

# *Sujetos de la transformación universitaria*

BÁRBARA KEPOWICZ MALINOWSKA, M.<sup>a</sup> DE LOS ÁNGELES ROMERO ESPINOZA,  
M.<sup>a</sup> DEL CARMEN SANDOVAL MENDOZA

Instituto de Investigaciones en Educación de la Universidad de Guanajuato

## RESUMEN

En este artículo se aborda la problemática relacionada con la actuación de los sujetos, que conforman la comunidad universitaria, destacándose su papel como autor, actores o simplemente espectadores en el proceso de transformación institucional. Asimismo, se analiza la cultura de participación y el protagonismo académico como componentes deseables en dicha transformación, refiriendo aquí también, algunos obstáculos provenientes de la estructura institucional y de las características propias de los sujetos tales como actitudes, expectativas, pensamiento utópico entre otros. Finalmente se plantean algunas propuestas relacionadas con la educación como una alternativa para transformar y revitalizar su entorno.

**Palabras claves:** Universidad, transformación, participación y protagonismo.

## ABSTRACT

In this article related to the performance of the individuals in the university community deals with, highlighting their role as authors or spectators in the institutional transformation process. Likewise, the cultural of participation is analyzed and the academic protagonism, as desirable components of said transformation, referring also too, some obstacles inherent to the institutional structure and the characteristics of the subjects like: attitudes, expectations, and utopic thought among others. Finally, some proposals related to education as and alternative process of formation to transform and revitalize itself are mentioned.

**Key word:** University, transformation, participation, protagonism.

## Introducción

Las reflexiones presentadas en este artículo, surgen en consecuencia de una investigación sobre los factores que favorecen la constante innovación de la práctica educativa (Kepowicz, B., Romero, A. y Sandoval, C., 1993). Al analizar en ella el papel del profesor universitario y las condiciones que juegan el papel estimulador en la motivación para el cambio, aparecieron interrogantes referentes a la transformación de la práctica universitaria en general, incitando a una nueva investigación que comienza con estos planteamientos. Así, al recuperar la idea de la universidad como comunidad científico-educativa de alto rango, surgió la pregunta sobre el papel de los sujetos que la constituyen mediante un cuestionamiento propositivo y acción favorecedora de la transformación constante. La reflexión expuesta gira en torno a la problemática de la relación entre ámbito institucional y las características de funcionamiento de los sujetos reflejadas en el grado de su participación y compromiso con la tarea académica.

No es pretensión de este trabajo revisar todas las posturas y modelos referentes al problema mencionado, sino confrontar algunas aportaciones teóricas, ya muy difundidas, utilizándolas como instrumentos en la reflexión sobre la práctica de la participación de los académicos en las instituciones públicas de educación superior. De este modo se hace hincapié en: la identificación de los diversos niveles de cooperación en la tarea institucional; la necesidad de un protagonismo académico y el desarrollo de la cultura participativa a partir del propio proceso formativo de los universitarios.

## Transformación universitaria y su esencia

La Universidad tiene su origen en las asociaciones de los maestros e intelectuales que en el siglo XII y XIII surgen alrededor de las principales catedrales en varias ciudades europeas. Desde su nombre se deducen muchas características que expresan la esencia y el sentido de esta nueva empresa, de hecho, la palabra *universitas* procede del latín y antiguamente fue sinónimo de comunidad (Ferrer Pi, P., 1988). Esto con todas sus connotaciones expresa el espíritu de cooperación, convivencia y hermandad en la realización de los fines que en este caso eran meramente científicos y educativos obviamente, en la interpretación correspondiente a sus contemporáneos. En cuestión de los fines perseguidos por la universidad, desde entonces, se hace referencia al universo como objeto por conocer y a la universalidad de los sujetos que integran dicha comunidad, universalidad que implica la diversidad de la cual se nutre. Así, enseñar a pensar y formar hombres sabios con deseo de aprender siempre más, para encauzar el desarrollo de la humanidad es el motivo esencial de la actividad universitaria.

Al reflexionar sobre la Universidad, ocho siglos después de su nacimiento puede constatar que es un reflejo de la evolución y revoluciones sociales.

políticas y culturales, pero también, especialmente en algunas épocas, es la promotora de cambio que a través de las funciones esenciales de formar y transformar la cultura ha propiciado las condiciones de modificación en las mentalidades, tecnologías y aún estructuras. La evolución de la organización social origina la *institucionalización de las comunidades científicas, espontaneas, acercandolas a su imagen actual*. En los umbrales del siglo XXI, sigue vigente la inquietud de los universitarios por el futuro de esta institución y también por los mecanismos del cambio deseado en las nuevas condiciones sociales, económicas y políticas que especialmente en el caso de la universidad pública, requieren ser analizadas porque representan un reto y un riesgo para su «status».

Es obvio que la universidad ha cambiado mucho desde su origen, y como en cualquier proceso de esta índole ha tenido altas y bajas, tomando o modas rumbos extraños a consecuencia de los vaivenes políticos o modas pasajeras que no tenían mucho que ver con su esencia. En dichos momentos de su historia parecía ser que el papel de los universitarios fue muy limitado y pasivo, favoreciendo de esta manera las influencias de las determinantes externas a la institución. Al pensar que la institución universitaria cuenta con recursos humanos preparados y concientes de su rol, sería posible, esperar su influencia para marcar la ruta del desarrollo deseado, donde el pensamiento utópico y lo plausible fungen como motor del cambio.

En el discurso actual de la universidad pública, sobresale la interpretación de la comunidad universitaria como una sociedad que pretende proteger y desarrollar la cultura de un pueblo, la que vive, cultiva y recrea sus valores, entendidos estos como prioridades elegidas y asumidas con compromiso para ponerlas en práctica, finalmente, dicha comunidad es una asociación organizada por los conocedores competentes en su campo, preocupados por aumentar el saber y compartirlo con otros que pretendan formarse, desarrollar su potencial y poder aportar a la sociedad el capital acumulado. Tales características se cumplen en caso de una organización dinámica y en transformación permanente generada por los sujetos muy bien formados y creativos, pero, ¿será este el caso de la universidad que conocemos?

