



**X Coloquio Internacional sobre Gestión  
Universitaria en América del Sur**  
"Balance y prospectiva de la Educación Superior en el marco  
de los Bicentenarios de América del Sur"  
Mar del Plata 8, 9 y 10 de Diciembre de 2010

**Taller**

Modelos institucionales de gestión de la formación y de la investigación  
*El impacto en la construcción de identidades académicas y de formaciones culturales que garantizan  
la innovación y/o el sostén de una producción de excelencia aún en condiciones críticas*

**Modelos Gerencialistas En La Educación Superior.**

**Impactos en la formación y conformación de plantas académicas**

Autores María Rodríguez Batista y Ruth Padilla Muñoz (Universidad de Guadalajara)

**Mails de contacto**

mrodrigu@cucea.udg.mx

rpadilla@hotmail.com

## **Indice**

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	2
Del gerencialismo empresarial, al gerencialismo universitario.	3
Reclutamiento, selección y promoción de profesores.	7
Estructuras de preselección	9
Los “porteros” del reclutamiento	9
Reformas universitarias y reclutamiento de profesores	11
Universidad de Guadalajara, el inminente cambio generacional	13
CONCLUSIONES	16
BIBLIOGRAFIA	17

### **RESUMEN**

El traslado de políticas gerencialistas desde la empresa hacia la universidades ha sido investigado de manera parcial, concentrándose en algunos de los efectos no deseados tales como los impactos de las políticas de estímulos económicos al desempeño académico, o las nuevas reglas para concursar fondos nacionales y complementar el financiamiento gubernamental, pero es importante una mirada de conjunto a los impactos estructurales de políticas que se aplican de manera uniforme a instituciones que no son semejantes ni en tamaño, cobertura, formas de gestión y financiamiento, mucho menos en su historia institucional, mecanismos de control y gestión o tipos de liderazgos.

En los reportes de investigación que presentaremos se abordan dos temas fundamentales en relación a los académicos: la situación de los programas de formación docente en la Universidad de Guadalajara y su comparación nacional y en otro informe que titulamos el relevo olvidado, la compleja situación de la planta académica actual que se enfrenta por una parte a nuevas demandas del alumnado y por otra, a un vacío de dos generaciones sin reclutamiento de nuevos profesores con la consecuente pérdida de continuidad de buenas prácticas y redes de apoyo académico, lo que pone en grave riesgo de colapso a las institución.

### **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo tiene por objeto poner a discusión un problema silencioso pero de grandes alcances y decisivo para el futuro cercano de las universidades públicas de México: el relevo generacional de profesores.

En las organizaciones, como en la especie, la continuidad y por lo tanto la sobrevivencia, dependen de prácticas pero también de la reposición o reemplazo de miembros que, como en

el caso de los profesores, cumplen un rol fundamental en la formación y reproducción de las IES.

La insuficiente atención al reemplazo generacional se debe en parte a su reducida visibilidad demográfica pero también al bajo perfil o la ausencia de políticas de reclutamiento y selección y de estrategias en la formación para la docencia y la capacitación; políticas éstas, teñidas por la coersión a través de medidas impulsadas por el Gobierno federal desde los años ochenta, dando lugar, como documentan un gran número de investigaciones (Gil, 1994; Acosta, 2004), a la devastación de redes y prácticas de cooperación necesarias para la formación.

La situación presente tiene que ver con los grandes cambios que han experimentado las universidades durante las últimas cuatro décadas. Cambios que en el caso de México llegaron de la mano de un gran proyecto de reformas universitarias, iniciadas en el sexenio 1982-1988 y continuadas por el presidente Carlos Salinas de Gortari, con el llamado “Programa para la modernización educativa: 1989-1994” (Ornelas:1995).

La referencia es la Universidad de Guadalajara (UdeG) que si bien no puede ejemplificar todas las transformaciones, sí constituye una muestra obligada de la aplicación de una política nacional. La UdeG a la fecha es considerada por el Gobierno federal como la Universidad pública que ha seguido al pie de la letra los lineamientos y ha exhibido los mayores indicadores de desempeño en programas académicos acreditados, profesores miembros del Sistema Nacional de Investigadores, certificaciones ISO en procesos administrativos, obtención de fondos complementarios a los presupuestos gubernamentales, etc.

En las páginas siguientes se pretende resumir las dimensiones del problema del relevo o reemplazo generacional, sus abordajes teóricos segmentados, la falta de investigaciones empíricas que lo documenten y algunos de los posibles escenarios delineados por las tendencias actuales.

### **Del gerencialismo empresarial, al gerencialismo universitario.**

Un rasgo que define la situación actual de las universidades públicas es la creciente incomodidad de sus académicos y directivos no solamente con las formas de selección instituidas, también con las formas de control sobre sus tareas fundamentales, eso que Luis Porter (2004) identifica como la “universidad de papel”; un proceso agobiante de elaboración de formatos, revisión y evaluación de informes; expedición o cancelación de constancias y vuelta a empezar en una espiral que parece haberse instalado como la rutina fundamental de la educación superior.

Todo estudio sobre la universidad no puede ignorar este problema cada vez más extendido, que amenaza con agotar las sinergias institucionales al concentrar el esfuerzo en acciones adjetivas y que a fin de cuentas solo establece una cortina de humo sobre los importantes

procesos de decisión de quién ingresa, cómo se promueve, cómo permanece y también como se jubila de la institución.

Sobre el telón de fondo de la “evaluacionitis” se disfrazan formas antiguas de dirigir, de decidir, que con frecuencia chocan con modernas técnicas de administrar los recursos humanos.

