

## DIMES Y DIRETES DE LA DIRECCIÓN UNIVERSITARIA

**ARMANDO RUGARCÍA\***

*Rector de la Universidad Iberoamericana Centro Golfo.*

### INTRODUCCIÓN

No cabe duda que la dirección universitaria está cargada de un sinnúmero de situaciones internas y externas a la universidad, muchas de ellas, totalmente desconocidas o incomprendidas por la muchedumbre universitaria. El contraste entre la dirección universitaria en países desarrollados y en otros es impactante. Esto sin duda se explica tanto por la diferencia en los recursos asignados a la educación superior en los diferentes países, como por la homogeneidad, producto de la experiencia, de los sistemas educativos en los países más desarrollados. Tengo que confesar que tanto el suscrito como la mayoría de mis colegas universitarios encargados de alguna dirección universitaria, somos unos advenedizos de la administración. Lo paradójico del caso es que prepararnos para la dirección universitaria ante la perspectiva de cambio a un futuro inmediato sonaría temerario o inútil. Para acabar de agravar este asunto, me he topado con directivos universitarios cuya vocación manifiesta es el trabajo académico y no la promoción del mismo como debería de ser. En otra vertiente, muchos de los directivos de universidades han buscado y logrado puestos ejecutivos por razones diferentes a estimular el trabajo académico o universitario. Con esto quiero decir que pongo en duda la vocación de muchos de los que dirigimos universidades y que dicha vocación debería ser el servicio a la universidad por medio del estímulo al trabajo académico. Es decir, promover las funciones básicas de una universidad -docencia, investigación y difusión- para lograr eficazmente sus objetivos: educar personas y desarrollar sociedades.

Con estos antecedentes quisiera compartir con el lector las principales dificultades con la que me he topado como directivo universitario, esperando aportar algunas ideas que sirvan para ayudar a solventarlas. Estas dificultades se refieren a: la idea de universidad; el concepto de educación; la confusión de medios con fines; educación general o educación particular; ejercicio de la autoridad; cantidad de actividades; formación de académicos; los alumnos; y los apoyos para los cursos.

Quizá debería decir que son los aspectos que han llamado mi atención en cuanto a su relación con la dirección universitaria y que además, evidentemente, están interrelacionados.

### LA IDEA DE UNIVERSIDAD

A los pocos días de haber sido nombrado en un puesto de dirección general, sentí la fuerza de diversas ideas sobre lo que debe ser o está siendo una universidad mexicana. No me había percatado en mi nicho de académico de ingeniería, del peso tan fuerte que tienen las ideas en las decisiones o acciones universitarias. La universidad es concebida desde como “un lugar sagrado para la reflexión pura”, hasta como un espacio para la acción política, pasando por la idea clásica de una institución que enseña, investiga y difunde. Por supuesto que hay otras ideas de universidad en las mentes de grupos y gestores universitarios, pero no es necesario enunciarlas para insinuar el problema que de esta situación se deriva: ante las varias ideas de universidad que se tienen dentro y fuera de la universidad, la resultante es la pérdida de eficacia o la imposibilidad de tener una comunidad bien establecida.

Creo que estamos en un momento de la historia de la universidad en que es necesario reinventarla con firmeza y reorganizarla de acuerdo con la nueva definición. No es posible exigir que la universidad se convierta en la salvación de un pueblo; tampoco permitir que se dedique a cualquier cosa. La universidad no es un hospital, ni una parroquia, ni una industria, ni una empresa, ni un partido político; parece ser que la universidad se tiene que dedicar fundamentalmente a preparar gente para éstas y otras instituciones.

Una responsabilidad fundamental de un directivo universitario es estimular la reflexión crítica para establecer el tipo de universidad que se quiere y puede ser.

Nadie ha puesto en duda que las instituciones de educación superior son para educar. Lo que sí sucede es que otros objetivos universitarios han desplazado a la educación como la tarea fundamental de una universidad. Es más, con frecuencia el sentido de una universidad se agota en sus funciones: enseñar, investigar y difundir, sin pensar en el para qué de estas funciones.

Sin lugar a dudas, nos demos cuenta o no, escondida detrás de gran parte de las disputas y decisiones universitarias está una idea de universidad que queremos promover. Mientras esta idea no se unifique mediante el diálogo, el sello de nuestras universidades seguirá siendo la inestabilidad, los cambios radicales, la necesidad de recursos exponenciales y la falta de eficacia.