De acuerdo a los documentos de autoevaluación de las distintas universidades públicas, en la mayoría de los casos no se logran ni las condiciones mínimas para que pueda cumplirse con dicha esencia y en gran parte este «mucho» corresponde precisamente a la actuación de los sujetos que integran la comunidad universitaria.

### **Autores, actores y espectadores del escenario universitario**

La universidad pública ha mantenido entre sus principios básicos el de la democratización, tanto en la cuestión de la matrícula como en la de su propio gobierno, lo que sugiere que los miembros de la comunidad deben tener el

papel de Autores en los cambios y planteamientos innovadores; sin embargo, muchas veces estas declaraciones se quedan en el papel, sobre todo, cuando la participación no es auténtica y espontánea, o bien, cuando el rol del profesor universitario no tiene matices de protagonismo, dejando su lugar a los mecanismos burocratizados de toma de decisiones, coordinados solamente por la administración institucional (Glazman, R., 1990). En tal circunstancia, la autoridad y la toma de decisiones, traspasa de las manos de los responsables por construir lo académico, a aquellas que regulan la distribución y manejo de los recursos y ejercen el control total del proceso, los burócratas universitarios. Las consecuencias de esto último no se hacen esperar (Gimeno, J. y Pérez, A., 1992), por ello se dificulta extremadamente llevar a cabo una propuesta meramente académica; disminuye la iniciativa de los profesores y, se presenta la tendencia de identificar a los Autores de la transformación universitaria, con las autoridades administrativas y no con los gestores que provienen y representan al gremio académico. Dicho fenómeno se hace más grave, cuando además, estas autoridades no cuentan con la credibilidad suficiente y los docentes a su vez deciden participar sólo convenientemente en la implementación de los proyectos a nivel institucional.

De esta manera, el papel de los autores, correspondiente a los académicos, se diluye. Cada vez más escasean las grandes individualidades con autoridad científica, fundada ésta en relevantes proyectos de investigación que a la vez sirven de impulso en la formación de nuevas generaciones de investigadores y contriuyen a la ciencia misma. Dichos autores de la transformación universitaria, tienen gran importancia para el desarrollo de los distintos centros académicos y hasta la actualidad, todos ellos constituyen una garantía y reconocimiento del nivel académico de las instituciones prestigiadas. Sin embargo, por otro lado, se observan cambios en el panorama universitario (Ferrer Pi, P., 1988) que reflejan la necesidad de mayor cooperación y trabajo en equipos, como un factor indispensable de cualquier logro académico (Figuerola, L., 1987). Esto último, ha sido reforzado por la necesidad del trabajo interdisciplinario para la solución de la mayoría de los problemas científicos y por la cuestión de sofisticación en varios campos, lo cual no es alcanzable por un solo sujeto, ni con la ayuda de sistemas automatizados. En este caso, la cooperación entre los científicos y la coautoría de los proyectos de investigación, parece ser la condición de éxito en futuro.

Por otro lado, cabe señalar que la creciente especialización, trajo consigo el fenómeno de la separación en el desempeño de las funciones sustantivas, especialmente entre la docencia e investigación (Glazman, R., 1993), lo que disminuye el impacto total de estos sujetos sobre la práctica universitaria, por la razón de no intervenir de manera integral y completa en el proceso de generación y transmisión del conocimiento. Éstas pueden ser algunas de las supuestas causas de la división de la comunidad universitaria en autores y actores, así como de la aparición de los «espectadores» cuya cantidad empieza a multiplicarse peligrosamente en estas últimas décadas. El concepto de las funciones sustantivas de la universidad, que a diferencia de las adjetivas tienen como propósito la bús-

quedada de la esencia de la vida académica, fue introducido a consecuencia de la intervención administrativa y llevo entre otros a la clasificación no muy oportuna, de los trabajadores universitarios en categorías y grupos con patrones y tratos distintos. Así mismo, se inició la banalización del quehacer universitario, su obstaculización con trampas administrativas y trámites sin fin, que como efecto tienen la disminución del tiempo dedicado para lo esencial: lo académico. Para ilustrarlo con algún ejemplo, sin antes el autor de un proyecto de investigación que logró los apoyos financieros, pudo tomar decisiones propias y administrativas los recursos de acuerdo a las necesidades que se presentaban, ahora el «decidente» es el administrador que en varios casos por falta de los criterios referentes a lo científico, además de los comprobantes exige justificaciones y avisos por escrito sobre cualquier cambio, a su vez muy natural en todo proceso de investigación. De igual manera, se observa la dominación de los intereses administrativos en los procedimientos de evaluación, acreditación y planificación académica.

Bajo esta perspectiva, el papel de los académicos corresponde más al de los Actores involucrados en la realización de propuestas ajenas, claro, con la posibilidad de imprimir algunos matices propios al ejecutar el proceso, aportar y mejorar las propuestas, o por lo menos cumplir con su rol, pero también, con el riesgo de realizar algo con lo que no se tiene plena identificación y en algunos casos, tampoco comprensión, algo que aunque parece ser una participación activa e implica cierto compromiso con la tarea institucional, presenta varios índices de funcionamiento opacado por las influencias externas al actor y por tal razón, no logra asegurar el éxito en el cambio propuesto.

A su vez lo anterior, insinúa la idea del Espectador universitario, tal vez interesado en el mejoramiento institucional, pero desubicado y sorprendido por los acontecimientos a su alrededor; tal vez pasivo y apático o simplemente escéptico respecto a los cambios que se dan, o bien, totalmente ajeno a lo que sucede a causa de las experiencias de participaciones fracasadas en otro intento. En este grupo, seguramente quedan muchos que intentaron cumplir con un papel más activo y lo abandonaron por la sensación de la soledad en la difícil tarea de contrarrestar los obstáculos y la resistencia al cambio.

Si tratáramos de establecer los niveles de participación en la tarea de superación universitaria con base en las características de la motivación reflejada en la conducta de los sujetos, podría decirse entonces que este fenómeno puede clasificarse en: la participación tipo «cumplimiento obediente» que puede caracterizarse por la realización del mejor papel posible, de acuerdo a los propósitos de las autoridades que disponen el cambio. En la mayoría de los casos, esta actitud proviene de la identificación total con el planteamiento oficial, por tanto, no es cuestionadora, sino reproductora o defensora de la postura dominante y permite el mantenimiento de la institución; su equilibrio es interrumpido solamente por las rupturas provenientes del exterior.