Importa el esfuerzo que se haga para estar a tiempo con el momento que viven las universidades y eso involucra la búsqueda de explicaciones de más alcance, además de las típicas sobre las eventualidades en la ejecución de las políticas públicas. Importa rastrear en el tiempo cómo, en qué contextos y con qué resultados surgen nuevas formas de dirigir, de administrar, de controlar los recursos humanos de las organizaciones, y cómo a través de una vasta literatura de la gestión empresarial, esas formas de gestión se transfieren de las organizaciones productivas o empresas, hacia otras instituciones sociales que cumplen fines muy distintos como las universidades.

La abundante bibliografía de los estudios organizacionales (Coronilla, 2000; Barba y Montaña, 2001) identifica una primera fase que corresponde a un desarrollo capitalista inicial y llega hasta los primeros treinta años del siglo XX, en que se dio un giro a todas las concepciones medievales que impedían la creación de mercados, al imponer sanciones religiosas y morales al hábito del ahorro, base del mercado interno. De poco servía una mano de obra sumisa a la que se pagaba en dinero, si no adquiría nuevos bienes de consumo y si no deseaba acumular más.

Ese primer tramo de la historia del capitalismo fue ampliamente trabajado por Karl Marx y Max Weber quienes colocaron en el centro de su crítica a la figura del burgués emprendedor y sus valores, tales como ciertas disposiciones domésticas tradicionales: importancia de la familia, el linaje, el patrimonio y el carácter familiar o patriarcal de la relación con los empleados.

Un segundo momento que inicia con la gran depresión de 1929 y abarca hasta la década de los 60, se caracteriza por la separación entre la propiedad y la dirección. La creación de un nuevo grupo social de directivos, como lo denominó Boltanski (2003) ocurrió desde los años 30 en que se modifica el esquema de control directo de las empresas por parte de sus propietarios y se desplaza hacia un grupo de empleados poseedores de credenciales universitarias y con la consigna de racionalizar los procesos de administración.

Muy pronto los cuadros directivos exigieron autonomía, al darse cuenta que solo formaban parte de un nivel jerárquico sin un ápice de poder, puesto que no se había modificado el modelo de gestión centralizado y casi autocrático de las pequeñas y medianas empresas. Una

gran cantidad de estudios describen las consecuencias perversas de las grandes máquinas burocráticas de la primera mitad del siglo XX (Blau, 1995).

Las soluciones a estas dificultades se denominaron: *descentralización, meritocracia y dirección por objetivos*.

La crítica implícita en este nuevo modelo es contra la lógica del mundo doméstico que prevalecía en las organizaciones empresariales, las decisiones basadas en juicios personales antes que en resultados y por supuesto el riesgo siempre latente del nepotismo. Los nuevos sistemas de evaluación asociados a la dirección por objetivos, pretendían que los ascensos se dieran sobre resultados, no sobre amiguismos y menos sobre antigüedad (que recompensa la fidelidad que es un valor doméstico por excelencia). Los manuales de época eran tajantes al sugerir que debía privilegiarse la eficacia y reducir el peso de otros valores, incluyendo el de las redes sociales.<sup>1</sup>

Surgen al mismo tiempo nuevas representaciones y formas inéditas de poner a prueba a las personas y, por lo tanto, nuevas formas de triunfar o fracasar.

En el período de posguerra se despliega un interés inusitado por los diplomas en la determinación de los salarios y en las posibilidades de hacer carrera, sistemas de seguridad social reforzados por mutualidades, estabilidad de las rentas salariales mediante la institucionalización de procedimientos de revisión de los salarios en función de la evolución de los precios al consumo, garantía de empleo en las grandes organizaciones que aseguraban a sus cuadros la promoción y le ofrecían todo tipo de servicios sociales: vacaciones, clubes, comedores, cooperativas.

Las clases populares si bien no se beneficiaron en la misma proporción, si aumentaron su poder adquisitivo, su acceso al consumo y sobre todo incrementaron las posibilidades de escolarizar a sus hijos.

Todo esto ha cambiado, los diplomas ya no son garantía de empleo, las promociones ya no brindan seguridad para el largo plazo, y a los temores por el desempleo se suma la inquietud por las pensiones y jubilaciones.

Una hojeada a los manuales recientes de gestión da cuenta de esta situación.<sup>2</sup>

Se constata que la creencia en el progreso, ese credo de las clases medias, no se ha podido suplir. Existe un desconcierto ideológico, que ha sido uno de los rasgos más evidentes de los

---

<sup>1</sup> Luc Boltanski realiza un interesante análisis de varios cientos de manuales de gestión para proponer cómo dichos manuales se convirtieron en portavoces de ese segundo espíritu del capitalismo, inyectando a sus seguidores la ciega confianza en los nuevos valores de la eficiencia, la calidad y la excelencia.

<sup>2</sup> Por ejemplo, el best seller de moda: *Padre rico, padre pobre*, de Kiyosaki y Lechter anuncia en la contraportada: “la enseñanza tradicional, si bien es muy importante, ya no es suficiente. Todos necesitamos entender qué es el dinero y como funciona”

últimos años marcados por la descomposición de las representaciones asociadas al “compromiso” socioeconómico puesto en marcha durante los años de posguerra.

Este pensamiento empresarial, gerencialista, brevemente reseñado, es el que en la actualidad se asume como asunto cotidiano en las universidades, y así las nuevas preocupaciones tienen que ver con procesos de acreditación, evaluación del desempeño académico, certificación de profesores, selección externa de estudiantes, normas ISO para la administración... desplazando las viejas preocupaciones por la formación, el sentido humanista de la educación o la discusión del vínculo universidad-sociedad. ¿En qué momento, a través de que mecanismos ha sido posible esta transferencia a las instituciones de educación superior?

