitaria debe ser hecha sin pasiones me refiero a que no debe ser dirigida a afectar o beneficiar a alguien o a algún grupo de personas, debe ser lo más objetiva posible y para ello mi sugerencia siempre es pensar en la norma como si tu peor enemigo fuera a aplicarla. Una imagen así permite pensar en reglas y procesos que garanticen los derechos de todos y que permitan dirimir las diferencias de una manera justa.

Pero por el contrario, la aplicación de la normatividad es algo que señalo que sí debe ser hecho con suma pasión. Cuando hablo de la aplicación de las normas universitarias con suma pasión no quiero decir que las pasiones intervengan para sesgar la aplicación de la norma, sino que la pasión a la que me refiero es aquella que incitará a cumplir en extremo la norma, que moverá a respetarla y defenderla y que llevará a alcanzar los ideales que se buscan no de una manera tibia o timorata sino decidida.

Así tenemos un escenario dual: una norma que en su proceso de conformación fue fríamente diseñada sin prejuicios o dobles intenciones y por otro lado una norma que uno busca aplicar y defender incluso a costa de la propia tranquilidad que implicaría no involucrarse en conflictos que devengan de la aplicación de las normas universitarias.

Por último, sabemos que no hay norma completa y perfecta, siempre habrá lagunas o como se le conoce “espacios para maniobrar”, estos espacios para maniobrar dan margen a hacer las cosas bien o hacer las cosas mal y ambas actitudes darán lugar a resultados legales, normativamente correctos, pero probablemente injustos, sobre todo en los casos de hacer las cosas mal. Pero, ante estas lagunas, ¿cuándo diremos que se actuó mal?, ¿cuándo diremos que se actuó bien?, ¿qué hacer en este escenario?

No hay una respuesta sencilla, pero si una propuesta y esta tiene que ver con los más altos ideales que la universidad tenga establecidos y quiera ver replicados en



la sociedad. Ante esas lagunas y ante las opciones posibles, unas que amplíen el campo de acción de los participantes y otro que los restrinja, la pregunta sería ¿cuál de estas dos opciones, con el riesgo del error y la equivocación, puede ser caracterizada dentro de los más altos valores institucionales y que buscamos replicar en la sociedad?

Así que la respuesta nunca será si está o no explícitamente establecido en la norma universitaria tal o cual cosa, es imposible todo este normado, pero sí las normas establecidas permiten establecer una guía y dentro de esa guía y bajo los más altos valores institucionales resolver las lagunas que pudieran irse presentando y con ello ir mejorando la norma siempre hacia mejores estadios de desarrollo personal, institucional y social.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1b2srWz>

## **Vinculación ¿desde el escritorio?**

La manera más directa, eficiente y eficaz en que las universidades pueden incidir en su entorno y a la vez beneficiarse de la retroalimentación que reciban de él, es sin duda alguna vía vinculación; esta vinculación, por su misma naturaleza implica una relación con el entorno y los actores que participan en él, relación que difícilmente puede darse desde el escritorio.

De un tiempo a la fecha, sobre todo desde los 80's, las universidades, reconociendo la necesidad mutua de interactuar con su entorno, comenzaron procesos tendientes a articular procesos de vinculación. Estos procesos de vinculación, aparte de buscar abordar problemáticas sociales, políticas o económicas específicas, buscan generar un flujo de información hacia el área académica que le permita estar al día (si se incluyen alumnos en estos procesos la idea subyacente es la aplicación de los conocimientos adquiridos y la adquisición de experiencia).

Si bien no se puede ser tajante en el sentido de que toda la vinculación implica una interacción extra-muros de la universidad con el entorno, si hay que reconocer que mucha de esa vinculación por naturaleza propia implica ello. De la misma forma hay que reconocer y señalar que en ocasiones quien lidera esa vinculación establece una dinámica que disminuye los beneficios de la misma en vez de potencializarla cuando busca las formas y los medios para desarrollarla desde el escritorio.

Por ejemplo, muchos de los procesos organizacionales pueden ser abordados por las áreas económico-administrativas desde escritorio, eso es innegable. Análisis de puestos, flujogramas, diseños organizacionales, establecimiento de políticas, objetivos, metas, etc., son ejemplos de variables de las empresas que pueden ser trabajados desde una oficina.

Pero de la misma forma, sobre todo los que estamos en contacto directo con actores externos a la universidad, hay que señalar que es mucho más enriquecedor e incluso eficaz, efectivo y eficiente, el trabajar *in situ* las problemáticas relativas a una vinculación en este sentido.

Es curioso cuando se presentan vía ponencias, artículos o ensayos, en eventos o publicaciones, trabajos de aplicación o generación del conocimiento en organizaciones donde a la pregunta de “proporción tiempo organización/cubículo” destinado a ese proceso de vinculación deja mucho que desear. ¿Se imaginan que todo trabajo de vinculación que se presentara dijera cuantas horas se le dedico al mismo *in situ* y cuánto se le dedico en el cubículo?

Repito: No todas las vinculaciones deben hacerse *in situ*, conozco muchas que incluso es mejor hacerlas en la universidad, pero eso lo determina la naturaleza del proyecto de vinculación, no la comodidad de quien lidera dicho proceso. Aspectos como condiciones del entorno de la vinculación, relación de los actores, ambiente de la entidad u organización, etc. por mencionar solo algunas, deben ser evaluadas para determinar la valía de realizar estos procesos *in situ*.

La vinculación que hacen las universidades debe ser pensada y entendida desde el punto de vista de un proceso en sí mismo más que un fin, el proceso es abordar las problemáticas del entorno para buscar solución y al mismo tiempo dinamizar la actualización conceptual del área académica para que esté al día.



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

### **Discrecionalidad: Sabotaje a la normatividad universitaria**

Los conglomerados sociales, entendido esto como grupos de personas que comparten objetivos comunes, requieren de reglas claras y respetadas que le den viabilidad a dichos proyectos, una universidad no es la excepción y prueba de ello las normatividades que generan, en la medida que dichas normas se respeten y se limite la discrecionalidad en su aplicación el proyecto institucional, junto con todo lo que ello implica, está asegurado.

Supongamos un partido de cualquier deporte. Como tal existen reglas básicas que han sido establecidas de antemano y que son aceptadas por todos. Ahora supongamos que conforme comienza a avanzar el partido uno de los equipos comienza sobre la marcha a no respetar las reglas aduciendo tal o cual argumento. ¿Resultado? Un partido que se cancelaría al no tener visos de llegar a ninguna parte.

Traigamos lo anterior al ámbito universitario. Todas las universidades tienen reglas que han sido establecidas no solo para la convivencia entre sus integrantes sino también para la resolución de conflictos. Estas reglas son las que le dan viabilidad al proyecto universitario, es decir, la que lo hacen posible. Ahora bien, hay que entender que es literalmente imposible reglamentar todas las situaciones probables que pudieran darse al interior de una universidad con relación a sus propios procesos. En este sentido siempre habrá un espacio para la discrecionalidad, pero aparte de tratar de acotar esa discrecionalidad al máximo, otro objetivo es que la misma no violente marcos generales entendidos por la institución.

Las reglas universitarias, ya lo he señalado en otras ocasiones, deben buscar constreñir a la autoridad y liberar a los integrantes de la universidad. Constreñir a la autoridad para que esté obligada a hacer las cosas de la forma en que el conglomerado social ha considerado y ha acordado. Liberar a los integrantes para

que puedan desempeñarse con la menor cantidad de limitantes para contribuir a los fines institucionales.

En ese sentido la discrecionalidad en la aplicación de las normas universitarias debe ser acotada al máximo, de otra forma dicha discrecionalidad puede volverse supra-normativa y darle a quienes detentan el poder derechos más allá de los que tienen establecidos, derechos que pueden usarlos con fines personales más que institucionales.

Pero no puede acotarse al 100% esa discrecionalidad. Siempre habrá situaciones no contempladas que le den a la autoridad cierto margen de elección. En ese momento las referencias generales a lo que es la universidad, a sus postulados, a los valores que detenta incluso a otras expresiones normativas pueden dar pauta para, en esa discrecionalidad, tomar por parte de la autoridad las mejores decisiones en función de los más altos fines institucionales, pero también este referente es de utilidad para los demás integrantes para señalar, exigir e incluso sancionar a aquellas autoridades que abusando de su poder buscan otros fines distintos a los mencionados.

Si una autoridad toma una decisión dentro de esa discrecionalidad debe ser capaz de argumentarla técnicamente con los referentes que hemos mencionado, de otra forma se estaría ante un abuso de autoridad que menoscabase el proyecto universitario. Dicho abuso puede entenderse en dos vertientes, una en cuanto a que la decisión se extralimitó en cuanto a las funciones encomendadas a dicha autoridad al no tener de manera explícita señalada la manera de actuar ante una situación, la otra vertiente se refiere a que el abuso (por eso el uso de este término) fue en detrimento de valores humanos, institucionales o sociales con una finalidad personal y aviesa.

La idea de detentar el poder en una universidad debe ser entendida como la oportunidad de servir a los más altos fines de la institución lo cual quedará

evidenciado en función del respeto que se demuestre en la aplicación de las reglas que se han acordado y el sometimiento de su función a los más altos ideales humanos, universitarios y comunitarios de las decisiones discrecionales propias de cualquier marco de referencia.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1g33Ukp>

### **El circo de tres pistas de la huelga sindical**

Los sindicatos en general surgieron con la clara intención de proteger y defender los intereses de sus agremiados ante sus patrones, este fundamento ha ido evolucionando y la lucha por las llamadas conquistas sindicales cada vez ha ido creciendo más, una herramienta de presión para ello son las huelgas con que amenazan en cada negociación contractual, huelgas que al estallar terminan afectando, curiosamente, a terceros.

Cuando llego a tocar el tema de los sindicatos, sobre todo como en este caso de los sindicatos universitarios, siempre hay quienes se sienten aludidos, incluso tal vez ofendidos, por lo que mi incursión en ello empieza por reconocer la enorme labor que tienen a su cargo. Realmente la evolución del mundo nos ha enseñado que a pesar de todos los avances en la ciencia, la cultura y la sociedad aún es algo muy factible y tentador el que un patrón desee abusar de sus trabajadores sobre todo para sacar beneficios económicos. Ante esto el sindicato, obvio: cuando no es charro, corrupto o cobarde, es la mejor instancia para defender los derechos e incluso la dignidad de los trabajadores.

Pero en cuanto las huelgas, que también son un derecho laboral que se tiene, hay varios bemoles más relacionados con la utilidad y beneficios de la misma aunque también con el marco regulatorio que las permite. Me explico. El que algo esté permitido solo quiere decir que es legal, más nada garantiza que será exitoso. Algo así pasa con las huelgas. Pero primero veamos la cuestión de su marco regulatorio.

Cuando hablamos de huelgas universitarias lo que vemos son cierre de instalaciones institucionales y cancelación de servicios relativos lo cual termina de afectar a cientos, miles de estudiantes. Alguien podrá argumentar que la huelga es un derecho y sí, tienen razón, es un derecho, pero la educación también lo es. Ya la Suprema Corte de Justicia de nuestra nación estableció que no hay derechos

de primer y segundo orden, es decir, que un derecho no es preeminente sobre otro y que debe buscarse siempre la manera de hacer compatibles ambos. Es por eso, en el caso de las marchas, que el argumento general es que el marchar, el expresarse, si bien es un derecho no implica con ello el violentar y cancelar el derecho de terceros al libre tránsito, por eso la reglamentación que se busca de las mismas.

Pues bien, cuando un sindicato estalla una huelga en una universidad afectando a terceros, los estudiantes pues que dejan de recibir los servicios universitarios, ponen su derecho de huelga por encima del derecho de los alumnos a la educación, y no solo lo ponen por encima sino que les cancelan ese derecho. Así que aquí tenemos un grave problema que tiene que ver con la cuestión normativa de los marcos regulatorios inherentes a las huelgas universitarias.

Pero vamos dejando eso de lado, supongamos que no hay ninguna contraposición entre derechos como hemos señalado anteriormente, ¿es lógico pretender afectar a terceros para conseguir algo? Si se desea hacer una presión a las autoridades universitarias para lograr algo, ¿por qué afectar a los estudiantes? En realidad es absurdo que una presión ante un sujeto X se busque conseguir dando al traste a un sujeto Y. Eso solo denota falta de ingenio, de creatividad, de estrategia de los sindicatos.

En una ocasión unos manifestantes bloquearon una avenida para presionar al gobierno para tal o cual cosa, mi comentario en ese entonces fue, es y será: ¿qué culpa tenemos los ciudadanos de pie del conflicto entre ese grupo de personas y el gobierno?, ¿por qué nos afectan a nosotros?, ¿por qué no van y afectan directamente a los responsables de las políticas gubernamentales que no les parecen?

De la misma forma, y sin pretender aquí instruir a los sindicatos en ellos ya que para eso están sus líderes, hay muchas maneras más creativas, prácticas,



legales y sobre todo exitosas (y todavía aún mejor: que no afecte a terceros) en que los sindicatos pueden presionar quirúrgicamente a la administración universitaria para conseguir lo que legal y justamente quieren, pero bueno, la atrofia sindical al parecer no da en muchos casos para nada más que la violación de los derechos de terceros a través de la única presión que conocen y que es la huelga.

La evolución social, y en ello van también las universidades, obliga a los sindicatos también a cambiar, a ser mejores, a pensar, eso sí, en sus trabajadores, pero también a reconocer los derechos de terceros y respetarlos sin violentarlos, sus derechos, sus luchas, pueden ser defendidos de muchas maneras, maneras que desafortunadamente implican más ingenio, ingenio que por lo visto en muchos casos brilla por su ausencia.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1cX17os>

### **Colegialidad... ¿sinónimo de no responsabilidad?**

Una de las características que identifican a los sistemas de toma de decisiones avanzados es precisamente la colegialidad, es decir, la participación de las partes interesadas con la finalidad de llegar a acuerdos incluyentes. Las universidades no han quedado excluidas de esto, de hecho es una de las características sobre las que se soporta la autonomía, pero ¿excluye esto a los funcionarios de la responsabilidad inherente a sus puestos?

Recientemente me tocó conocer de primera mano el caso de una universidad que recién salió de lo que podríamos decir sistemas dictatoriales o de simulación en cuanto a la toma de decisiones. Dictatoriales ya que en ocasiones las cosas se hacían simple y sencillamente porque las autoridades superiores las imponían, simuladores porque haciendo como que respetaban las instancias de deliberación las autoridades finalmente venían haciendo lo que les daba la gana.

Este fenómeno provocó un sentimiento generalizado en la institución de exclusión que hizo que las nuevas autoridades, una vez que tomaron posesión de sus puestos, hicieran participativa la mayoría de las decisiones con la finalidad de que le gente no solo se sintiera incluida en ellas sino que dichas decisiones fueran más ricas en sus deliberaciones y en los acuerdos que se tomaran.

Tal vez ese sentimiento acucioso que permeaba por la comunidad hizo que se fuera a los extremos, es decir, que incluso las cuestiones que de manera clara eran responsabilidad de las autoridades se enviaran a comisiones con la finalidad de que en ellas se dilucidarán los posibles cauces de decisión a tomar. Señalo claramente al inicio del párrafo que esto es “tal vez” porque a mi parecer más bien se trata de un intento fallido por deslindar las responsabilidades de temas espinosos para que, en caso de inconformidad, las autoridades puedan señalar a las fuentes deliberativas como las que prácticamente tomaron la decisión.

Pero, así es: hay un enorme pero, lo que estas autoridades no toman en cuenta (quien sabe si por que desconozcan o porque no les convenga) es la normatividad existente en la institución la cual le asigna a cada una de estas autoridades responsabilidades que van de la mano con la autoridad que detentan.

Pongámoslo claro: el que todas las cuestiones que quieran sean discutidas y consensuadas en comisiones colegiadas, esto no quita para nada la responsabilidad que tiene cada autoridad y que deviene del puesto que desempeñan. La norma claramente señala qué es función de quién y es ahí donde recae la responsabilidad, si este funcionario envía a una comisión tal o cual tema para su discusión eso puede tomarse simplemente como un intento por tener más bases para decidir, pero la decisión que tome lo responsabilizará a él, así lo dice la norma, no a la comisión de la cual salgan los acuerdos.

Por ejemplo, y como ejemplo real, esa administración en la voz de su Rector llevó a Consejo un tema que ya había sido resuelto en consejos anteriores y del cual ya Consejo había tomado acuerdos. Dado que los acuerdos (así lo dice la normatividad de esta institución) los debe cumplir el Rector (ojo: los debe cumplir, no rebatir, reanalizar, reenviar a comisiones, etc., sino cumplir) el haber llevado de nuevo este tema a Consejo violó su propia normatividad. Consejo cayó en la trampa y volvió a analizar el caso llegando a las mismas conclusiones que consejos anteriores. En este caso el Rector no puede deslindarse de la responsabilidad en la que ha incurrido aunque argumente que Consejo tomó de nueva cuenta el tema ya que de inicio ni siquiera lo debió haber llevado. Es así como la colegialidad no exime nunca de la responsabilidad a las autoridades en su toma de decisiones.

De igual forma podemos señalar que cualquier tema que caiga en la esfera de responsabilidad en las decisiones por parte de las autoridades, por más que se envíe a órganos colegiados no eximirá a las autoridades de las responsabilidades inherentes a sus puestos, cuando mucho se pueden considerar éstas instancias

como espacios para obtener mayor información que permita una decisión procedente normativamente hablando, tanto en su cuestión operativa de aplicación como de responsabilidad a la autoridad.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1qVVyQ9>

## **Brecha docente tecnológica**

Todo proceso formativo requiere de comunicación y, como sabemos, la comunicación conlleva de un emisor, un receptor, lo que se desea comunicar y el canal de comunicación; si bien los tres primeros aspectos no tienen mucho para dónde hacerse, éste último, el del canal de comunicación, en la actualidad se presenta como prácticamente ilimitado dadas las variadas y variantes formas que existen para ello lo cual obliga al formador a estar a la vanguardia para sacar el mayor provecho de lo que la tecnología y ¿por qué no? las modas nos ofrecen.

Estoy por terminar una clase a nivel maestría que he estado dando, dada la característica del tema así como la naturaleza de los participantes, he llevado el proceso formativo hacia los canales que les son más habituales a ellos y que han permitido flexibilizar todas las etapas del mismo: mensajes de texto, correos, mensajes de voz, enviados a través de plataformas populares, como Whats app, son la manera en que se ha llevado este proceso. En otras ocasiones y con otros momentos de formación capacitación con otros grupos de personas un grupo en facebook ha servido para establecer una dinámica de participación que a todos les parece más dinámica, más fresca e incluso más familiar.

Esto me hizo recordar por allá a inicios de la década del 2000 cuando en las universidades no se había extendido el uso de plataformas tecnológicas para lo que eran procesos formativos aunados a materias. En ese entonces, viendo la utilidad de la tecnología, generé espacios en servidores públicos como en aquel entonces lo era Geocities donde estaba toda la materia junto con los materiales y los contenidos del curso. Esto no obviaban las clases presenciales ya que en ese entonces no se había desarrollado la cuestión de la virtualidad, pero sí le daba al alumno mucho poder (a través de la información) de su proceso formativo.

Desde ese entonces han cambiado muchas cosas y las universidades han incorporado plataformas tecnológicas que faciliten los procesos formativos, que

desahoguen presiones sobre recursos físicos (como espacios físicos para aprendizaje) y que flexibilicen la educación haciéndola asincrónica. Con todo y ello lo que sí puedo señalar como una deficiencia es que en muchas ocasiones esas plataformas son mucho menos dinámicas y frescas que las que la tecnología popular ha desarrollado.

Si a esto le aunamos los docentes que no están acostumbrados, como las nuevas generaciones, al uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (sobre todo aquellas que son populares entre los jóvenes), podemos tener un cuadro donde a la educación superior y quienes participamos en ella nos queda aún mucho por hacer.

Sin hacer una apología de las plataformas de comunicación populares entre los jóvenes sí puedo decir por experiencia propia que la incorporación de éstas en los procesos formativos, facilita grandemente éstos ya que la familiaridad de los jóvenes en el uso de éstas tecnologías le confiere una ventaja sobre las formales universitarias: no requieren mayor capacitación por parte del usuario el cual ya las conoce y su uso no implica una presión adicional sobre el proceso educativo.

Hay estudios que presentan como la formalidad de una plataforma tecnológica formativa obliga a trabajar mayormente la parte analítica y racional del cerebro, mientras que cuando un joven navega por la red sea en facebook, youtube, twitter, a su parte analítica se le suma la creativa del cerebro. Luego entonces si uno es capaz de deslazarse hacia las plataformas populares está como formador haciendo suya una ventaja más tanto para sí mismo, como para el proceso y finalmente para el alumno al potencializar las áreas del cerebro tanto rígidas como las flexibles.

Dice un dicho que es más fácil calzarse unas zapatillas que pretender alfombrar todo el mundo, creo que ese dicho puede aplicarse a todos los que participan en los procesos formativos y que desean que sea el mundo el que se ajuste a sus

plataformas tecnológicas formales y oficiales: es más fácil que sean ellos quienes aprendan a usar y explotar las nuevas tecnologías populares de la información y la comunicación a pretender que todo el mundo se ajuste a lo que ellos conocen y aceptan.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1iE96eP>

## **Universidades públicas, ¿bibliotecas privadas?**

Un discurso muy socorrido por parte de las universidades públicas para justificar su existencia y financiamiento es el papel que desempeñan como agentes activos en la difusión de la ciencia y la cultura, discurso que puede ponerse a prueba en cualquier momento cuando cualquier ciudadano quiera usar los servicios de sus bibliotecas.

-Buen día, quisiera sacar un libro

-Su credencial de alumno por favor

-No tengo. No soy alumno. Soy ciudadano.

-Entonces no le puedo prestar el libro.

-¿Puedo sacar alguna credencial como usuario?

-No, no puede. Las credenciales, requisito para usar nuestros servicios, solo se le dan a los alumnos, a los maestros o al personal de esta institución.

Cualquiera que vaya a la biblioteca de una universidad pública sin ser parte de la institución y quiera sacar un libro lo más probable es que se tope con la situación anterior y se dé el dialogo que se ha presentado, eso incluso aunque sea egresado de la misma casa de estudios. Esta situación es curiosa ya de por sí pues estamos hablando de inicio de una institución pública que es financiada con los impuestos de todos, pero cuyos servicios, al menos los de sus bibliotecas, no pueden ser utilizados por todos.

Lo curioso de la situación puede seguirnos asombrando cuando vemos que dicha institución tiene todo, absolutamente todo lo necesario para poder proporcionar en el caso de sus bibliotecas, un servicio público y abierto a la comunidad. Y para cerrar el asombro de esta situación curiosa podemos revisar sus estadísticas de consulta para ver cómo es que mucho de lo que tienen en esas instalaciones permanece casi sin movimiento cada año.



¿Qué es lo que pasa? Bueno, esto puede explicarse de una forma muy sencilla si acusamos la falta de visión social que tienen en ocasiones quienes están al frente de las universidades públicas ya que del análisis anterior (universidad pública- instalaciones bibliotecarias-usuario ciudadanía) puede llegarse a la conclusión que la implantación de un sistema que permita al público beneficiarse de los recursos invertidos en esos templos de conocimiento, cultura y sabiduría que son las bibliotecas es algo que está más que a la mano.

Tienen instalaciones, tienen acervo, ese acervo está subutilizado, hay usuarios potenciales que pueden darse de alta mediante algún sistema para efectos de control, ¿qué impide hacer esto? La respuesta obvia es que no hay nada que lo impida, pero para llevarse a cabo se requiere, aparte de visión social, voluntad para hacer las cosas.

¡Ah!, pero que no estén pasando por problemas financieros a causa de recursos no otorgados o a la baja por parte de los fondos públicos que se les destinan por que el discurso de cómo es que la universidad sirve a la comunidad se rescata de nuevo, aunque esa comunidad no pueda beneficiarse de la universidad cuando así lo necesita, como en el caso que estamos comentando.

Las bibliotecas de las universidades públicas deben revestirse también de ese carácter público estableciendo sistemas que permitan a cualquier persona que quiera acceder a lo que ellas ofrecen hacerlo sin mayores problemas y con los beneficios sociales que ello implica y que, se supone, persigue también la universidad.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1IE2W27>

## **Fondos y autonomía van de la mano**

Si pudiéramos quedarnos con una sola característica de las universidades públicas autónomas, ésta sin duda sería precisamente la de la autonomía. Dicha autonomía les confiere una libertad para formar profesionistas, realizar investigación de vanguardia y extender los beneficios de la ciencia y la cultura sin sesgos sociales, políticos, culturales o religiosos. Pero para que esta autonomía sea real y plena la universidad no debe estar atada a la buena voluntad de las instancias de gobierno que les radican los recursos correspondientes.

En la segunda mitad del año 2010 fue muy difundido el conflicto entre la Universidad de Guadalajara y el Gobierno del Estado de Jalisco que culminó en una megamarcha de protesta ya que los primeros exigían a los segundos 701 millones de pesos que les tenían presupuestado pero que el gobierno no les había entregado. De la misma forma a finales de 2013 e inicio de 2014 ha sido sumamente comentado el adeudo histórico que el Gobierno del Estado de Sonora mantiene con el Instituto Tecnológico de Sonora dónde las cifras van y vienen llegándose a manejar montos de hasta mil millones de pesos.