De la misma manera puede visualizarse la participación correspondiente al

cumplimiento parcial o conveniente de los sujetos y el incumplimiento procedente de la incapacidad ante la tarea, rebeldía o inconformidad con ella.

Como se ha señalado anteriormente, hay de hecho una «participación aparente», es decir, la mínima necesaria para subsistir dentro de la institución, así como la «no participación», que aunque no significa falta de acción de los sujetos, implica la alineación y el abandono de las tareas grupales. Esto se relaciona frecuentemente con la percepción de falta de control sobre los acontecimientos, o de escasas oportunidades de influir sobre la situación, lo que coincidiendo con el escepticismo fundado, en la idea de que toda gestión termina en proyectos escritos y en papeles, en algunos casos, la no participación está acompañada por la acción de resistencia o combate disimulado.

En un segundo nivel y en menor grado, existe la «participación gestora», donde se postulan los cambios, se siembran las semillas de la transformación y reforma, y desde luego se influye sobre la práctica académica. Este tipo de participación, está relacionado con la existencia de los espacios de reflexión sobre el deber y el quehacer universitario, implica entonces el desarrollo del pensamiento utópico, el descubrimiento de los problemas y la búsqueda constante de las soluciones pertinentes en un contexto determinado. Los obstáculos los convierten en retos y, aunque no es libre de errores y tropiezos, en este modo de participación, el que resulta ser indispensable para el desarrollo de la universidad. La existencia de la comunidad y de los grupos en dichas características, acelera en los integrantes no definidos sus capacidad de involucrarse en la elaboración de los proyectos de cambio y contagia el compromiso con la tarea basada en la convicción personal.

Naturalmente, la constante reafirmación de los postulados de autonomía y libertad de cátedra e investigación, como fundamentos de toda acción universitaria, tienen sentido solamente cuando están acompañadas por un contexto en el cual existe realmente la participación comprometida y gestora traducida en las convicciones propias de los maestros y cuando sus juicios personales sustituyen las repeticiones de juicios ajenos y la transmisión rutinaria del conocimiento. ¿Acaso se necesita la libertad para la imitación y reproducción habitual o para defensa de la indolencia propia?

El escenario universitario demanda el papel de los autores y exige del docente universitario el ejercicio cada vez más responsable de su profesión, un esfuerzo por trascender y ayudar en el logro de este propósito con sus alumnos, lo que en estos tiempos no es un fenómeno muy frecuente en la práctica académica (Esteve, J. M., 1983). Supuestamente el impacto de este esfuerzo se apreciará, en la medida en que éste tenga fundamento en una sólida formación del docente, una constante actualización en los aspectos referentes a su campo y/o desarrollo de investigaciones, acompañado todo esto por el debate académico, la crítica y retroalimentación reflexiva de y para la acción (Habermas, J., 1987), frutos de una estrecha colaboración y participación en la vida universitaria.

De igual manera, para fortalecer la autonomía universitaria, surge la necesi-

dad de fomentar además de la autoría individual, la que corresponde a los cuerpos colegiados, constituyéndose estos como órganos responsables en la definición de los objetivos, la toma de decisiones sobre el quehacer académico, así como en la evaluación criterial del proceso. Esta tarea resulta ser muy complicada, si no se cuenta con los mecanismos oportunos para ventilar las inquietudes, conocer y reconocer las aportaciones y propiciar los espacios de participación gestora, ni con los actores comprometidos con su tarea.

### **Participación comprometida, espejismo y realidad**

Después de trazar un diversificado panorama de las formas de actuación o simplemente presencia de los sujetos en la tarea universitaria, surgen las interrogantes relacionadas con los mecanismos de participación, actualmente existentes en las universidades y también los necesarios para fomentar la participación deseada y compromiso de los sujetos con la transformación deseada.

Las dudas al respecto de la realidad de estos mecanismos hacen ver que al contrario de las diferentes declaraciones sobre los universitarios como sujetos activos y comprometidos con el progreso de su institución y de la sociedad, la dinámica de los cambios en la universidad no los refleja. Parece ser entonces que este fenómeno no es masivo y que se refiere solo a algunos sujetos universitarios, los cuales al actuar en soledad no logran tener incidencia esperada. De igual manera, la existencia misma de los distintos gremios universitarios da la ilusión de diversos mecanismos de participación y sin embargo en realidad ésta resulta ser demasiado reducida.

En este renglón hay diferencias significativas entre las distintas universidades. En algunas de ellas, la lucha de los universitarios por los mecanismos de participación en la toma de decisiones importantes, cuenta ya una larga trayectoria, reflejada en la abundante literatura sobre el tema (Morales, Aragón E., 1989). En ella se destaca el papel de las asociaciones universitarias y sobre todo el de sindicato, que utilizando las estrategias muy variadas, y con suerte diferente, buscaba tener presencia e influencia en el proceso de decidir. A pesar de esto, dentro de su desempeño, no faltan los ejemplos de participación ilusoria o manipulada con la cual las negociaciones de los principios y fundamentos se convertían en transacciones económicas.

En el caso de varias universidades públicas estatales, el fenómeno de la participación real y comprometida en la tarea de transformación deseada por los académicos que las integran está todavía más mediatizada por los intereses políticos locales y federales y controlada a través de los mecanismos de manejo de información y la participación restringida.

Asimismo, los cuerpos colegiados que deberían ser un mecanismo de la democratización de la toma de decisiones, con frecuencia tienen sólo el papel de legitimar los acuerdos tomados por las autoridades, o del cuerpo consultivo que

emite opiniones que posteriormente no siempre se toman en cuenta. Dentro de su estructura también hay deficiencias relacionadas con la aplicación de los reglamentos respectivos; hay varias condiciones que cumplir para poder participar en dichos órganos que no siempre coinciden con las condiciones necesarias para la gestión. Pasa a veces que sus integrantes no son elegidos de manera democrática y además, precisamente por el peso de algunas personas y sus actitudes, pueden observarse las prácticas de ejercicio de poder o un «consenso» manipulado. En este marco no sorprende que la participación de los individuos queda a nivel de las expectativas; o que cuando se da, no logra influir de manera suficiente.