Es difícil situar el momento preciso en que las universidades se asumieron “como si” fueran organizaciones productivas empresariales, algunas ni siquiera se lo cuestionan, más bien, se trata de un proceso de condicionamiento que lleva por lo menos cuatro décadas y ha penetrado paulatinamente áreas determinantes de las universidades tales como la selección de alumnos, el reclutamiento de profesores y las características de los programas de estudio.

Sin embargo, importa rescatar dos observaciones precisas de Boltanski (2003) en las que señala, por una parte las medidas y condiciones del financiamiento a una educación superior que se vio rebasada en los años setenta por la presión demográfica, y por otra parte, nos recuerda que la Business School de Harvard ha sido el núcleo de la cruzada gerencialista, ha diseminado en escuelas afines esta nueva ideología de la gestión empresarial que ha sustituido a la anciana disciplina económica y ha formado en sus aulas a demasiados líderes políticos del tercer mundo, no es de extrañar que al llegar a las más altas representaciones políticas en sus países, intenten promover lo aprendido, asociado a todo un discurso de modernidad.

Las universidades públicas mexicanas han sido en ese sentido, laboratorios experimentales, las ideas de la calidad total, la reingeniería, los desarrollos por competencias, entre otras técnicas gerenciales, han confundido a los universitarios, pero también han convencido a algunos de que el nuevo discurso institucional debe amarrarse a esta original forma de mesianismo social a fin de ver sus profecías autocumplidas.

Al haber sido planteados para la gran empresa, los nuevos modos de gestión contienen fórmulas muy difíciles de asimilar en una primera intención, por ejemplo, para descentralizar la toma de decisiones de manera que se limiten los inconvenientes del gigantismo burocrático, la evaluación por objetivos se presenta como un mecanismo eficaz; a cada miembro de la institución se le concede autonomía, pero ésta permanece bien acotada, por una parte a través de la descripción detallada del puesto de trabajo y por otra, mediante la asignación a cada uno de un objetivo coherente con la política general de la institución. La evaluación será entonces

en función del cumplimiento de ese objetivo es decir, del mayor o menor éxito alcanzado en su actividad.

La literatura de gestión por objetivos alcanza tal grado de detalle, que sus representaciones y modelos de excelencia no pueden entenderse como mero discurso superficial. El argumento de la gestión empresarial pretende ser a la vez formal e histórico, global y situado, mezcla preceptos generales y ejemplos paradigmáticos y trata efectivamente de poner en funcionamiento nuevos dispositivos de empresa que suponen una ruptura respecto a los viejos hábitos.

Además, la evaluación por objetivos se ofrece con un conjunto de criterios para medir el rendimiento sobre el que debe basarse la promoción o el ascenso, que según pregona esa propuesta, debería concederse a quienes alcanzaran sus objetivos, es decir a los eficaces, que de esta manera se sentirán tratados con equidad.

Gracias a este ingenioso dispositivo, en el caso de la empresa, los dueños de las mismas se reservaron el control, al mismo tiempo que llevaban a cabo reformas que consideraban necesarias para el incremento de sus utilidades. Los empleados ganaban en autonomía y las empresas se aprovechaban de una fuerza de trabajo doblemente motivada. Pero en las instituciones sociales ¿puede jugarse de la misma manera el rol de “dueño”?

En el siguiente apartado se describe como los recientes discursos exhiben dificultades para ensamblar con prácticas arcaicas de seleccionar, de promover y de permanecer, en un frágil equilibrio que amenaza colapsar a instituciones de educación superior de larga trayectoria.

### **Reclutamiento, selección y promoción de profesores.**

La pregunta tiene gran sentido: ¿cómo se pueden acoplar dos discursos y prácticas tan diferentes en una misma organización; por una parte la selección y reclutamiento con base clientelar y por la otra los supuestos y criterios de la gestión por objetivos?

Una primera respuesta debe tender a explicar cambios en la cultura política, si estos se han observado, pues de ello depende que logren entrar en consonancia los criterios personales que están en la base del reclutamiento clientelar con los criterios impersonales que definen a la gestión gerencial.

En otra investigación (Rodríguez, 2006) he discutido y contextualizado ampliamente la trayectoria de los estudios sobre las elites y cuadros directivos universitario y allí afirmo que si bien la administración y los estudios organizacionales han dado cuenta de ello, es la ciencia política la que ha proporcionado más elementos para la comprensión de la configuración de la cultura política en las instituciones de México.

Lo que importa dejar claro ahora es una de las afirmaciones más importantes (Ai Camp, 1992), sobre la tendencia del sistema político de homogeneizar en sus prácticas a todas las

instituciones mexicanas. Las universidades por supuesto funcionan a imagen y semejanza del sistema político del que forman parte, aunque con el matiz de sus propias historias institucionales, de tal manera que, cambios en el entorno como los que han ocurrido con la alternancia de partido en el poder, modificarían aunque con retraso, los acuerdos políticos en y con las universidades.