## **EL CONCEPTO DE EDUCACIÓN**

Una vez más, el problema que aquí percibo es la diversidad de conceptos de educación que deambulan en los ambientes escolares y universitarios. Vuelven a surgir las ideas, conceptos o nociones como los protagonistas del quehacer humano.

Como intuimos que la educación es el bisturí que va a remediar los males sociales, nos vemos forzados a referirnos como educación a casi cualquier cosa que hacemos como padres, maestros, funcionarios universitarios y gobernantes. La tendencia humana a justificarse a sí mismo para conservar y escalar un puesto es impresionante.

En el nombre de la educación se vale casi todo: desde sostener el mismo plan de estudios por 20 años, hasta cambiarlo al ritmo de las novedades disciplinares; desde comprar equipos modernos para laboratorios, hasta tenerlos como piezas de museo por no tener personal que sepa manejarlos; desde llenar las bibliotecas con publicaciones periódicas, hasta conservarlas intactas porque nadie las lee; desde la evaluación objetiva, hasta aquella asediada por intereses personales o grupales; desde preparar nuevas actividades para estimular el aprendizaje de los alumnos, hasta repetir el mismo “rollo” año tras año; desde golpear a un estudiante, hasta darle un beso...

Detrás de estas acciones extremosas está una idea consciente o inconsciente de educación. Intentemos referir algunas de ellas que sin duda servirían de argumento para justificar las acciones anteriores. Educar es dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son susceptibles, según Platón. García Hoz establece que educar es el perfeccionamiento de las facultades específicamente humanas; Maritain, Rich y Adler dicen más o menos lo mismo. Para Peters la educación abarca una serie de procesos que culminan en el mejoramiento de la persona.

¿Quién no ha oído hablar de Freire? Él dice que educar es humanizar o liberar al hombre. Gowin comenta que educar es cambiar el significado de la experiencia humana. Skinner reitera un viejo concepto de educación: es aquello que permanece en el hombre cuando se le ha olvidado lo que se le ha enseñado. La educación tiene que ver con la acción ejercida por las generaciones adultas sobre las que todavía no están maduras para la vida social, dice Durkheim.

Para Piaget la primordial tarea de la educación es desarrollar la razón; mas en general, la educación tiene que apuntar a un pleno desarrollo de la personalidad humana y a un refuerzo del respeto por los derechos del hombre y por las libertades fundamentales.

Podría seguir citando algunas más de las 150 definiciones de educación listadas en la Enciclopedia pedagógica de Rufino Blanco, pero con las mencionadas basta para detectar que la dificultad fundamental de estas definiciones de educación estriba en su ambigüedad al pretender llevarlas a la práctica educativa. Cualquiera de ellas permite “cualquier” acción que en nombre de la educación decida llevarse a cabo. El problema que enfrenta un universitario preocupado por mejorar su labor educativa es: ante tal noción de educación, ¿qué debo hacer? Es por tanto necesario disponer de una idea de educación que siendo fiel a las nociones filosóficas anteriores, oriente las acciones y omisiones de la docencia y, en general, de la acción universitaria.

Mi aportación a este mundo de ambigüedades que merodean en torno a la idea de educación es una noción más operativa. Parece ser que la tarea de la educación debe estar principalmente orientada a que el hombre encuentre qué hacer con su vida, y posteriormente se capacite para ello. Si esto es cierto, la tarea principal de la educación no podría descuidar la aprehensión de valores. Por valores en el sentido educativo, me refiero a “aquello” a lo que se decide dedicar la vida o parte de ella: una profesión, una pareja, un hijo, una iglesia, la industria, mi salud, mi alimento,... Un valor representa también una manera de ser aceptada conscientemente: honesto, responsable, trabajador, amoroso, servicial,... Preparar al educando para decidir sus valores es claramente una responsabilidad educativa.

Cuando una persona aprehende un valor, se refuerzan actitudes congruentes con dicho valor. Las actitudes expresan un valor, un compromiso. Las actitudes son tendencias estables a actuar, a pensar, a sentir de determinada manera en busca de un valor.