Ahora, analizando el problema desde un ángulo distinto, el de la ciencia, las condiciones particulares que favorecen la participación comprometida en caso de los universitarios es hacer la ciencia con conciencia. Siendo la universidad una comunidad de especialistas e investigadores, llama la atención la falta de reciprocidad o vinculación entre las aportaciones teóricas referentes a la problemática tratada aquí y su aplicabilidad en la práctica universitaria. En concreto, existe abundante información sobre las condiciones de cooperación de los sujetos dentro de las organizaciones. Aquellos modelos fueron desarrollados con la participación de los investigadores universitarios y debería ser la universidad donde más se reflejaran. Sin embargo ésta puede ser otra de las ilusiones que no solo no favorecen la participación convincente, sino la obstaculizan.

En los siguientes apartados se pretende abordar el problema de las condiciones de participación comprometida señaladas por los modelos de comportamiento organizacional y a su vez observar su impacto en la práctica de las universidades públicas contrastando estos dos mundos de su realidad.

### **Dimensión organizacional y la participación de sujetos**

Como primer intento de responder a la pregunta sobre las condiciones que favorecen la participación comprometida de los profesores, en la superación constante de la práctica universitaria, se dirigió la atención a las aportaciones de las teorías del comportamiento organizacional. Se puntualizan aquí solamente algunas de ellas, y se busca su confrontación con las tendencias en la práctica de las instituciones públicas de educación superior.

Varios investigadores (entre ellos: Pfeffer, J., 1981; Debesse, M., 1976; David, K., 1983; Schuler, R., 1980) coinciden en la tesis de que en cualquier organización se favorece la participación y colaboración, cuando existen:

- a) condiciones de vinculación entre los diferentes núcleos y elementos.
- b) un grupo colectivo competente y multirresponsable.
- c) un adecuado ambiente institucional.



Este último, se constituye cuando:

1. la integración predomina sobre la segmentación y el aislamiento;
2. la actitud de solución de problemas favorece su descubrimiento (y no su ocultación en nombre de la «buena imagen institucional»);
3. la inversión en el crecimiento humano y la apertura a la diversidad e intercambio, prevalecerá sobre la revisión y el control estricto de los productos tangibles.

Basta contrastar lo antes citado con la estructura y situación de las instituciones públicas de educación superior. Están organizadas en base a reglas derivadas de las normas jurídicas que determinan su condición, campo de influencia y posibilidad de desarrollo. La estructura centralizada y jerarquizada, produce problemas de desvinculación entre las diferentes dependencias concebidas en forma parcial, aislada y rígida, siendo en la mayoría de los casos, obsoleta y burocratizada. No permite la adecuación a la dinámica social ni favorece además el intercambio y la interacción colegial (Arizmendi, R., 1991). En estas circunstancias *no se percibe el beneficio colectivo de la participación de cada individuo*, perdiéndose de esta manera, su sentido. En lugar de colaboración, termina siendo una confrontación de intereses particulares, al grado de no favorecer ni a la «libre empresa» ni menos a una «no tan libre».

En este rubro, también cabría mencionar que los últimos intentos de introducir en la universidad los procedimientos centrados en el control de resultados y productos, con el propósito de otorgar recompensas monetarias como estímulos motivacionales, en la mayoría de los casos, no fomenta el espíritu de superación constante y el sentido de autoeficiencia que son elementos importantes de la motivación intrínseca. Por el contrario, estimulan la competencia, no siempre sana, así como estrategias seguras y rutinarias que garantizan el éxito, de acuerdo con su interpretación en la medición. Estas condiciones, favorecen el ocultamiento de debilidades individuales e institucionales, porque su descubrimiento significa el riesgo de fracasar en la competencia.

Lo referente a la estructura de las universidades, coincide con ciertas características de los actores que no permiten su pleno desenvolvimiento. Por la falta de datos precisos y actualizados, que no debe dudar de la competencia de los miembros de la comunidad universitaria, aunque los frecuentes comentarios sobre la necesidad generalizada de formación y/o actualización urgente para poder dar respuestas de calidad (Esteve, J., 1983; Figueroa, L., 1987; Glazman, R., 1993), hablan por sí solos, indicando de alguna manera, los huecos en el desarrollo de la tarea docente y afectando la participación gestora tan indispensable en la búsqueda de la calidad académica. Obviamente, el factor de inversión en la formación de los académicos y la apertura al cambio, tienen relación con la cantidad de recursos disponibles, aunque a veces no se trata únicamente de las cuestiones financieras, sino más bien, de su distribución y ejercicio. Cabe señalar que el costo de esta inversión puede ser recuperable a mediano plazo, en

forma de un incremento en potencial de recursos humanos reflejado precisamente en el mejoramiento de la actuación participativa del docente en la institución educativa pero también, en el mejoramiento de la formación profesional de los estudiantes, que constituyen los recursos humanos del futuro.

Los defectos institucionales aquí identificados, no son fáciles de corregir por su naturaleza y arraigo, pero tampoco imposibles de abatir, cuando se propicie una participación organizada de los gremios académicos ya que las convicciones individuales, no tienen peso suficiente para competir por la transformación deseada. En este contexto la búsqueda de la excelencia académica, debería concebirse como un fenómeno social, en donde la institución y los individuos debe propiciar el ambiente adecuado para la participación e intercambio de ideas así como, los mecanismos de estímulos y reconocimiento, no sólo en lo material, sino haciendo énfasis en la valoración de los sujetos como personas.

Actualmente, el ambiente de las instituciones universitarias no es el más propicio para la participación comprometida. De acuerdo a las observaciones presentadas, parece ser que las aportaciones teóricas referidas no se han tomado en cuenta con la seriedad que se merecen. Seguramente las razones de esta situación son múltiples, claro está que dichos planteamientos casi siempre han tenido su aplicación en el contexto empresarial, al cual la universidad se percibe muy ajena. No obstante, su destino no debería limitarse solamente a dicho contexto, porque en realidad la esencia de ellos se refiere a la dimensión organizacional de todo funcionamiento humano. Por tal razón, no puede negarse que en la universidad como comunidad organizada, puede posibilitarse la transferencia de la mayoría de los postulados teóricos mencionados, obviamente con sus adecuaciones respectivas.