Los estudios desde la ciencia política en torno al reclutamiento, surgen en el mismo período que los aportes de investigación de administradores, sociólogos y economistas al estudio de los liderazgos, de la calidad y de la viabilidad o resistencias a mudar hacia la gestión por objetivos. Investigaciones empíricas minuciosas, dan luz acerca de los componentes básicos del reclutamiento:

- las estructuras de preselección,
- las variables de oportunidad que acentúan el potencial de un individuo,
- los porteros del reclutamiento; individuos, instituciones y procesos que determinan quien es seleccionado, y
- las variables de promoción o condiciones que afectan el ascenso (Ai Camp: 1996)

Para el caso de México, las condiciones políticas han cambiado y muchas derivaciones de los trabajos de Roderic Ai Camp han perdido vigencia, no obstante, el rigor en la aplicación del método de investigación le condujo a conclusiones consistentes ahora de gran apoyo para la valoración de la profundidad de algunos cambios anunciados como irreversibles.

Después de investigar en México por más de 20 años, dicho autor concluye que el sistema político mexicano puede clasificarse como de corte autoritario, cerrado en la selección de cuadros y clientelar, con una amplia red que descansa en patronazgos o cacicazgos. Ai Camp, (1996) documenta exhaustivamente las regularidades en su funcionamiento.

Otra de sus relevantes conclusiones es que el sistema político y las principales instituciones mexicanas tienen su base de reclutamiento en *relaciones personales* más que en estructuras colegiadas o de partido combinándose así, algunas reglas formales con una gran cantidad de reglas informales que finalmente se superponen a las primeras.

Las relaciones personales tienen un carácter azaroso a diferencia de los encuadres institucionales, por ello es tan importante cultivar una red de relaciones políticas que amortigüen las decisiones cambiantes del seleccionador, aunque todos los sistemas políticos autoritarios imponen criterios ideológicos estrechos a un proceso de selección y así anulan la influencia de cualquier variable externa.

Además el comportamiento cultural tiene gran importancia como variable explicativa (Smith, 1988). Muchas de las características cambiantes del entorno no afectan sustancialmente los patrones culturales, por ejemplo, factores como el clientelismo no necesariamente



experimentan cambios evolutivos ni ocurren de manera paralela a los cambios en la sociedad de que forman parte.

Es entonces en la interacción entre características culturales, institucionales y psicológicas (entendidas como predisposiciones de los individuos para formar parte de grupos o camarillas), que se mueven las prácticas y las posibilidades del reclutamiento.

### **Estructuras de preselección**

Para algunos enfoques de los recursos humanos (Alles, 2008), el reclutamiento es un paso previo a la selección que no debía representar dificultades y solo tendría la restricción de los recursos económico para allegarse una buena base de candidatos. En la realidad, sería ingenuo suponer que las estructuras no tienen un papel significativo en la conformación de las ambiciones de los individuos que pretenden lugares en organizaciones como las universidades. Las estructuras son restricciones reales capaces de eliminar a los individuos que no están dispuestos a correr los riesgos asociados con el puesto y finalmente es la que establece si la selección se basará en el mérito o en otro tipo de criterios.

Hablar de estructura remite a la identificación de elementos tales como el tamaño de la universidad, su dispersión geográfica, su jerarquización vertical y horizontal, su grado de formalización (leyes y reglamentos) y por supuesto la historia institucional y los mitos y rituales que hacen a cada institución única.

Las diferencias son notables si se compara un sistema abierto con un sistema vertical o cerrado como el que impera en las universidades mexicanas, porque en gran medida los propios arreglos institucionales determinan la disposición y habilidad de los individuos para participar y ganar posiciones en la academia o incluso en la dirección.

### **Los “porteros” del reclutamiento**

Si los procesos informales son la base del reclutamiento y la selección, las relaciones personales y las redes que en torno a ellas se establecen, son fundamentales en todas las instituciones. Según lo reportado por Ai Camp (1996), los reclutadores individuales forman grupos o se asocian en “camarillas” como se nombra en México despectivamente al conjunto de funcionarios, generalmente en ejercicio, que comparten intereses de poder.

La estructura piramidal de la red condiciona que en los nodos, algunos reclutadores se atribuyan poder de decisión para promover u obstaculizar trayectorias, lo que conduce a lo que según Grindle (1998), es el talón de Aquiles de un sistema político de este tipo: la fragilidad de las carreras individuales que dependen de alianzas personales amarradas a lealtades y reciprocidades, lo que ha sido denominado *relación “clientelar”*.

La forma generalizada de reclutamiento es a través de la cooptación y designación en la que interviene un grupo o en ocasiones una sola persona o líder que tiene la capacidad no solamente para nombrar, sino también para patrocinar carreras y hasta controlar el acceso a puestos de relevancia, de lo que se deriva que en un sistema que incorpora nuevos miembros a través de patrocinio, las características del reclutador se vuelven tanto o más importantes que las del reclutado.

Al igual que el reclutamiento, la selección y la promoción son dirigidas por las mismas reglas no escritas. Las redes de amigos o compañeros de universidad, se convierten en pequeños grupos informales que cumplen funciones de socialización, reforzando ciertos comportamientos políticos y también allegando al grupo a individuos que concuerdan con sus valores grupales, aumentando así su capacidad e influencia.

Cuando instituciones universitarias funcionan como sistemas clientelares, es más importante la red de conocidos y posibles aliados que los méritos o credenciales acumulados en una carrera académica o directiva.

Pizzorno (2003) al analizar el caso de Italia, llega a conclusiones similares en cuanto al efecto de las redes sociales en la movilidad ascendente y también en la descripción de abusos de quienes detentan el poder de reclutar, puesto que disponen de una amplia gama de favores por cobrar, en términos personales. Si bien hay excepciones, la mayoría de los que hacen carrera, sobre todo si tienen pretensiones directivas, aceptan las consecuencias del patrocinio por parte del grupo que los enrola y mantienen el silencio de la “disciplina” incluso si son víctimas o chivos expiatorios en algún momento de sus carreras.