El drama educativo y social actual es que los valores en función de los cuales estamos viviendo no fueron captados con seriedad y, por tanto, nuestras actitudes son endebles. De otra manera, parece que alguien más ha tomado nuestras decisiones de vida, alguien ha abusado de nuestra libertad.

Al considerar que por medio de la educación el hombre descubre y compromete su vida con algo o con alguien, el siguiente paso por dar sería capacitarse para cumplir ese compromiso. Vale más para la sociedad un hombre capaz y comprometido, que otro sólo comprometido o sólo capaz. La sociedad, cualquiera que sea, requiere de hombres capaces comprometidos con valores aprehendidos con todas las de la ley.

Pero, ¿qué hace a un hombre capaz? Un hombre es capaz en la medida en que puede manejar ciertos conocimientos en situaciones novedosas. Lo que hace que una persona pueda manejar los conocimientos son las habilidades de razonamiento. Las habilidades son las herramientas intelectuales que permiten manejar el conocimiento; por tanto no son conocimientos.

De lo anterior se infiere que el hombre capaz debe también entender ciertos conceptos, principios o conocimientos del área en la cual quiere serlo. Es imposible que la mente maneje la ignorancia. Por lo antes dicho se propone que actitudes, habilidades y conocimientos sean los tres componentes de cualquier noción operativa de educación. En otras palabras, educar sería promover en los alumnos el ensanchamiento de su horizonte de conocimientos, el desarrollo de sus habilidades para manejar los conocimientos y el reforzamiento de actitudes depreñadas de haber encontrado razones para vivir, es decir, valores. Si esta tarea, educar, se hace con pertinencia, la persona va desarrollando su capacidad para aprender o comprender, para resolver o pensar y para valorar o decidir.

Este modelo educativo explicita de una manera concreta lo implícito o ambiguo en muchas definiciones de educación.

El directivo académico debe estimular el diálogo crítico de los universitarios para reducir la ambigüedad en las funciones académicas, en particular en la principal de ellas: educar. De otra manera, se debe responder comunitariamente qué hace a una persona educada, qué mejora al hombre, que lo perfecciona. La propuesta que hice es sólo eso: una posible respuesta a estas preguntas.

## **MEDIOS-FINES**

Especialmente los académicos apasionados tienden a ir convirtiendo el trabajo académico en el fin de la universidad.

Un prestigiado investigador mexicano como Ruy Pérez, dice que los objetivos de la universidad son la enseñanza, la investigación y la difusión de la cultura, tomando como referencia la Ley orgánica de la UNAM de 1945. Sin embargo, la Ley Orgánica de la UNAM no maneja estas funciones como objetivos. Pareciera ser que este prestigiado científico así quisiera ver las cosas, es decir, identifica funciones con objetivos. Como si no hubiera algo más allá de la enseñanza, la investigación y la difusión; como si no hubiera un para qué de las funciones propiamente universitarias.

La docencia es para educar y la investigación es para avanzar el conocimiento o para atender un asunto social. Pero, ¿la difusión tiene un sentido ulterior? Pareciera ser que se difunde para que otros lean, aprendan cosas, reflexionen y desarrollen sus habilidades de pensamiento y encuentren, por qué no, algo valioso a lo cual dedicar la vida. Si esto es cierto, la difusión es también para educar.

El problema va más allá: se llegan a confundir los medios o agentes con fines u objetivos universitarios. Si se acepta que la docencia, investigación y difusión son funciones que persiguen ciertos objetivos, el profesor, el investigador y el escritor son agentes del logro de dichos objetivos en el marco de esas funciones. Más aún, los equipos de laboratorio, computadoras, pizarrón, etc., no son sino medios o herramientas que usan los agentes para realizar sus funciones en búsqueda de los objetivos que se establezcan. Sin embargo, las expresiones cotidianas y los artículos que se publican sobre la evaluación universitaria parece que se refieren sólo a los medios o agentes. Por ejemplo, en un estudio a nivel nacional publicado en los Estados Unidos, la calidad de una universidad se mide por el número de profesores con doctorado, el número de alumnos por profesor y el salario de los profesores. En reportes universitarios que intentan establecer la calidad universitaria se usan otros tipos de indicadores: el número de libros en biblioteca por alumno, el número de metros cuadrados de construcción por alumno, el número de pantallas de computadoras por cierto número de alumnos, etcétera.