### **Protagonismo académico**

Otro de los puntos, que no se deben omitir en el análisis de las organizaciones y del papel de los sujetos, es la cuestión de protagonismo relacionado con los estilos de liderazgo y gestión. Aunque en el funcionamiento de la comunidad universitaria, el concepto de liderazgo, tiene diferentes connotaciones, esto no significa que sea ajeno a este medio. En un principio, cabe señalar que donde hay comportamiento organizacional, la existencia de los líderes resulta ser un fenómeno natural y aunque no siempre es positiva para el grupo, en todo caso, ejerce un fuerte peso sobre su funcionamiento.

Al reflexionar sobre dicho fenómeno, no debe delimitarse al liderazgo formalizado administrativamente, sino analizar la existencia de las diferentes posturas e influencias personificadas que impactan la dinámica social. Asimismo, en el caso específico de la comunidad universitaria, hay que hacer hincapié en un protagonismo referido a la esencia de esta institución y que tiene carácter realmente académico. Aunque esta interpretación no la libera de las influencias de

ciertos enfoques filosóficos o ideológicos, debe mencionarse que la intervención del liderazgo en la dimensión política y del poder, no favorece el cumplimiento de la tarea académica. Se trata en este caso, de la comunidad en la cual mandan las leyes de la razón y no las del poder, donde más que jefes, preocupados por la adaptación a las políticas oficiales, se necesitan los protagonistas de la transformación progresiva, de la innovación permanente. A la vez, el protagonismo no se refiere a la relación jerárquica o de dominación, sino al papel estimulador del crecimiento conjunto y simultáneo.

Existen gran cantidad de hipótesis sobre los factores que influyan en el liderazgo efectivo; elegimos la Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey, P., y Blanchard, K., 1979; Guest, R., Hersey, P. y Blanchard, K., 1977) que señala como cualidades de este tipo de liderazgo: la capacidad de elaborar un diagnóstico, establecer metas altas pero alcanzables y diseñar estrategias para adaptarse al contexto; conformándose de este modo lo que se conoce como «ciclo vital de liderazgo». Este líder se caracteriza por su responsabilidad, actitudes de compromiso y apertura al cambio, así como la preocupación por el logro de los propósitos y no tanto por las recompensas (Sayles L., 1982).

Otra aportación respecto al liderazgo, de acuerdo con J. Hater (1985) hace énfasis en la diferencia entre su forma transaccional y la transformacional. La primera esta orientada a un manejo negociador de la situación social, su fin es en todo caso adaptativo. Se reconoce por los mecanismos de control, a través de la aplicación de premios y castigos, inclusive de las estrategias de manipulación conciliadora, para evitar conflictos y enfrentamientos. La segunda, en cambio, es estimulativa. Busca la participación amplia de los integrantes de una comunidad, los involucra en el proceso, propiciando las condiciones para su formación como protagonistas de la transformación futura, conduce hacia la autorrealización y autogobierno, donde se asumen responsabilidades pero también se perciben gratificaciones provenientes de la satisfacción del logro. Este tipo de liderazgo hace despertar intelectualmente a través de la detección de problemas y generación de soluciones, concientiza acerca de la importancia y del valor de algunos resultados determinados y del modo de alcanzarlos, eleva niveles de confianza y amplía las necesidades para crecer y hacer más de lo que se esperaba en un principio, ayuda a superar los intereses inmediatos en beneficio de la «misión» de la institución. *Lo dicho implica ser activos en lugar de reactivos, ser creadores, es decir, sujetos que no se detienen ante las limitaciones organizativas, sino que intentan convertirlas en oportunidades. Se pretende formar los sujetos que se cambian a sí mismos antes de cambiar a los demás, teniendo siempre a la vista el bien de los demás antes o paralelamente al suyo.*

Está claro que este tipo de liderazgo favorece la cooperación de los integrantes de la comunidad, proporcionando un sentido y dirección en la acción y, al mismo tiempo, ofreciendo las posibilidades de aprender en conjunto y enriquecer el trabajo con las aportaciones y la retroalimentación que propicia el equipo. No cabe duda que ésta es la forma de protagonismo más deseable en la

comunidad universitaria y, que de alguna manera, esto es reflej en la política de rescate de los científicos mexicanos que han realizado sus estudios de posgrado en prestigiosos centros académicos del extranjero, o de los que destacan por su trayectoria en la investigación (SNI), para que impulsen la consolidación de grupos científicos alrededor de la problemática relevante. En esta misma dirección, apunta la estrategia de apoyo a la formación de personal académico a nivel de posgrado en los centros incluidos dentro del Padrón de Posgrados de Excelencia de CONACYT, no obstante, surge la inquietud sobre la existencia de este estilo de liderazgo en las universidades públicas, en las cuales salvo algunas áreas, predomina todavía la imagen del investigador solitario o recientemente acompañado de la computadora, más que de colaboradores. Asimismo, debe reiterarse que las tendencias modernizadoras y, los consecuentes mecanismos de evaluación, con efecto de estímulo al desempeño académico, no siempre ayudan a crear condiciones para superar los intereses inmediatos y personales, en beneficio de la propia institución; limitándose de esta manera un verdadero liderazgo transformacional. Esto se refleja claramente en algunas instancias, donde no se valora y mucho menos se promueve el trabajo académico en equipo, dándose mayor peso a tareas individuales, circunstancia que provoca el fenómeno de «protección de ideas», más que el de «compartirlas». Obviamente así se constituye sólo un obstáculo más para el fortalecimiento de los equipos, que si funcionan, es a un nivel de simulación prestándose a diversas manipulaciones.

De tal manera no es muy frecuente encontrar en la realidad universitaria a los protagonistas con las características de los verdaderos líderes de transformación y, obviamente no se puede esperar que estos surjan rápido en las condiciones descritas anteriormente. Sería necesario hacer una reflexión sobre esta situación y conjuntamente, buscar los remedios y atención de la problemática detectada, mediante los procesos y procedimientos que empezando por los mecanismos de reconocimiento y facilidades para el desarrollo del trabajo dentro de una institución concreta, que permitan evitar decepciones y la soledad de los contados protagonistas en un ambiente social que, en varios aspectos, se parece más al «competidor» que al «competente».