La participación en las redes sociales también estimula las rivalidades entre los seguidores de los reclutadores y líderes que actúan como porteros, es decir, los que controlan el ingreso a los grupos. Esa competencia que ellos mismos fomentan y de la que se convierten en árbitros, incrementa la capacidad del patrocinador para seguir ascendiendo, aumentando así las posibilidades de todos sus discípulos y protegidos de tener éxito en la carrera. Señala Ai Camp (1996) que “este mismo patrón se observa en otros ambientes institucionales, en las comunidades intelectuales y en las universidades públicas”.

Esas conexiones personales en red se convierten por lo tanto, en un recurso o capital político importante, tanto para escalar en los puestos como para intercambiar información.

Los estudiosos de las redes sociales se sorprenden de la apertura que existe en México en comparación con países avanzados e incluso atrasados, donde el sistema de redes está prácticamente oculto, en cambio aquí la participación no solo es abierta, hasta se atribuye fines didácticos al socializar un vocabulario de grupo y pautas de comportamiento y

pensamiento político, un ejemplo de esa aculturación es la lealtad al mentor político y al propio proceso de selección.

En México, el sistema de redes está ampliamente difundido y hasta institucionalizado formando una estructura piramidal aunque en algunas áreas, “flojamente acoplado” (Cabrero: 1999), por lo cual, también los líderes están sometidos al azar y sus fracasos tienen repercusiones en las carreras de sus seguidores, de “su gente”.

Los seguidores generalmente no se amarran a un solo reclutador por lo que es común observar movimientos entre camarillas en los momentos de reemplazo de directivos. La tasa de rotación en puestos es un indicador claro de estos juegos intrainstitucionales y su análisis aporta elementos significativos para identificar grupos, grados de cohesión e identidades.

Sobre la omnipresencia de las redes sociales, Coleman (1990) ha dicho que falta todo por conocer. Se trata de una forma primaria de relación personal, un doble vínculo que difícilmente puede reemplazarse por versiones instrumentales de la interacción humana.

Si bien el recurso de las redes sociales condiciona en gran medida la promoción o el ascenso en los puestos, también ha sido constatado que la ubicación geográfica, familiar, social y educativa condicionan el reclutamiento, puesto que los reclutadores eligen a individuos con características similares a las suyas.

En las universidades, la afinidad generacional es un elemento decisivo, a veces hasta indispensable para formar parte de una camarilla. Como afirma Julián Marías (1994), pertenecer a una generación no solo tiene relación con la edad, son los referentes comunes, las cosmovisiones compartidas, los lenguajes con los que nombran su momento histórico, las figuras que reconocen como sus antecesores y sucesores.

Existe más identificación por la carrera universitaria que siguieron, que por el nivel alcanzado, más por la pertenencia a una generación escolar que por los reconocimientos académicos obtenidos, porque entre ellos se generan mecanismos de lealtad y confianza personal<sup>3</sup> que no se logran a través del sistema de méritos y así, el círculo reinicia donde confluyen la pertenencia a una generación y se refuerza con los orígenes familiares y el lugar de procedencia.

Otras variables pueden estar influyendo simultáneamente para la permanencia y promoción en los puestos universitarios, pero las mencionadas hasta aquí son las de mayor importancia y por supuesto, resultan significativas siempre que se examinen en contextos más amplios.

### **Reformas universitarias y reclutamiento de profesores**

---

<sup>3</sup> Recordar que en sistemas autoritarios la lealtad personal se equipara a lealtad institucional aplicándose todo el andamiaje legal a los “traidores”

En cuatro décadas se ha configurado un país diferente en casi todos los ámbitos económicos, sociales, políticos y de manera relevante en la educación. De inicio se puede señalar el crecimiento exponencial de las universidades públicas en cuanto al número de alumnos y por consiguiente, de profesores. Según la estadística de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES), la matrícula de licenciatura experimentó un crecimiento absoluto de 1 898,000 estudiantes entre 1970 y 2005. Mientras tanto, el número de profesores se elevó de 30,186 en 1970 a 259,884 solo en el nivel superior, lo que representa una tasa de incremento promedio anual de 6.3 por ciento.

La curva de expansión muestra el mayor crecimiento entre 1970 y 1982 y a partir de ese año desciende a un modesto 2.3 por ciento anual, debido en su mayor parte al crecimiento de matrícula en universidades particulares.

Es un argumento obligado, recordar que la estructura autoritaria de la sociedad mexicana y sus instituciones, había tenido en otras universidades un punto de quiebre con las protestas estudiantiles de 1968-71 que alertaron al Estado mexicano sobre la inflexibilidad de sus medios de control y fueron a la vez un llamado urgente a revisar mecanismos de movilidad social como la educación superior, que estaba mostrando su agotamiento y se reflejaba en la contradicción acentuada entre la selectividad social por credenciales y por nepotismo<sup>4</sup>. Coincide también con el momento de la transición demográfica en que la población joven exhibía un incremento sin precedente en la historia de México y el acceso a la educación superior se presentaba casi como el único camino de ascenso social.<sup>5</sup>

No se trata por supuesto de una coincidencia, pues como se ha venido comentando, a partir del sexenio 1982-1988 se gestaron y pusieron en práctica nuevas políticas para la educación en general y la superior en particular. El programa modernizador exhibió como estandarte la calidad de la educación y por tanto, asumió un discurso en que las prioridades fueron la planeación (en su vertiente de planeación estratégica), la evaluación a todos los niveles: institucional, gubernamental e individual y por supuesto con su correlato de *pago por mérito* a semejanza de universidades anglosajonas.

