

# La transformación de la universidad: claroscuros en la implantación de un modelo de investigación universitaria

Víctor Hernández Márquez\*

La UACJ cumple cuarenta años en medio de una reforma en el sistema de educación superior sobre la cual, se dice, se habla mucho pero se investiga y, sobre todo, se reflexiona poco. En particular, no comparto del todo esa percepción, ya que el cambio en el sistema educativo mexicano no es un fenómeno aislado. Por el contrario, forma parte de una transformación global que experimentan las sociedades modernas empujadas por los drásticos cambios científicos y tecnológicos. Y sobre este fenómeno existe —desde hace por lo menos tres décadas— una intensa investigación que ha dado lugar a varios *journals*, entre los que destaca *Minerva*, y nuevos campos de investigación, de los cuales el más obvio es el dominio de investigación que se ha dado en llamar *Educational Change*.

No pretenderé resumir ni siquiera enlistar la amplia gama de problemas que enfrentan las instituciones de educación superior en estos momentos de cambio. Sólo me limitaré a enunciar y comentar un par de ellos a la luz de lo que ya ha ocurrido en otras instituciones desde que inició este cambio de modelo.

El primer problema que enfrentan todas las instituciones de educación superior que se ven inmersas en esta transformación es la inercia o resistencia al cambio. Como todo sociólogo sabe, esto es un fenómeno social habitual y por tal motivo se afirma que el diseño de una buena política pública se mide por su capacidad para predecir los nudos críticos de esa resistencia y establecer los mecanismos adecuados para revertirlos.

El segundo tiene que ver con la implantación de medidas que se presumen como parte constitutiva del nuevo modelo, pero que en el fondo no corresponden propiamente con él e incluso algunas de sus estrategias llegan a oponerse parcial o completamente a ese modelo. La forma más visible de dicho problema se encuentra ligado al llamado método de planeación estratégica que se supone optimiza el establecimiento y operación de la nueva universidad.

No es necesario extenderse sobre la íntima relación que guardan entre sí ambos problemas. Sin embargo, es muy importante señalar que algunos de los críticos del modelo de la universidad de investigación, con frecuencia tienden a identificar el modo gerencial de gestión del nuevo modelo con el modelo mismo. Por otra parte, la gran mayoría de los problemas del segundo tipo se deben a un uso inapropiado del análisis de costo-beneficio y, en principio, pueden resolverse en la medida en que seamos capaces de evitar esos usos inadecuados (cuyo ejemplo paradigmático son las *encuestas de satisfacción del cliente* que la administración implementa para presuntamente asegurar su correcto desempeño ante el investigador que solicita recursos, pero que en realidad no tienen resultados visibles de mejora e incurre en una confusión conceptual en la caracterización de la relación entre la administración y el investigador); no obstante, la persistencia de esos errores obedecen no tanto a la obstinación de aquellos que creen religiosamente en las virtudes de la aplicación irrestricta del modo gerencial de gestión o de quienes se sienten incapaces de pensar otros modos de gestión, como por la asumida impotencia de la ad-



*Before the Curtain*,  
c. 1885 / Degas (detalle)

Ahora bien, el modelo de la universidad de investigación se ha establecido a través de dos programas federales dirigidos al mejoramiento y, por consiguiente, a la acreditación de los programas de estudio y de los docentes-investigadores.

ministración universitaria para negociar el modelo de gestión ante las respectivas instancias gubernamentales (lo cual, de entrada, resulta irónico, ya que la relación entre el gobierno y la universidad es un claro indicio de que no es posible identificar la universidad con una empresa).

Existe un elemento adicional que debe tomarse seriamente en cuenta al momento de considerar ambos tipos de problemas desde una perspectiva integral y no sólo de la situación de una universidad particular, como la UACJ o la UNAM. Ese elemento tiene que ver con el tamaño de nuestras instituciones, que en nuestro caso corresponde a lo que en el mundo anglosajón se denomina *mass higher education system*. Existen varios problemas asociados a esta clase de sistema educativo en relación con los tipos de problemas indicados arriba, pero sólo mencionaré los más obvios. El primero de ellos es la tendencia a entender o identificar el crecimiento del sistema con el cambio; el segundo es el problema —siempre latente— a que el aumento del sistema se lleve a cabo en detrimento de la calidad del mismo y, por último, el problema del tamaño vuelve prácticamente imposible el cambio total de éste; esto es, el sistema corre el peligro de preservar amplias zonas en las cuales el nuevo modelo no alcanza a penetrar.<sup>1</sup>

Desde luego, es previsible que la resistencia al cambio sea mayor en la medida que el tamaño del sistema también lo sea y los cambios sean introducidos a escala menor y sobre un reducido número de elementos de éste. No es el único factor (la duración de las actividades que se busca remover es también otro

importante), pero resulta particularmente relevante en el caso de la universidad. Esto es así porque, como ha señalado Eric Ashby,<sup>2</sup> con frecuencia se suele poner demasiado énfasis en cómo expandir el sistema educativo y en el costo que esto trae consigo, pero no en cómo cambiarlo; y, como ya he mencionado, también es común identificar equivocadamente el cambio con el crecimiento.