### **Cultura de participación de los sujetos; papel de la educación**

Una de las aportaciones más interesantes para la cuestión del funcionamiento de la comunidad universitaria es la que resulta que la participación no es solamente un comportamiento en el cual se aplican ciertas técnicas en determinadas condiciones institucionales, sino, que ésta consiste en toda una cultura, la cual abarca las creencias sobre la naturaleza humana; el valor de la persona en sí y la dinámica de las relaciones interpersonales como condición inevitable en cualquier trabajo conjunto (Cascio, W., 1974). Esta cultura surge al interiorizar el sentido de la cooperación basado en la observación de la realidad social y en las

experiencias propias de la acción participativa que sirven sobre todo para limar las asperezas en las relaciones humanas. De esta manera, aunque se intenten introducir las condiciones favorecedoras de la participación, en la estructura organizativa de la institución y se fomenten las técnicas participativas, cuando todo aquello no coincide con la cultura propia de los integrantes de la comunidad, lo más frecuente es el fracaso en las tareas compartidas (Vanmaanen, J., y Barley, S., 1984).

La cultura de la participación se refleja en la estructura organizativa en la cual, cada individuo tiene una presencia y un rol positivo que desarrollar con autonomía y responsabilidad, donde no existe un único patrón de comportamiento ni una jerarquización de las personas, sino la diversidad y la valoración de lo que cada uno es y que de acuerdo a esto, aporta. El desarrollo y fortalecimiento de las auténticas relaciones humanas con dichas características es la condición previa e indispensable para el logro de los fines en cualquier comunidad.

Lo anterior invita a reflexionar sobre el papel de la educación como un factor indispensable para estimular la gestión y el desarrollo de la cultura de participación. Esto implica un proceso formativo basado sobre todo en la interiorización de los valores y modos de relación con otros sujetos.

Al seguir el camino de la contrastación entre las aportaciones teóricas y la realidad de las universidades públicas, puede observarse que a pesar de las diversas declaraciones afirmativas al respecto del cumplimiento de los propósitos señalados, en la práctica educativa cotidiana, más que la participación y la cooperación para el bien común, se cultiva el individualismo y en algunas carreras en lugar de espíritu de servicio, se favorecen las actitudes de cierto triunfalismo en el desempeño profesional. En muchos casos, la enseñanza a nivel superior se caracteriza por la falta de acercamiento entre los maestros y alumnos o la relación de autoridad y dominación del maestro sobre el alumno. A la vez, en la metodología didáctica, de manera esporádica se incorpora el trabajo de equipos en el aula, o la discusión y debate de las ideas o elaboración de las propuestas reflexionadas por el alumno. Igualmente en los procedimientos evaluativos, más que pretender la retroalimentación y superación mutua, se enfocan a la toma de decisiones para la acreditación, cumpliéndola de acuerdo a las exigencias administrativas y no las humanas del desarrollo. El papel del estudiante resulta ser muy pasivo y el del maestro se parece al rol del supervisor responsable por el control del proceso rutinario.

Los efectos de tal formación se reflejan en las dificultades en el funcionamiento de grupos académicos en los cuales resulta casi imposible la distribución de las tareas dentro del equipo y su cumplimiento comprometido. Además se observa la falta de interés para solucionar los problemas que se presentan en la marcha, eludiéndose en muchos casos la toma de decisiones respectivas a las responsabilidades aceptadas anteriormente. Dichas actitudes son manejadas frecuentemente en términos de respeto al trabajo de los demás, o no ingerencia y

abstinencia en comentarios con el fin de no herir susceptibilidades de otros miembros del grupo. Todas estas particularidades en el desenvolvimiento de algunos integrantes de los equipos producen vicios en el funcionamiento compartido y en lugar de enriquecer, empobrecen las respuestas presentadas como resultado, o por lo menos implican un desgaste inútil y pérdida de tiempo.

Parece ser entonces que al equipo se le entiende como una suma de individualidades donde existen varios involucrados, pero pocos comprometidos, recayendo de esta manera en un centralismo, no solamente como actitud de las anterioridades, sino como expectativa de propios sujetos participantes. El fenómeno de diluir las responsabilidades puede tener su fundamento en la aceptación de una actitud parternalista de los líderes y/o autoridades. Como consecuencia, dicha percepción se refleja en cierta ausencia en la vida académica, de los gremios tanto estudiantiles como los del profesorado y las dificultades en el funcionamiento de los cuerpos colegiados, cuyas decisiones pueden ser afectadas por la conveniencia que les otorgan los miembros con poder de decisión y que en la práctica no siempre coincide con la fuerza de la razón.

Como ya se ha mencionado, las soluciones de dicha problemática pueden verse en el desarrollo de la cultura participativa a todos los niveles universitarios. Entre las condiciones necesarias para lograr este propósito debe señalarse la existencia de una filosofía común, reflejada en el modo de ver el mundo y una postura que permita la interpretación de los sucesos y la intervención en ellos. Lo dicho, no se debe confundir con la falta de la diversidad de posturas y pluralidad del pensamiento sino reflejar precisamente apertura a otros modos de pensar y visualizar el mundo y una actitud reflexiva respecto a estas aportaciones. Esta filosofía tenderá a promover e impregnar el diseño del proyecto educativo de una institución dada, facilitando a la vez que este sea producto de un consenso que refleje no solamente lo utópico, lo deseable y posible, sino también lo realizable en la práctica además de contener las convicciones de los integrantes de la comunidad que lo va a llevar a cabo. Tal proyecto educativo servirá como sustento de la vida institucional, facilitando la comunicación, resultado de utilizar un lenguaje común e impidiendo las mediaciones extrañas o manipuladoras que se pueden observar cuando existen grupos con propósitos bastante distintos o hasta contrarios y cuando se toman las decisiones con base en el criterio personal y no en el que surge del planteamiento consensual. Asimismo, el proyecto fomentará la identificación con la comunidad y favorecerá el compromiso personal y las actitudes de respeto a la riqueza de formas de ser y entender el mundo y de impedir la discriminación o marginación de algunos miembros. La existencia de este proyecto universitario permitirá tanto la orientación de la formación y superación constante de los individuos hacia la dirección que señala, como la incorporación de nuevos miembros que por su cohesión con la filosofía institucional podrán favorecer el cumplimiento de los objetivos.