A esos años corresponde la creación del Sistema Nacional de Investigadores, del Consejo Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA), los programas de apoyo a la docencia, a grupos de liderazgo académico, etc. Es también el período de las reformas académicas en universidades públicas, como la Universidad de Guadalajara que para esos

---

<sup>4</sup> Este dato lo pone de manifiesto Rollin Kent en su investigación publicada en 1990 “*Modernización conservadora y crisis académica en la UNAM*”

<sup>5</sup> En los capítulos siguientes se expone datos sobre el incremento de la población estudiantil, los requerimientos de docentes y las transformaciones cualitativas de la vida cotidiana universitaria.

años ya había incrementado su matrícula hasta a las mismas tasas de crecimiento que la matrícula nacional.

Más adelante se verá que uno de los requisitos para reestructurar las universidades públicas y reformarlas fue la regularización de sus plantas docentes, es decir, el Gobierno federal reconoció cargas laborales de tiempo completo y medio tiempo, homologando los salarios con tabuladores nacionales y comenzó a inducir el credencialismo de los académicos.

La restricción explícita fue: no más contrataciones los siguientes años, ni sustituciones de plazas de los profesores que fallecieran, y así, después de 20 años, sigue vigente la restricción y mientras tanto las universidades se han tenido que abstener de reclutar a sus egresados más brillantes, al tiempo que padecen el envejecimiento laboral de sus plantas académicas.

Es observable el desfase entre estas acciones de gobierno y las políticas de reclutamiento y selección de la mayoría de los profesores que ahora están concluyendo sus carreras académicas y que se incorporaron antes de 1982, en paralelo a la explosión de la matrícula en licenciatura.

Como apunta Murayama (2009), el desempeño docente y las prácticas cotidianas en las aulas no han estado en el centro del debate ni de las políticas de la educación superior, más bien se trata de indicadores cuantitativos a los que se atribuye cierta “objetividad” y que han derivado en una evaluación de papel. Ante este panorama es muy atinado el llamado de Rollin Kent (2007) para “examinar críticamente la trama real en la cual se recluta y se promueve a los profesores”, en la educación superior mexicana, sigue diciendo Kent, no se recluta ni se promueve a un docente por ser un buen enseñante...tampoco se le despide por ser un mal docente.

### **Universidad de Guadalajara, el inminente cambio generacional**

Las tendencias reformadoras del Estado se dirigieron a las universidades públicas. Desde la Secretaría de Educación Pública, y con la mediación de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES), encontraron en ellas un campo propicio, resultado de una variedad de condiciones internas que hicieron resonancia con los nuevos aires de cambio.

A grandes rasgos, se trató de una política nacional que involucró a universidades públicas situadas fuera del Distrito Federal, que tenía dos fines inmediatos: sacudir las inercias de las universidades públicas estatales y evitar la propagación del conflicto iniciado en la UNAM<sup>6</sup> Como toda política pública, la viabilidad de las reformas universitarias está en función de controles y consensos, de apoyos políticos y de estrategias de gobierno que tienden a

---

<sup>6</sup> Reconoce el ex presidente De la Madrid en sus memorias que el conflicto en la Universidad Nacional Autónoma del México, obligó a replantear el trato con las universidades y con el sistema de educación superior en general sobre todo ante la amenaza latente de la propagación del conflicto.

homogeneizar, o como señala Luis F. Aguilar (1992), a “uniformar los problemas y a homologar las políticas para resolverlos” pero cuya implementación está siempre matizada por las historias institucionales.

Al iniciar la década de los ochenta, en la Universidad de Guadalajara, las tensiones internas ya estaban advirtiendo la necesidad de cambios. Los controles que habían funcionado para una universidad de menores proporciones, empezaban a mostrar fisuras por su rigidez evidente y su falta de respuesta ante nuevos escenarios externos.

Resultado de la fuerte presión de la demanda, la U de G había multiplicado su matrícula con la secuela de improvisación de docentes e infraestructura; la dependencia financiera del gobierno era cada vez mayor, la matrícula se concentraba en la Zona Metropolitana de Guadalajara, y sobre todo se afianzaba y reproducía una burocracia de directivos más orientada a la lucha política interna que a los requerimientos de una administración universitaria profesionalizada.

En ese contexto conectan las políticas nacionales de reforma con una necesidad interna de cambio que ya empezaba a manifestarse desde 1985, con la creación del Departamento de Investigación Científica y Superación Académica (DICSA); dependencia que trataba de introducir un modo distinto de gestión académica.

En un acoplamiento conflictivo, del que están dando cuenta un buen número de investigaciones, crónicas y testimonios (Rodríguez, 2006), surge la reforma, que en su planteamiento inicial consideraba ocho ejes de transformación que debían ser atendidos de inmediato: investigación, docencia, en su urgente revisión curricular e innovación, extensión, financiamiento, infraestructura, normatividad y planeación ocuparon los primeros sitios de la agenda universitaria.

Para la Universidad de Guadalajara, se trató de una reforma contingente (Gradilla, 1995) en la que se fundieron rasgos de la universidad colonial, la que fue fundada en 1792 como Real y Literaria Universidad de Guadalajara; también hay rasgos de la organización universitaria liberal, típica del siglo XIX, y por supuesto, los rasgos de la universidad popular con orientación científica y socialista, de la primera mitad del siglo XX.

Cinco años después de iniciados los trabajos formales, en 1994, ya se había avanzado en la propuesta de descentralización, la creación de centros universitarios regionales y el cambio a un esquema organizacional basado en departamentos académicos, además de organizar la docencia en créditos.