Para relacionar lo anterior con la autonomía universitaria podemos señalar el desarrollo histórico de esto. Como referentes podemos decir que en 1953, la Unión de Universidades de América acotó que el concepto de autonomía universitaria el cual 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 para cumplir sus funciones las universidades autónomas han sido conferidas de esa facultad de autodeterminación, y por su carácter público han sido dotadas de presupuestos que fluyen del erario público para que puedan solventar las erogaciones inherentes a sus funciones.

Si juntamos ambas ideas, es decir la autonomía y los recursos que requiere la universidad, podemos ver que si no existen mecanismos que garanticen que los recursos fluyan de manera tal cual están programados y presupuestados, la autonomía no deja de ser más que un bello discurso ya que la universidad sigue sometida a las instancias de gobierno en turno en tanto ellas deciden cuándo y cuánto.

Imaginemos un escenario donde la universidad quiere libremente formar, investigar o extender la ciencia y la cultura pero se niega a someterse a tal o cual gobierno, ahora imaginemos que ese gobierno puede decidir en represalia cuándo le radica los recursos presupuestados y cuánto de esos recursos le entregará, ¿podríamos pensar que la universidad estaría realmente libre para efectuar las labores para las que está constituida? Yo lo dudo mucho

El tema de los recursos que estando presupuestados para las universidades deben fluir hacia ellas, es complejo dado que involucra cuestiones legales, pero de la misma forma debe haber un mecanismo que obligue a los diferentes niveles de gobierno responsables de financiar la educación superior a entregar en tiempo y

forma los presupuestos que se le han asignado a las universidades públicas autónomas de otra forma la concesión de la autonomía será algo propio del discurso más no de la realidad universitaria.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1iyckh5>

### **La democracia populista de lo intrascendente**

Las universidades, como microcosmos que refleja el macrocosmos social en el que está inmersa, deben incorporar en sus procesos de toma de decisiones la mayor colegialidad posible, sin querer decir esto que todo se someta a votación o que las decisiones se tomen por popularidad, sino velando siempre por el bien superior de la universidad y de la misma sociedad.

Una de las características referente de la autonomía es precisamente la colegialidad en las decisiones ya que mientras mayor participación hay en ellas puede esperarse que se tomen las mejores decisiones y que éstas cuenten con el apoyo mayoritario de las bases. Pero hay ocasiones en que la incompetencia o el populismo asoman su fea cabeza en nuestras universidades cuando todo quiere consensuarse y cuando las decisiones que se adopten sean las más populares.

Cuando una instancia de administración de una universidad que por normativa tiene sus obligaciones definidas traspasa esas obligaciones a comisiones para que “entre todos se tome la mejor decisión”, lo único que está realmente haciendo es desvincularse de esas responsabilidades transfiriendo a otros las decisiones a tomar, en otras palabras, mostrando y demostrando su incompetencia. Ahora que cuando se hace eso y se sigue cobrando el sueldo (es decir, se cobra pero no se hace lo que debe hacerse) hablamos, sino de un robo, de un fraude donde unos trabajan haciendo lo que a otro le corresponde pero es ese otro el que cobra.

No quiero con esto decir que muchas cosas no puedan ponerse a consideración de grupos colegiados cuando así lo requiera, lo que quiero decir es que esas autoridades deben al menos llevar a esos grupos colegiados propuestas claras, concretas y sustentadas sobre lo que proponen pueda ser una línea de acción. Y ya que menciono eso de “cuando se requieran”, ¿qué situaciones pudieran ser estas?, por ejemplo algunas en que la importancia del tema fuera por los alcances, los efectos o las implicaciones requiera que más voces opinen pero siempre sobre propuestas que lleve la autoridad, ¿sino para que se le paga, pues?

Pero también tenemos el otro caso, el del populismo donde todo quiere resolverse casi casi como en los programas de la televisión: con aquella propuesta/idea “que reciba más aplausos”. En una ocasión me enteré como es que en una universidad se puso a votación quien iría a recibir un reconocimiento que se había ganado la universidad, ante lo absurdo de someter esto a votación la respuesta de la autoridad fue que “ahora se buscaba el consenso y la opinión incluyente de las mayorías” (la verborrea populista siempre busca argumentos para convencer que se oyen agradables pero que están siempre huecos).

Ante esa justificación mi comentario fue que dado ahora se estaba sometiendo todo a votación entonces podíamos someter cosas como cuántos días y horas al día quería la gente trabajar, cuánto quería fuera su sueldo, o cuántos días de vacaciones querían gozar al año. Ante la obvia respuesta negativa mi comentario fue que entonces el populismo ponía a consideración de las masas los temas intrascendentes para ser votados mientras que los de peso real no.

La incapacidad, inexperiencia o falta de oficio de algunas autoridades universitarias lleva a situaciones realmente grotescas donde la autoridad solo espera a que órganos colegiados le digan que debe hacer o que cuestiones intrascendentes sean las que se someten a votación de las masas excluyendo las de realmente peso en la vida universitaria.

Estos dos extremos, el querer deslindar las responsabilidades propias para que órganos colegiados tomen las decisiones o el someter a votaciones temas que realmente no tienen ninguna relevancia universitaria, requieren de capacidad, liderazgo y decisión para no caer en ellos y buscar siempre ante todo que los más capaces estén al frente de las instancias de autoridad universitaria y que las decisiones siempre tiendan a ser las mejores para la universidad y para la sociedad.



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

## **Una cosa son los recursos que las Universidades solicitan, otra muy distinta el uso de ellos**

La buena administración, no mejor aún: la excelente administración de los recursos universitarios es algo que uno espera de nuestras instituciones de educación superior; éste punto, la administración de los recursos, es la segunda variable, después de la radicación de los recursos que les han sido presupuestados, que ellas y nosotros debemos cuidar, después de todo el dinero no se da en los árboles.

En su momento, por ejemplo en el artículo “Fondos y Autonomía van de la Mano”, he señalado la importancia de la radicación oportuna de los recursos que se les presupuesta a las universidades señalando esto como requisito para que la tan cacaraqueada autonomía sea algo real. Específicamente en su momento señalé que “el tema de los recursos que estando presupuestados para las universidades deben fluir hacia ellas, es complejo dado que involucra cuestiones legales, pero de la misma forma debe haber un mecanismo que obligue a los diferentes niveles de gobierno responsables de financiar la educación superior a entregar en tiempo y forma los presupuestos que se le han asignado a las universidades públicas autónomas de otra forma la concesión de la autonomía será algo propio del discurso más no de la realidad universitaria”. Así que en esto no creo haya duda de mi postura en cuanto a la necesidad de garantizarle a la universidad ese flujo incondicional en tiempo y forma de los recursos que le han sido asignados.

Pero la cuestión del flujo oportuno de los recursos asignados a las universidades solo es una parte de una ecuación de dos variables, la otra variable es el uso que se hace de ellos. Este comentario tiene relevancia pues en ocasiones pareciera que una madre de familia numerosa de una colonia popular sin mayores estudios que los básicos y a veces ni eso tiene mayor capacidad administrativa de los recursos con los que dispone que muchas de las autoridades universitarias.



Todos recordamos a finales de 2013 donde la Universidad Autónoma de Yucatán prácticamente se declaró en quiebra llegando incluso a anunciar al personal académico que no pagaría los sueldos completos, según su Rector Alfredo Dájer Abimheri esa situación era responsabilidad del gobierno federal ya que según él la Federación no había cubierto en forma completa los incrementos salariales acordados para 2013. O el caso en ese mismo período de la renuncia del rector de la Universidad Autónoma de Zacatecas, Armando Silva Cháirez, debido a la quiebra financiera por la que atravesaba esa institución debido al adeudo con diferentes instituciones principalmente con el ISSSTE, así como al Servicio de Ahorro para el Retiro (SAR), a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y los pagos de prestaciones a los sindicatos universitarios que a la fecha sumaban más de 840 millones de pesos.

No voy a entrar en más detalles respecto de esta nota, pero si quiero compararla con el ejemplo inicial que planteé. Si un ama de casa humilde tiene apenas unos pesos se ajusta a ellos, si por X o Y situación esos recursos se ven disminuidos hace un nuevo ajuste, pero ¿qué pasa en muchas ocasiones en nuestras universidades?, pues nada, que parece que todos los gastos tienen la misma importancia y prioridad por lo que no se cancela ninguno ante situaciones adversas generando presiones innecesarias en los sistemas financieros universitarios que evidencian solo la nula capacidad administrativa de las universidades en turno.

Si el ama de casa tiene dinero de sobra contrata televisión por cable, compra electrodomésticos, pone internet inalámbrico, pero si de repente sus finanzas sufren un bajón comienza cancelando gastos, gastos que bien puede ser importantes, como éstos, pero que están por debajo de los prioritarios. ¿Y una universidad?, ¿será igual de importante y prioritario, por ejemplo, el mantenimiento de albercas para practicar algún deporte que los sueldos de los administrativos?, ¿o tendrá el mismo peso eventos sociales (desayunos, cenas y demás) dados a X, Y o Z personas o grupos de personas que la nómina docente?, entonces ¿cómo

es que una universidad no prioriza los gastos y ajusta ellos a los recursos con que dispone?

Repito la idea con la que abrí éste artículo: la obligación de las diferentes instancias de gobierno de radicar los recursos presupuestados a las universidades en tiempo y forma es algo que doy por hecho y que es exigible en todas sus formas, pero (como siempre el gran pero), vivimos en un mundo real, y en ese mundo real uno ajusta sus presupuestos priorizando el gasto a los recursos que en su momento realmente les sean radicados, de otra forma la universidad se vuelve un remedo administrativo sin ninguna autoridad moral para decirle a la sociedad como debe hacer las cosas.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1ns1mRp>

### **Clase virtual, clase presencial: colegiatura diferenciada**

La educación superior tanto en México como en el mundo enfrenta varios retos, unos de estos retos es precisamente la cobertura y la eficiencia en ella, una manera que se ha buscado para paliar estos retos es precisamente utilizando las tecnologías de la información y la comunicación como estructuras sobre las cuales puedan desarrollarse cursos académicos que no se restrinjan física ni temporalmente.

La revolución iniciada por las tecnologías de la información y la comunicación impactó de tal forma nuestras actividades más cotidianas que prácticamente podemos hablar de un mundo antes de ello y otro después. La manera en que instantáneamente estamos conectados independientemente de la hora o el lugar en que nos encontremos ha llevado al mundo a convertirlo de manera práctica en esa aldea global que tanto se menciona.

La educación, sobre todo la educación superior, ha buscado la manera de aprovechar estas tecnologías de la información y la comunicación para paliar los problemas que sobre cobertura y eficiencia siempre han tenido pero que en la actualidad, con la gran demanda que existe de ella, ha llegado a niveles de presión nunca antes visto.

La cobertura se refiere a llegar a todas esas personas que se excluyen del proceso formativo mientras que la eficiencia se refiere a la conclusión en tiempo y forma de quienes acceden a éste. En ambos casos las clases tradicionales donde el interesado tiene que presentarse a cierta hora en cierto lugar agrava el problema ya que la imposibilidad de cumplir con estos requerimientos puede dar lugar a esa exclusión de la que hablamos o al rezago o la deserción en los casos de quienes sí inician procesos formativos.

Las clases virtuales, también llamadas asincrónicas, permiten esa flexibilidad donde el alumno puede acceder a la hora que quiera y desde donde se encuentre o se le facilite más, para que su proceso formativo no esté condicionado a cuestiones de lugares o de horas, con lo que la presión sobre la exclusión, el rezago o la deserción pierde ese cariz relacionado con las características de las clases tradicionales llamadas presenciales.

Pero aquí hay dos cuestiones que me gustaría tocar, una es la promoción de estas formas de llevar clases o materias, la otra tiene que ver con el costo inherente a la oferta de las mismas. En el primer caso, en ocasiones sea por costumbre, las clases virtuales no son requeridas por los alumnos sobre todo cuando existe la posibilidad de llevarlas de manera presencial (cuando solo está la opción virtual obvio que no hay para donde hacerse); en el segundo caso el costo inherente a ofertar una clase virtual necesaria y forzosamente es menor al no requerir de un espacio físico para ello. Entonces, ¿por qué no ver reflejadas ambas situaciones en una colegiatura diferenciada?

Por colegiatura diferenciada me refiero a una colegiatura menor a la relacionada con las materias tradicionales que requieren darse en una hora y en un lugar dado. Esto con la finalidad por un lado de promover el uso de estas tecnologías y la aceptación por parte del alumnado pero también para en acto de justicia reconocer la diferencia de costos entre una clase presencial y una virtual y reflejar eso en el precio de la misma.

Las colegiaturas diferenciadas permiten ese tratamiento desigual ante dos eventos que son desiguales: las clases presenciales y las clases virtuales, y permiten la difusión del uso de las tecnologías de la información y la comunicación como parte de los procesos formativos reconociendo en los precios de las segundas el diferencial de costos inherentes a ese tipo de oferta.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/RcCDmv>

## **Si trabaja en una universidad ¡séale leal a ella y no al funcionario en turno!**

La relación laboral al ser una dinámica personal entre individuos, entraña muchos aspectos a considerar. Dada la historia personal e incluso profesional de cada quien, hablando de universidades públicas, en ocasiones se confunde a los funcionarios en turno como si fueran ellos los dueños de la institución buscando serles leales a ellos antes e incluso en contra del ente universitario.

Recientemente en una universidad donde colaboro hubo cambio de Jefes de Departamento, mi correo de felicitación por su nueva responsabilidad iba acompañado de una frase en la que creo, esa frase señalaba la necesidad de ir de la mano con nuestras más altas autoridades institucionales sin olvidar nunca que colaboramos con ellas, pero –el gran pero- que trabajamos para la institución.

En los varios años de colaborar con la educación superior me ha tocado ver de primera mano muchos casos, tristes por el reflejo de la vacuidad de las personas envueltas en ellos, donde su lealtad estaba para el funcionario en turno olvidándose completamente de su responsabilidad con la institución.

Hay una reflexión que señala que si uno trabaja para alguien debe serle leal y hablar bien de él apoyándolo en todo, pero en el caso de una universidad pública esto tiene otras lecturas ya que la universidad no es del funcionario en turno, él no nos ha contratado de su dinero ni pagado nuestros servicios con sus recursos. Es la universidad como ente moral quien tiene esa relación y a la que, por lo tanto, le debemos esa lealtad.

Obvio que lo anterior no quiere decir que no exista colaboración con las autoridades superiores, al contrario, ese compromiso institucional hace que demos un extra en nuestras funciones, extra que termina apoyando los objetivos de nuestros superiores, pero lo que sí quiere decir es que en caso de tener que decidir entre quedar bien con el funcionario en turno o quedar bien con la

institución nuestra decisión laboral, profesional, ética y moral debe inclinarse por lo segundo.

Ahora bien, y aquí es el detalle fino, ¿qué es lo que definirá esa lealtad?, ¿nuestras ideas, nuestros pensamientos, nuestras creencias? , pues no, pensar que eso será así es casi casi como concedernos un halo de superioridad sobre los demás, incluyendo nuestros superiores, además generaría una dinámica perniciosa donde todos, creyendo tener la razón de su lado, estarían enfrentados discutiendo por imponerse a los demás, ¿entonces cuál es el camino?

El camino es bien sencillo y corresponde a circunscribirse a la normatividad que la institución tenga. Puede ser más que obvio esto pero me ha tocado ver, también tristemente, como es que miembros de instituciones de educación superior, prácticamente quieren que sus maneras de ver las cosas sean las que se impongan sobre la mayoría aunque eso no esté normado e incluso aunque en ocasiones vaya contra las normas institucionales.

Ya lo he comentado en otras ocasiones que un principio legal, aplicable también para regir la vida interna de las universidades, sostiene que las autoridades pueden hacer únicamente lo que la norma les faculta, mientras que la gente puede hacer todo aquello que la norma no le prohíbe. Observar esto nos permitirá tener un pensamiento claro sobre lo que es realmente la lealtad institucional y apoyar con todo las acciones de las autoridades que vayan por ese carril, pero de la misma forma implica el oponerse con todo a cualquier situación que violente la norma ya que la lealtad de uno es para la universidad, no para el funcionario en turno.

Quienes trabajamos en educación superior debemos dar muestras no solo de capacidad sino también de compromiso, congruencia y carácter, y esto solo puede evidenciarse con nuestras acciones, acciones que siempre deberán estar

encaminadas hacia el bien institucional más que en agradar a quien momentáneamente ocupe algún puesto de autoridad en la universidad.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1q7MFoR>



### **Funcionarios universitarios: Administradores no dueños**

Tal vez por nuestra misma historia y las relaciones que con empresas hemos tenido podríamos pensar que una universidad pública es igual, es decir, que quienes están como autoridades son sus dueños y puede hacer y deshacer, pero esto no es así, las universidades no son de ellos, son de todos nosotros, y la principal función de quienes detentan alguna autoridad en estas universidades siempre girará en torno a la administración de la misma.

A lo mejor nos ha pasado o conocemos a alguien que ante algún problema aparentemente sin solución en su paso por la universidad, gente bienintencionada le ha recomendado que vaya a hablar con tal o cual persona, generalmente funcionarios, para que le solucionen ese problema.

Lo anterior está bien, los funcionarios están precisamente para asegurarse que los procesos fluyan y que las singularidades que pudieran presentarse en el mismo no trastocuen el sentido general para el cual fueron creados ni los fines que persigue la universidad, pero, como siempre el gran pero, ellos no puede pasar por encima de la universidad y hacer y deshacer ya que la institución no les pertenece sino que ellos solo son administradores, y en el mejor de los casos, administradores temporales.

Podemos estar de acuerdo en eso de que los funcionarios son administradores, pero ¿qué es lo que administran? Obvio que una de las primeras respuestas que se nos vienen a la mente se refiere precisamente a los bienes y recursos con que cuenta la universidad, en eso estamos de acuerdo, pero esa primer respuesta no es la única, hay otras dos variables que los funcionarios deben tener en cuenta como parte de su responsabilidad como administradores: los procesos y la normatividad.

Los procesos son todas aquellas actividades en las que se sustenta la vida institucional y que marcan la forma de hacer las cosas, formas que se supone

buscan ser correctas y no solo eficientes, responsables y no solo efectivas, éticas y no solo eficaces. Los funcionarios como administradores deben cuidar que los procesos tal como están establecidos se den, pero no solo eso sino también buscar las áreas de oportunidad para mejorar los mismos buscando en todo momento excelencia en el desempeño institucional, excelencia no solo para consigo misma como universidad sino también para con la sociedad, razón por la cual existe.

La otra variable, tal vez incluso la más importante, que los funcionarios universitarios deben administrar con excelsa pulcritudes, la aplicación de la normatividad institucional. La normatividad institucional es ese marco donde las reglas acordadas establecen la dirección en la que debe encauzarse todo en la institución. Estas reglas convenidas, al igual que los procesos anteriores, obvio que son susceptibles de mejorarse, siendo esto algo que debe procurar el funcionario universitario, pero en tanto dichas reglas no sean modificadas el funcionario debe acatar lo establecido y procurar que todos también lo acaten.

Con base en estas dos variables adicionales que se han mencionado, y volviendo al ejemplo inicial de la persona que busca se le resuelva un problema, el objetivo del funcionario deberá ser buscar la mejor solución, siempre que esa solución no violente ni los procesos ni las normas establecidas, después de todo ellos no son los dueños de la universidad, sino solo sus administradores.

En la medida que quienes acceden a algún nivel de responsabilidad como funcionarios en una universidad pública entiendan que como tales no son dueños de la misma sino administradores de sus bienes y recursos, de sus procesos, y de su normatividad, y se aboquen a dar lo mejor de sí para cumplir esa función, podremos confiar que nuestras instituciones de educación superior están en buenas manos y esperar de ellas un desempeño ejemplar a emular por la sociedad.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1otUAv4>

## **Lo bueno de los enemigos internos universitarios**

Cuando hablamos de un conglomerado social, como en el caso de las universidades, de ninguna forma estamos hablando de un grupo homogéneo e integrado en su totalidad, sino de un conjunto de grupos diversos, diversos en intereses, objetivos, pensamientos y valores, y no solo diversos sino incluso en ocasiones en contraposición unos con otros, situación que debe verse con el potencial positivo que tiene.

Hay quienes tienen una idea sobre la buena convivencia institucional en las universidades que corresponde más bien a una caricatura que a la realidad. Esa caricatura plantea la paz, la armonía y la tranquilidad como las variables mismas del sistema donde todos, en una especie de paraíso terrenal, viven sus vidas universitarias en un ambiente de fraternidad. La realidad es diametralmente opuesta.

Todo conglomerado social está formado por individuos, individuos con ciertas características que por lógica natural se van asociando con quienes las comparten, esta asociación deviene en grupos que terminan compartiendo visiones, principios y valores y por ende proyectos. Por lo anterior estos grupos al interior de las universidades se diferenciarán unos de otros y en ocasiones incluso podrán llegar a estar en contra.

La contraposición de grupos al interior de las universidades sería un caos si no fuera por las leyes y reglamentos que permiten la convivencia, cohesionan a los grupos y le dan dirección al proyecto institucional. Además, en este enfrentamiento hay algo de extremo valor: la visión crítica existente entre los grupos antagónicos.

Esta visión crítica implica que cada grupo está pendiente uno del otro para señalar, exigir, buscar por qué no decirlo, el menor atisbo de error en el otro para como se dice coloquialmente “caerle a palos”. La ventaja de esto es que de una

manera informal se genera un acicate para que cada grupo (sobre todo cuando se está en el poder) se desempeñe con corrección, legalidad y excelencia. Esa es la ventaja de los enemigos internos universitarios cuando se sabe aquilatar ese valor: el estar en una constante pugna, uno por hacer lo mejor que esté de sí, otro por buscar los errores del primero para señalarlo.

Si bien alguien podría pensar que un sistema así no pudiera prevalecer, la variable que resuelve esta contradicción es la normatividad interna universitaria. Todos, amigos o enemigos, deben sujetarse a esa normatividad y buscar que con ella se dé ese desempeño excelente y ese espíritu de crítica. Cualquier desborde de pasiones que ignore la normatividad debe verse como un ataque al sistema mismo y por ende corregirse, de ahí en fuera no solo es deseable sino incluso promovible esos grupos antagónicos que sirven de fiscalizadores de la labor unos de otros.

Sin duda alguna todos deseamos paz, armonía y tranquilidad, pero si esto se ve como el objetivo mismo de la vida institucional se corre el riesgo de en aras de ello no señalar errores, no criticar malas actuaciones, no sancionar malas conductas, con lo que el verdadero proyecto institucional no solo no cumple su función social sino que incluso corre riesgo.

Por otro lado, ese enfrentamiento al interior entre grupos antagónicos que se da de manera lógica y que debe sujetarse al marco regulatorio de la normatividad, devengará en cada vez mejores desempeños que imposibilitarán señalamientos y que al final conducirán a ese ambiente deseado ya que quienes detentan el poder lo hará lo mejor posible para no verse señalados y quienes están en contra no tendrán elementos para poder señalar errores o desviaciones.

Si bien esta exposición de ideas se ha hecho bajo el título de “lo bueno de los enemigos internos universitarios”, la realidad es que no hay tales enemigos, sino personas con diferentes maneras de ver las cosas, que tienen otras ideas e intereses, y que si aquilatamos su función crítica al interior de la universidad puede

servirnos como aliciente para hacer cada vez mejor las cosas y ser por ende mejores personas, contar con mejores procesos, y avanzar hacia una mejor universidad.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1n4TILi>

### **Generalidades de la norma y los procesos universitarios**

En otras ocasiones he expresado mi convicción personal de que lo único que le da viabilidad a un proyecto social como es una institución de educación superior es precisamente las leyes, reglamentos y normas de las cuales se le dotan, en función de que éstas directrices estén correctamente formuladas y tiendan a lo mejor que como universidad se puede aspirar, podremos como sociedad confiar en que la misma servirá no solo como líder de procesos sociales sino como ejemplo de los mismos.

No sé si ustedes han tenido una experiencia en una universidad (yo sí) donde existiendo grupos antagónicos en visiones e intereses (lo cual es normal e incluso deseable), las contrapartes se molestaban cuando el otro grupo o sus integrantes se veían beneficiados por X, Y o Z proceso universitario, buscando la manera de revertir eso cuando no hay forma de ello a menos que uno esté hablando de violentar la normatividad institucional.

Las leyes, los reglamentos y las diversas normas de las universidades se piensan de una manera fría y objetiva cuando se desarrollan y después se aplican sin distinguos, es por ello que esos lineamientos deben ser pensados de tal forma que su aplicación sea general, es decir, no como algunos quieren, que no sea diseñada específicamente para “golpear” o “dañar” a tal o cual persona o a tal o cual grupo.