Ahora bien, el modelo de la universidad de investigación se ha establecido a través de dos programas federales dirigidos al mejoramiento y, por consiguiente, a la acreditación de los programas de estudio y de los docentes-investigadores. Por razones de espacio me referiré solo de manera tangencial a la forma como operan en relación con estos últimos (por medio de ProMeP y el SNI) y, sobre todo, en función de su impacto en el cambio real de la universidad.

La primera restricción que hay que notar en la aplicación de ambos programas consiste en que el beneficio —y la carga— potencial se limita a aquellos que ocupan una plaza docente (los llamados PTC), cuyo número es poco mayor de una tercera parte del total de profesores de la Universidad. Una consecuencia importante de este simple hecho es que dos terceras partes de la UACJ permanecerán al margen del proceso de cambio del modelo tradicional al modelo de la universidad de investigación.

Desde luego, la Universidad ha hecho, y hace, esfuerzos por incrementar su planta docente de tiempo completo a través de convocatorias anuales y difícilmente esos grandes esfuerzos se pueden escatimar. Todo lo contrario, marcan una ruta segura hacia la ampliación del



*Before the Curtain*, c. 1885 / Degas (detalle)

**Es obvio entonces que una universidad que se define a sí misma por su perfil vocacional (o profesionalizante, como luego se dice) difícilmente puede reconocer actividades no vocacionales, como todas aquellas relacionadas con la investigación.**

modelo de universidad de investigación. Pero, ciertamente no se trata de la única vía y es deseable contar con un programa que permita, en principio, a esas casi dos terceras partes de los docentes alcanzar el nirvana de la plaza de tiempo completo (“en principio” significa: a quien así lo desee y según los criterios establecidos por el programa) o bien incrementar el pago de la horas clase; ya que la universidad no puede esperar mucho por parte de aquellos docentes que reciben una remuneración pobre y ni siquiera alcanzan el reconocimiento pleno a su labor (pues desde el punto de vista administrativo se trata de prestadores de servicios y no de docentes, con lo cual se llega a la aberrante conclusión de que la universidad opera mayoritariamente ¡sin docentes!).

Una vez que se ha puesto de manifiesto esta singularidad de nuestra Universidad, se puede apreciar mejor la dimensión de la resistencia al cambio y de los retos que hay que enfrentar para superarla. Existen varias formas de cómo esa resistencia al cambio suele manifestarse en la administración en detrimento de los docentes que luchan por entrar, conservar y ascender en ProMeP y SNI. Y para terminar daré un par de ejemplos de ello.

Es obvio entonces que una universidad que se define a sí misma por su perfil vocacional (o profesionalizante, como luego se dice) difícilmente puede reconocer actividades no vocacionales, como todas aquellas relacionadas con la investigación. Y en consecuencia, tiende a considerar a estas últimas como un estorbo cuando no un verdadero peligro para la correcta armonía de la administración; y es así como se puede asumir de manera tácita o explícita que los investigadores gozan o pretenden establecer “privilegios” inadmisibles.

Por lo común, esta actitud se expresa en la gran diferencia que la tendencia vocacional de la administración encuentra en su contraparte no vocacional con respecto a la modalidad presencial. Es decir, la administración vocacional pone especial celo en la asistencia a los cursos, pero es incapaz de comprender que los seminarios de investigación se encuentran más

allá del aula y, desde luego, exige que se lleven a cabo dentro de estos espacios. Por su parte, el investigador, apremiado por asegurar su acreditación ProMeP y SNI, encuentra incomprensible que su permanencia en la universidad sea limitado al horario de clases y, por consecuencia, no tenga libre acceso a su laboratorio, al centro de cómputo y a su cubículo. En cierto sentido, ambos bandos se atienen a un significado inconmensurable de lo que implica “presencial”. El administrador tiene una interpretación restringida del término, el investigador un uso amplio.

Similares consideraciones pueden hacerse con respecto al funcionamiento de los posgrados de investigación, al uso de los servicios bibliotecarios y muchas otras cosas más; pero hay un aspecto sobre el cual se debe poner especial cuidado. Me refiero a nuestra materia prima: los estudiantes. Cuando la administración vocacional impone con rigor su criterio de modalidad presencial fomenta, sin saberlo, una cultura que no tarda en manifestarse en contra de la universidad misma, pues si los estudiantes se limitan a asistir a sus clases, por lo general no se sentirán inclinados de manera espontánea a involucrarse en las actividades extracurriculares que suelen promover los investigadores (como los congresos, las conferencias, los talleres y las presentaciones de libros). Y como todos sabemos, cuando esto ocurre, la casa pierde.

\*Docente-investigador de la UACJ.

<sup>1</sup> Para evitar malentendidos quizá sea necesario añadir que el modelo de investigación no supone la conversión de cada docente en *docente investigador*, sino en la sustitución del predominio de una de las tareas sustantivas de la universidad sobre las demás; dicho escuetamente, el nuevo modelo da prioridad a la *creación* de conocimientos sobre la *transmisión*. No se trata entonces de una distinción cuantitativa, sino cualitativa, ni esto supone la abolición del perfil vocacional (o profesional).

<sup>2</sup> *Adapting Universities to a Technological Society*. Jossey-Bass, San Francisco-Londres, 1974, p. 136.