Lo dicho: aparentemente se identifican medios con fines, o por lo menos ahí -en los medios y su sofisticación- termina el fenómeno evaluatorio de las universidades. La confusión inocente que se hace entre medios y fines es evidente, como también es cierto que un ábaco bien usado podría ser más educativo que 300 computadoras descompuestas o mal empleadas. No tengo nada contra la tecnología educativa moderna, ni contra los profesores con posgrado, sería morboso querer regresar a la época de las cavernas educativamente hablando. Lo que afirmo es que los agentes y medios son sólo eso, agentes y medios y no fines en sí mismos. Es patético comprobar que por detener los ojos impresionados en los medios, las universidades han perdido de vista su finalidad. Einstein tenía razón al aseverar que nuestra civilización ha perfeccionado los medios, pero está confundida con respecto a los objetivos.

Jacques Maritain es más radical al decir que el principal reproche que se le puede hacer a la educación contemporánea es la supremacía de los medios sobre los fines.

Es curioso percatarse que la confusión entre medios y fines se da en los hechos, pues en los papeles o documentos oficiales la situación es diferente. Por ejemplo, en el Ideario de la Universidad Iberoamericana (1968) o en su Filosofía educativa (1986), se constata con una claridad determinante que el trabajo académico, o inclusive la excelencia académica, es un medio y no un fin. Esto lleva a que no se pueda entender o juzgar la excelencia académica si no es a la luz de la excelencia humana o de la educación que se promueva. Sin embargo, en publicaciones universitarias de diversa índole la excelencia académica -o el trabajo académico- se sigue manejando como un fin. Por ejemplo, en la publicación Magis (1989) un directivo opina: “¿Cómo podemos impulsar que institucionalmente se otorgue prioridad a lo académico, considerando que la finalidad institucional es académica, sin caer en el caos administrativo que impida, precisamente, la eficiencia y la excelencia académica?”

Qué difícil es dirigir una universidad cuando uno está convencido de la prioridad de los objetivos sobre los medios o recursos.

## **EDUCACIÓN INTEGRAL O EDUCACIÓN PARTICULAR**

Con relación al viejo problema de educación integral o particular, es decir, al cliente lo que pida versus lo que el hombre necesita como tal, Herbst comenta: “Educamos a los estudiantes al trabajar con ellos en un campo o disciplina”. Esto implica que la formación profesional es un pretexto para formar al hombre. Por lo mismo, continúa diciendo: “Lograr la competencia en un campo no es el objetivo de la educación, sino sólo uno de sus expedientes”. El propósito de la educación es el hombre y su formación y no solamente satisfacer necesidades socio-profesionales. El alumno interesa como tal y no sólo está ahí para ser adiestrado por los profesores para desempeñar el papel que le hayan asignado los adivinos de las necesidades sociales.

La sustitución de educación por la instrucción es muy grave. De sustituirla, dice Herbst “no prestaríamos ningún servicio verdadero a la sociedad al convertirnos en sus lacayos o maquiladores. Ninguna sociedad es mejor que las personas que la constituyen. Si mediante la educación creamos hombres y mujeres que posean excelencia, no tendremos necesidad de un objetivo más alto o más bajo”.

Maritain tiene una postura parecida a la de Herbst: “El fin primario de la educación concierne a la persona humana en su vida personal y en su progreso espiritual, no es sus relaciones con el medio social”. Más adelante insiste: “La esencia de la educación no consiste efectivamente en adaptar a un futuro ciudadano a las condiciones e interacciones de la vida social, sino, y esto es lo primero, en hacer un hombre, y por este medio precisamente preparar un ciudadano”.

Hanssler de una manera más sutil argumenta: “Nuestra educación está entrando en un callejón sin salida. Queramos o no, tenemos que planear toda la educación con miras a la tarea de preparar a la joven generación para el mundo del trabajo moderno. Cada uno de nosotros está convencido, al mismo tiempo, de que la educación tiene como primera y primordial tarea servir al hombre, a su desarrollo y a su rendimiento en la vida personal y en la vida de la comunidad humana ¿quién tiene preferencia, el hombre o la función? Los especialistas en el campo de la educación no se cansan de afirmar que toda la educación debería estar orientada hacia las exigencias de la sociedad. Por otra parte -y nada ilumina la situación de una forma tan patente-, sería peligroso hacer del mundo laboral y sus requisitos el problema central de la educación del hombre. Las declaraciones se contradicen; los papeles están cambiados, pero ambas afirmaciones encierran un elemento coactivo”.