¿Todo bien hasta aquí?, ¿estamos de acuerdo? Entonces si esto es así no debemos sentirnos molestos al grado de querer que las cosas sean diferentes, cuando los resultados de cualquier proceso universitario, sea el que sea, beneficie a tal o cual grupo o persona. Si todos jugamos y respetamos las mismas reglas el resultado es lo de menos.

En varias ocasiones una u otra persona se me ha acercado para hablar de tal o cual miembro de alguna universidad con un sentido de descontento ante alguna acción que le ha beneficiado a este último, dado que no podemos manejarnos con pareceres (así lo he dicho pues convencido estoy que entonces la universidad se volvería tierra de nadie), mi pregunta inmediata es que si cual es la ley, reglamento o norma que se está violando.

Esto es algo complicado pues muchas veces la gente cree que solo porque alguien hace algo que a uno no le parece procede una sanción o amonestación y eso no es así ya que eso solo procederá cuando exista un lineamiento objetivo que se haya violado. Por eso mi arenga inicial de diseñar procesos generales donde uno contemple las situaciones perniciosas que no desea se den en la institución, pero luego el paso siguiente es el de someterse a esas reglas y respetar los resultados independientemente de cuáles sean esos o a quienes benefician.

Volviendo al tema de mi comentario con tal o cual miembro universitario que a fuerzas quiere hacer prevalecer su opinión por encima de la norma, mi argumento final estriba sobre el hecho de que no protejo a X o Y persona (cuando veo no procede legal y normativamente lo que este miembro universitario señala) sino que más bien lo protejo a él pues si no hay norma que se respete y son los criterios particulares los que prevalecen nada impide que al rato a él le hagan lo mismo sin ninguna base objetiva. Puesto así el escenario no queda mayor argumentación en contra y lo único que procede es buscar el respeto del marco normativo.

Las generalidades de la norma y los procesos universitarios nos garantizan la objetividad sin sesgo en la aplicación de ésta y da a los miembros de una institución de educación superior la seguridad y estabilidad en sus actos y en sus acciones, pero mejor que eso es que permite avanzar al conglomerado social que



la integra hacia una convivencia donde las leyes y reglamentos, no los caprichos o pareceres, son los que rigen la vida institucional.



Este artículo puede verse en video en

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

## **Perfiles y procesos para contrataciones docentes: ni los de arriba, ni los de abajo, sino el justo medio**

Dicen que con el otorgamiento de un gran poder siempre viene una gran responsabilidad, y esto es verdad. Este otorgamiento de poder puede referirse a situaciones en nuestra vida, profesional o personal, donde nuestra participación en X o Y proceso deviene en un resultado u otro, como en el caso de las universidades cuando se formulan perfiles o se establecen procesos que deberán cumplir los docentes que se contratarán.

Todas las cosas siempre tendrán algo positivo y algo negativo, lo bueno y lo malo como se dice popularmente, las universidades, sobre todo las universidades públicas no son la excepción. En esta ocasión quiero referirme exclusivamente a los perfiles y los procesos que deberán cumplir los docentes que deberán ser contratados para trabajar de tiempo completo en ellas. Perfiles y procesos que, dado eso bueno y malo que mencionaremos, pueden mejorar la universidad o ir la empeorando cada vez mas.

Lo bueno de una universidad pública, en cuanto a la contratación de profesores como parte de su planta docente, es que ofrece una estabilidad que ni las universidades particulares pueden ofrecer. Al estar subsidiadas por el gobierno la universidad sabe que tendrá de manera constante un flujo de recursos que le permitirá enfrentar su gasto corriente, entre lo que están los sueldos y salarios.

Lo malo de esto es que quienes hacen los perfiles y los procesos de los profesores que serán contratados no sienten esa necesidad e cuidar los recursos ya que no son de ellos, por lo que en ocasiones buscarán que sus amigos o allegados sean los que ingresen a la universidad pues en su mente está la seguridad del empleo comentada anteriormente antes que el bienestar de la universidad en cuanto a calidad, competitividad e innovación.

No digo que esto siempre sea así, pero sí que debemos cuidar los procesos para no dar pauta a que suceda. Refiriéndonos al primer punto, generalmente un proceso de definición de perfiles de maestros a contratar toma en cuenta a la planta académica donde se integrará. Se supone que esa planta académica estará consciente de sus necesidades presentes y, sobre todo, futuras, lo que permitirá un perfil exigente para que quien entre impregne de dinamismo las variables mencionadas anteriormente de calidad, competitividad e innovación. Pero también puede ocurrir que las relaciones personales influyan y el grupo, o parte del grupo, quiera que tal o cual persona entre a la institución con lo que el proceso puede sesgarse.

De la misma forma el proceso lleva una parte donde generalmente los superiores jerárquicos tienen incidencia, pudiendo inclinar levemente la balanza hacia un lado u otro si es que tienen también interés de beneficiar a algún amigo o conocido. Por eso es que el título hace referencia a que ni un grupo ni un superior deben buscar crear el perfil por sí solos para no generar esos espacios nocivos, sino buscar el justo medio donde los intereses universitarios converjan en los perfiles de las gentes que serán contratadas.

Pero bueno, eso solo es la parte del perfil, ahora la cuestión es que el proceso que se abra permita participar a cuanta gente lo cumpla para estar en posibilidad de poder escoger a los mejores. Lo cual en muchas ocasiones es lo que puede dar al traste todo, ¿por qué menciono esto?, pues porque en muchas ocasiones las universidades que abren plazas a convocar requieren que el proceso o parte del mismo se haga ahí mismo en la universidad (exámenes psicométricos, etc.) lo cual reduce en extremo las gentes que pueden acceder al mismo.

¿Cuál es la solución?, mi respuesta-propuesta siempre ha girado en torno a aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación para hacer todo el proceso, el 100%, a distancia. Ahora bien, ¿y si hay exámenes que pudieran amañarse, por ejemplo los de salud? Pues sencillo: se establece un compromiso

para el que quede, cuando venga a la ciudad sede de la universidad, se haga de nuevo los exámenes en la misma que se consideren relevantes de refrendar para otorgar la plaza la cual se le negaría en caso de descubrir algo como lo anteriormente mencionado.

Así que en la actualidad no hay ningún inconveniente para que las plazas académicas universitarias que se concursan, cuyos perfiles serán resultado de amplios, objetivos e institucionales consensos, sean competidas por gente de todo un país, ¿o porque no?, de todo el mundo, garantizando que sean los mejores quienes ingresen a nuestras instituciones de educación superior.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1i6oUVn>

### **Percepciones salariales de funcionarios universitarios: justas, legales y éticas.**

Las más nobles metas que persigue, o debería perseguir una universidad, nos hablan que al frente de las mismas deben estar las personas que reúnan a satisfacción las condiciones de conocimiento, congruencia, compromiso y carácter, de ahí que las percepciones salariales que se les asignen deben estar en función de tres características: ser justas, ser legales y ser éticas.

Hace poco circuló una nota a nivel nacional donde se señalaba como es que tres rectores de universidades públicas ganaban sueldos por encima del de Presidente de la República, más allá de las implicaciones sociales que pudiera tener una información como ésta, están las implicaciones legales pues el artículo señalaba como es que la Constitución prohíbe a los funcionarios públicos (en el que caen los funcionarios de las universidades públicas) el devengar sueldos cuyo importe exceda el del Presidente de la República.

Cuando salió la nota ésta fue extensamente comentada, mientras unos validaban ese nivel de sueldos argumentando las responsabilidades que tienen los rectores de las universidades inherentes al puesto, otros por su parte defenestraban esa situación señalando las grandes carencias que enfrenta el pueblo y la fuente pública de los recursos de los que hablamos.

Sé que éste es un tema escabroso pues implica dinero, pero no solo dinero sino dinero que proviene del pueblo vía impuestos y que se canaliza a nuestras instituciones de educación superior vía participaciones federales y estatales, aún así la noticia mueve a reflexionar. A título personal, puedo señalar que en esto de las percepciones salariales de los funcionarios universitarios deben perseguirse tres fines: ser legales, ser justas y ser éticas.

**Legales.** La cuestión legal es algo que prioritaria y primeramente debe atenderse. Si el argumento esgrimido por el artículo en cuestión en cuanto a que como

funcionarios públicos quienes trabajen como tales en una universidad no pueden devengar un sueldo por encima del de Presidente de la República, es válido éste debe atenderse. No podría pensar en ningún caso en que una universidad incumpliese una norma como lo es nuestra Constitución y aún así presentarse ante la comunidad como opción no solo para la formación de sus jóvenes, la investigación y desarrollo de soluciones innovadoras, o la extensión de la ciencia y la cultura, sino como líder para resolver los grandes retos que ese conglomerado social enfrenta.

**Justa.** Hay quienes ante noticias como ésta señalan unos niveles de sueldos que “deberían” percibir los funcionarios universitarios que más que justos mueven a risa. Entendamos una cosa: puestos con sueldos precarios dan lugar solo a que gente mediocre quiera acceder a ellos, ¿por qué? pues porque la gente más capaz siempre tendrá la forma de generar su propia riqueza no queriendo comprometerse con puestos que no pagaran ni lo que hacen, ni lo que logran, ni lo que realmente valen. De la misma forma el puesto por sí mismo lleva inherente obligaciones y responsabilidades que deben ser compensadas de una forma correcta para poder decir que esto es justo.

**Ética.** Con todo y todo no podemos dejar por fuera la cuestión ética. Ante las carencias que guardan en muchas ocasiones nuestras universidades y las comunidades en las que están insertas, la cuestión del nivel de percepciones salariales de los funcionarios públicos debe ser sensible a esas circunstancias y no lastimar al conglomerado social con percepciones salariales excesivas y por ende abusivas.

La solución a esto es sencilla. Existen servicios de consultoría especializados en diseño de puestos y asignación de percepciones salariales las cuales, considerando los tres elementos anteriores y desde una óptica objetiva, pueden determinar y proponer sobre bases firmes, justificables y entendibles los diferentes niveles de sueldos y prestaciones para los funcionarios universitarios.

La cuestión de las percepciones salariales de los funcionarios universitarios es compleja ya que obliga a balancear las tres variables relativas a lo legal, la justicia y la ética en una búsqueda que permita reconocer el desempeño de quienes ostentan los diferentes niveles de autoridad en nuestras instituciones de educación superior.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1oL8jip>

## **La seriación de materias y la flexibilidad curricular**

Los cambios que ha experimentado la sociedad han devenido en una serie de presiones a los sistemas educativos de nivel superior, presiones que tienen que ver con los grandes problemas que enfrentan tales como las altas tasas de deserción, los resultados insatisfactorios del aprendizaje, las limitaciones de recursos humanos y materiales, la débil articulación entre los niveles del sistema y de éste con el entorno (particularmente el mercado de trabajo), así como una escasa producción de conocimientos para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, todo lo cual tiene una relación de una forma u otra con la cuestión de la seriación de materias y la flexibilidad curricular.

Los problemas que enfrentan los sistemas educativos a nivel superior podemos decir que tomaron a nuestras instituciones casi casi por sorpresa. En vez de hablar de cambios paulatinos en muchos casos estos cambios fueron de golpe afectando el proceso formativo mismo de una generación a otra.

Sin hacer una extensa reflexión sobre las dinámicas de estos problemas, podemos decir que una forma que se concluyó que podían abordarse era a través de flexibilizar la curricula. Esta conclusión surgió al ver la cantidad de gente que desertaba, que no podía seguir sus estudios, porque la dinámica de seriación prácticamente le hacía imposible formular de manera personal la cantidad de materias a llevar así como decidir cuáles serían estas, esto también afectaba los resultados del aprendizaje e impedía la integración temprana del futuro profesionista con el mercado laboral.

La flexibilización, se pensó, permitiría que cada quien generara la carga académica que pudiera y que quisiera llevar, implicaba de la misma forma un reconocimiento a las motivaciones personales de cada quien con lo que los resultados académicos esperados buscaban ser mejores y permitían que quien



quisiera ingresar tempranamente al mercado laboral pudiera hacerlo enriqueciendo así su proceso formativo e incluso retroalimentado al mismo.

Desafortunadamente estas buenas intenciones quedaron en muchos casos en papel ya que su aplicación fue totalmente diferente. Por ejemplo, en algunos casos se buscó esa flexibilización simplemente borrando en el papel las líneas que indicaban seriaciones de materia, pero estableciendo en sistemas candados que impedían al alumno inscribirse en tal o cual materia hasta no hubiese aprobado esta o aquella.

De la misma forma en otras universidades esta flexibilización (eliminar seriaciones) no se acompañó de modificación a los contenidos de los programas de curso con lo que el alumno, aunque en efecto podía inscribirse en las materias que quisiese, en muchas ocasiones no contaba con los conocimientos previos que le permitiesen aprovechar dicha materia.

De manera personal estoy totalmente a favor de la flexibilización curricular entendida como la seriación al mínimo de las materias en un plan de estudio, pero de la misma forma acompaño esto con el requisito de que las materias no seriadas incorporen conocimientos y procesos formativos que garanticen la consecución de las competencias planteadas.

Una opción a esto es tener un nivel mínimo de materias al inicio que necesariamente sentaran las bases de todo el proceso formativo, de ahí eliminar seriaciones y que cada alumno haga de una manera dinámica su plan de estudios, pero, como siempre el gran pero, que cada materia considere al inicio una información-formación propedéutica que permita a quien opte por tal o cual materia, contando o no con conocimientos previos, adquirir lo necesario para aprovechar el curso.

La flexibilización curricular es sin duda un reto en nuestras instituciones de educación superior, pero si quienes colaboramos en las mismas no somos capaces de llevar adelante esto que se supone forma parte del quehacer que somos expertos, ¿cómo nos vamos poder presentar ante la sociedad para proponer soluciones a los problemas que enfrenta?



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1iKBD5M>

## **El valor agregado de las carreras con especialización**

Los retos que enfrentan los sistemas formativos de nuestras instituciones de educación superior las someten a presiones relacionadas con la relevancia, coherencia y pertinencia de los mismos, relevancia, coherencia y pertinencia que exige de ellos profesionistas cada vez más capaces, competentes e innovadores, siendo una opción de valor agregado la oferta educativa que contenga áreas de especialización.

La manera exponencial en que el conocimiento se ha acrecentado en las últimas décadas ha generado una tendencia en el ejercicio profesional que orilla al profesionista a un nivel de especialización que ya no solo toca áreas sino incluso temáticas. Así, por ejemplo, un Contador Público ya no solo puede decir que es especialista en cuestiones fiscales sino incluso puede especializarse más y señalar el enfoque hacia impuestos federales, estatales, locales o sectoriales. Este mismo ejercicio pudiéramos hacerlo para casi todas las profesiones.

La educación superior hasta hace poco tenía, y en muchos casos sigue teniendo, un enfoque generalista, es decir, al futuro profesionista se le daban los conocimientos y se buscaban desarrollar en él las habilidades, actitudes y valores, para que de una forma general pudiera desempeñar su profesión, estando en él, y en su ejercicio profesional, la especialización que una vez egresado pudiera tener.

Este enfoque es válido, no estoy diciendo que no, lo único que quiero poner sobre la mesa es la necesidad creciente del mercado laboral para que el egresado ya no se generalista sino que desde su egreso tenga una especialización. Lo cual no es descabellado.

Si el alumno, futuro profesionista, no tuviera noción alguna del mercado laboral pudiera uno aducir que ese desconocimiento lo pudiera orillar a tomar una especialización que no correspondiera con sus deseos o necesidades ya como

profesionista, pero ese mismo argumento queda sin valor cuando se pone de frente con la elección de una carrera por parte del joven el cual al ingresar a una universidad tienen mucho menos noción de lo que va a estudiar comparado esto con el que estando por egresar selecciona en su carrera una especialización.

Por otro lado tenemos la cuestión de las cientos de horas de práctica profesional que ahora todas las universidades tienen y que, aunado al conocimiento así como las habilidades, actitudes y valores que fue adquiriendo/desarrollando durante las clases de su carrera, lo habilitan para estar en posibilidad de decidir al final de su formación un área de especialización.

Esta especialización pusiera ser una materia, cuando mucho dos, donde se dieran contenidos y práctica de una temática en específico de su programa de estudios que tuviera un referente de completa aplicabilidad con la realidad, casi casi como un ejercicio profesional pero bajo la guía de un especialista que busca formar en el futuro profesionista la especialización de la que estamos hablando.

Sé que algunos al leer esto señalarán las materias terminales donde de una u otra forma según ellos hay una dinámica parecida a lo que aquí se señala, y tal vez tengan razón, pero ¿dónde está la formalización de esa especialización?, es decir, el futuro profesionista termina su carrera con un título y punto, no hay un documento adicional sea constancia, reconocimiento o como se le quiera llamar que señale que este egresado, además del título que posee, también ha demostrado tener los conocimientos, habilidades, actitudes y valores para obtener un papel que formalmente señale esto.

Como una alegoría siempre señalo que la pregunta del mercado laboral debe ser escuchada por las universidades antes de proceder a dar una respuesta, es decir, que lo que se requiere y es demandado de un profesionista debe estar siempre en consideración por nuestras instituciones de educación superior para ofrecer procesos formativos relevantes, coherentes y pertinentes que den como

resultados profesionistas capaces, competentes e innovadores, lo cual puede abordarse con la formalización de especializaciones como parte del proceso terminal de una carrera profesional.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1mrHEp1>

## **Proceso sancionador universitario: En busca de justicia y legalidad**

Las universidades como conglomerados sociales están sujetos a reglas comunitariamente aceptadas contenidas en sus normatividades, reglas que para efecto de obligatoriedad contienen sanciones explícitamente establecidas cuando de violación a las mismas se trata pero que de igual forma deben contener procesos que a todos los implicados les de certeza jurídica de que la justicia y la legalidad prevalecen siempre y en todo momento.

Una de las obligaciones que tienen las autoridades universitarias, y bien podría señalar que es una de las obligaciones más pesadas y menos comprendidas por el alto contenido emocional que implica, es la imposición de sanciones a los integrantes de la comunidad universitaria que violen las normas que se han establecido y que rigen la vida interna institucional.

Esa pesadez y esa incompreensión, si bien son naturales en el grueso universitario ya que están en función de lo que la comunidad puede considerar una acción correcta o no, puede clarificarse de tal manera que todo el proceso garantice en todo momento un sentido de objetividad que asimismo garantice prevalezca la justicia y la legalidad que se persigue.

Quiero poner esto bien claro: si no hay garantías de lo anteriormente comentado no solo la percepción social universitaria es la que duda del proceso y sus resultados sino que incluso puede servir de soporte para excesos en la autoridad, excesos que escudándose en esa obligación sancionadora que tienen como parte de su investidura busquen a través de ella la venganza, el sometimiento, o la sujeción.

¿Qué impediría a una autoridad a exagerar, por no decir inventar, las acciones que busca sancionar imponiendo sanciones que dada estas circunstancias serían

a todas luces no solo ilegales sino injustas? Si no hay un marco que garantice esa objetividad la respuesta es nada.

Ahora bien, he mencionado reiteradamente la palabra objetividad pero quiero señalar que esto es más bien una intención que debe prevalecer en todo lo que se considere en un proceso sancionador como el que estamos mencionando, una intención más que una meta, ¿por qué? porque toda acción humana basada en la conducta es imposible analizarla desde un punto de vista que se revista de una objetividad total, pero al menos eso debe ser lo deseable.

Para quien no esté de acuerdo con la aseveración anterior les pido hagan la siguiente prueba: la siguiente vez que comenten con un grupo de amigos algo que consideren incorrecto (del mundo de la política, los negocios, la sociedad) vean cómo es que hay sobre el mismo caso posturas diferentes y en muchos casos divergentes. Reitero: la valoración que hacemos las personas de las acciones de los demás reviste siempre un margen de subjetividad.

Pero bueno, esta subjetividad inherente a nuestra interpretación de los hechos es la que debe ser acotada al máximo en un proceso sancionador como el mencionado y la manera de hacer esto es buscar que diferentes instancias y diferentes actores participen en los procesos para garantizar que exista un consenso más que una opinión que se imponga.

En una universidad, buscando esto, se creó una instancia que a manera de comisión deliberativa auxiliaría al Rector en la imposición de las sanciones, solo que esa comisión se integraba ¡por elementos propuestos por el Rector mismo! De inicio y aunque no sea así no hay una percepción de esa objetividad deseada.

Opciones hay muchas. Por ejemplo que en el caso anterior no fuera una comisión propuesta por el mismo Rector sino a propuesta de instancias institucionales o que cada caso integrara una comisión donde el que señala y el que es señalado

podiera inconformarse hasta en un 30% con la integración de la misma, o procesos que deban cumplimentarse a cabalidad antes de sancionar, e incluso la opción de dirimir el problema en instancias ajenas a la institución antes de proceder con alguna sanción. Y esto por mencionar solo algunas ideas.

En otras ocasiones he señalado que no se puede educar para la paz con lecciones de injusticia e impunidad, pero de la misma forma no podemos esperar una sociedad donde impere la justicia y la legalidad cuando los procesos universitarios sancionadores no den garantías en exceso, si se quiere decir así, de que éstos son del todo objetivos e imparciales.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/U5uth6>



## **Triple hélice al cubo: propuesta de modelo para dinamizar las actividades de vinculación universitarias (1 de 3)**

### **Introducción**

La capacidad de identificar fortalezas y debilidades tanto en uno como en los demás, faculta para establecer relaciones dinámicas donde los actores colaboren entre sí en esquemas que permitan aprovechar aquello que es necesario compensar lo que les falta. Esta manera de ver las cosas, que quedó en su momento explicitada con la teoría de las ventajas comparativas propugnada por David Ricardo en 1817 y luego complementada con la teoría de las ventajas competitivas enunciada por Michael E. Porter en 1985, ha evolucionado de manera práctica hacia esquemas que buscan no solo facilitar su implementación sino explotar el potencial de quienes participen en estos esquemas, para reforzar sus competencias en desarrollo de sus competencias de mejoramiento continuo.

Una manera de lograr lo anterior se ha presentado como el modelo de la triple hélice presentado por Etzkowitz en 1993 y luego mejorada por Etzkowitz y Leydesdorff en 1995, cuyo postulado orienta a la interrelación universidad-industria-gobierno orientada a la creación de valor en lo que se conoce como la sociedad del conocimiento.

El mismo esquema de desarrollo de la sociedad ha establecido presiones a estos tres actores no solo para que obtengan cada vez más y mejores resultados sino a que lo hagan de una manera cada vez más efectiva y eficiente, considerando el

intercambio dinámico entre sus componentes y sus desarrollos ascendente en espiral, de acuerdo con el concepto dado por sus creadores.

En este sentido, este trabajo presenta una propuesta que busca no solo proponer una nueva dinámica de colaboración de estos tres actores, sino que sustentándose en el análisis de la vinculación en el modelo de la Triple Hélice, busca con la nueva propuesta llegar al máximo potencial de participación e incidencia de cada participante, en lo que se propone titular Triple Hélice al Cubo. Este máximo potencial de participación e incidencia de cada participante se refiere a que en el caso de la universidad integrar tanto a maestros, como a administrativos y alumnos, en el caso de la empresa integrar los procesos relacionados con insumos, procedimientos y resultados, y en el caso del gobierno integrar a los tres niveles del mismo, es decir, local, estatal y federal.

El modelo que representa las relaciones estructurales y eventuales entre los actores involucrados de la referencia da como resultado niveles de conocimiento con mejor estructura y aporte como consecuencia del mejoramiento continuo y fluido de sus competencias de reflexión y comunicación.

Para ello, los objetivos que persigue el presente trabajo pueden agruparse en:

- En primer lugar, presentar una contextualización del marco de referencia en el que se desenvuelven los tres actores participantes del modelo de la Triple Hélice, universidad-empresa-gobierno, haciendo énfasis en los retos que individualmente y en conjunto enfrentan.

- En segundo lugar, contextualizar la participación de los tres actores en el modelo de la Triple Hélice al Cubo en el contexto de la vinculación proponiendo un modelo donde cada actor representa tres aspectos que deben considerarse: universidad: maestros, administrativos y alumnos; empresa: insumos, procesos y resultados; y gobierno: local, estatal y federal.
- En tercer lugar, para sustentar la propuesta dinamizadora del modelo de la Triple Hélice en el de la Triple Hélice al Cubo, se analizan los resultados de los proyectos aprobados en la convocatoria de investigación básica 2012 para identificar el potencial de aplicación del modelo propuesto en cuanto a integrar en el mismo en el caso de la universidad integrar tanto a maestros, como a administrativos y alumnos, en el caso de la empresa a los procesos relacionados con insumos, procedimientos y resultados, y en el caso del gobierno a los tres niveles del mismo, es decir, local, estatal y federal.

### **Desarrollo del Tema**

Toda acción implica un sentido, una intención inicial; en el caso de la educación, sobre todo de la educación media superior y superior, ese sentido, esa intención, está dado por el objetivo de la misma. Dependiendo de a quien se le pregunte, dicho objetivo tendrá diferentes formas de expresarse, habrá aquellas definiciones que señalen un sentido utilitarista del proceso formativo donde el egresado deberá cumplir ciertos requisitos exigibles por el mercado, otras fórmulas pondrán la felicidad humana como destino final supeditando todo el proceso a esto.