Probablemente, las transformaciones que conllevó la reforma pudieron haber sido atendidas en el esquema anterior de escuelas y facultades, sin embargo, la institución apostó a un esquema organizativo distinto, que aún no termina de estabilizarse, y que otorga centralidad a

los departamentos, aparte de representar, al menos en el papel, un giro en el diseño institucional, un nuevo acuerdo sobre la forma en que se toman las decisiones institucionales. Hasta 1989, la UG se estructuró alrededor de la docencia impartida en escuelas y facultades, identificándose tres tipos de actores: estudiantes, profesores y directivos; de estos últimos, la pirámide establecía un director en la cúspide, secretarios, oficiales mayores y prefectos en el medio y en la base los 212 mil alumnos y profesores que registraba la estadística universitaria.<sup>7</sup>

La selección de alumnos y el ingreso de profesores se apegaba a los procedimientos del sistema clientelar descrito por Ai Camp y que se describe en el apartado anterior: existía un sistema de cuotas y cada uno de los jefes políticos se convertía en el “portero” que permitía o no el ingreso a licenciaturas específicas, aunque se admitía a estudiantes que sin recomendación pero con altos promedios solicitaba su ingreso. Del mismo modo, la contratación de profesores seguía el camino de las recomendaciones informales a través de la red clientelar y una vez contratado, asumía los códigos y compromisos de un sistema de reclutamiento con esas características.

Se llega así al momento de la reforma con una abultada planta académica en una situación laboral inestable y con tabuladores salariales arbitrarios y desiguales.

Una de las primeras negociaciones del grupo político que encabezó la reforma –y que por cierto también representó el relevo generacional en el poder universitario–, fue la regularización de la situación laboral de los académicos. El Gobierno federal cedió a esta demanda y se inició un proceso de homologación que otorgó reconocimiento a cerca de 2,000 profesores: 28 por ciento de tiempo completo, 7 por ciento de medio tiempo y 65 por ciento de profesores por hora clase.

Las condiciones ya se mencionaron antes: no contratación de nuevos profesores en los siguientes años y no sustituciones en caso de fallecimientos. En estas restricciones la Secretaría de Educación Pública ha sido inflexible de tal manera que el panorama a la fecha es:

Una planta docente envejecida laboralmente en la que el promedio de edad de los profesores de tiempo completo es de 56 años.

El 80 por ciento de los profesores de tiempo completo está a 5 años de cumplir la edad para la jubilación.

La restricción del Gobierno federal no ha permitido que se incorporen jóvenes profesores y con ello se ha bloqueado la transferencia del *know how* de la profesión docente.

---

<sup>7</sup> Hasta 1989, las negociaciones por el presupuesto federal se establecían con base en la estadística de cobertura: número de estudiantes atendidos por nivel, y número de profesores. Al cambiar los términos de la negociación en 1994, se depuró la estadística universitaria y se redujo la cifra en 100 mil estudiantes aproximadamente.

Derivado de la situación anterior, se extravía el sentido de la inversión en formación en posgrados de alta calidad, ante la imposibilidad de incorporación de ese personal altamente calificado. A la fecha no existe un programa ordenado para formar jóvenes en posgrados de alta calidad que retroalimenten a la institución.

Aun con la excesiva formalización de la universidad, sus reglamentos de ingreso y promoción y sus estatutos, la práctica del ingreso clientelar no ha sido modificada y de esa manera se distribuyen los escasos puestos docentes que se consiguen a través de fondos y programas especiales.

La ampliación de la matrícula se cubre con profesores de hora/clase que se contratan de manera temporal y discrecional.

## **CONCLUSIONES**

Lo que de manera sintética se presenta en este trabajo, es el escenario en que se debaten los discursos de cambio, de competencias, de reingeniería y de calidad.

Nos encontramos en un discurso gerencialista que ha sido aplicado a las universidades después de una larga travesía por la empresa y que debe ser analizado en su totalidad, no solamente en aquellos fragmentos que se perciben en alguna de las políticas académicas de reciente cuño tales como, los programas de estímulos al desempeño, las modificaciones curriculares hacia las competencias o la obsesión por la acreditación de programas académicos.

La intención es llamar la atención hacia uno de los problemas en los que las instituciones se juegan su sobrevivencia, como es el reemplazo de sus académicos, y argumento porqué no se trata de un mero asunto administrativo, sino que atañe a toda la organización, a sus prácticas políticas, a su cultura organizacional y a sus formas de liderazgo, en suma, a su historia institucional que no ha encontrado lugar en los discursos del cambio.

He tratado de mostrar el panorama actual de las plantas docentes en una institución pública que la están alcanzando los tiempos y aún se debate en discusiones sobre el rediseño organizacional que asumió hace 20 años.

Como mencionaba antes, las reformas vienen siempre acompañadas de un discurso del cambio institucional. La reforma universitaria de la UdeG no ha sido la excepción; la crítica del viejo “saber hacer”, presentado como algo ya superado, es el modo en que se ha establecido la relación del pasado con el presente.

Este tipo de discurso sin memoria, no ofrece un panorama equilibrado del pasado ya que su propósito es proponer mejoras y por lo tanto romper con una parte de los dispositivos provenientes de las antiguas prácticas instaladas. Esta literatura selecciona y amplifica los



factores contra los cuales se rebela, silenciando a su vez otros rasgos que pueden ser más recurrentes o importantes, es el caso de los relevos en la academia.