Hanssler continúa diciendo: “La situación parece sin salida. Por muy celosos que seamos en afirmar que la educación tiene preferencia sobre la formación profesional y que la conservación y el desarrollo progresivos de nuestra tradición cultural constituyen el elemento vital de nuestra educación, el hecho es, sin embargo, que las tareas encaminadas a inculcar una formación profesional dominan la educación y amenazan con ahogarla”. Estas opiniones contrastan severamente con aquella que Giral desesperadamente expuso durante un coloquio sobre la universidad: “Yo creo que en la crisis actual el esfuerzo que tenemos que hacer incluye uno de especialización con orientación muy pragmática, aun a riesgo de sacrificar algo del contenido humanístico y cultural de los programas de estudio de las universidades”.

En el fondo, la polémica es entre una educación orientada teniendo presente una demanda social y otra más integral tomando como referencia al desarrollo del hombre como tal. La salida a esta polarización bien podría ser un sano equilibrio. Sin embargo, tiendo a preferir -o al menos enfatizar- la educación integral, pues provee de una base para toda especialización y asegura el toque humano al profesional. Lonergan no sería tan extremista y diría que la educación general deber ser previa a la especialización, porque el propósito fundamental de aquélla es desarrollar el poder de asimilación de la persona.

Una vertiente de esta polémica es la especialización versus la interdisciplinaria. Con frecuencia maestros e investigadores pugnan por hacer estudios más profundos en la disciplina que manejan. Se piensa que sabiendo más de un asunto se prepara uno mejor para labores académicas. Se pierde de vista que la profundidad lleva a la parcialidad y que ésta, en el mundo académico de hoy, resta potencial para investigar los problemas sociales y preparar a los profesionales integralmente.

Sin lugar a dudas este asunto no está resuelto, quizá sea una cuestión de buscar un equilibrio estimulando el trabajo en equipo de los colegios académicos.

## **FORMAS DE EJERCER LA AUTORIDAD**

Los dos polos del ejercicio de la autoridad o el poder son el autoritarismo y el servicio.

Los diferentes directivos con los que se comparte la dirección universitaria manejan, en mayor o menor grado, la amplia gama de actitudes que se desprenden de la tensión entre autoritarismo y servicio.

Los colegas autoritarios tienden a dar órdenes, a preocuparse sólo por su jefe, a cuidarse las espaldas, a radicalizar resultados, a no delegar, a no dar crédito a los subordinados,...

Los colegas que basan su autoridad en el servicio tienden a compartir decisiones y responsabilidades, a manejar el principio de subsidiariedad, a reconocer al subalterno y al jefe, a apoyar el trabajo de los demás, a corresponsabilizarse de los problemas y responsabilidades de otros directivos,...

Al convivir en la universidad los dos tipos polarizados del ejercicio de la autoridad, el ambiente de trabajo en una institución se torna caótico y conflictivo: los reglamentos no funcionan, las mociones no interesan, las decisiones se empantanar, los problemas humanos abundan,...

Creo que en un ambiente educativo como lo es (o debe ser) una universidad, el tipo de autoridad que debe prevalecer es aquella que se basa en el servicio. El autoritarismo es aparentemente eficaz al principio, pero el trabajo universitario se muere antes de germinar.

La autoridad servicial da la impresión de lentitud o inocencia pero va dejando semillas que florecen con el tiempo.

La verdadera autoridad es aquella que hace crecer al grupo o a la persona en el logro de ciertos objetivos establecidos en común.

El servicio es autoridad y el autoritarismo no sirve.

## **CANTIDAD DE ACTIVIDADES**

Es cierto, la sociedad necesita de las universidades. Hoy la sociedad no sabe a quien más pedir ayuda. El hombre está desesperado y buscando sobre todo respuestas a un sentido de su vida más pleno. Necesita alguien o algo en quien confiar o creer.

El Papa dice en su discurso a los rectores de universidades católicas que "...este deber tiene que sentirse y vivirse siendo conscientes de que no sólo la Iglesia mira a las universidades católicas y las necesita, sino también la sociedad". Me atrevo a generalizar la última parte del juicio del Papa. En efecto, la sociedad mira a las universidades.