Independientemente de los diferentes objetivos que la educación superior pueda plantearse, todos estaremos de acuerdo y es la definición que este artículo propone, que el fin último de la educación es el de la libertad. Libertad económica, intelectual, cultural, política e incluso espiritual; ya que solo en la plena libertad podemos pensar en un pleno desarrollo y crecimiento personal, profesional, organizacional y social, que haga a las personas verdaderamente competentes.

Hasta hace poco los procesos formativos tenían su referente en modelos rígidos donde el maestro llevaba la parte dinámica del mismo y el énfasis se tenía en la enseñanza, más que en el aprendizaje. Los cambios dados a partir de la década de los años 80 pusieron presión sobre dichos procesos. Ernesto Guerra García (2001) resume esas presiones al señalar las tendencias del mercado laboral cuando señala que de acuerdo con las tendencias, según la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México (ANUIES, 2010: 19-33), algunas de las posibles características del empleo y del trabajo serán las siguientes (1) Contracción del empleo en el sector público y crecimiento relativo en el sector privado, (2) Disminución de las oportunidades de empleo en las grandes empresas, (3) Aumento de oportunidades en el empleo no estructurado y de la economía informal, (4) Ritmo creciente de cambio en la estructura de puestos y la exigencia de una mayor cualificación en casi cualquier ocupación, (5) Pérdida de estabilidad y seguridad en el trabajo, (6) Creciente informalización en las relaciones entre empleador y empleado, (7) Tendencia a la racionalización y disminución de los puestos que requieren bajos niveles de educación, (8) Demanda creciente de conocimientos de informática, idiomas

extranjeros y capacidad para el manejo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, y (9) Aumento en las funciones laborales que exigen altos niveles de conocimiento en diversas esferas.

De la misma forma la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2000), refiriéndose a la pertinencia social de la educación señala que “en el ámbito de los planes y programas de estudio, la pertinencia social se evidencia a través de la coherencia que existe entre los objetivos y los perfiles terminales establecidos en los mismos con las necesidades prevaletentes en el ámbito de influencia de la institución educativa, con el mercado de trabajo o con proyectos de desarrollo local, regional o nacional”.

Una manera de responder a estas presiones del mercado laboral así como cumplimentar la necesaria pertinencia social de la educación ha sido implantar lo que se ha conocido como modelos formativos basados en competencia. Dichos modelos hacen inferencia a conocimientos o habilidades, también como lo presenta de una manera holística la Universidad de San Jorge (2014) en España circunscriben su quehacer al saber (conocimientos), querer hacer (voluntad y motivación), poder hacer (aptitudes), saber hacer (habilidades y destrezas), saber estar (actitudes e intereses) y saber ser (valores y personalidad).

La manera idónea de concatenar las ideas precedentes ha sido en lo que se conoce como el modelo de vinculación universidad-empresa-gobierno de la Triple Hélice cuyos antecedentes lo representan trabajos como el de Lowe (1982)

titulado *The Triple Helix—NIH, industry, and the academic world* o el de Sábato (1975) titulado *El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia–tecnología–desarrollo-dependencia*.

El modelo de la Triple Hélice fue propuesto por Etkowitz y Leydesdorff en trabajos como “*The Triple Helix –University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development* (1995) y *The Dynamics of Innovación: From National System and ‘Mode-2’ to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations* (2000) y es presentado como un sistema de tres componentes (universidad, empresa y gobierno), que son inestables pues tienen intercambios dinámicos y se van desarrollando en espiral pudiendo agregar valor al proceso general de desarrollo en una dinámica de colaboración donde cada actor hace énfasis en sus ventajas competitivas y comparativas.

El desarrollo conceptual (triple hélice) originado por Etkowitz y Leydesdorff en 1996, parte de una analogía del esquema de la Doble Hélice, usada en biología molecular, de condición inestable (la triple hélice debido a su desempeño dentro de intercambios dinámicos entre sus integrantes (gobierno, empresa y universidad), que origina resultados que producen innovación que producen cambios significativos con el propósito de lograr desarrollo económico. Son innegables las raíces de crecimiento de los tres componentes relacionados para producir riqueza, lograr y mantener una competitividad y asegurar relaciones de mutuo beneficio (gana gana) para obtener resultados a partir de la investigación y las acciones en los mercados donde se desempeñan.

En la sociedad del conocimiento las universidades, son clave fundamental para que el gobierno y las empresas puedan involucrarse con eficiencia en el proceso de globalización; que requiere como punto de partida formación profesional continuada, investigación científica y desarrollo, que originen procesos de innovación consistentes que permitan reciclar y desarrollar nuevos conocimientos y enfrentar los retos de innovación que el mundo moderno exige.

En los desarrollos conceptuales documentales se pueden analizar los resultados de diferentes investigaciones relacionadas con la vinculación entre la universidad, gobierno y empresa, que incluyen ilustrativos los estudios de casos, como un proceso dinámico adaptativo que se está convirtiendo en un nuevo paradigma entre los componentes de la Triple Hélice; tal como se ha planteado a partir del análisis y aplicación del modelo propuesto por Henry Etzkowitz.

La vinculación mencionada se refiere al contenido conceptual incluido tabla No. 1, que contiene esquemas de difusión y extensión, que son parte de los conceptos y vocabulario de los especialistas, que enfatiza la relación existente entre la universidad con las organizaciones (industriales y de servicios empresas) del sector productivo de un país, de capital privado o mixto; que ha originado algunos cambios recientes en el ámbito social y político, orientadas al mejoramiento y la renovación continua de los esquemas tradicionales originales, como se muestra a continuación:

Tabla No. 1. Aportes Conceptuales recientes sobre la  
Alianza Universidad-Empresa-Gobierno

No.	Año	Autor	Desarrollo Conceptual
1.	1994	Faulkener y Senker	La cooperación entre las universidades y las empresas privadas y estatales, se basan en las relaciones interpersonales y la interacción entre las personas involucradas.
2.	1997	Gibons	Las formas conceptuales del conocimiento cambian continuamente desde la disciplina tradicional, lo que contribuye visualizar el papel de las universidades, que ha venido evolucionando de lo ideal de lo ideas a lo aplicable.
3.	2002	Henry Etzkowitz	La Triple Hélice, expande el papel del conocimiento en la sociedad (pública y privada) y de la universidad en la economía nacional y global.  La universidad se está transformando incluye la expansión de su misión para incluirse en el desarrollo económico, social, de formación, reproducción cultural, de investigación y la formación estructurada en competencias de las personas.



4.	2002	Doris Schartinger	El papel incremental del intercambio de conocimientos y la cooperación en investigación entre la organización pública, la empresa privada y la universidad, recibe atención creciente en el análisis y aplicación del cambio tecnológico.
5.	2004	Chrys Guanasekara	El papel y desempeño de las universidades ha evolucionado significativamente a lo largo de los últimos veinte años se ha vuelto más trascendental a partir del surgimiento de la economía basada en el conocimiento.
6.	2006	Pamela Mueller	El papel del espíritu empresarial y las relaciones universidad industria son vehículos asegurar una adecuado flujo de conocimiento y estimular el crecimiento económico.
7.	2008	Rudi Bekkers	Existe variedad de canales a través de los cuales, el conocimiento y la tecnología se transfieren entre las universidades, la industria.
8.	2009	Carlos Sánchez Mejía	La vinculación entre la Universidad y la industria en México
9.	2009	Fanny Almario	La vinculación entre Estado- Empresa y Universidad

			constituye en un primer paso para motivar a las empresas a que se articulen con la academia y ayuden al desarrollo de la ciencia y la tecnología,
10.	2010	Li Chang	El modelo de triple hélice como medio para vincular efectivamente la universidad y al empresa

Fuente: Adaptado en su totalidad de: CHANG Castillo, Helene Giselle, El Modelo de la Triple Hélice como un Medio para la Vinculación Universidad Empresa, [en línea] 2010, [fecha de consulta: 17 Junio 2013], disponible en:

<http://estatico.uned.ac.cr/rna/articulos/12.pdf>



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1mkp9Ng>

Artículo "Triple hélice al cubo: propuesta de modelo para dinamizar las actividades de vinculación universitaria", publicado originalmente en co-autoría el Mtro. Fernando Rojas Rodríguez, de Bogotá, Colombia en la revista arbitrada e indexada REDPOL de la Universidad Autónoma Metropolitana en su edición número 9, descargar artículo completo desde <http://bit.ly/1qj1jXp>

### **Triple hélice al cubo: propuesta de modelo para dinamizar las actividades de vinculación universitarias (2 de 3)**

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010) se refiere a esta dinámica de participación como un Sistema Nacional de Innovación señalando que ese “Sistema Nacional de Innovación incluye la tríada formada por gobierno, universidades y empresas. La realidad de un sistema de innovación es mucho más compleja que esta representación triangular y los canales de interrelación entre los diferentes agentes tienen también un rol protagónico”. En este Sistema la red de actores gubernamentales posee el papel relacionado con el financiamiento y el establecimiento de las reglas del juego, en la que los actores de mercado (empresas e industrias) se comprometen con el financiamiento, la investigación y la innovación, y las instituciones de educación superior y los centros de investigación se enfocan hacia la formación de Talento Humano, la generación del conocimiento y la difusión de dicho conocimiento.

Dado que, como señala Universia (2014) “El modelo de triple hélice toma como referencia la espiral de la innovación (frente al modelo lineal tradicional) que establece relaciones recíprocas entre la universidad, la empresa y el gobierno... ..que antes trabajaban de manera independiente, tienden a trabajar en conjunto”, la aplicación de este modelo se ha llevado a nivel medio superior y superior a través de la vinculación. En cuanto al nivel medio superior, según la Secretaría de Educación Pública de México (2011), la vinculación con los sectores productivos permite entre otras cosas “realización de las prácticas profesionales en el ámbito

formal del trabajo, revisión y actualización de los programas educativos: “pertinencia de la oferta educativa, y fortalecimiento de la competitividad del aparato productivo, formando recursos humanos de excelencia”, lo cual deviene en una “inserción laboral, empleabilidad de los egresados y abatimiento del desempleo juvenil”.

A pesar de estas intenciones, tal como señaló el Dr. Rodolfo Tuirán (2013), Sub-Secretario de Educación Media Superior en el Encuentro con Expertos: Vinculación Efectiva de la Educación Media Superior y el Empleo, “6 de cada 10 jóvenes se insertan en actividades que no guardan correspondencia con su formación, e incluso la inserción llega a ser tan precaria que realizan funciones que no requieren estudios de bachillerato”. De la misma forma Universia (2012) señala, remitiéndose a un estudio de la secretaría de Educación Pública de México, que “apenas 14 de cada 100 empresas en México tiene algún tipo de vinculación directa con instituciones de educación superior, contra 45 y 50 por ciento, respectivamente, en Brasil y Estados Unidos”, esto como referente del problema para detonar la innovación en los sectores productivo y social.

Un estudio realizado por Enrique Cabrero, Sergio Cárdenas, David Arellano y Edgar Ramirez (2011) explica los principales factores que inhiben las actividades de colaboración entre la universidad y la industria en México asignando un 50.18% al desinterés de las empresas seguido por un 35.29% relacionado con el calendario escolar y tres factores que juntos dan el 86.9% y que se refieren a desconocimiento de ofertas sean de investigación, consultoría o servicios

tecnológicos (los porcentajes están referenciados al universo de universidades que dicen presentan esa situación, la suma no da 100% por ello).

El mismo trabajo, en cuanto a proyectos de investigación, señala como principales factores que inhiben la vinculación de los actores en esta modalidad al desconocimiento de proyectos que pueden realizarse (35.28%), seguido de falta de recursos (24.70%), desinterés por parte de las empresas (24.36%) y falta de investigadores en las instituciones de educación superior (21.64%), entre otros. Ambas conclusiones son coincidentes con el diagnóstico sobre los factores que obstaculizan la vinculación a nivel medio superior según la Secretaría de Educación Pública de México (2011).

Patricia Acuña (1993) citando a Machado y Kessman (1991), Rojas (1991) y Weissbluth (1991) señala que la vinculación se da de varias formas: “transferencia de tecnología; cursos; servicios; asesorías; convenios de colaboración mutua; financiamiento de investigaciones y desarrollo tecnológicos; intercambio de personal; orientación de carreras profesionales; generación de posgrados, adaptados a las necesidades empresariales; participación conjunta en seminarios, congresos y demás eventos institucionales; programas de educación continua; programas de fortalecimiento académico; incentivos a la investigación; consultorías; asociación en nuevas empresas; centros coadministrados entre la universidad y la industria; incubadoras de empresas; sistemas de educación que facilitan la estancia de estudiantes en la industria; programas de investigación cooperativos; parques tecnológicos; financiamiento corporativo con base en

premios, becas y cátedras para profesores; programas cooperativos de educación; acceso corporativo a la infraestructura universitaria; participación mutua en cuerpos directivos; centros de investigación cooperativos y tecnológicos entre otras”.

En su artículo relaciones Universidad Empresa Estado (Almadio, 2008), citando a Dieter afirma dentro de este contexto, que “para lograr el estatus de una sociedad de conocimientos, no basta comprar y consumir conocimientos, también es preciso producirlos. La innovación, producción y aplicación de nuevos conocimientos y el uso y la difusión de información son decisivos para el éxito o el fracaso para proseguir en una economía globalizada”.

En una indicación posterior, citando a (Etzkowitz y Leydersdorff, 1997) comenta que “para dar cuenta de las transformaciones institucionales mayores que se vinculan a la emergencia de la economía globalizada y basada en el conocimiento, se ha propuesto la noción diferente de la relación Universidad Empresa Estado; con tres aristas (la triple hélice)”.

En ese sentido, la interpretación evolutiva del modelo de triple hélice supone que, para los ámbitos locales y regionales determinados (Caso de Colombia), las universidades, el gobierno y las empresas están aprendiendo a fomentar el crecimiento económico a través de la transferencia de conocimiento y tecnología mediante el desarrollo eficiente de adecuadas relaciones orientadas a obtener conocimientos que pueden llamarse “reciclados” que hacen interactivo el proceso.

La forma idónea de reciclar conocimientos en este contexto es a través de procesos estructurados de formación continua que propicien mejoramiento y crecimientos (personal y laboral), en este aspecto la Empresa y el Estado definen y sustentan sus necesidades y coordinan con la universidad su desarrollo sustentados en las necesidades del mercado y el crecimiento económico local, regional o nacional.

En consecuencia, la necesidad de participar activamente en procesos de innovación tecnológica que beneficien los tres componentes a los cuales se hace referencia y mejorar el beneficio social (dentro de la óptica de la RSE) a partir de los resultados de los procesos de investigación y desarrollo (I+D), ha permitido a las universidades que lo han intentado, establecer estrategias de gestión para incrementar, mejorar y mantener su relación de mutuo beneficio con el estado y las empresas (sector productivo y de servicios).

Como ejemplo puede mencionarse el caso de la Universidad Nacional de Colombia que obtuvo tres distinciones que reconocen la calidad y el compromiso de la institución con el avance de la ciencia y el desarrollo de la tecnología en el país, la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia, ACAC, entregó tres Premios Nacionales al Mérito Científico 2007 en las categorías Vida y Obra, Grupos de Investigación de Excelencia y Divulgación de la Ciencia.

El modelo Triple Hélice al Cubo incluido en esta propuesta, implica incorporar otras sub-variables que tienen que ver con las variables tradicionales de universidad-empresa-gobierno.

En el caso de la universidad, tradicionalmente la participación en proyectos de vinculación (llámense de aplicación o generación del conocimiento) está dada de manera natural para los académicos, seguido de ello se incorporan en muchos de estos proyectos al alumnado como parte de su formación, hay una faceta de la universidad no explotada que contiene formación y experiencia y que puede dinamizar esta variable, esta sub-variable es el componente administrativo.

La incorporación del componente administrativo en los proyectos de vinculación implica, no el soporte de la gestión administrativa, sino la incorporación de actores de igual a igual que enriquezcan el proyecto con su formación y su experiencia. Sabedores que estos actores tienen definida sus actividades en las universidades habrá que crear los momentos, espacios y circunstancias para que, sin descuidar sus obligaciones primarias, puedan colaborar en estos proyectos. Algunas experiencias que se han tenido es que colaboran como asesores, de una manera estratégica, con un tiempo mucho limitado y enriqueciendo el proyecto y su propio quehacer universitario.

En el caso de la empresa, entendiendo en el sentido más amplio esta acepción (industria, comercio, asociación civil, agrupación social, entre otros), generalmente la manera en que se abordan en los procesos de vinculación es a través de la



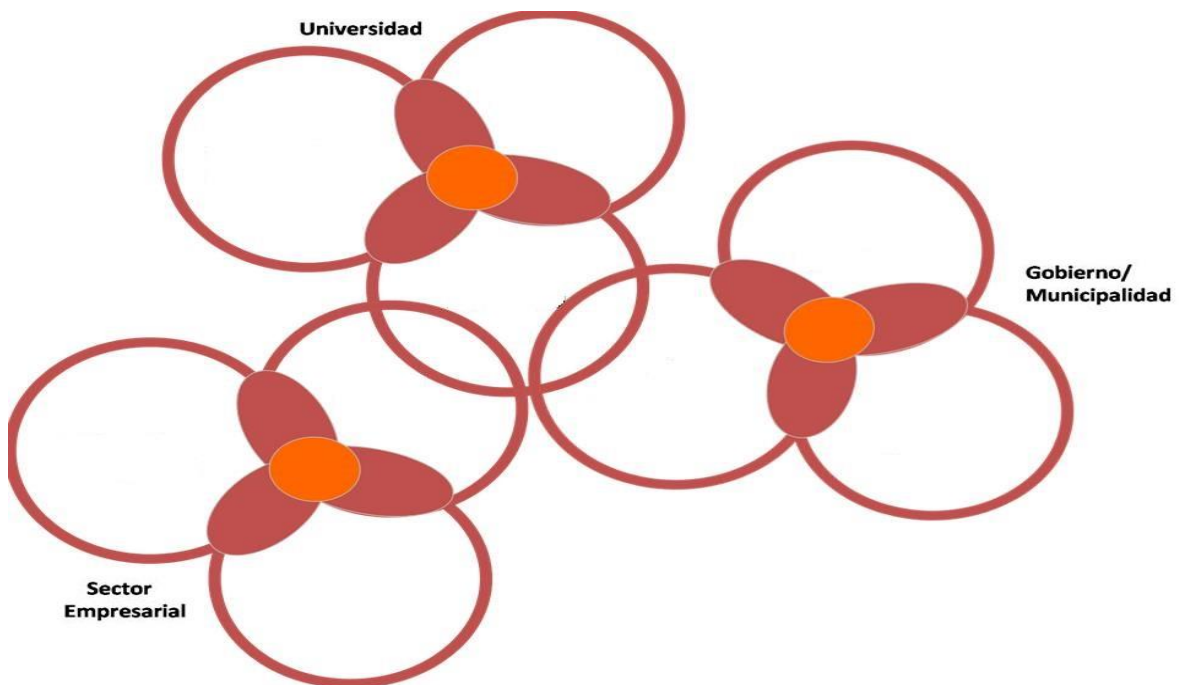
departamentalización de las entidades (departamento de ventas, de compras, de producción, de eventos, de gestión, por mencionar algunos.), siendo la propuesta del modelo Triple Hélice al Cubo el ver a la empresa, sea la que fuere, más bien como procesos siendo tres los propuestos: insumos, procedimientos y resultados. Cada proceso tiene personal, departamentos, objetivos, estándares y demás que colaboran para el logro del objetivo final, verlos como procesos permite darle a las actividades de la organización sentido de transversalidad y complementariedad, de ahí que se requiera el incorporar en los proyectos de vinculación a la empresa con estos tres procesos claramente establecidos en cuanto a los qué, cómo, dónde, por qué, para qué, cuándo y quién.

Por último, la parte relativa al gobierno parte del supuesto que todo proyecto de vinculación implica una relevancia para los tres niveles de gobierno, ya que de una forma u otra incide en sus objetivos, que hace necesario que se incorporen estos. Luego entonces el modelo Triple Hélice al Cubo señala que en todos los proyectos deben incorporarse gobierno a nivel local, estatal y federal. La manera en que participarán puede ser diversa, desde la básica que implica el financiamiento del proyecto, pasando para la de gestión, apoyo, guía, encauzamiento, por citar algunos.

El beneficio que se ha notado de esta incorporación tiene que ver con la facilidad para resolver los problemas que la misma naturaleza de los proyectos pueda tener ya que en ocasiones dichos proyectos tiene que ver con alguna de las instancias de los diferentes niveles de gobierno, lo cual es fácilmente abordable cuando los

tres están integrados (o al menos considerados) en los proyectos. La gráfica No. 1 presenta un esquema aproximado de la composición de la Triple Hélice al Cubo.

**Gráfica No. 1. Esquema del Modelo de la Triple Hélice al Cubo**



Fuente: Diseño propio



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

Artículo "Triple hélice al cubo: propuesta de modelo para dinamizar las actividades de vinculación universitaria", publicado originalmente en co-autoría el Mtro. Fernando Rojas Rodríguez, de Bogotá, Colombia en la revista arbitrada e indexada REDPOL de la Universidad Autónoma Metropolitana en su edición número 9, descargar artículo completo desde <http://bit.ly/1qj1jXp>

### **Triple hélice al cubo: propuesta de modelo para dinamizar las actividades de vinculación universitarias (3 de 3)**

El modelo Triple Hélice al Cubo implica una dinámica más compleja de participación de los actores tradicionalmente aunados a este esquema, lo cual se refiere a integrar que en el caso de la universidad tanto a maestros, como a administrativos y alumnos, en el caso de la empresa los procesos relacionados con insumos, procedimientos y resultados, y en el caso del gobierno a los tres niveles del mismo, es decir, local, estatal y federal. Dada la idea inicial que sobre el mismo se ha planteado, y para perfilar su sustento de Mayo a Diciembre de 2013 se realizó una investigación documental, separada del análisis del marco de referencia para sustentar la propuesta. Dicha investigación giró en torno al análisis de los proyectos aprobados en la convocatoria de investigación básica 2012, fueron en total 627, para determinar la incorporación de los tres roles elementos del Modelo de la Triple Hélice al Cubo mencionados en el presente trabajo así como el potencial de los mismos proyectos en incorporar dichos elementos.

Para esto se definió una muestra para el análisis relacionado utilizando la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

**Donde:**

**n = Número de elementos de la muestra.**

**N = Número de elementos del universo.**

**P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.**

**Z<sup>2</sup> = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.**

**E = Margen de error o de imprecisión permitido.**

Sustituyendo.

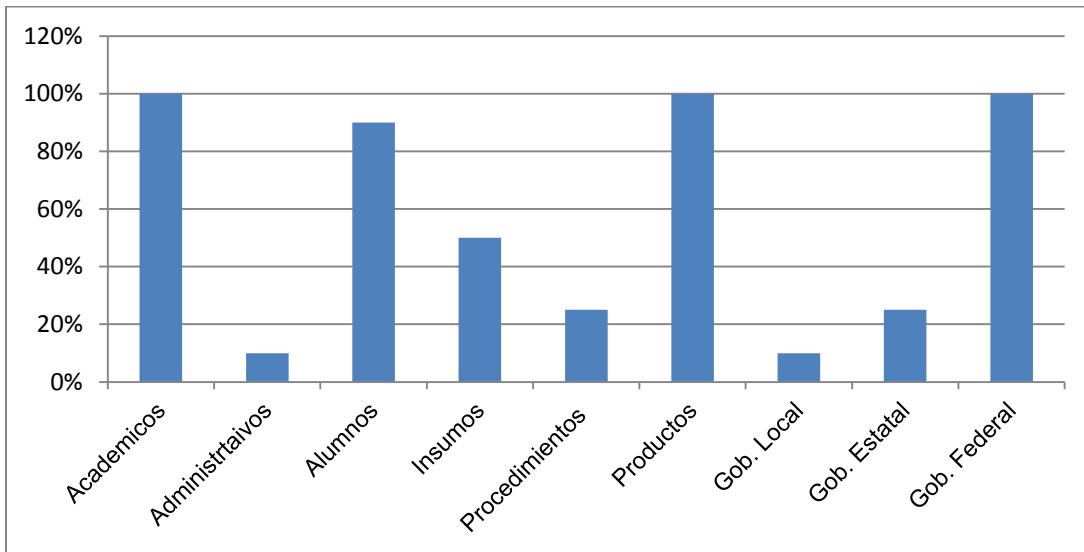
$$n = .90^2 * .50 * .50 * 627 / .10^2 (627-1) + .90^2 * .5 * .5 = 20$$

La manera de escoger los 20 proyectos fue aleatoria dividiendo  $628/20=31$ , luego de la lista oficial de proyectos se escogió un proyecto cada 31 (desde el primero sin escoger ese) para solicitar información sobre el mismo. Los proyectos elegidos fueron los número 181301, 178232, 180759, 179241, 177093, 182755, 183706, 181975, 180873, 179872, 179178, 175925, 181104, 177920, 183161, 179294, 182685, 178860, 178851, 181049.