La importancia de la filosofía institucional reflejada en un proyecto para la formación de los sujetos comprometidos indica la necesidad de la participación

de los universitarios en la reflexión constante sobre la misión de la universidad pública y sobre todo su confrontación con la práctica de cada escuela, instituto o dependencia, favoreciendo la decisión sobre las tareas de orden prioritario o secundario y ayudando de esta manera en el cumplimiento de la esencia de una institución educativa.

La reflexión sobre la práctica universitaria realizada hasta ahora incita a la búsqueda de las estrategias para la superación de la problemática detectada, fundamentando las propuestas en las aportaciones teóricas presentadas.

### **Diseñando el futuro; algunas estrategias posibles para fomentar la participación en la transformación universitaria deseada**

La reflexión sobre la importancia de la participación en la vida universitaria y sobre las condiciones que favorecen, puede tener diferentes enfoques y por lo mismo poner el énfasis en aspectos muy distintos. La cuestión del futuro implica la necesidad de un pensamiento utópico en relación a la perspectiva pero también la prospectiva del desarrollo. Aquí se retoman solo algunos planteamientos al respecto que no pueden quedar al margen de la acción universitaria, porque al ser relacionados con el proceso educativo necesitan de las decisiones cuidadosamente pensadas desde este momento, en razón de que los efectos del proceso formativo tardan en observarse.

Cabe recordar que la universidad pública, como parte de una sociedad que cambia de manera muy dinámica y acelerada, sufre muchas tensiones, las fuerzas que más influyen sobre su funcionamiento son el Estado con sus políticas y mecanismos de administración, los empresarios, las sociedades civiles de diferente índole así como, los gremios de estudiantes y profesores. En juego están muchos intereses que son difíciles pero no imposibles de conciliar, precisamente el interés de todas estas fuerzas implica la necesidad de acción conjunta. La *responsabilidad por el futuro de la universidad debe ser compartida y por tanto*, el punto clave en la solución, no está en indicar un solo actor responsable (leer culpable), sino en considerar a todos los actores posibles, buscando para ello la educación en la cooperación y la formación de la cultura organizativa con la estimulación de la participación como su fin.

Al asumir el papel de la instancia formadora de los sujetos responsables para el desarrollo de la humanidad, así como también, generadora de los conocimientos, la universidad debe convertirse en el centro del debate científico, donde el proceso dialéctico y por ende la crítica, sean las constantes de perfeccionamiento. Más tampoco hay que olvidar los problemas ampliamente conocidos de tipo administrativo y de apoyo financiero, los que propician el fenómeno de la inestabilidad o por lo menos de incertidumbre dentro de la estructura universitaria, expresándose en el flujo de personal, índices altos de contratación de tiempos parciales que no favorecen ni el compromiso con la institución ni la par-

ticipación gestora, poniendo de esta manera en duda su capacidad organizativa para la superación de los problemas.

Si es así que la universidad debe ser un centro creador y liberador de las potencialidades para un cambio social del futuro, primero debería promoverse la liberación en su interior mediante los modelos de flexibilidad administrativa, en los cuales estén previstos los espacios para la innovación constante, es decir, las modificaciones que surgen tanto del cambiante contexto situacional, como de la estructura misma de cualquier proceso creativo que no es lineal y lógico, sino en la mayoría de los casos, colateral e intuitivo. Las autoridades, en tal caso, tendrán que convertirse en facilitadoras del cambio y mediadoras entre las necesidades de hoy y del futuro, necesidades consultadas con los diferentes sectores de la sociedad y realizadas con base en una planificación situacional y estratégica, en ningún caso rígida y obstaculizante. De la misma manera, deben implementarse cambios urgentes en el modelo educativo, ya que hasta la fecha, aún predomina la enseñanza enciclopédica y memorística. Dentro del modelo alternativo tendrá que favorecerse el desarrollo de las habilidades de solución de problemas, el aprendizaje por investigación propia del estudiante y la conformación de grupos cooperativos. En este rubro, cabe reconocer que algunas de las soluciones están en manos de los propios académicos y se relacionan directamente con su forma de participación en la tarea educativa, así como con el compromiso de actualización constante e interacción con los estudiantes.

Al diseñar el futuro de la universidad pública en México cabe destacar el propósito de protección y desarrollo de la cultura propia y dentro de esta ambiciosa tarea, surge el papel compensador en la problemática de reducción de acceso a la formación profesional mediante educación privada y a la vez de promotor del desarrollo social amplio. Asimismo, su compromiso en la tarea de integración de los diferentes sectores y vinculación con el ámbito productivo es otra de las tareas inevitables.

Al recordar que este proceso como todo fenómeno de la transformación social implica la definición, construcción y participación, es evidente que tanto el funcionamiento interno de la universidad como el cumplimiento del *appel social*, dependen del desarrollo de una cultura participativa que permita la autodefinición y autogobierno de la institución y forme los futuros profesionistas en el mismo espíritu de la gestión colaboradora.

Por lo tanto, surge la necesidad de buscar y experimentar con los diferentes mecanismos que estimulen la interiorización de los valores y de la convicción por la participación, así como del estilo transformacional de liderazgo. La atención debe ser puesta en las políticas institucionales de formación y evaluación con las cuales más que la eficiencia individual y la productividad inmediata, debería pretenderse la creación de un ambiente donde cada sujeto, pueda percibir su importancia e influencia sobre el proceso, el valor de su intervención responsable, pero también el reconocimiento y los beneficios de ésta. En cuestión de estructura, parece ser necesario buscar las opciones nuevas y favorecedoras de



una interacción académica propicia para estimular la cooperación y participación comprometida. El impulso a la creación de los grupos interdisciplinarios, los espacios del debate y los mecanismos de la comunicación y retroalimentación por parte de los diferentes sectores de la sociedad, son otras de las sugerencias generales, las cuales a la hora de trabajarlas de manera participativa y en las condiciones concretas, seguramente generarán más alternativas de solución a la problemática del desarrollo universitario.

Algunos argumentos de apoyo para esta tesis se pueden encontrar en la investigación propia, ya citada, en la cual se buscaba junto a la formación de los docentes universitarios, estimular y evaluar la innovación en el aula que ellos mismos proponían. Su participación, tanto en el diseño del proceso formativo como en la reflexión sobre la problemática educativa de la universidad, así como en el cambio de la práctica, fue la clave para alcanzar los objetivos de este proyecto, enseñando en escala micro que lo postulado anteriormente no es imposible. Obviamente, la realización de esta tarea a gran escala no va a ser fácil, pero nadie podrá negar que es de trascendencia y además apasionante para la mayoría de los universitarios comprometidos.