Si lo anterior es cierto, es previsible y está sucediendo que se confunda a la universidad con muchas cosas. Baste la diversidad de peticiones que le hacen a la universidad en la actualidad para ratificar este juicio. Este caudal de peticiones puede desviar o restar eficacia al quehacer propiamente universitario. Inclusive parece ser que se siente una necesidad de hacer más y más cosas académicas o no académicas, universitarias o no universitarias.

Por otro lado, cuando se quiere discernir entre actividades a realizar o relegar, la diversidad de criterios hacen de la situación un caos.

A veces siento que estoy haciendo cosas inútiles o que no me competen, pero también percibo que para un colega esas cosas son de vital importancia y que debo apoyarlo. Los procedimientos o reglamentos parecen no ayudar en las decisiones y a veces se siente uno abrumado, desamparado y caminando en el sentido que uno no quiere o cree conveniente.

En otra vertiente, el miedo al cambio o la costumbre hacen que actividades que en un tiempo fueron importantes se sigan conservando, no obstante, ante los ojos de cualquier observador crítico parecen actividades inútiles. Parece que se empieza a imponer la necesidad de un criterio uniforme y comunitario que ayude a discernir actividades. Creo que es mandatario que la universidad establezca su misión permanente y de ahí las líneas prioritarias que se desprendan de conectar dicha misión con la situación actual de la sociedad en donde está ubicada. Estas líneas prioritarias se convertirían en criterios para tomar decisiones.

En un comunicado de la Provincia de la Compañía de Jesús en México se reitera lo dicho por el ex General de la Orden: "La meta de la educación jesuítica es nuestra común misión de edificar el Reino de Dios para la formación de hombres y mujeres para los demás".

## FORMACIÓN DE ACADÉMICOS

El profesor es el agente eficaz para la educación y el investigador lo es para el desarrollo de la ciencia y de la sociedad.

En las paredes invisibles sobre las que escriben los directivos universitarios se leen letreros como los siguientes: “Se busca maestro: bueno o malo pero que venga a clases”. “Curso corto para formar profesores, miércoles de 18:00 a 20:30 horas el 13 de junio”. “Asamblea para prima vacacional..., no faltes”. “No hay presupuesto para...”. “No se puede...,” ...

Con toda humildad pero con deseo de mejorar la situación, debemos reconocer que tanto la cantidad como la calidad del profesorado es deficiente en México. Sin lugar a dudas hay profesores comprometidos y responsables con su función, pero tanto éstos como los otros, con deficiencias en aspectos metodológicos sobre todo para desarrollar habilidades o enseñar a pensar y para formar en valores o reforzar actitudes.

En cuanto a la investigación, mi principal preocupación es que se desprenda y sirva a la sociedad mexicana, sobre todo a los sectores más desfavorecidos. Y en cuanto a la difusión que “toque” y transforme al lector o interlocutor. En otras palabras, necesitamos como directivos ser capaces de estimular la investigación y difusión para los demás. Un reto adicional para el investigador universitario es enseñar a investigar, especialmente en el marco de un posgrado.

La carrera académica fue un invento para intentar resucitar el cadáver académico que está enterrado en salones de clase, laboratorios y bibliotecas. Por supuesto que se ve actividad académica en las universidades, pero el asesino del quehacer académico son los pobres resultados: los egresados no están preparados para enfrentar con decoro la profesión y la vida, los resultados de la investigación generalmente no son útiles a la sociedad y las publicaciones u otros productos difusivos no tocan ni transforman a su interlocutor.

Desde 1971 se ha pretendido formar académicos con posgrados para mejorar el quehacer universitario, pero no ha sido suficiente, no se ha dado en el blanco. La mayoría de los posgraduados no trabajan de tiempo completo en las universidades y los que sí lo hacen están dedicados al trabajo directivo para el que supuestamente no fuimos preparados. ¿Qué hace un doctorado en ingeniería química de la mejor universidad del mundo en esa área dirigiendo una fábrica de colchones? No hay espacio para abundar en este problema. Sólo diré que es necesario revisar a fondo la manera como formamos profesores, investigadores y difusores.