La solicitud se hizo vía transparencia a través del portal de Infomex al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, solicitud a la que se le asignó el folio 1111200003114. El análisis de los proyectos realizado, consistió en ver por una parte si en ellos se incorporaban los tres triples elementos que se incluyen en la propuesta de Triple Hélice al Cubo, y por otra en identificar de los proyectos aquellos en los cuales, por su propia naturaleza pudieran incluirse tres triples elementos que se incluyen en la propuesta de Triple Hélice al Cubo Los resultados de ambos análisis arrojaron lo siguiente:

Para el análisis de los proyectos que consistió en ver por una parte si en ellos se incorporaban, es decir, que ya los presentaran, los tres triples elementos que se incluyen en la propuesta de Triple Hélice al Cubo, ver gráfica No. 2:

**Gráfica No. 2. Incorporación de los Tres Triples Elementos**

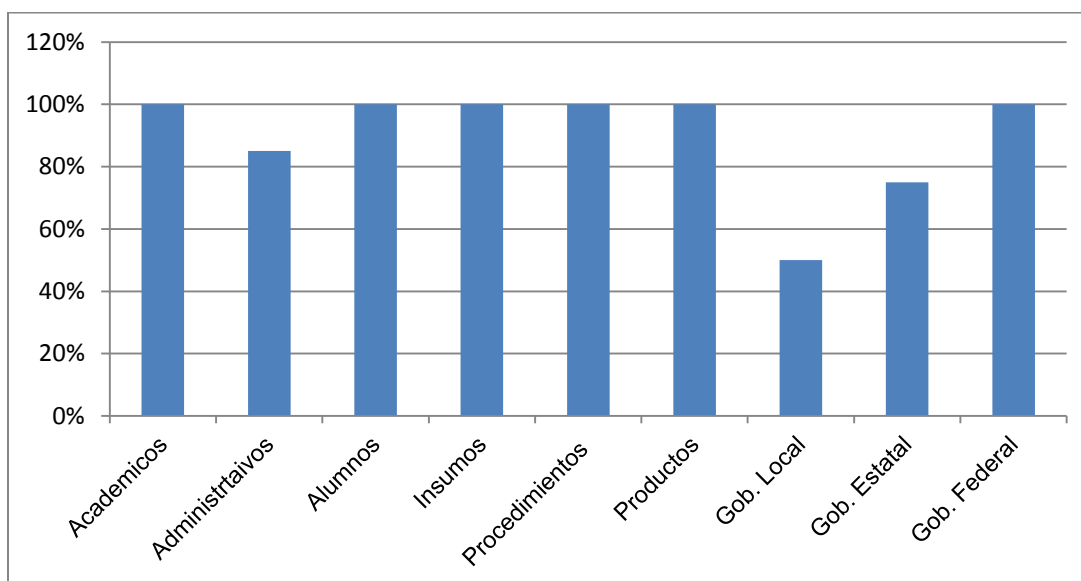


Fuente: propia

Respecto del punto relativo a la universidad, de los proyectos revisados, el 100% contaba con participación académica, el 10% incorporaba participación administrativa y un 90% contenía participación del alumno. Respecto del punto relativo a la empresa, el 50% incorporaba el componente relativo a los insumos, el 25% el relativo a los procedimientos y el 100% el relativo a los productos; por último, respecto del punto gubernamental, el 10% incorporaba al gobierno local, el 25% al gobierno estatal y el 100% al gobierno federal.

Para el análisis de los proyectos aquellos en los cuales, por su propia naturaleza pudieran incluirse, es decir que aunque no los presentaran pudieran incorporarse, los tres triples elementos que se incluyen en la propuesta de la Triple Hélice al Cubo, ver gráfica No. 3.

**Gráfica No. 3. Potencial de Incorporación de los Tres Triples Elementos**



Fuente: Propia

Respecto del punto relativo a la universidad, de los proyectos revisados, el 100% podían contar con participación académica, el 85% podían incorporar participación administrativa y el 100% podía incorporar participación del alumno. Respecto del punto relativo a la empresa, el 100% podía incorporar el componente relativo a los insumos, el 100% el relativo a los procedimientos y el 100% el relativo a los productos; por último, respecto del punto gubernamental, el 50% podía incorporar al gobierno local, el 75% al gobierno estatal y el 100% al gobierno federal.

Como puede verse, del criterio de análisis utilizado donde se valoró la naturaleza del proyecto y la posibilidad de incluir los tres triples elementos que se incluyen en la propuesta de Triple Hélice al Cubo tenemos que el potencial no aprovechado de los mismos anda en el rango entre 10 y hasta 75 puntos dependiendo de la variable, esto indica que hay una amplia gama de oportunidad para dinamizar el modelo de la Triple Hélice incorporando los elementos relativos a la propuesta que aquí se maneja, potenciando su aplicación e incrementando los impactos de la misma.

### **Conclusiones**

La conclusión general del presente trabajo gira en torno a la viabilidad de aplicar en los proyectos el modelo de la Triple Hélice al Cubo como factor dinamizador de los modelos de vinculación universitaria.

Las conclusiones específicas que pueden desprenderse de la presente propuesta pueden agruparse en las siguientes:

1. La complejidad de la sociedad incluyendo todas sus facetas genera una presión adicional en los actores participantes de los procesos tendientes a solucionar sus problemas que antes no se había visto.
2. La vinculación, como propuesta de abordaje de los problemas sociales, presenta en sí misma una serie de problemas estratégicos, tácticos y



operativos que dificultan alcanzar de manera satisfactoria los resultados e impactos deseados.

3. El modelo de la triple hélice se sustenta en la premisa donde los diferentes actores aportan las ventajas comparativas que cada uno posee a fin de abordar las problemáticas que se le presentan desde un punto de vista multidisciplinario
4. El modelo de la triple hélice puede dinamizarse, lo cual en la presente propuesta se llama Triple Hélice al Cubo, incorporando otras condiciones en las variables ya conocidas de universidad-empresa-gobierno.
5. La variable universidad en el modelo propuesto de la Triple Hélice al Cubo implica trabajar con los elementos relativos a académicos, administrativos y alumnos.
6. La variable empresa en el modelo propuesto de la Triple Hélice al Cubo implica abordar las entidades donde se realicen los proyectos de vinculación desde la perspectiva de procesos, considerando para esto tres procesos claves: insumos, procedimientos y productos.
7. La variable gobierno en el modelo propuesto de la Triple Hélice al Cubo implica incorporar en los proyectos de vinculación los tres niveles de gobierno: local, estatal y federal.
8. Es indispensable incluir el talento humano vinculado en los procesos de construcción social y de país. Las organizaciones mencionadas (triple hélice), con la utilización de los elementos fundamentales para obtener innovación: Investigación básica y aplicada, la capacitación, conocimiento y mercado, en permanente correlación.

9. Es necesario que el Estado asuma el liderazgo en la organización de los procesos relacionados, a partir de políticas públicas nacionales, regionales y locales que orienten la acción cuando resulte necesario satisfacer las necesidades sociales, la Responsabilidad Social Empresarial RSE y el desarrollo sostenible. Como motor de esta dinámica socio económica, es responsable por ofrecer incentivos a las universidades y a los empresarios para que sus procesos; los productos y servicios beneficien la productividad del País a través de: empleo, desarrollo tecnológico y el aumento de la capacidad productiva instalada, hacia el desarrollo económico.
10. Los proyectos analizados para sustentar la presente propuesta presentan un potencial no aprovechado que anda en el rango entre 10 y hasta 75 puntos dependiendo de la variable, esto indica que hay una amplia gama de oportunidad para dinamizar el modelo de la Triple Hélice incorporando los elementos relativos a la propuesta que aquí se maneja, potenciando su aplicación e incrementando los impactos de la misma.
11. Tradicionalmente, la Universidad realiza acciones integradas con la empresa y el estado, con impacto limitado es el caso de Colombia, principalmente en ámbitos relacionados con la academia (formación y capacitación), sin que implique la generación de espacios de confluencia real entre los actores que incluyan iniciativas que impliquen procesos investigativos serios y de generación y reciclaje del conocimiento.
12. Los actores del desarrollo económico de un país (Universidad, Empresa y Estado) necesitan interactuar de forma articulada en proyectos conjuntos con el fin de promover innovación para los sectores económicos de cada región,

aprovechamiento de sinergias y de aplicación de experiencias exitosas de países.

13. El reto, es de consolidar los comités Universidad-Empresa-Estado en cualquier país con el apoyo del gobierno para desarrollar y fortalecer las políticas públicas en ciencia, innovación y tecnología, que involucre al del sector empresarial hacia la academia y obtenga el compromiso social de las universidades para apoyar proyectos de investigación convenientemente articulados.
14. Las relaciones universidad empresa estado son cada vez más frecuente a través de actividades de beneficio social, es una actividad en proceso de consolidación, con debilidades de organización, comunicación, grupos de poder (stakeholders) y estrategia.
15. La Universidad tiende a buscar con mayor frecuencia con la organizaciones privadas (fabriles) y de servicio y sin ánimo de lucro especialmente las públicas de la cuales se espera un desempeño protagónico, en busca de la vinculación entre el conocimiento innovador de la Universidad y las empresas.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1plneV2>

Artículo "Triple hélice al cubo: propuesta de modelo para dinamizar las actividades de vinculación universitaria", publicado originalmente en co-autoría el Mtro. Fernando Rojas Rodríguez, de Bogotá, Colombia en la revista arbitrada e indexada REDPOL de la Universidad Autónoma Metropolitana en su edición número 9, descargar artículo completo desde <http://bit.ly/1qj1jXp>

### **Carta Universia Río 2014 (1 de 3)**

Las Instituciones de Educación Superior, reconociendo la necesidad de acciones conjuntas que les permitan incidir en los retos que enfrentan, buscan los espacios para el dialogo, el consenso y la dirección, uno de estos espacios es el de Universia el cual los días 28 y 29 de julio de 2014 reunió en Rio de Janeiro, Brasil, a Rectores de Universidades en un foro internacional de donde salieron ideas de aplicación para nuestras universidades.

El III Encuentro de Rectores Universia Rio 2014 se presentó como un “proceso amplio, abierto y dinámico de consultas, debates y participación en red”, del mismo surgió como documento base lo que se conoce como la Carta Universia Rio 2014, la cual gira en diez claves estratégicas, excluyendo la primera que se refiere a la consolidación del Espacio Iberoamericano del Conocimiento (la cual se refiere a la movilidad universitaria; el reconocimiento y la transferencia de créditos; la comparación de la estructura de las enseñanzas y el reconocimiento de los títulos o la acreditación de las instituciones y estudios) , abordaremos los siguientes tres: La responsabilidad social y ambiental de la universidad, la mejora de la información sobre las universidades iberoamericanas, y la atención a las expectativas de los estudiantes.

**La responsabilidad social y ambiental de la universidad.** Este rubro busca ante todo “responder a las sensibilidades de su entorno y tiempo, con el objeto de servir de incomparable instrumento en pos de la inclusión, el bienestar, el desarrollo, la creatividad, la transmisión de valores, la transformación social y la igualdad de oportunidades y la protección medioambiental”. Para lograr esto la Carta Universia Rio 2014 propone “el incremento del acceso a la universidad, especialmente de estudiantes provenientes de los hogares menos favorecidos; la formación en principios, valores y capacidades; el refuerzo de las políticas de género; la atención a grupos con necesidades especiales; la defensa de la

inclusión social y el cuidado de un desarrollo más sostenible y equilibrado, donde la protección del medioambiente adquiere una centralidad irrenunciable”.

**La mejora de la información sobre las universidades iberoamericanas.** Este rubro lo que busca es “dar a conocer las características propias de las instituciones, sus actividades y programas en beneficio de los estudiantes, empleadores y, por tanto, también de los gobiernos y de la misma sociedad civil”. Para lograr esto la Carta Universia Rio 2014 plantea “trabajar en su perfeccionamiento y crear instrumentos más adecuados de información y comparación, dotándolos de un carácter multidimensional que refleje correlativamente la diversidad de las instituciones, sus misiones y culturas organizacionales, sus diferentes objetivos e impacto en su entorno social y académico”.

**La atención a las expectativas de los estudiantes.** Con esto las universidades buscan que sus ofertas educativas “no defrauden las necesidades de inserción laboral y emprendimiento de los jóvenes; y las actividades de aprendizaje colaborativo y de apoyo pedagógico, social y emocional para todos los estudiantes, incorporando programas específicos para aquellos con dificultades de aprendizaje o que compatibilizan estudio y actividad laboral”. Para ello la Carta Universia Rio 2014 propone “la incorporación de nuevos lenguajes y soportes de relación; la oferta de programas formativos que enfatizan valores y competencias específicas, así como en el componente aplicado de la docencia; la constante revisión curricular de las enseñanzas y el impulso de novedosas titulaciones (dobles y conjuntas)” así como “flexibilizar los planes de estudio para promover la movilidad estudiantil, reducir el abandono prematuro de los estudios, asegurar la colaboración con los empleadores y facilitar la participación de experiencias y conocimientos de profesionales”.

Sin duda alguna que enfatizar la responsabilidad social y ambiental de la universidad, mejorar la información sobre las universidades iberoamericanas, y

atender eficiente y eficazmente las expectativas de los estudiantes es un reto que las universidades deben asumir no solo para cumplir su rol de formadoras sino para incidir en la construcción de una sociedad mejor.



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

### **Carta Universia Rio 2014 (2 de 3)**

Continuando con la declaratoria de los representantes de las Instituciones de Educación Superior que participaron en el III Encuentro de Rectores Universia Rio 2014, celebrado los días 28 y 29 de julio de 2014 en Rio de Janeiro, Brasil, y una vez comentado lo relativo a los temas de la responsabilidad social y ambiental de la universidad, la mejora de la información sobre las universidades iberoamericanas, y la atención a las expectativas de los estudiantes, en esta ocasión comentaremos los siguientes tres relacionados con: La formación continua del profesorado y el fortalecimiento de los recursos docentes, la garantía de calidad de las enseñanzas y su adecuación a las necesidades sociales, y la mejora de la investigación, la transferencia de sus resultados y la innovación.

**La formación continua del profesorado y el fortalecimiento de los recursos docentes.** Este rubro busca ante todo corregir “debilidades en la conformación de los cuerpos académicos, en la proporción de docentes doctores, en la disponibilidad de recursos suficientes para la enseñanza, las infraestructuras y equipamientos para una docencia de calidad”. Para lograr esto la Carta Universia Rio 2014 propone “contemplar sistemas rigurosos de selección del profesorado, organizar esquemas transparentes de promoción a lo largo de su carrera académica, contar con planes de actualización para docentes en servicio, promover su motivación y evaluación, incentivar la innovación en el uso de nuevos métodos y técnicas pedagógicas, fomentar el uso de tecnologías educativas vinculadas al entorno digital y ampliar la movilidad internacional del profesorado”.

**La garantía de calidad de las enseñanzas y su adecuación a las necesidades sociales.** Este rubro señala actuaciones orientadas en tres direcciones básicas (1) “procurar un equilibrio entre conocimientos, habilidades y competencias, incorporar metodologías interdisciplinarias, facilitar la adquisición de destrezas profesionales, renovar los métodos de enseñanza y aprendizaje y extender el uso de las tecnologías digitales”, (2) “contar con instrumentos que permitan captar las



demandas sociales, disponer de instancias eficaces para la inserción laboral de los titulados universitarios y establecer planes mejor definidos de formación continua”, y (3) “garantizar la calidad de los programas de estudios mediante esquemas y procedimientos de acreditación, organizados como servicios públicos a cargo de agencias independientes, dotados con estándares internacionales y criterios académicos rigurosos que actúen sin imponer una pesada carga burocrática a las universidades”.

**La mejora de la investigación, la transferencia de sus resultados y la innovación.** Con esto las universidades buscan “extender sus capacidades investigadoras, mejorando el rendimiento y la calidad de sus resultados y activando su utilidad en procesos innovadores y de transferencia” [...] colaborando “entre sí y con todas las partes interesadas para utilizar el conocimiento como elemento de productividad y competitividad económica, de creación de riqueza y empleo, de innovación y cohesión social”. Para ello la Carta Universitaria Rio 2014 propone “crear centros de excelencia fomentando la movilidad de recursos humanos entre la universidad y la empresa; contar con políticas de protección y transferencia de los resultados de investigación e impulsar programas de colaboración internacional; y fortalecer las capacidades de innovación y de emprendimiento, la vinculación con la empresa y los programas de capital semilla y de creación de “spin-offs””.

Sin duda alguna que enfatizar la formación continua del profesorado y el fortalecimiento de los recursos docentes, garantizar la calidad de las enseñanzas y su adecuación a las necesidades sociales, y mejorar la investigación, la transferencia de sus resultados y la innovación es un reto que las universidades deben asumir no solo para cumplir su rol de formadoras sino para incidir en la construcción de una sociedad mejor.



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

### **Carta Universia Rio 2014 (3 de 3)**

Continuando con la declaratoria de los representantes de las Instituciones de Educación Superior que participaron en el III Encuentro de Rectores Universia Rio 2014, celebrado los días 28 y 29 de julio de 2014 en Rio de Janeiro, Brasil, y una vez comentado lo relativo a los temas de la formación continua del profesorado y el fortalecimiento de los recursos docentes, la garantía de calidad de las enseñanzas y su adecuación a las necesidades sociales, y la mejora de la investigación, la transferencia de sus resultados y la innovación, en esta ocasión comentaremos los últimos tres temas relacionados con: La ampliación de la internacionalización y de las iniciativas de movilidad, la utilización plena de las tecnologías digitales, y la adaptación a nuevos esquemas de organización, gobierno y financiación.

#### **La ampliación de la internacionalización y de las iniciativas de movilidad.**

Este rubro reconoce que “la movilidad, resultado y motor de la internacionalización, requiere un compromiso adicional para remover los obstáculos financieros, administrativos y académicos existentes y, así, mejorar los niveles actuales y atender su creciente demanda, física y virtual, con una visión renovada que permita la captación neta de talento, favoreciendo tanto la movilidad intrarregional como con otras regiones universitarias del mundo”. Para lograr esto la Carta Universia Rio 2014 propone mejorar la “proyección, visibilidad y atractivo de las universidades iberoamericanas”, fortalecer “los instrumentos y de la cultura de internacionalización en la institución y sus actividades, propiciando la participación en programas, redes y alianzas internacionales”, y explotar “las posibilidades de atracción de estudiantes, investigadores y profesores internacionales”.

**La utilización plena de las tecnologías digitales.** Este rubro reconoce que Las tecnologías digitales están provocando un trascendental cambio en el escenario educativo presente, al tiempo de que genera profundas transformaciones e innovaciones, en ocasiones disruptivas, en los modos de generación, acceso,

reproducción, transmisión y acumulación de conocimiento. Adaptarse a este proceso de cambio imparable constituye un reto ineludible para las universidades iberoamericanas que no han desarrollado todavía, con la profundidad requerida, una visión digital que abarque todo su potencial.” Para lograr esto la Carta Universia Rio 2014 propone “promover iniciativas orientadas a la investigación y el desarrollo de modelos de soporte y elaboración de contenidos educativos digitales; impulsar la formación continua con recursos en la Red; ofrecer servicios de investigación convergentes; diseñar políticas y programas de divulgación libre del conocimiento; disponer de recursos compartidos; desarrollar programas educativos abiertos en línea (MOOCs) y formar redes de conocimiento con una adecuada articulación de los procesos locales y globales que garanticen calidad y acreditación”

**La adaptación a nuevos esquemas de organización, gobierno y financiación.**

Este rubro reconoce que “las universidades más sólidas y con prestigio internacional se caracterizan por una alta concentración y atracción de talento, abundantes recursos y financiación y una gobernanza flexible y profesional”. Para lograr esto la Carta Universia Rio 2014 propone “disponer de una moderna estructura organizativa, ágil, cualificada y responsable, con las más modernas técnicas de gestión y esquemas de dirección y administración, con eficaces sistemas de información para la toma de decisiones, y que incorpore procesos de mejora de los rendimientos de la actividad universitaria”.

Sin duda alguna que la ampliación de la internacionalización y de las iniciativas de movilidad, la utilización plena de las tecnologías digitales, y la adaptación a nuevos esquemas de organización, gobierno y financiación es un reto que las universidades deben asumir no solo para cumplir su rol de formadoras sino para incidir en la construcción de una sociedad mejor.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1oh3Q0g>

## **Horario para la docencia, investigación y extensión**

Cualquier definición que obtengamos de lo que es una organización nos hablará, palabras más palabras menos, de una confluencia de recursos humanos, materiales y financieros encaminados al logro de metas y objetivos grupales, en ese sentido el tiempo dedicado a las actividades es un recurso a cuidar, pero en el caso de las universidades un recurso cuyo “cuidado” se vuelve tan flexible como la naturaleza misma de la actividad en que está endosado.

Con el advenimiento de la sociedad industrial una nueva concepción del tiempo se hizo presente: los horarios laborales. Los horarios laborales buscan optimizar los recursos con que cuenta la empresa, no solo en cuanto al tiempo sino incluso otros recursos que se ven afectados por esto y que le cuestan a la empresa e instituciones como luz, agua, teléfono, etc. La idea detrás de los horarios laborales es perfectamente entendible, pero también debe ser entendible la evolución que muchas actividades del ser humano han hecho y que afectan la concepción rígida de los horarios laborales, caso específico el de las universidades.

La función de la universidad ha evolucionado conforme las necesidades de la sociedad lo han ido haciendo. De un inicio meramente formativo ha avanzado a cuestiones de investigación (ahora incluso llamado a esto innovación) y de extensión de la ciencia y la cultura a la sociedad. La primera etapa formativa requería que quienes colaboraban con este proceso cumplieran un horario rígido pues tenían que estar en un lugar dado a una hora dada para cumplir esto.

Las actividades posteriores de investigación y de extensión flexibilizaron un poco esto pero aún persiste en la mente de muchas universidades la noción de un horario donde el mismo implique que quien trabaja en la universidad físicamente debe encontrarse en ella para realizar tal actividad, lo cual ya no es pertinente. Si incluso la actividad relacionada con la formación ha evolucionado en el caso de los

procesos formativos asincrónicos para quitarse las cadenas del tiempo y del espacio, con más razón las otras actividades.

Esto no quiere decir que el maestro no dedique el tiempo por el cual la universidad le paga a desarrollar lo que está obligado, pero sí obliga a pensar más que en procesos en resultados. La universidad debe moverse hacia nociones que impliquen evaluación de desempeños donde se refleje la productividad pertinente de quienes laboran en ella.

Los procesos de investigación y de extensión tienen un alto cariz de vinculación externa donde los horarios son establecidos con la contraparte con las cuales nos relacionamos, por lo que pensar en un horario donde la universidad dice y hace es prácticamente imposible de diseñar y mucho menos de seguir.

A lo que me refiero es que no se puede pensar en que la universidad tenga puesto el ojo y el control en un horario cuando todo va encauzado más bien a los resultados que ese horario debe dar. El pensar de la primera forma es concebir que el pago sea por las horas cuando más bien es por los resultados que las mismas horas laboradas arrojan. Horas que bien pueden laborarse en otro lugar que no sean las instalaciones universitarias, por ejemplo cuando hablamos de la investigación o la vinculación.

De manera personal creo que los únicos momentos rígidos en el horario en el sentido de la permanencia física de quien labora en una universidad en la misma son aquellos que se refiere a las clases cuando éstas son presenciales y a la atención a los alumnos, de ahí en fuera la flexibilidad de los mismos debe ser tal que permita al profesor investigador moverse libremente con la vista y el compromiso puesto en los resultados.

La cuestión de los horarios, o más bien como me gusta llamarlo: del recurso tiempo por el que a quien labora en una universidad le pagan, debe estar en

función de los resultados que presente, siendo su permanencia física en la universidad tan flexible como las actividades mismas que realice.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1pq6G9v>



### **Decisiones fundadas y motivadas**

El devenir de la humanidad nos ha traído a un punto de la historia donde como sociedad nos hemos dado una serie de ordenamientos para regir de manera consensuada nuestra vida en común, esto no es ajeno a la vida de nuestras universidades pero parece tan lejano cuando las decisiones de las autoridades no presentan un fundamento normativo ni una motivación institucional.

Me ha tocado ver en varias ocasiones oficios, circulares y demás documentos con los que las autoridades universitarias dan a conocer decisiones que atañen a la vida de las universidades que francamente dan pena en el sentido que uno no sabe ni por qué ni para qué que se hace ni mucho menos con qué facultades se hace.

Dense una vuelta por los comunicados que sobre la vida universitaria hacen las autoridades en turno de las diferentes instituciones de educación superior y podrán ver que salvo honrosas excepciones, nunca presentan ni los fundamentos ni la motivación para ello.

Por fundamentos me refiero a los marcos normativos institucionales que facultan a la autoridad a tomar tal o cual decisión. Como todos sabemos, mientras que el ciudadano común puede hacer todo aquello que la ley no le prohíba, las autoridades solo pueden hacer aquello que la ley expresamente les faculte, en nuestras universidades es lo mismo: las autoridades por más superiores que sean solo pueden hacer aquello que la ley les ha facultado, de otra forma hablamos de un acto que excede su autoridad, violenta la vida institucional e incluso puede configurar una irregularidad sino es que un delito.