Tenemos entonces nuevos discursos basados en formas modernas de profecías: estudios de prospectiva, futurología y planeación estratégica, en franca contraposición con las prácticas clientelares de reclutamiento. De la resolución de esta contradicción depende la permanencia de una institución de tan larga tradición.

Finalmente, recordar a Julián Marías el filósofo español, que en su texto sobre las generaciones (1994) señala que para que convivan varias generaciones y más aún, para que compartan decisiones de poder, se requieren facultades de expresión e interpretación que permitan a una de las partes comunicar y a la otra recibir y asimilar, es la forma de lograr convergencia de proyectos de largo plazo.

“Es hoy cuando se decide el mundo que tendremos en 2050 y cuando se sientan las bases del 2100” Jacques Attali: Breve historia del futuro

## **BIBLIOGRAFIA**

Acosta Adrián: “Los patios interiores de la reforma universitaria. El caso de la Universidad de Guadalajara”, en: Cazés, Daniel, Eduardo Ibarra y Luis Porter: *Geografía política de las universidades públicas mexicanas. Claroscuros de su diversidad*. México. UNAM-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. Tomo II. 2004. pp. 9-82.

Aguilar, Luis F.: *El estudio de las políticas públicas*. México. Miguel Ángel Porrúa. 1992.

Ai Camp, Roderic: *La formación de un gobernante. La socialización de los líderes políticos en el México postrevolucionario*. México. Fondo de Cultura Económica. 1992. 276p.

\_\_\_\_\_ *Reclutamiento político en México*. México. Siglo XXI editores. 1996. 342 p.

\_\_\_\_\_ *La política en México*. México. Siglo XXI editores. 1997. 254 p.

Alles, Martha: *Gestión por Competencias*. Buenos Aires. Granica. 2008. 302p.

Barba Álvarez, Antonio y Luis Montaña Hirose: *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*. México. UAM-I.- Miguel Angel Porrúa. 2001. 199p.

Blau, Peter: *The dynamics of bureaucracy*. Chicago. University of Chicago Press. 1955.

Boltanski, Luc y Eve Chiapello: *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid. Ediciones Akal S.A. 2002. 718p.

Boltanski, Luc: *El amor y la justicia como competencias. Tres ensayos de sociología de la acción*. Argentina. Amorrortu editores. 2000. 253p.

Coleman, James: *Fundamentos de la acción social*. 1990.

Coronilla, Raúl y Arturo del Castillo: “El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias” en, Arellano, David, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo: *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*. México. Miguel Angel Porrúa. 2000. pp. 79-136.

- Crozier, M y E. Friedberg: *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México. Alianza editorial. 1990. 392p.
- Fernández, Lidia M.: “Crisis y dramática del cambio. Avances del análisis en grupos de innovación”, en Butelman, Ida (comp.): *Pensando las instituciones. Sobre teorías y prácticas en educación*. Buenos Aires. Paidós. 1996.
- Gil Antón, Manuel: *Los rasgos de la diversidad. Un estudio sobre los académicos mexicanos*. México. UAM-A. 1994. 294p.
- Gradilla Damy, Misael: *El juego del poder y del saber. Significación, norma y poder en la Universidad de Guadalajara: socioanálisis de una institución en conflicto*. México. El Colegio de México. 1995. 410p.
- Hall, Richard H.: *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México. 6ª. Edición. Prentice Hall. 2003. 360p.
- Ibarra Colado, Eduardo: *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. México. UNAM-UAM-ANUIES. 2001. 524p.
- Kent, Rollin: *Modernización conservadora y crisis académica en la UNAM*. México. Nueva Imagen. 1990.
- ( 2007) *La educación superior. Falacias y Problemas. Nexos*. Núm 372. México. Diciembre
- Kiyosaki y Lechter: *Padre rico, padre pobre*. México. Ed. Aguilar. 2005.
- Marías, Julián: *Mapa del mundo personal*. Madrid. Alianza editorial, 2ª. Reimpresión. 1994. 206p.
- Marx, K: *El dieciocho brumario de Luis Bonaparte*. México. Siglo XXI editores. 1976.
- Middleton, E. y D. Edwards: “Recuerdo conversacional: un enfoque sociopsicológico” en, *Memoria compartida. La naturaleza social del recuerdo y el olvido*. Barcelona. Paidós. 1992.
- Mintzberg, Henry: *La estructura de las organizaciones*. México. Prentice Hill. 1990
- Murayama, Ciro: *La economía política de la educación superior en México*. México. ANUIES. 2009. 154p.
- Ornelas, Carlos: *El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo*. México. Nacional Financiera-CIDE-FCE. 1995.
- Porter, Luis: *La Universidad de papel. Ensayos sobre educación superior*. México. UAM- UNAM. 2004.
- Rodríguez María: *Los directivos de la Universidad de Guadalajara. Reclutamiento y trayectorias, 1989-2001*. Guadalajara. Tesis doctoral. 2006. 168 p.
- Salinas de Gortari, Carlos: “Educación superior” en, *Universidad Futura*, Vol. 1, núm. 1. 1989.
- Smith, Peter: *Los laberintos del poder*. México. El Colegio de México. 1988.
- Universidad de Guadalajara: *El proceso de reforma académica en la Universidad de Guadalajara, 1989-1995*. Guadalajara. 1995.
- \_\_\_\_\_ *Del gigantismo a la red universitaria. La descentralización posible, 1990-1995*. Guadalajara. 1990.
- Varela, Roberto: “Cultura política” en, Tejera Gaona, Héctor (Coordinador): *Antropología política. Enfoques contemporáneos*. México. Plaza y Valdés Editores. 2000. pp. 37-53.

Weber, Max: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México. FCE. 1998.