### **A manera de conclusión**

En general, ya existen las estrategias que pretenden fomentar la cultura participativa en las universidades. Estas, sin embargo, a la hora de su implementación, se convierten en meras simulaciones si no se acompañan de ciertas medidas concretas que produzcan cambios en la mentalidad de los integrantes de la comunidad académica.

Sin proponer recetas, se ofrecen algunas sugerencias que corresponden más que nada a aspectos posibles de desarrollar dentro del proceso formativo, la primera se enfoca a aprovechar el protagonismo académico existente en cada escuela o facultad para multiplicarlo; en tal caso, la libertad de cátedra expresada en un trabajo experto de los profesionales podría ser aplicada como un medio para fomentar iniciativas de innovación y a la vez de participación mediante el establecimiento de «clases abiertas» para los estudiantes incluso de otras carreras, así como de las que darían apertura a la asistencia de otros académicos. Estas podrían contar con el apoyo de los investigadores y expertos, tanto del campo disciplinario como educativo, dicho apoyo podría darse en forma de simple participación como observador o en forma de intercambio de ideas o de la consulta especializada.

La discusión posterior de estas clases, llevada a cabo por el equipo de los maestros interesados, permitirá con gran seguridad, el fortalecimiento de la innovación formativa la cual quedará manifiesta por la propagación de los «adelantos» o por la creatividad propia de los maestros.

Otra propuesta consiste en promover los grupos de investigación inicial

entre estudiantes, con la tutoría de maestros-investigadores, cuyo fin sería elaborar la problemática del campo para el que se preparan. Además de éstas, todas las acciones emprendidas con la intención de aprender de los demás y estimular potencialidades de cooperación, son las que a fin de cuentas propician la formación de los sujetos para la transformación universitaria permanente y por ende de la sociedad.

Las condiciones concretas, seguramente generan más alternativas de solución a la problemática del desarrollo universitario.

La frase «no hay reforma sin reformadores», señala el papel primordial de los sujetos en toda transformación, éste sin embargo, está interferido por múltiples factores, tanto de carácter organizacional como institucional los cuales a su vez reflejan las influencias de la ideología predominante y su educación consecuente. De tal manera como efecto, se observan distintos comportamientos y actitudes que en algunos casos favorecen pero en otros, obstaculizan la reforma universitaria.

En una institución formadora de recursos humanos a nivel superior (frecuentemente último escalón de la educación formal del sujeto), debe existir mayor preocupación por la formación los protagonistas para el desarrollo cultural de la sociedad, teniendo en cuenta que muchos de ellos, seguramente repetirán las experiencias educativas asimiladas, en su propio campo laboral.

Entre la experiencias más significativas que al respecto debían ser fundamento principal de esta formación y desde luego las más representativas de los exuniversitarios, debían ser las de promover en una comunidad: *a)* La auténtica convivencia entre sujetos comprometidos con la tarea de superación constante; *b)* Cuestionamiento racional de su realidad, pero con apertura y disposición a los cambios y, *c)* La crítica dirigida a su propio quehacer como a los prejuicios o manipulaciones, encaminadas a legitimar las verdades convenientes.

Concluyendo, puede decirse que lo arriba citado no podrá lograrse en ninguna universidad a menos que sea el propio cuerpo de académicos quien con estudiantes y administradores emprendan acciones dirigidas a establecer una auténtica comunidad con la participación aportada de los concedores y, los que lo son potencialmente, permita revitalizar la cultura universitaria.

## Bibliografía

1. ARIZMENDI, R. (1991). *Planeación y administración educativas*. México: UAEM.
2. CASCIO, W. (197). «Funcional specialization, culture, and preference for participative management», *Personal Psychology*, Winter-1974, p. 593.
3. DAVIS, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
4. DEBESSE, M. (1976). *Aspectos sociales de la educación*. Barcelona: Oikos-Tau.
5. ESTEVE, J. M. (1983). *Profesores en conflicto*. Madrid: Narcea.
6. FERRER PI, P. (1988). «Concepciones de la universidad», *Cuadernos de formación docente*, UNAM-EN EP, n.º 24, México.

7. FIGUEROA, L. (1987). «La acción tridimensional de la universidad; reflexiones a partir de una experiencia», *Colección pedagógica universitaria*, n.º 16, julio-dic., p. 157.
8. GIMENO, J., PÉREZ, A. (1992). *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Morata.
9. GLAZMAN, R. (1990). «Función de la universidad pública», en: POZOS, R. (Coord.), *Universidad nacional y sociedad*. CIIH-UNAM. México: Porrúa.
10. GLAZMAN, R. (1993). «El conocimiento y la docencia en las universidades hoy», *Perfiles educativos*, n.º 61. México: UNAM.
11. GUEST, R., HERSEY, P., BLANCHARD, K. (1997). *Organizational change through effective leadership*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, Inc.
12. HABERMAS, J. (1987). *Teoría y praxis*. Madrid: Tecnos.
13. HATER, J. (1985). «The sea leadership: validity at federal express corporation», *Human resources analysis group*. Federal Express, Memphis.
14. HERSEY, P., BLANCHARD, K. (1979). *The Theory of life cycle of leadership*, Center of Leadership studies. Ohio: Ohio University, Athens.
15. KĘPOWICZ, B., ROMERO, A. y SANDOVAL, C. (1993). «Docencia reflexiva», *Dimensión educativa*, n.º 1, liedug.
16. MORALES ARAGÓN, E. (1989). *Reforma universitaria, educación superior y sindicalismo universitario*. México: UNAN, UAZ.
17. PFEFFER, J. (1981). *Power and organizations*. Boston: PITMAN.
18. SALYES, L. (1979). *Leadership*. New York: McGraw-Hill Book Company.
19. SCHILFER, R. (1980). «A role and expectancy perception model of participation in decision making», *Academy of management journal*, June-1980, p.331.
20. VANMAANEN, J., BERLEY, S. R. (1984). «Occupational communities; culture and control in organizations». *Research in organizational behavior*, n.º 6, p. 287.