En el caso de la motivación me refiero a que, aún y teniendo las facultades normativas para tal o cual acción, se presente en la misma exposición de ideas los por qué y los para qué de ello, esto con el fin de dinamizar a la institución en pos

de las ideas que motivan las acciones no solo para ser entendidas por todos sino incluso hechas propias para trabajarlas en conjunto.

Con esta estructura pienso en que un comunicado que pudiéramos pensar completo y correcto debería comenzar señalando aquellos lineamientos o directrices normativas sobre las cuales se va a sustentar ese actuar (acciones debidamente fundadas), posteriormente una exposición de ideas donde quedara claro el por qué y el para qué de la decisión que se va a tomar (sobre todo a la luz de la visión y misión institucional o de metas y objetivos estratégicos o específicos de la universidad), por último, la decisión que la autoridad toma.

Es muy fácil decir “hágase esto” o “hágase aquello”, pero no estamos en un juego donde no hay mayores consecuencias sino que quienes están a cargo de una institución de educación superior no solo tienen a su cargo la viabilidad del proyecto que se les ha confiado sino que muchas de sus acciones tendrán un impacto en la sociedad a la que se deben y en la que están insertos, en este sentido por lo menos lo que puede esperarse y/o exigirse, es que toda acción de la autoridad esté debidamente fundada (legítima y legalmente) en los marcos normativos universitarios y tenga una motivación acorde a la visión y misión institucional o al menos a metas estratégicas u objetivos específicos universitarios.

La presentación de decisiones debidamente fundadas y motivadas por parte de las autoridades universitarias permite al grueso de la población institucional cohesionarse alrededor de la idea planteada y empujar en un mismo sentido el quehacer institucional, de la misma forma permite entender de dónde se viene,

hacia dónde se va y bajo que reglas del juego se hace eso.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/Who9V2>

### **Transparencia mínima ¡pero no más!**

En ocasiones cuando abordo el tema de nuestras instituciones de educación superior, debo reconocerlo, me muestro crítico e incisivo respecto de ciertos comportamientos, perfiles y desempeño que observo y que creo no están al nivel de lo que ellas y la sociedad en que están insertas merecen, máxime cuando se ostentan como guías y líderes para mostrarnos como hacer mejor las cosas y como ser mejores personas, uno de estos puntos es el de la transparencia donde veo eso sí lo mínimo que se les exige pero no más.

¿Qué es un líder?, ¿cómo puede identificarse?, ¿qué lo define como tal? Sin duda alguna las respuestas a esto giran en torno a ese nivel de desempeño que le permite estar al frente de aquellos que desea liderar. Pues bien, en el caso de nuestras universidades, las mismas se ostentan y buscan se les considere como líderes del actuar comunitario, no solo por el cariz formativo que tienen sino también por cuestiones relacionadas con la solución de problemas o con la extensión de la ciencia y la cultura.

Si esto lo entendemos así entonces deberíamos esperar un máximo en sus comportamientos que incluso excediera lo que como sociedad esperamos o lo que de manera normativa se les impone, pero esto no es así, no al menos en la cuestión relativa a la transparencia.

A partir de que se reconoce el derecho a la información que todos como ciudadanos tenemos comienzan a darse una serie de reglas y ordenamientos para obligar a lo que se conoce como los sujetos obligados a presentar de manera automática información en sus portales y a estar dispuestos a entregar información adicional al solicitante de la misma cuando éste la requiera.

“Un estudio de hace 1 año indicó que el 65% de las instituciones de educación superior no definen en su normatividad los plazos para la actualización de las obligaciones de transparencia y el 46% no establece como obligación dar a

conocer los contratos colectivos firmados con sus trabajadores” (<http://revistaronda.mx/num471/profugos-de-la-trasparencia>) , esta cifra sería suficiente para ver que ese liderazgo universitario, al menos en cuestión de transparencia, prácticamente brilla por su ausencia en nuestras universidades públicas.

Pero el reclamo no se circunscribe a esperar que cumplan nuestras instituciones de educación superior con los mínimos que la leyes les exigen (que por lo visto ya es mucho pedir) sino esperar que den ese extra informativo poniendo a disposición de manera normal y natural, casi casi en automático, otra información que se considere de relevancia para la comunidad, pero parece que ellas piensan diferente porque ni lo primero ni mucho menos lo segundo.

Entonces, ¿podemos llamar líderes a quienes ni siquiera cumplen con lo mínimo que se les exige? Es más, ¿podemos llamar líderes a quienes cumplen con ese mínimo (en el caso de transparencia ese mínimo legal) pero que no están dispuestos a dar ese extra que los defina como tales? Yo dudo de un liderazgo que tenga un comportamiento como éste.

La información adicional la determina las universidades, eso sí, pero también puede ser determinada por el usuario de la información en función de la recurrencia en que éste la solicita. De la misma forma cuando abordo este tema no me refiero solamente a la información que se presente sino también a transparentar al máximo los procesos internos de la universidad ya que, como he señalado en otras ocasiones, mientras más ojos ven menos probable es que se den malos manejos.

Yo sí creo en el liderazgo de las universidades, pero en un liderazgo que se gana día a día con un desempeño de excelencia en el hacer y de congruencia con el decir, la cuestión de la transparencia no es un una condescendencia que tengan las universidades para con la sociedad sino un derecho que todos los ciudadanos

tenemos de acceder a lo que ella hace, en ese sentido ella como líder social debe maximizar la manera en que todos nosotros ejercemos este derecho.



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

## **Reconocimiento al desempeño académico universitario: ¿de inicio todos ignorantes o todos corruptos?**

Las universidades públicas, como parte del incentivo para encauzar las actividades propias de su naturaleza, reciben recursos adicionales mismos que todavía pueden engrosar aportando recursos propios, para reconocer económicamente el desempeño de sus académicos. Este proceso si bien loable, pareciera que parte del supuesto erróneo de que o todos los que participan en un programa como este o son ignorantes o son corruptos, lo cual no es así y todavía más: puede mejorarse.

En una ocasión conversaba con un grupo de amigos sobre los diferentes programas de estímulos al desempeño que conocíamos en las universidades y veíamos la similitud en los procesos: los maestros recopilan la evidencia soporte del desempeño a evaluar, la someten a un dictamen y en virtud de eso se le asigna una compensación pecunaria. Todo bien hasta ese punto, o más bien, hasta el punto en que hice la siguiente observación.

¿Por qué tiene que revisarse el expediente que el maestro somete a dictaminación? –pregunté. Palabras más palabras menos (y yo resumí las diferentes respuestas que se me dieron), la contestación a lo anterior giraba en torno solo a dos posibles situaciones: o que el maestro no integrara correcta y debidamente el expediente o que de plano pusiera evidencias de cosas que no se hicieron y de resultados que no se lograron.

En el primer caso hablamos de errores al integrar el expediente o de mala clasificación de los documentos en él contenido, en el segundo de una situación que incluso pudiera rayar en el afincamiento de responsabilidades. ¿O sea que la revisión esa que se hace se da dado que se supone que todos o son ignorantes o son corruptos? –rematé.

Si bien la discusión se acaloró y las respuestas iban en un sentido de justificar la acción revisora, al final nadie pudo rebatirme que el supuesto que yo daba estaba mal, ya que si tienes que revisar todos los expedientes que los maestros entregan para acceder a los recursos adicionales que su desempeño puede otorgar, esta revisión solo puede ser o por qué crees que todos no saben cómo integrar correctamente un expediente (ignorancia) o de plano todos son corruptos y pueden poner cosas que no se hicieron o productos que no se lograron (corruptos). No hay más para donde hacerse.

Pero entonces, ¿la autoridad debe renunciar a la acción verificadora que como control se le asigna a todo proceso? Para nada, pero antes de llegar a ese punto quisiera ver el del sistema en sí. Si en verdad la crema y nata de la intelectualidad pensante (los maestros universitarios) cometen tantos errores como para justificar la revisión exhaustiva de los expedientes que integran, la verdad que el problema no está en ellos sino en el mismo sistema. La solución es un sistema claro, no burocrático, incluso amigable (ahora con las tecnologías es fácil hacer esto), quiero pensar que hasta interactivo que permita al maestro armar su expediente y antes de validar cada producto verificar que cumpla con los requisitos mínimos.

En cuanto al segundo caso, el de la falsificación documental, bueno antes que nada el revisar al 100% algo parte del supuesto contrario al de la buena fe, más sin embargo si partimos de la buena fe y la confianza podemos recibir lo que se entrega donde quien lo entrega expresa de manera incluso escrita que lo que integra el expediente es real y verdadero bajo pena de la responsabilidad que el mentir en esto pueda acarrear.

¿Y la revisión? La revisión no se cancela, pero se hace aleatoriamente con un entendido claro de la seriedad de ello, tanto para quien revisa como para quien es revisado. Obvio que para llegar a esto el sistema creado debe ser tal que no permita lo primero y la revisión busque dar certeza de que la autoridad no renuncia

de su facultad revisora de control pero sin partir del supuesto de que todos o son ignorantes o son corruptos.

A veces la inercia con que se hacen las cosas nos lleva a estados donde al parecer damos vueltas sin lograr insertar aspectos de mejora, la cuestión de los procesos para el reconocimiento académico universitario es uno de ellos donde existen grandes área de oportunidad no solo para eficientar el proceso sino para re-dignificar a quienes en él participan.



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



### **Trabajar la ciencia ¿pero no la cultura?**

La labor de nuestras instituciones de educación superior gira en torno a lo que se conoce como sus funciones sustantivas, a saber formación, investigación y extensión, estas tres funciones están circunscritas tanto a lo que denominamos ciencia como lo que llamamos cultura, por lo que la responsabilidad de trabajarlas recae en todos los integrantes de nuestras universidades.

He tenido la fortuna de publicar varios libros de diferentes temáticas, en esta tónica he podido sí, trabajar el área de conocimiento propia de mi formación pero también aquella que identifico más con una parte cultural intrínseca de nosotros tanto como individuos como sociedad.

Respecto de esto último, en una ocasión alguien me cuestionó el por qué un libro reflexivo vivencial lo había desarrollado ya que no era propiamente del área de conocimiento a la que se está acostumbrado trabajar alguien que colabora con la educación superior, mi respuesta más o menos es la que expongo aquí.

Tomemos cualquier programa de cualquier materia de cualquier carrera de cualquier universidad y veremos algo en común: todas manejan cuatro aspectos que tienen que ver con la formación y que son los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores.

Los conocimientos y las habilidades es algo con lo que no se tiene problema pues tiene que ver con el hacer y las materias buscan desarrollar el perfil profesional en este sentido, pero, el gran pero, es que las actitudes y los valores no tienen nada que ver con el hacer sino con el ser y en este sentido con la parte cultural, pero ¿cómo se trabaja esto?

La cuestión cultural como área de trabajo de nuestras universidades generalmente se ve como aquella dedicada a las expresiones artísticas, pero eso es acotar

demasiado el término. Una acepción de la cultura en efecto está relacionada con las expresiones artísticas, pero otra se refiere a esos saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, incluyendo los medios materiales que usan sus miembros para comunicarse entre sí y resolver sus necesidades de todo tipo.

Si en la actualidad vemos una cultura, individual y social, expresada por corrupción, complicidad, simulación, una cultura de muerte y falta de respeto a las personas, a la sociedad y el medio ambiente, una cultura del aquí y ahora por encima de lo que sea, entonces estamos viendo un área desaprovechada por parte de las universidades y que forma parte de sus obligaciones ya que la cultura está enraizada en sus funciones sustantivas.

Ahora bien, este trabajar con la cultura, al menos con el referente que aquí estamos manejando, no puede dejarse para algunas materias (de nuevo: sobre todo materias artísticas), sino que debe, al igual que los conocimientos y las habilidades, permear todo el proceso formativo del alumno.

En este sentido la labor de todo aquel que colabora con la educación superior no termina con la transmisión del conocimiento o el desarrollo de las habilidades sino que debe también considerar el impacto en las actitudes y los valores, es decir la cultura, de los individuos y por ende de la sociedad.

En pocas palabras, y terminando mi respuesta, la función de quien colabora con la educación superior también tiene que ver con la cuestión cultural, así que cualquier producto que vaya en este sentido no desvía a quien lo hace de su función principal sino que al contrario permite que éste desarrolle esa función principal al máximo.

El liderazgo que buscan ostentar las universidades ante la sociedad necesariamente pasa por el reconocimiento que hagan estas de los compromisos

y responsabilidades que como tales tienen ante la sociedad, compromisos que no solo tienen que ver con trabajar la ciencia sino también el aspecto cultural.



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

## **Los fracasos exitosos de las propuestas consensuadas**

Sin duda alguna que se ha avanzado mucho socialmente hablando cuando vemos el grado de participación que como sociedad tenemos en muchos temas de nuestra vida, esto si bien no es perfecto sí es perfectible y más en el caso de nuestras universidades cuando la incapacidad de decisión se busca cubrir con decisiones consensuadas donde todos opinan aunque no necesariamente todos sepan del tema.

El oxímoron incluido en el título de la presente exposición de ideas no es casual ni mucho menos fruto de la ideación, es deliberado para demostrar esa aberración de la que hablaremos y es tan real como que en muchas de nuestras instituciones de educación superior sucede cotidianamente.

Ejemplifico con lo siguiente. En una ocasión me tocó en una universidad que se nos invitara a todos los maestros a conocer el nuevo instrumento que se utilizaría para la evaluación que hacen los alumnos del docente al final de cada ciclo lectivo. Llegamos al lugar de la reunión y los responsables de la misma comenzaron a presentar las preguntas con sus opciones y preguntar sobre las sugerencias que teníamos.

Quiero hacer un paréntesis aquí para comentar lo absurdo de un esquema de trabajo como ese antes de generalizar el mismo y seguir con el tema de la disertación. ¿Por qué señalo que ese esquema de trabajo era un absurdo? Por tres causas: la primera por que quienes estábamos ahí reunidos no éramos expertos en el tema a tratar, segundo por que desconocíamos qué era lo que se buscaba evaluar lo mismo con el instrumento que con cada uno de sus apartados y sus reactivos, y tercero por que en específico desconocíamos la intencionalidad de cada pregunta que se nos presentaba. Aún así muchos cayeron y daban sus opiniones.

Cierro el paréntesis y retomo el por qué del título de fracasos exitosos. Tomando el ejemplo anterior, que es 100% real, se nos indicaba como es ese proceso ya se había implementado con quien sabe cuántos maestros (nosotros ya éramos de los últimos) como si la enorme cantidad de implicados garantizara el óptimo resultado de tal proceso. A esto yo llamo un fracaso exitoso, es decir, un proceso que involucra a decenas tal vez cientos de gentes y que por lo mismo parece todo un éxito en cuanto a consenso pero que dado el perfil de los participantes (aunado a las tres condicionantes mencionadas en el párrafo anterior) dan como resultado un mamotreto que realmente no tiene la calidad, ni el nivel, ni la aplicación que se esperaría.

Pensemos en esto. Si un familiar de uno estuviera enfermo no reuniríamos a todos los de la colonia para ver en consenso cuál tratamiento médico le aplicamos, para nada, lo que haríamos es llevar al enfermo con un especialista y seguir al pie de la letra sus indicaciones.

Ahora bien, en el caso de las autoridades universitarias cuyo perfil los vuelve la antítesis de un líder en cuestión de su incapacidad para guiar y decidir, buscan subsanar este defecto con consensos multitudinarios como para esconder entre todos los participantes lo que ellos no pueden hacer.

No estoy en contra de los consensos pero los acoto a lo siguiente: O se usan para recoger ideas generales casi casi como un “¿qué quisieras se diera?” o se hacen entre expertos en el tema que no solo entiendan la temática sino que sean capaces de establecer líneas de acción. El problema está cuando se mezclan estos dos escenarios excluyentes y la participación multitudinaria se confunde con el expertise requerido para hacer propuestas de valor.

Todo proceso participativo, para realmente ser de valor, requiere que quienes participan en los mismos tengan el perfil, el nivel y la capacidad requerido, en caso contrario todo se vuelve un teatro, solo que en el caso de nuestras universidades

públicas en un teatro costosísimo pues el tiempo (que finalmente también es dinero) nos cuesta a todos.



Este artículo puede verse en video en

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

### **Programas actualizados avejentados**

No cabe duda que una de las labores más complicadas de todo proceso formativo, sobre todo a nivel superior, estriba precisamente en la generación de programas de curso cuyos contenidos sean actuales ya que de otra forma el tiempo dedicado a esos procesos formativos estarán rezagados respecto de la realidad, curiosamente en muchas universidades contamos con programas según esto actualizados que llevan años de atraso respecto de la realidad.

En una ocasión viendo una fecha en un programa de curso pregunté qué significaba eso. Mi interlocutor me explicó que los programas de curso cuentan con una fecha de generación (que es cuando se hace) y otra de revisión (que es cuando se revisa, si es que se revisa). Ahondando un poco más en esto se me informó que la universidad realiza más o menos cada cinco o seis años lo que se conoce como generación de nuevos planes de estudio. Simplemente me quedé mudo: ¡cinco o seis años para actualizar lo que se está enseñando es demasiado en un mundo como el que actualmente vivimos!

Hasta hace algunas décadas las universidades podían bien darse el lujo de prácticamente no cambiar ni sus planes de estudio, ni sus programas académicos, ni sus contenidos instruccionales ya que la información podía durar años y años y años sin cambiar. A raíz de la vorágine de cambios, del nuevo dinamismo de la vida, y de la exponencial generación de información, muchas adoptaron la “sana” práctica de revisar sus planes de estudio cada cierto tiempo para actualizarlos y con esto estar al día.

Pensemos en esto: para poder generar un contenido instruccional se requiere que la información (cualquier tipo de información) ya haya sido generada, aplicada, validada, lo cual lleva en la práctica cierto tiempo. Si a eso le aunamos que en muchas universidades esa revisión se da cada cuatro, cinco, seis años o más bien podemos tener la perspectiva de la enorme, tremenda, brecha que existirá en

cuanto a la pertinencia de los planes y programas académico con relación a la realidad del mundo.

Cada quien haga el siguiente ejercicio: tome cualquier programa de curso y vea (si es que el mismo indica fechas de generación y/o revisión), el tiempo que ha transcurrido entre que se hizo o se actualizó y el momento actual y decida por sí mismo si considera que la información o más bien la formación que se le de, será pertinente.

La dinámica de la actualización institucional de planes y programas (meter a toda la universidad cada cierto tiempo en estos procesos), es algo no solo que ya está superado sino que resulta impráctico tanto para la vida institucional como para el requerimiento de planes y programas de estudio actualizados.

¿Entonces? Dejemos de pensar en los esquemas tradicionales donde la información cambia poco con el tiempo, donde puede esperar uno hasta generar un bloque de conocimiento que impacte realmente, o donde las necesidades de la sociedad no se modifican grandemente. En un ambiente dinámico como el actual y con la enorme responsabilidad que tienen las universidades ante quienes ven en ellas la formación requerida, los planes y programas de estudios deben estar constantemente actualizados, no actualizados cada cuatro, cinco o seis años.

Maneras de lograr lo anterior hay muchas, quienes tienen el referente de las necesidades reales del mundo lo saben (capacitadores, consultores y demás), pues bien, esa misma dinámica puede, perdón: debe llevarse a las universidades para que éstas puedan contar en todo momento con planes y programas de estudios relevantes, pertinentes y coherentes.

La responsabilidad de la universidad, hablando solo de su función sustantiva relativa a la formación, no termina en presentar esquemas de habilitación profesional sino esquemas actuales de habilitación profesional sustentados en la



relevancia, la pertinencia y la coherencia, y para ello la dinámica de la permanente actualización de sus planes y programas de estudios es algo de vital importancia.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/10VuVCn>

## **El enfoque de competencias, ¿está peleado con el perfil investigador?**

La dinámica de la sociedad ha llevado en muchas ocasiones a nuestras instituciones de educación superior a replantearse las maneras en que se aborda sus exigencias, sus demandas, sus necesidades. El enfoque de competencias es una de esta respuesta, una respuesta que por cierto no ha estado exenta de crítica, siendo una de esas críticas el carácter profesionalizante que muchos le confieren y que pareciera estar peleado con el perfil investigador que en ocasiones se requiere.

Las universidades tienen tres funciones sustantivas: formación, investigación y extensión de los beneficios de la ciencia y la cultura. En estas tres funciones sustantivas se supone existen procesos para habilitar a la gente para hacerla plena en cuanto a sus capacidades profesionales. En la actualidad el enfoque de competencias ha comenzado a ser utilizado en casi todas las universidades en mayor o menor medida, solo que en ocasiones esto es señalado como inaplicable cuando se trata de desarrollar el carácter investigador en los futuros profesionistas.

En una ocasión me tocó que un doctor reconocido en el área en que se desempeñaba, se quejaba por lo que él señalaba era un demérito en los procesos formativos ya que la aplicación del enfoque de competencias lo que hacía era tender más a la profesionalización (el uso el término tecnificación) que a la investigación e indicaba que en su caso veía como el proceso formativo que aplicaba perdería, más que ganar, con la aplicación de este modelo.

Platiqué un rato con él y le hice ver que los fundamentos iniciales del análisis no eran como se estaban planteando y que al contrario, él podría ganar y mucho como investigador y formando investigadores con la aplicación de este modelo, pero hube de reconocer que en muchos casos las características del enfoque han confundido a quienes buscan aplicarlo llevándolos a creer que se trata ahora de

procesos tendientes a la formación de técnicos más que de profesionistas y ni hablar de investigadores.

Resumo en lo siguiente lo que le señalé a este doctor. El enfoque de competencias no es profesionalizante, muchos menos tecnificante, sino que es un modelo cuyo quid estriba en que se enfoca en desempeños medibles, observables y verificables que evidencian la consecución de las competencias que se persigue desarrollar (competencias vistas como la conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores).

En este sentido un desempeño medible puede ser técnico, profesional e incluso de carácter de investigador. ¿O es que acaso un estudiante que se está formando en una materia o una carrera eminentemente investigativa no debe demostrar que sabe hacer bien lo que se espera de él? ¡Pues ese es el enfoque de competencias! Un modelo donde se busca desarrollar ciertas competencias y que para ello pueden diseñarse procesos formativos tan variados en sus alcances como en sus naturalezas, que sean necesarios.

Si alguien me dice que un buen investigador debe saber pensar, idear, abstraer, estructurar, correlacionar, etc., etc., etc., mi pregunta sería entonces ¿cómo sabrás cuando alguien ya haya desarrollado esa capacidad? La respuesta a ese “cómo” será la base del enfoque de competencia a aplicar para obtener el resultado formativo buscado, sea éste del nivel que sea, incluso de investigador.

El enfoque de competencia, como respuesta al “cómo” formativo de los profesionistas, no es algo perfecto, pero sí perfectible. De la misma forma y en este sentido, hay que tener claridad cuándo se aborda identificando los problemas que con él puedan tenerse para ver si son atribuibles al modelo o bien a la forma en que se está conceptualizando (y por ende operativizando) el mismo.



Este artículo puede verse en video en  
<http://bit.ly/1F4AuhF>

### **Las tres vías para la generación y aplicación del conocimiento (1 de 3)**

Sin duda alguna que si las universidades existen, sobre todo las universidades públicas, se debe a la existencia de una sociedad que en ellas ve la posibilidad de mejorar y mejorarse moviéndose decididamente hacia mejores estados de desarrollo, en este sentido es entendible la crítica que en ocasiones esa sociedad hace a sus universidades cuando esa expectativa no se cumple, pero de la misma forma podemos proponer las maneras en que en efecto las universidades sirvan a la sociedad.

En un foro académico en el que estuve presente, se comentaba el problema académico-social donde las instituciones de educación superior habían avanzado y bastante a lo que era la generación de conocimiento, es decir, hacia la investigación (labor por cierto sustantiva de la universidad), pero habían descuidado la parte relativa a la aplicación del conocimiento. Ese comentario me sirvió de punto de partida para hacer mis observaciones y proponer esquemas que permitan romper esa inercia que si bien es real no es irreversible.

Primero hay que señalar que el problema derivó en que precisamente los programas de estímulos creados en las universidades o en los sistemas de educación pasaron a darle peso a la formación (Programas de Estímulos al Desempeño) o a la investigación (Sistema Nacional de Investigadores) con lo que la parte relativa a la aplicación del conocimiento quedó rezagada, esto a pesar de que una de las funciones sustantivas de la universidades es la extensión de la ciencia y la cultura, lo cual implica aplicación del conocimiento.

Esta aplicación del conocimiento debe tener la característica de innovación para poder resolver los problemas, de ahí que no se trata de una mera réplica social del conocimiento ya que si esto no ha resuelto los problemas entonces es que se requieren de nuevas formas de pensar y de hacer.

En mi intervención comenté y propuse que hay dos formas para romper esa inercia y hacer que la acción docente con la sociedad se finque tanto en la generación como en la aplicación innovadora de conocimiento: una que parte de la aplicación y llega a la generación, otra que parte de la generación y llega a la aplicación, y otra que genera un flujo continuo entre ambas. Explico la primera.