## LOS ALUMNOS

Si se entiende que la labor fundamental de una universidad es la educación y, por lo tanto, que la principal preocupación para esta institución debe ser la ganancia educativa de sus alumnos, el grado de educación que obtienen quienes ingresan a la universidad o a un curso de licenciatura o posgrado es de vital importancia. No es lo mismo para una institución o profesor manejar alumnos atentos o inteligentes que distraídos o mal preparados; no es fácil educar a sujetos con actitudes incongruentes al tipo de egresado que se quiere formar, que la situación contraria.

Sin embargo, si exigiéramos alumnos brillantes y congruentes con el ideario universtario, de conseguirlos, ya no tendríamos “nada” que hacer. El reto que se presenta hoy a las universidades es mejorar al alumno que ingresa y no al que debe ingresar. No se trata de exigir un perfil de ingreso que nos evada de nuestra responsabilidad social como universidad. Necesitamos escoger a los mejores alumnos que intentan ingresar a una universidad, es decir, los más congruentes con el perfil de egresado al que se quiera tender y trabajar con ellos para acercarlos, siempre acercarlos, a dicho perfil. La educación eficaz puede con este reto y mucho más. El asunto es entonces, educar a los alumnos que ingresan a la universidad o se registran en un curso y no pensar que porque no son lo que deberían ser merecen nuestro desprecio universitario.

La prestigiada educación jesuita ha establecido y establece: “que no es exclusiva de los pobres”, los ricos y semi-ricos también merecen de la atención educativa, pero sin descuidar el tipo de perfil de hombre al que se quiere llegar. No podemos culpar a la herencia o a la preparación anterior de la ineficacia educa-

tiva de las instituciones particulares o de las públicas. Tenemos que hacer un esfuerzo, por grande que este sea, para preparar hombres y mujeres capaces para los demás, sean ricos o pobres, bien preparados o no tanto.

## **APOYOS A LOS CURSOS**

Después del propio alumno y el maestro, son los libros y otros materiales los medios más pertinentes para estimular el aprendizaje y la educación.

Gran parte de los libros de texto que se manejan en los ambientes escolares son escritos por investigadores o consultores, situación que fuerza dirigirlos a un público diferente del alumno de licenciatura.

Con frecuencia, lo mismo que el plan de estudios, los libros son hechos desde una plataforma científica o profesional que no toma en cuenta los antecedentes académicos de los alumnos y mucho menos los personales. Otros apoyos a los cursos, como acetatos, transparencias o videos que usan profesores y alumnos, son generalmente manejados sin una clara conexión con el sentido fundamental de su uso: promover la educación. Los centros de didáctica del país pasaron por una etapa en la que se pretendía resolver los problemas educativos por medio de la tecnología educativa. Se proponían e intentaban usar medios tan novedosos y, a veces sofisticados, que se perdía de vista el fin para el que se usaban.

Es a todas luces necesario un programa universitario y si se puede nacional de producción de libros y materiales de apoyo a cursos orientado a promover la educación de los alumnos, teniendo en cuenta sus antecedentes o situación real. El alto porcentaje de profesores de asignatura en las universidades hace de esta necesidad una urgencia. Quizá la mancuerna difusiva entre un buen investigador y un buen docente puedan aportar textos sólidos en la ciencia o profesión que se maneja y pertinentes para apoyo a la docencia.

Los textos, materiales y toda nuestra pedagogía tiene que combatir el imperio del aprendizaje memorístico o mecánico: se tiene que estimular un método de aprendizaje que “fuerce” al alumno a pensar el conocimiento, no sólo a repetirlo. El mero conocimiento no educa.

## **CONCLUSIONES**

No cabe duda que el trabajo directivo en la universidad mexicana contemporánea tiene sus peculiaridades, sus sabores y sinsabores, sus dimes y diretes.

Creo que lo más estimulante del trabajo universitario es observar que las ideas que uno ha aprendido sean asumidas conscientemente por cada vez mayor número de universitarios y que dichas ideas lleven a mejorar la calidad universitaria.

Quizá mi principal reto como directivo universitario es que mis preocupaciones principales sean compartidas por mis colegas de arriba, de abajo y de los lados y por los de otras universidades. Parece que esto mismo reta a todo directivo.

Es necesario, por medio del diálogo crítico, encontrar ciertas ideas o nociones universitarias que entendidas en común se abracen con la misma pasión, es decir, necesitamos ir caminando hacia una verdadera comunidad. Mientras esto no suceda seguiremos viendo diversas “universidades” dentro de una misma universidad; seguiremos pegándole a diferentes piñatas con los ojos cerrados.