La aplicación de conocimiento, sea este el que sea, lleva de una manera natural a la generación de nuevo conocimiento a través del seguimiento. Es así como algo que se implementa, si se le da seguimiento, pueden verse variables, correlaciones o problemas que justifican preguntas que harán necesarios procesos de investigación para responderlas.

Pero generalmente qué es lo que pasa, pues que algún integrante de la universidad tienen un proyecto con la sociedad (a nivel persona, empresa, institución o comunidad), éste proyecto termina con la aplicación del conocimiento, pero no hay un seguimiento que busque plantearse nuevas formas de ser y hacer y que obliguen a la tarea del investigador.

Este modelo donde el seguimiento da la base para la investigación que se deriva de la aplicación del conocimiento es de hecho mucho más rico ya que parte de una realidad y de una necesidad personal, empresarial, institucional o comunitaria. Luego entonces cualquier proyecto de aplicación del conocimiento en la sociedad puede muy bien llevar una fase de seguimiento cuyo fin, curiosamente, sea el plantearse nuevas dudas, nuevas preguntas, nuevos retos que deriven en nuevas investigaciones, es decir, en procesos de generación de conocimiento.

La aplicación y generación de conocimiento, sobre todo de conocimiento innovador, siendo una de las actividades de toda universidad, puede verse dinamizada cuando a lo primero le sigue lo segundo, es decir, la aplicación genera un seguimiento que justifica posteriormente una investigación, de esa forma el

equilibrio entre ambas facetas del campo del conocimiento se mantiene en beneficio de la comunidad.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1x6mRK5>

### **Las tres vías para la generación y aplicación del conocimiento (2 de 3)**

El sentido de responsabilidad de nuestras universidades, sobre todo de las universidades públicas quienes reciben cuantiosos recursos para realizar sus funciones sustantivas, implica que lo que hace tenga utilidad social, que le sirva a la comunidad en la que está inserta para construirse como un conglomerado cada vez mejor, en este sentido la generación de conocimiento a través de la operativización conlleva a la aplicación del mismo.

Comentaba anteriormente que en cuestión de generación y aplicación del conocimiento, que la aplicación de conocimiento, sea este el que sea, lleva de una manera natural a la generación de nuevo conocimiento a través del seguimiento. Es así como algo que se implementa, si se le da seguimiento, pueden verse variables, correlaciones o problemas que justifican preguntas que harán necesarios procesos de investigación para responderlas.

Pero esa solo es una forma de enlazar generación y aplicación de conocimiento, existe otra que parte de la generación y llega a la aplicación y esto a través de la operativización.

En un foro se criticaba la excesiva incidencia que se da en las universidades a la generación de conocimiento (investigaciones para decirlo en otras palabras) sin que en muchas ocasiones ese conocimiento se vuelva algo tangible de uso o valor para la comunidad que finalmente es la que termina financiando todas las labores universitarias, incluyendo la investigación. Y es verdad, solo basta ver todas las investigaciones que constantemente se hacen con la finalidad de arrojar nuevas luces sobre viejos problemas pero que hasta ahí se quedan sin dar el paso siguiente: operativizar el conocimiento.

En ese foro mencioné, al igual que lo hice anteriormente, que esto se debe a los recursos que se destinan, por ejemplo Sistema Nacional de Investigadores, a



premiar la generación de conocimiento. Dado que los programas de estímulo al desempeño premian la formación, la aplicación prácticamente queda huérfana de reconocimiento, sobre todo monetario.

Pero esta inercia puede romperse con lo propuesto en párrafo anterior que es de operativizar el conocimiento. Cuando me refiero a operativizar me refiero a hacerlo práctico, aplicable, de tal forma que ese conocimiento puede responder al reclamo de la sociedad cuando nos pregunta “¿y esto para qué me sirve?”.

Esta operativización, ojo, no necesariamente debe hacerla quien genera el conocimiento, aunque eso sería lo ideal. Partiendo de la idea de que una universidad incorpora en sus filas gentes con diferentes capacidades, esto puede hacerse en un equipo de trabajo donde unos generen y otros operativicen, es decir, transfieran ese conocimiento generado a algo de valor y utilidad por la comunidad.

Claro que si el investigador también puedes ser aplicador pues mucho mejor ya que estando en ambos lados del espectro de generación y aplicación del conocimiento puede enriquecer grandemente su labor en beneficio personal, institucional y social.

La generación y aplicación del conocimiento, como la conjunción copulativa de la letra “y” denota, es una labor que si bien es básica de las universidades, debe cuidarse para no inclinarse hacia una en detrimento de la otra, la operativización de la generación del conocimiento nos permite su aplicación y de esta forma mantener ese equilibrio.



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

### **Las tres vías para la generación y aplicación del conocimiento (3 de 3)**

Las universidades buscan que su quehacer sea significativo, sobre todo significativo para la sociedad ya que finalmente ella es la razón de ser de las primeras, el equilibrio entre la generación y la aplicación del conocimiento, mediante la operativización y el seguimiento permite esto, siendo que una dinámica constante entre ambos genera ese dinamismo del que hablamos cuando nos referimos a la mejora continua.

Comentaba anteriormente que en cuestión de generación y aplicación del conocimiento, la aplicación de conocimiento, sea este el que sea, lleva de una manera natural a la generación de nuevo conocimiento a través del seguimiento. Es así como algo que se implementa, si se le da seguimiento, pueden verse variables, correlaciones o problemas que justifican preguntas que harán necesarios procesos de investigación para responderlas. De la misma forma señalaba que esa solo es una forma de enlazar generación y aplicación de conocimiento, existe otra que parte de la generación y llega a la aplicación y esto a través de la operativización. Cuando me refiero a operativizar me refiero a hacerlo práctico, aplicable, de tal forma que ese conocimiento puede responder al reclamo de la sociedad cuando nos pregunta “¿y esto para qué me sirve?”.

Ahora bien, la tercer manera de dinamizar de manera equilibrada la generación y aplicación del conocimiento pasa por un proceso muy sencillo aunque de gran valor cuando ambas, cual cadena de producción, se colocan una después de la otra en un proceso continuo de mejora.

Como ya se explicó que la manera de generar naturalmente la aplicación del conocimiento generado se da con la operativización y que la manera de generar nuevo conocimiento de la aplicación del mismo se da con el seguimiento, ahora solo es cuestión de poner ambos procesos como vagones de tren en una

interminable sucesión de mejoras que permitan avanzar hacia mejores estados de desarrollo.

Así, por ejemplo, una generación de conocimiento sería operativizada para ser aplicada, pero, juntando con el otro proceso, de esa aplicación surgirían nuevas dudas, nuevas preguntas, que justificarían otras investigaciones, de dichas investigaciones posteriores surgiría nuevo conocimiento el cual, para dotarse de aplicabilidad, debería ser operativizado con lo que el ciclo continuaría a través del seguimiento.

Igual podemos partir, no de la generación de conocimiento sino de su aplicación, independientemente de esto, la aplicación permite ese seguimiento del que hablamos que justificará otras investigaciones de las cuales de nuevo saldrá conocimiento que requiera ser operativizado para ser aplicado con lo que el ciclo nunca terminaría.

Este ciclo que parece interminable no es otra cosa más que aplicar a la generación y aplicación del conocimiento los procesos de mejora continua donde hay una evaluación y una retroalimentación que conlleva a las mejoras buscadas. En la generación y aplicación del conocimiento en ambos procesos esta esa semilla de mejora continua requiriendo solo que la generación conlleve operativización y que la aplicación conlleve seguimiento para que ambas, generación y aplicación del conocimiento, se toquen en sus extremos y permitan un ciclo dinámico de mejora continua.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1uAZMI2>

## **Pertinencia, Relevancia y Coherencia de la generación y aplicación del conocimiento en nuestras universidades**

El discurso actual de nuestras universidades, sobre todo cuando de solicitud de recursos financieros por parte de ellas se refiere, gira en torno a la responsabilidad que como tales tienen en las comunidades en las que están insertas, pero debemos reconocer, aceptar y reflexionar sobre la crítica que la sociedad tiende a hacer a las instituciones de educación superior cuando el impacto del quehacer de estas últimas no se siente en ellas.

En una ocasión, en un evento en una universidad donde se estaban analizando nuevos lineamientos para el desarrollo académico individual y colegiado, pasaron unas filminas muy interesantes que me hicieron reflexionar. En esas filminas se veía, con relación a las universidades del país, un comparativo de la capacidad académica, la evolución del porcentaje de profesores con doctorado y aquellos en el Sistema Nacional de Investigadores, de 2004 a 2013, y el cambio en cuerpos académicos reconocidos de 2002 a 2012.

En todos los casos, debo decir, los indicadores mostraban marcadas diferencias a favor, es decir, cada vez mayor capacidad académica, mayores profesores con doctorado y en el Sistema Nacional de Investigadores y cada vez más cuerpos académicos reconocidos. Todo bien hasta aquí. Pero lo que me hizo reflexionar fue precisamente correlacionar eso con los indicadores económicos y sociales de nuestro país.

Por ejemplo, en 2005 México ocupaba el lugar número 55 del Índice Mundial de Competitividad, de 2006 a 2012 se movió, en ese orden, en los siguientes lugares: 58, 52, 60, 60, 66, 58 y 53, para quedar en 2013 ¡en el lugar 55! Es decir después de 8 años seguíamos igual. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano, si bien hay incremento en indicadores, estos son más bien escasos, por ejemplo, de 2000 a 2010 el componente relativo al ingreso prácticamente no se movió, el de salud

apenas pasó de .82 a .84, y el de educación, que fue el que más se movió, pasó de .84 a .88, dando un movimiento general del Índice de Desarrollo Humano de .81 a .83, casi estático.

Si pensamos un poco en ello podemos ver cómo es que todas las universidades que concentran los primeros gráficos están dispersas por todo el país y abarcan todas las áreas del conocimiento, además las mismas están trabajando la generación y aplicación del conocimiento, se supone, de manera relevante, coherente y pertinente, luego entonces ¿cómo entender el comparativo de los indicadores de las universidades con los de la sociedad cuando no hay esa correspondencia que se esperaría?

Comenté eso en esa reunión y fui más allá señalando el consecuente paso lógico que todo esto implica: la evaluación de lo que las universidades están haciendo, sobre todo una evaluación que tenga que ver con el impacto que sus acciones está teniendo en la sociedad.

Todos conocemos lo que las universidades hacen pero en muchas ocasiones ni siquiera ellas saben el impacto que lo que hacen tiene en la sociedad, es más, ni siquiera saben en muchos casos siquiera si lo que hacen tiene impacto, pero ante análisis como este surge la necesidad de pasar a una evaluación que relacione el quehacer universitario con la incidencia del mismo en la comunidad.

Conferencias, investigaciones, ponencias, talleres, publicaciones, clases, etcétera, etcétera, etcétera, todo ello se cuestiona cuando no hay manera de saber el impacto que tiene, y se cuestiona por una simple razón: las universidades, sobre todo las públicas, nos cuestan a todos y se supone que ese recurso es una inversión que redituará en beneficio de la comunidad, luego entonces ese beneficio debe ser palpable, medible, cuantificable, si no solo estamos hablando en el aire.

La evaluación del impacto que en las comunidades en que están insertas las instituciones de educación superior se espera, es el paso lógico en los procesos de evaluación del quehacer universitario, paso lógico aunque doloroso y difícil pues implica construir procesos que ahorita no existen y cambiar formas de pensar y de actuar, doloroso y difícil pero no imposible, y más aún: necesario en los tiempos que estamos viviendo.



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

### **Evaluación formativa: maestro-insumos-alumno**

La formación viene siendo en nuestras instituciones de educación superior, una de sus actividades sustantivas, es así como habría que esperar que la misma tuviera todos los elementos que permitieran un análisis y valoración de lo que se hace, por qué se hace y para qué se hace, más sin embargo en la práctica el peso de esto gira en torno a un solo elemento, el docente, excluyendo los insumos del proceso y al alumno.

En una ocasión se me invitó a analizar lo que se pretendía sería un nuevo instrumento de evaluación docente. Si bien la evaluación docente es algo más que común en la mayoría de las universidades, desde mi punto de vista su alcance es limitado en lo que se desea obtener: la formación del alumno. Comento esto porque la pregunta inicial que hice se refería precisamente a la intención subyacente en el análisis que de ese nuevo instrumento haríamos (siempre es bueno el preguntar el por qué hace uno lo que hace), la respuesta tendía, sí, a evaluar al docente, pero dado que el docente es parte de un proceso volví sobre mi pregunta para que se me clarificara la intención de evaluar al maestro, la respuesta que perfilé ya desde el inicio iba a que la intención es ir mejorando la labor del docente en lo que se refiere al proceso formativo del alumno.

Proceso formativo del alumno. Cuando uno hace las preguntas correctas obtiene las respuestas correctas, luego entonces el esfuerzo de evaluar al docente tiene una sola finalidad que es la del proceso formativo del alumno, siendo así, ¿dónde están evaluados los otros elementos de dicho proceso? Si vemos el proceso formativo del alumno como lo que es, un proceso, debe haber más elementos que intervengan en el mismo, y siguiendo esta lógica podemos concluir que si esos elementos no son identificados y evaluados bien pueden dar al traste los esfuerzos de mejora que se hagan sobre uno de ellos (como en este caso el docente) por más loables que sean esos esfuerzos.

¿Y cuáles son esos otros elementos que podemos identificar? Aparte del docente por lo menos otros dos: los insumos del mismo proceso y, algo que a veces se pasa por alto, el mismo alumno. A reserva de explayarnos en estos elementos podemos adelantar que los insumos es todo aquello que proporciona la institución y coadyuva al proceso formativo, en cuanto al alumno, si bien no es necesario definir la persona, si es necesario establecer las responsabilidades propias de ella para limitar los ámbitos de acción de ella misma y el docente.

Los insumos, como ya se adelantó, es todo aquello que proporciona la institución y coadyuva al proceso formativo, ejemplo de esto son las bibliotecas y el acervo bibliográfico que tengan las universidades, las aulas (tanto en cantidad como en calidad), los sistemas tecnológicos que soporten los procesos (tanto académicos como administrativos) que la universidad pone a disposición tanto del maestro como del alumno, los espacios institucionales para el desarrollo de las actividades curriculares y extra-curriculares, etc.

Por ejemplo, demos por sentado que una universidad cuenta con la mejor planta docente: capacitada, motivada, con experiencia, pero la biblioteca así como su acervo bibliográfico es insuficiente para la demanda del alumnado, o en el caso del acervo bibliográfico éste está sumamente desactualizado, el resultado sería un proceso defectuoso con un resultado formativo deficiente. De igual forma si, aunque se contara con esa planta docente de excelencia, las aulas fueran insuficientes o de ínfima calidad, los sistemas tecnológicos no se dieran abasto o no respondieran a las necesidades y perfiles de los usuarios, o los espacios institucionales no solo no fueran suficientes sino no funcionales, ¿qué podríamos esperar de este proceso?. Aún así, ¿en qué instrumento se evalúan los insumos para tratar de mejorarlos con relación al proceso formativo del alumno?

El docente tiene ciertas responsabilidades que deben ser cubiertas por él, de la misma forma la institución tiene ciertas responsabilidades relativa a los insumos que debe aportar al proceso formativo del alumno, pero de la misma manera el



alumno tiene sus propias responsabilidades que deben ser cumplimentadas para dar por satisfecho los requerimientos mínimos del proceso formativo para pensar en una conclusión exitosa del mismo.

¿Cómo qué cosas son responsabilidad del alumno? Pueden señalarse por ejemplo el cumplimiento en tiempo y forma, en extensión y profundidad, de las actividades que él debe realizar aunadas al proceso formativo. Importante es entender, sobre todo de parte del docente, que el alumno universitario es un adulto en toda la extensión de la palabra y como tal debe ser tratado, no como en ocasiones en que se pretende abordarlo como un menor de edad al que no solo hay que decirle que debe hacer sino incluso guiarlo casi de la mano para asegurarse que lo haga.

¿Por qué esta reflexión? Por una simple y sencilla razón. Constantemente las universidades son criticadas por la sociedad cuando de la primera egresan profesionistas que no cumplen con los mínimos requeridos por la segunda, recayendo siempre este señalamiento en la responsabilidad que sobre de ello tiene el profesorado, sin pretender quitar en lo más mínimo la responsabilidad que sobre el perfil del docente debe cumplirse, es un acto de justicia el señalar que en el proceso formativo del alumno hay elementos relacionados con los insumos que proporciona la universidad y las responsabilidades que el mismo alumno debe cumplir que inciden en su perfil como profesionista y que por ello también deben ser evaluadas.

Lo que no se evalúa no puede mejorarse, dice un aforismo, y este enunciado es verdad en el sentido de que si uno no tienen manera de valorar lo que está haciendo no hay forma de detectar áreas de mejora, en cuanto al proceso formativo del alumno la evaluación docente es un elemento de gran valor, practicidad y aplicabilidad para ello, pero no el único que debería valorarse siendo que los insumos que proporciona la universidad y la responsabilidad del alumno otros elementos que deben incorporarse en este proceso de mejora continua.



Este artículo puede verse en video en

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

### **Valor de la competencia a desarrollar: El siguiente paso en el enfoque por competencias**

El enfoque de competencias es un intento de nuestras instituciones de educación superior por responder con relevancia, pertinencia y coherencia a las necesidades de las comunidades en las que están insertas, éste enfoque, como todo, es perfectible, siendo el siguiente paso natural el que de manera clara se establezca no solo la competencia que se va a desarrollar sino en valor de la misma en cuanto al referente personal que es el profesionista y en cuanto al referente social que es la comunidad.

La incursión del enfoque de competencias en la educación superior vino a abrir las ventanas de los procesos formativos para permitir que entrara el aire de la relevancia, de la pertinencia y de la coherencia. En algunos casos lo logró, en otros aún está batallando con las reminiscencias de procesos anquilosados donde sus más férreos defensores impiden el avance en este sentido.

Independientemente de esto el desarrollo formativo no puede detenerse y, después de ya varios años de tener el enfoque de competencias aplicándose, podemos identificar áreas de oportunidad queriendo referirme, en este caso, a lo que considero es el siguiente paso evolutivo en el mismo y que es la utilidad de la competencia a desarrollar.

Si tomamos como referente el fin del enfoque de competencias, es decir, el desarrollar desempeños profesionales que sean susceptibles de medirse y valorarse (desarrollar una competencia) podemos ver que en ese marco de referencia cabe todo, no necesaria ni únicamente lo que sea de valor.

Por ejemplo, en una ocasión me tocó ver (y criticar) una materia de contabilidad básica donde a estas alturas del partido, como coloquialmente se dice, se les enseñaba a cargar y abonar como hace 30 años se hacía con los libros diario y

mayor. Al final de la materia, en efecto, el alumno desarrollaba esa competencia a la perfección, solo que esa competencia era ya inaplicable en el mundo actual dada los sistemas de información existente.

Me ha tocado participar en varios procesos para formar y conformar materias y en todos los programas de curso que se crean viene la competencia a desarrollar (amén de que también otros conceptos requeridos por este enfoque), pero lo que nunca me ha tocado ver es la expresión clara, objetiva y concreta del valor que tendrá en el mundo real, personal y profesional, esa competencia a desarrollar, en otras palabras, la respuesta a ¿para qué va servir realmente esto?

El enfoque de competencias toma, o al menos debería tomar, de referente al mundo real, de ahí en su momento cuando he esbozado mi propuesta de construcción de procesos formativos por competencias basados en mi modelo de relevancia-coherencia-pertinencia, en ese sentido lo que se busca lograr debe tener un valor de aplicabilidad claro en ese mundo real, de otra forma es una pérdida de tiempo que se paga, sí, con los recursos de toda la sociedad, pero con algo más valioso e incuantificable: el tiempo de vida del futuro profesionista.

El siguiente paso en el proceso de mejora continua del proceso formativo basado en competencias es la explicitación en los programas de curso del valor de cada competencia a desarrollar donde de una manera clara, objetiva y concreta se establezca para qué va a servir dicha competencia tanto para el desempeño del futuro profesionista como para la sociedad en la que finalmente se insertará.



Este artículo puede verse en video en <http://bit.ly/1xU8b3F>

### **Desdeñar la educación es como subirse a un bote y rechazar los remos**

Las características del mundo actual han puesto al alcance como nunca antes la posibilidad de recibir educación, pero de la misma forma el emprendedurismo ha demostrado que ésta no es un requisito sin el cual no se consigue el éxito, el conciliar estas dos posturas nos permitirá tener no solo claridad en cuanto al tema sino flexibilidad en cuanto las opciones de vida.

¿Qué tienen en común personalidades como Bill Gates, Steve Jobs, Frank Lloyd Wright, Buckminster Fuller, James Cameron, Mark Zuckerberg, Tom Hanks, Harrison Ford, Lady Gaga o Tiger Woods? Desde luego una cosa es que se trata de personajes exitosos en sus respectivos campos de actuación, pero la otra y más interesante es que todo ellos abandonaron en sus momentos sus estudios universitarios, ¿esto quiere decir que la educación no es necesaria para alcanzar el éxito?

Para responder lo anterior hay que ver lo siguiente: lo primero es que no se trataba de gente analfabeta sino que sí habían recibido educación formal y que fue en sus estudios universitarios donde se termina la formación académica antes de su conclusión formal; lo segundo es que el abandono de los estudios universitarios se da porque su carrera laboral comienza a dar frutos, a diferencia del pensamiento de abandonar los estudios para ir en pos del éxito; y por último que en cierta forma éstos personajes tenían en sí ese potencial que les permitió alcanzar el éxito sin necesidad de una carrera profesional.

Pero si tuviéramos que contestar con un si o un no a la pregunta de si la educación es requisito para el éxito o la falta de ella garantía de fracaso, la respuesta es no, y así como estos casos comentados inicialmente se tienen muchos más en la historia de la humanidad que demuestran lo anterior.

Pero así como no es un requisito ineludible para alcanzar el éxito tampoco está demás el obtener una formación, es más, la misma puede permitir compensar ciertas deficiencias que como humanos tenemos. Paso a explicar esto.

Para ser un buen cantante, para ser un buen escritor, para ser un buen atleta, para ser lo que sea no es necesaria la formación formal podríamos decir, pero si se requiere tener las capacidades para y (muy importante) una experiencia que podríamos llamar formación informal. Pues bien, hay quienes no tenemos ciertas capacidades pero que la educación nos permite subsanar con el manejo de la técnica apropiada. Es así como la educación nos puede servir para alcanzar la meta.

Pero de la misma forma dejar en manos de la educación todo el potencial para alcanzar nuestro éxito y nuestras metas es dejar de lado la responsabilidad de nuestro destino que necesariamente es nuestra.

¿Cuál sería un punto no medio sino más rico?, pues aquel donde la formación que recibimos la completamos con la experiencia y la enriquecemos con nuestro emprendedurismo, es así como el triángulo formado por formación-experiencia-emprendedurismo nos genera una base, un soporte, una plataforma sobre la cual podemos construir un futuro más estable y al mismo tiempo con más opciones ante los retos que enfrentemos.

La vida actual exige no solo actitud sino también aptitud, siendo que esto último tiene sus principales referentes en la capacidad personal y la formación o habilitación para el desempeño exitoso, es así que desdeñar la educación es como subirse a un bote y rechazar los remos.



Este artículo puede verse en video en

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

### **Las cuatro “c” del perfil rectoril universitario (1 de 4): Conocimiento**

Sin duda alguna que uno de los servicios de mayor responsabilidad y al mismo tiempo de mayor exigencia que puede haber es el de estar al frente de una universidad. Esa responsabilidad no termina ni se acota con la operación diaria de dicha entidad sino que su principal reto estriba en que, al pretender liderar los procesos de mejora de la comunidad en la que está insertar, debe ser capaz de adelantarse a sus tiempos al mismo tiempo que resuelve los problemas que dicha sociedad le va presentando. En ese sentido una de las características que debe reunir quien desee estar al frente de una institución de educación superior sin duda será los conocimientos que posea.

Hablando del tema de liderar una universidad en una ocasión alguien me señalaba que lo importante es que quien desee estar al frente de una institución así debe tener experiencia, sí, de acuerdo, pero luego entonces no podemos detenernos en esta idea ya que eso implicaría que solo serían rectores o directores quienes ya lo hubieran sido. La idea de la experiencia se va construyendo, pero más importante que eso es el conocimiento ya que éste permite construir lo otro.

Cuando hablo de conocimiento, para no excluir la parte práctica del mismo, me refiero a ese conocimiento que surge de la experiencia de la que hablábamos en el párrafo anterior, pero también del dominio (conocer) de los temas que atañen a la una universidad, no solo en sí misma sino en el entorno en el que está situada y por ende, con una visión estratégica de ambos.

Si se trata solo de administrar una universidad el conocimiento es menos exigente (ya que quien está al frente tiene muchas gentes que lo apoyan) que si hablamos de realmente fungir como líder de procesos universitarios de transformación y mejora institucional y por ende social. Esto último puede verse y valorarse en cuanto a las ideas que se tengan para empujar a la universidad a que ésta no solo

mejore sino que responda a las expectativas que de ella tiene la sociedad y que finalmente ésta última se sienta impactada, transformada, por la primera.

El conocimiento, visto desde esta perspectiva, implica no solo el haber estado en algunos puestos universitarios, sino en tener ideas claras de cómo pueden mejorarse los procesos actuales, mejora que bien puede referirse a reforzar, cambiar, transformar, muchas de las cosas que se hacen en una universidad.

Ahora bien, dado el carácter de la universidad como líder de la sociedad, quien desee estar el frente de ella no puede volverse en un simple repetidor de la información (conocimiento) que ya existe, sino también ser capaz de desarrollar nuevo conocimiento el cual, tomando como referente lo existente, proponga nuevas formas del ser y el quehacer institucional.

Sin duda alguna que el conocimiento es una variable de suma importancia a valorar en quien desee estar el frente de una institución, variable que por sí sola no define la idoneidad de quien tenga esa aspiración pero que al menos puede darnos una tendencia de lo que puede esperarse de su administración.



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



### **Las cuatro “c” del perfil rectoril universitario (2 de 4): Capacidad**

“Si sabes lo que tienes que hacer y no lo haces, estás peor que cuando empezaste”, dice un dicho. En el caso de quién pretende liderar una universidad los conocimientos que de ello se tengan (y mira que digo conocimientos, no necesariamente experiencia) es algo necesario y de suma importancia, pero esos conocimientos deben reflejarse en una capacidad para ponerlos en práctica, siendo el primer campo para ello su propia persona.

Una universidad es un ente sumamente complejo, no solo hay cuestiones académica sino administrativas que atañen el quehacer cotidiano, de la misma forma la universidad no vive para sí de una manera endogámica sino que se relaciona con una sociedad y con todos sus actores de manera dinámica, de ahí que la capacidad de quien está al frente de la misma deba ser demostrada antes de llegar a ser líder de un ente como este.

Cuando hablo de capacidad me refiero a lo que la persona que desea llegar a liderar a una universidad debe demostrar, es decir, a aquello que puede poner a consideración como acciones que ha emprendido y resultados que ha obtenido antes de pretender tomar las riendas de algo tan complejo como una institución de educación superior. Para plantearlo de una manera sumamente sencilla es la respuesta que ésta persona pudiera darnos a “antes de pretender liderar toda una universidad, dime que has hecho de ti, de tu proyecto de vida personal y profesional”.

Términos como capacidad, competitividad, innovación, calidad y demás están al orden del día en nuestras universidades, luego entonces la persona que desee ser su líder, además de entender de qué se está hablando (conocimiento) debe ser capaz de demostrar que a lo largo de su vida ha aplicado en sí mismo lo que desea aplicar en la universidad, después de todo si no ha sabido ser líder de su propio proyecto de vida personal y profesional, ¿cómo podría esperar que se le

confiara un proyecto mayor que involucra no solo más complejidades sino más gentes?

Ahora bien, esa capacidad (al igual que el conocimiento) mientras más comprensiva sea mejor, es decir, que cubra tanto en extensión como en profundidad los mayores campos posibles de acción pues el papel de líder en una universidad tiene que ver con muchas facetas del quehacer institucional, no solo una.

El primer proyecto con el que cuenta una persona es su vida misma, de ahí que sostengo que quien desee estar al frente de una universidad debe comenzar mostrando qué ha hecho consigo mismo, en qué forma ha aprovechado no solo el tiempo sino los recursos de que ha dispuesto, de otra forma su argumento del liderazgo basado en un desempeño rectoril será algo muy difícil de creer y, al menos desde mi punto de vista, un riesgo que no creo ninguna universidad esté dispuesta a correr.

La capacidad es ese segundo elemento, esa segunda condicionante, que desde mi punto de vista quien desee liderar una universidad debe demostrar. Esa capacidad inicia con lo que quien esté en esa posición pueda demostrar de su vida y mientras más extensa y profunda sea más garantías puede dar de poder con una responsabilidad como la planteada.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/11qIJ7L>

### **Las cuatro “c” del perfil rectoril universitario (3 de 4): Congruencia**

Sin duda alguna que el perfil que debe cumplir alguien que desee estar al frente de una universidad es exigente, los conocimientos y la capacidad deben estar al orden del día, pero estos conocimientos y esta capacidad pueden quedar en nada si no existe esa congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.

Antes de pasar al punto del tema a tratar, la congruencia de quien pretenda liderar una universidad, pensemos en cualquier profesionista de cualquier área del desempeño humano, imaginemos alguien con conocimiento en el ser y quehacer de su profesión y no solo conocimiento sino capacidad probada, ahora hagámonos una pregunta: alguien así ¿tiene todos elementos para actuar solo bien o también puede hacerlo mal?

Constantemente vemos noticias de grandes fraudes, escándalos de corrupción, o noticias de malos manejos de recursos, tanto en el ámbito comercial, industrial, institucional e incluso gubernamental, y curiosamente las personas que en ello se ven involucradas como responsables directos no necesariamente son ignorantes o incapaces, al contrario, tienen tanto conocimiento y tanta capacidad en lo que hacen que pueden, por lo mismo, ver las maneras de actuar de manera indebida, en ocasiones son descubiertos pero en otras no o aunque lo sean hacen tan bien las cosas malas que no hay manera de establecerles responsabilidad.

El conocimiento y la capacidad que se tenga para hacer algo no es garantía de un actuar íntegro sino que esto puede dilucidarse con la congruencia que en lo personal cada individuo demuestre. ¿Congruencia entre qué?, pues con lo que piensa, dice y hace. Es decir, una congruencia puesta a prueba entre conocimientos, habilidades, actitudes y valores, y no solo puesta a prueba sino mostrada y demostrada.

En el caso de quien desea liderar una universidad sostengo que la congruencia es el tercer elemento que uno puede, no: más bien debe, valorar, ¿por qué? pues porque no es difícil detectar esos casos de incongruencia (que deberían hacer nos pusiéramos alerta) cuando analizamos la trayectoria de quienes tienen esa intención.

Gente que cuando tuvo el poder nunca contravino a la autoridad aún y cuando ésta obraba mal pero que cuando ya no lo tienen se erigen en próceres de la legalidad, otros que estando arriba han pisoteado a los que están abajo pero ya una vez abajo ellos se vuelven defensores de los derechos de todos, otros más que nunca han hecho nada que vaya más allá de sí mismos pero que cuando quieren ser líderes institucionales les sale lo comprometidos y otros más que sin tener gran cosa que mostrar en cuanto a su valía como personas y como profesionistas nos quieren hacer creer que son la mejor opción.

Repito: no es tan difícil valorar esa congruencia que sostengo debe tener quien desee estar al frente de una institución, falta simplemente preguntarle a quien esté en esa postura cuáles son sus ideas sobre cuestiones como la transparencia, el consenso, la inclusión, el compromiso, la rendición de cuentas o la cordialidad, pedir nos den elementos concretos de su quehacer en la vida institucional que avale sus dichos y luego evaluar por nosotros mismos lo que nos dice, lo que nos muestra, con lo que nosotros mismos vemos y sabemos.

Cada quien puede establecer si en su fuero interno le es suficiente para tomar en serio como alguien capaz de liderar una institución, solo el conocimiento y la capacidad que quien desea eso ostente, desde mi muy personal punto de vista al menos yo esperarí una congruencia más que probada en su desempeño como miembro de esa institución que me diera garantía en la manera en que espero se conduzca si llega a estar al frente.



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

### **Las cuatro “c” del perfil rectoril universitario (4 de 4): Compromiso**

Liderar una universidad requiere sí, de conocimiento y de capacidad, de la misma forma ese conocimiento y esa capacidad deben estar probados, comprobados y demostrados con una congruencia en el pensar, decir y hacer siempre y en todo momento, pero el factor que permitirá valorar ese ultra requerido para estar al frente de una institución será el nivel de compromiso que se tenga con ella.

Conocimiento, capacidad, congruencia y compromiso. ¿Por qué sostengo que el compromiso, su identificación y valoración, es el cuarto elemento de peso en el perfil de quien desee estar al frente de una universidad? pues porque el compromiso es eso que permitirá dar el plus requerido que se espera tenga un líder al frente de una institución de educación superior.

Quien está al frente de una institución no solo es un jefe o un administrador sino que ante todo es un líder, es quien presenta una guía de acción y un ruta de desarrollo universitario por donde transitar en los años de su administración, luego entonces, siguiendo la línea enmarcada en el concepto de liderazgo, debe ser capaz de adelantarse a sus seguidores incluso ante los retos y problemas que enfrente.

Y es precisamente ante los retos y problemas que alguien enfrenta cuando se establece ese nivel de compromiso que esa persona dice tener. Si a la primera de cambios, si a los primeros riesgos, si a las primeras vicisitudes quien presenta conocimiento, capacidad y congruencia sale corriendo, esconde la cabeza o simplemente se cruza de brazos, no podemos esperar que ante los enormes, gigantescos retos que la administración de una universidad conlleve sea capaz de dar el ancho.

Afortunadamente a lo largo de la vida institucional de toda universidad hay momentos de grandes retos, de grandes riesgos, de gran tensión que permiten,

como yo digo, poner a cada quien en su lugar, ver, por así decirlo, de qué están realmente hechos. En esos momentos cuando surge ese liderazgo, que en vez de buscar la comodidad y seguridad personal y profesional sigue adelante en pos de la institución, podemos tener un elemento de peso para valorar el nivel de compromiso de quienes deseen liderar un ente como una universidad.

Imaginemos la dirección de una universidad como un gran buque, de esos de antes donde la fuerza de quien estaba en el timón permitía sortear los más grandes retos que en el mar se encontraban y llegar a salvo a puerto, de la misma forma en los dos casos se requerirá de un conocimiento, de una capacidad, de una congruencia y, como señalo, de un compromiso que dé el carácter, la fuerza y la entereza para conducirse como un líder del que se sabe qué puede esperarse y en el que se pueda confiar, ya que al final en esto último radica todo: confianza.

Cuando alguien se expresa a favor de tal o cual persona para que esté al frente de una universidad no es más que una manera de decir que se confía en esa persona para que realice de una manera excelente su quehacer, obvio que esa confianza no está, o al menos no debe estar, sustentada simplemente en ideaciones o supuestos, sino que se basa, como lo he propuesto, en los conocimientos, la capacidad, la congruencia y el compromiso que cada quien ve en esa persona.

¿Pudiera pensarse que realmente alguien confía en otro cuando este último no demuestra conocimiento, capacidad, congruencia o compromiso? Si este es el caso no podemos hablar de confianza sino de conveniencia, conveniencia en que tal o cual llegue sea por amistad o demás, pero esa conveniencia personal no necesariamente es una conveniencia institucional, después de todo esta última tiene su referente en que llegue el mejor considerando precisamente ese conocimiento, capacidad, congruencia y compromiso que permita confiar en quien llegue al frente de una universidad.

El compromiso es ese plus, ese extra, que permitirá esperar que de un desempeño que lleve a los conocimientos, las capacidades y las congruencias a su máxima expresión en quien desee estar al frente de una universidad, siendo así que pueda ostentarse como líder de la misma y moverla, junto con la sociedad en la que está inserta, hacia mejores estados de desarrollo.



Este artículo puede verse en video en

<http://bit.ly/1zRUDn4>



## 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 • Consultoría en las áreas de Consultoría Empresarial • Liderazgo Emprendedor • Gestión Universitaria), 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.

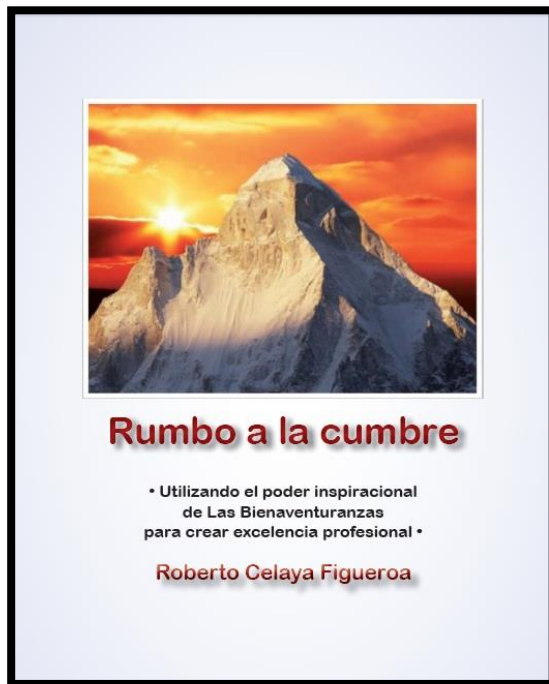
- Premio Nacional de Contaduría Pública a la investigación obtenido consecutivamente en sus ediciones 2002-2003 y 2004-2005 por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Miembro de la Asociación de Profesores de Contaduría y Administración de México, A.C.
- Consultor de Negocios Acreditación por el Sistema Nacional de Consultores de la Secretaría de Economía y Consultor de Negocios Certificado por la Norma Conocer
- Diplomado en Desarrollo del Potencial Humano por el Instituto Tecnológico de Sonora
- 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
- Escritor con más de 20 libros en su haber en las áreas de liderazgo emprendedor, consultoría empresarial y gestión universitaria, así como más 400 artículos publicados en las áreas de consultoría empresarial (más de 50), liderazgo emprendedor (más de 160) y gestión universitaria (más de 180), autor de más de 400 videos publicados en las áreas de consultoría empresarial (más de 72), liderazgo emprendedor (más de 175) y gestión universitaria (más de 160 ) y educación superior (más de 32); Tallerista y Conferencista a nivel nacional e internacional con una oferta de más de 40 temas en consultoría empresarial, más de 306 en liderazgo emprendedor y más de 90 en gestión universitaria.

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



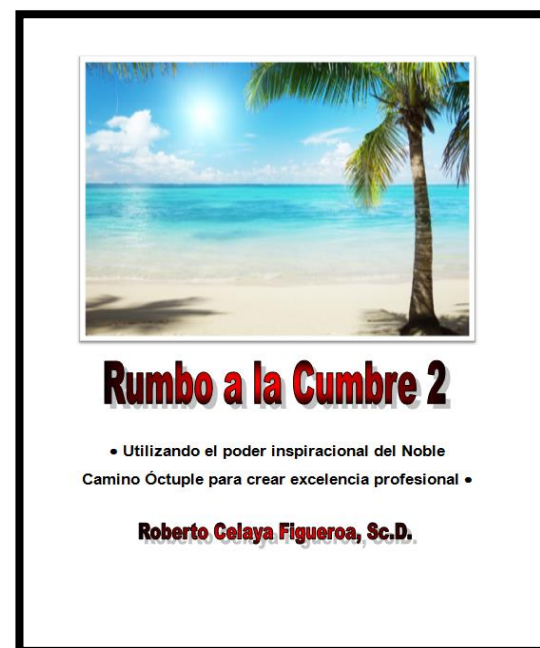
## ALGUNAS OTRAS PUBLICACIONES GRATUITAS DEL AUTOR

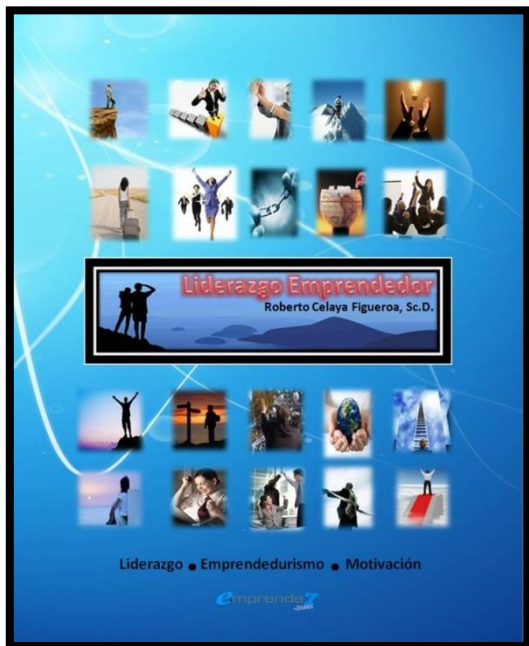
(GRATIS en [www.rocefi.com.mx](http://www.rocefi.com.mx), menú “Libros”, sección “e-book gratis”)



**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.

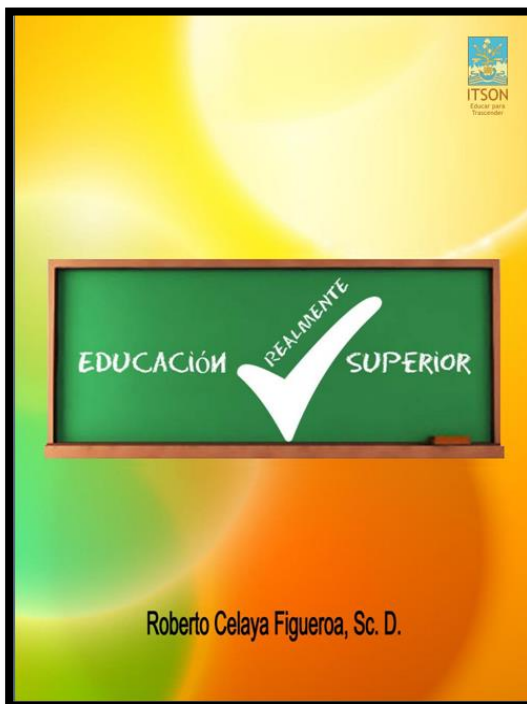


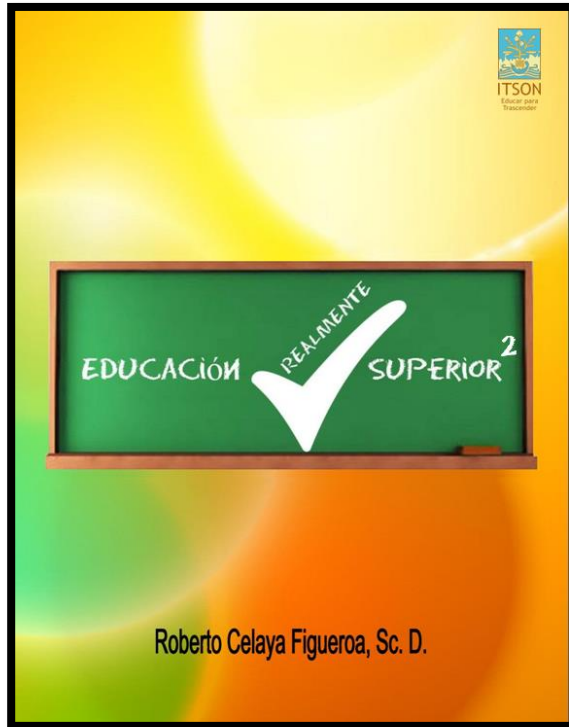


Como personas tenemos un potencial increíble, un potencial que se desarrolla de manera única y particular en la vida de cada uno de nosotros. Ciertamente no tenemos una guía de cómo vivirla, pero si vemos un plan detrás de toda nuestra existencia, un plan trascendente que comienza con nuestros pasos 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.

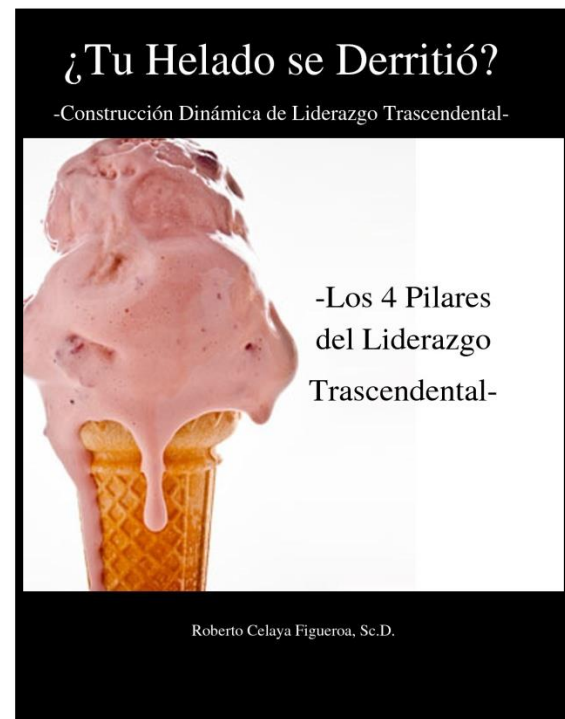
Una educación superior será realmente superior cuando quienes participan en el proceso (académicos, administrativos y funcionarios) así como sus alumnos y egresados, muestren y demuestren con carácter, congruencia y decisión tanto personal, como profesional y social su trabajo constante por la transparencia, 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.





**Educación REALMENTE Superior 2** parte de la premisa de que 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. Lo anterior ya que 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.

“Soy un convencido de que todos estamos llamados a desempeñar un liderazgo completo, transformador y transformante, o como yo le llamo un liderazgo trascendental. Cuando hablo del liderazgo como algo completo me refiero al desarrollo pleno y total de nuestras habilidades, nuestras potencialidades, nuestras capacidades; cuando a ese liderazgo lo denomino transformador me refiero a él como algo que nos permite cambiar, desarrollarnos, avanzar; y cuando comento que ese liderazgo es algo transformante me refiero al impacto que en nuestra comunidad, nuestra sociedad y en última instancia en el mundo puede tener para hacernos avanzar hacia mejores, superiores y cada vez más excelentes estados de desarrollo. **¿Tu Helado se Derritió? - Construcción dinámica de liderazgo trascendental-: Los cuatro pilares del liderazgo trascendental** va en ese sentido, en el de construir de una forma dinámica ese liderazgo que yo llamo trascendental”.





**Huellitas de amor** es esa realidad, creada o entendida, que gira alrededor de una pequeña vida como puede ser la de una perrita: Miny a través de pequeñas historias.

Estas historias tienen ese significado que la percepción nos permite crear o entender, las mismas se han puesto en esta obra a manera de reflexiones en voz de Miny y reflejan mucho de lo que nos permite Miny ver a través de sus ojos.

Son historias sencillas, como lo es la vida de una perrita, pero detrás de esa misma sencillez se esconde la grandeza que hace que un animalito como éste pueda prendarse de tu corazón para siempre.

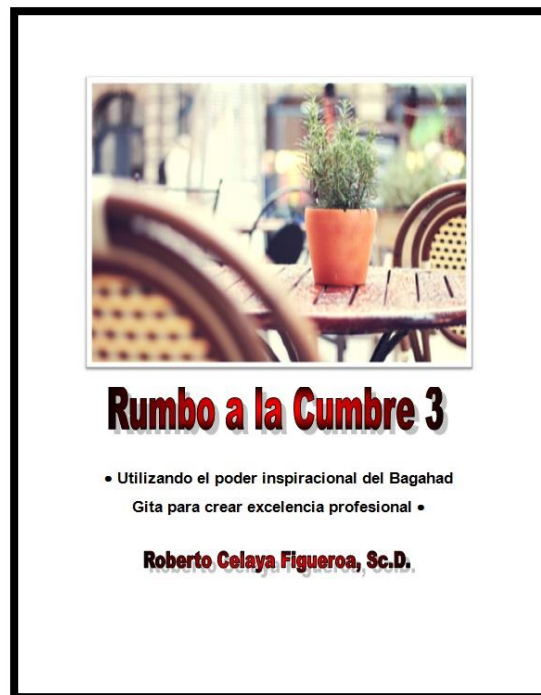


**Asia y América frente a nuevos desafíos: Integración, energía verde y medio ambiente • Competitividad, Regionalismo e Integración de México con Asia Pacífico • Noroeste Asiático: Diplomacia y Comercio con América**, son tres obras que reúnen los análisis y conclusiones de expertos en el tema referente a los procesos de integración asia-pacífico de una manera práctica, concreta y muy actual.



Con la finalidad de facilitar el análisis de la situación de la empresa y la obtención de información que permita el diseño de planes de acción estratégicos, operativos y tácticos, se ha desarrollado la presente obra, **Autocalifícate Empresarialmente**, que a través de siete capítulos - Administración, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción, Operación Comercial, Finanzas, y Calidad- pone al alcance del empresario una autoevaluación que permite un diagnóstico en esas áreas con propuestas prácticas de mejora.

**Rumbo a la Cumbre 3**, tercera y última parte de *Rumbo a la Cumbre*, las bases que permiten ir hilando una reflexión de vida y de profesión están dadas por el Bagahad Gita, texto sagrado hinduista escrito alrededor del siglo III a. C. Su contenido es la conversación entre Krisná -a quien los hinduistas consideran una encarnación de Visnú (mientras que los krisnaístas lo consideran el origen de Visnú)- y su primo y amigo Áryuna en el campo de batalla en los instantes previos al inicio de la guerra de Kurukshetra. Respondiendo a la confusión y el dilema moral de Áryuna, Krisná explica a éste sus deberes como guerrero y príncipe, haciéndolo con ejemplos y analogías de doctrinass yóguicas y vedánticas. Esto ha hecho que el Bhágavad-guitá sea considerado un resumen breve de las doctrinas hinduistas. Durante su discurso, Krisná revela su identidad como el 'mismísimo Dios' (suaiam Bhagaván), bendiciendo a Áryuna con una impresionante visión de su divina forma universal.





Educación REALMENTE Superior 3

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

Marzo 2015



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA**  
Educar para Trascender