De otra manera, el caos universitario fuerza a reinventar, entre todos, a la universidad contemporánea y luego a actuar en consecuencia. Es necesario redefinir a la docencia, a la investigación y a la difusión.

Los asuntos que se discutieron en este escrito pueden dar la pauta para reinventar a la universidad por medio del diálogo crítico entre sus gestores: si se quiere distinguir medios de fines, el trabajo académico debe orientarse hacia tender a la misión universitaria. El “cliente” de la universidad no es la sociedad, ni la empresa, ni la industria sino el hombre mismo y su mejoramiento; la educación integral debe considerarse como la base de la formación profesional o especializada, y la formación interdisciplinaria del académico como soporte de la docencia, la investigación y la difusión.

La autoridad no tiene sentido si no es para el servicio, la promoción de la participación y el desarrollo de las personas. En las universidades de hoy no se trata de hacer más cosas; sino de hacer lo que hacemos mejor. La función del investigador universitario es harto compleja y aparentemente contraria al glamour que se ventila sobre esta tarea. Necesitamos una investigación crítica y propositiva, es decir, aquella que “amenaza” positivamente la cultura. Al mismo tiempo, el investigador necesita formar investigadores para los demás. El académico que difunde, tiene que buscar transformar a su interlocutor.

El reto de hoy en las universidades no es renunciar a nuestra misión esperando que vengan buenos alumnos, sino educar a los que tenemos.

Hay un mercado virgen en México y el mundo que tenemos que aprovechar: textos y materiales docentes hechos bajo una óptica educativa.

Espero que estas propuestas permitan dialogar a la diferentes comunidades universitarias y decidir lo que se debe ser y hacer en una universidad de cara al siglo XXI.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Adler, M., *Reforming education*, Collier Books, Macmillan Pub. Co., N.Y., 1990, p. 17. *Education SJ*, No. 3, 1988, p. 27 E3é. *Education SJ*, No. 2, 1989, p. 10. *Filosofía educativa*, UIA, México, D.F., 1986. Freire, P., *Entrevista con Paulo Freire*, Ediciones Gernika, 3a. ed., México, 1983, p. 37. Garvilla, E., *Axiología educativa*, Ediciones TAT, Granada, 1988. Giral, J., “Contribuciones a los debates”, Coloquio sobre la misión de la universidad, Querétaro, 11-13 de mayo 1989. Gowing, B., *Educating*, Cornell University Press, Ithaca, N.Y., 1981. Hassler, B., *El humanismo en la encrucijada*, Editorial Católica, Madrid, 1973. Iderio, UIA, México, D.F., 1968. *Informe del Rector 1991-1994*, UIA-Golfo Centro, Puebla, julio 1995. Juan Pablo II, “La Iglesia, la sociedad y el mundo necesitan universidades católicas”. Discurso a los participantes en el II Congreso Internacional de las Universidades Católicas e Institutos de Estudios Superiores, L’ Observatore Romano, Roma, Italia, 21 de mayo 1989. Lonergan, B., *Philosophy of education*, Cincinatti, Ohio, 1959, Lectures given at Xavier College. Magis, *Boletín de la UIA-León*, No. 3, 15 de febrero 1989. Maritain, J., *La educación en este momento crucial*, Ediciones Desclée de Brouwer, Argentina, 1947. Pérez Tamayo, Ruy, “La universidad del futuro”, *Nexos*, marzo 1990, p. 49. Peters, R., *Filosofía de la educación*, Fondo de Cultura Económica, México, 1977. Piaget, J., *A dónde va la educación*, Editorial Teide, S.A., Barcelona, 1978. Rich, M., *Educating and human values*, Addison Wesley, California, 1968. Rugarcía, A., *Calidad total en la universidad*, *Revista de la educación superior*, enero-marzo 1994, pp. 63-77. -----, *La carrera académica del maestro universitario*, *Reencuentro*, UAM-X, No. 12, agosto 1994a, pp. 52-55. -----, *Investigación-docencia: ¿un mito o una alternativa?*, *Educación química*, enero 1992, pp. 5-16. Skinner, B. F., *The technology of teaching*, Appleton Century Crafts, N.Y., 1968. U.S. News, *America’s Best College*, U.S. News, January 1990.