

LA EDUCACION SUPERIOR EN MEXICO: RETOS Y COMPROMISOS PARA LA MODERNIZACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL EDO. DE MORELOS

FEBRERO 1989

Alejandro L. Montalvo Pérez*

La gran expansión de las universidades en la década del 60 y del 70 y los aportes financieros que la hicieran posible, estuvieron sustentados en dos ideas fundamentales: por una parte, se consideró que la educación general, y especialmente la educación superior, podría tener una positiva contribución al crecimiento económico del país; al mismo tiempo, se señaló que la universidad constituía un mecanismo importante en la introducción de tecnología y en los procesos de cambio social.

En la actualidad, estas dos ideas han perdido relevancia y las prioridades nacionales, por lo tanto, han privilegiado a otras áreas del desarrollo nacional y dentro del sistema educativo, a la educación preescolar y básica.

Basta mencionar que en 1982 el porcentaje del PIB destinado a educación superior era del 0.8% y en 1984, sólo dos años después, del 0.57%; requiriendo según estudios de A.N.U.I.E.S. el 0.97% para 1989.

Una limitante fundamental para el desarrollo de las universidades y para un adecuado planteamiento y programación de sus actividades en el mediano y largo plazos, es el cambio continuo en las reglas de juego del financiamiento por parte del estado.

La incertidumbre sobre el comportamiento de las políticas, especialmente referida a financiamiento, restringe el desarrollo coherente y sostenido de las instituciones. Las diversas y variadas funciones que la universidad cumple son posibles agruparlas en dos categorías: funciones explícitas y funciones implícitas.

Las funciones explícitas y tradicionales de las universidades están constituídas por la docencia, la investigación y la extensión. En relación a ellas, ha primado la idea de que la integración de estas funciones debe darse necesariamente en cada uno de los académicos, lo que ha producido consecuencias muy importantes en el financiamiento universitario, especialmente por la incorporación masiva de académicos a tiempo completo.

El segundo tipo de funciones, denominadas implícitas, están referidas a aquellas que la universidad cumple sin estar declaradas y muchas veces sin ser percibidas por las respectivas sociedades, postergar el ingreso a la vida de trabajo; constituir fuentes de trabajo para grupos significativos de profesionales, investigadores y artistas; realizar actividades culturales y sociales subsidiariamente a otros agentes sociales, etcétera. Este tipo de funciones conlleva la asignación de ingentes recursos por parte de las universidades y normalmente no son consideradas en las orientaciones y evaluaciones de los financiamientos correspondientes.

La complejidad de la institución universitaria limita una adecuada e integral comprensión en su perfil. Los esquemas organizativos de la universidad, tanto desde un punto de vista académico como administrativo, tienen impacto directo en la función financiera correspondiente. En general priman en las universidades tipos de organización que privilegian la centralización o descentralización de la administración universitaria.

La opción de estas formas de administración no sólo depende de sus respectivos niveles de eficiencia, sino que tiene que tomar en consideración el contexto social, la legitimidad y apoyo de las autoridades, la cultura académica y sobre todo, la tradición institucional.

Determinados modos de organización y formas de asignación de recursos que aparecen como eficientes en abstracto no pueden ser utilizados en sistemas e instituciones con historias y situaciones muy específicas.

El financiamiento universitario, especialmente en lo referente al gasto, está íntimamente vinculado a las políticas y mecanismos de evaluación del trabajo académico.

*Rector de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Uno de los problemas más grandes es la falta de mecanismos previos de evaluación lo que afecta la productividad universitaria y las posibilidades de compatibilizar las reales conductas de la institución universitaria y de sus actores con los objetivos propuestos.

Por un lado se privilegia la consideración de la educación común bien público, pues los ingresos para la tarea universitaria provienen fundamentalmente de la comunidad a través del gasto fiscal; pero, por otro, se da énfasis a la consideración de la educación como un bien privado, y en este sentido se distingue, entre los usuarios de las distintas actividades universitarias, el financiamiento hecho por el respectivo beneficiario; alumno-empresa-comunidad.

Teniendo presente la situación planteada con anterioridad, se reconoce actualmente que las universidades requieren hacer un esfuerzo prioritario para diversificar sus fuentes de financiamiento, en este sentido es de la mayor importancia una gestión profesionalizada para la obtención de ingresos no tradicionales.

Por otra parte se hace indispensable mejorar las políticas y mecanismos referentes a los ingresos de carácter tradicional. Usualmente el financiamiento fiscal para la educación superior ha sido de carácter institucional-global. Existen claras evidencias de que ésta está siendo, y seguramente será, de carácter selectivo, a través de mecanismos que introducen la idea de competitividad en el financiamiento para las universidades: fondos especializados, programas de desarrollo de áreas y temas prioritarios, etcétera.

El proceso de negociación de los aportes fiscales se hace cada vez más engorroso debido a la aparición de nuevos y variados interlocutores por parte del gobierno. No obstante, es necesario reiterar que, para realizar una actividad eficiente de prestación de servicios, las universidades requieren contar con políticas y mecanismos explícitos sobre la materia y encontrar espacios propios y legítimos que concilien los diversos objetivos presentes en estas actividades.

En este sentido, se ha reconocido como una línea orientadora de la acción universitaria en este tema de desarrollo de proyectos de carácter interdisciplinario e interinstitucional.

En diversos países de América Latina las universidades gozan de exenciones tributarias que representan una fuente importante de financiamiento por la vía del menor gasto. Así mismo se han constituido y desarrollado patronatos, a través de los cuales un conjunto de empresas apoyan a determinadas universidades mediante donaciones y servicios específicos. Este tipo de aportes también han tenido exenciones tributarias importantes para las empresas, debido a lo cual se han transformado en mecanismos de financiamiento significativos para esas universidades.

Teniendo presentes las experiencias señaladas se ha postulado la necesidades de promover estas modalidades de financiamiento como una forma de compensar y subsanar la disminución de los ingresos tradicionales.

Como forma de lograr ingresos autónomos y estables para el desarrollo de las universidades, sería conveniente iniciar estudios sobre la factibilidad de crear empresas vinculadas al quehacer de la universidad y a mercados relativamente cautivos.

En muchas universidades puede apreciarse una estructura curricular con una variedad muy amplia de alternativas, lo que determina un número limitado de estudiantes por curso, al mismo tiempo, las metodologías de enseñanza no se han innovado suficientemente. Ambas situaciones se han constituido en un factor de encajecimiento de la actividad académica en el pregrado, y especialmente, en algunos programas de postgrado.

Las actividades de investigación en muchas universidades no responden a políticas institucionales y de desarrollo nacional. La falta de definición sobre niveles, prioridades y áreas de concentración produce serias limitaciones en el uso eficiente de los escasos recursos disponibles.

En varias universidades se han producido importantes avances en políticas y mecanismos sobre la actividad de investigación y desarrollo que ellas cumplen. En esta perspectiva, de especial significación es la gestión profesionalizada de la administración de esta función, que integra aspectos a la creación de conocimientos y a su vinculación con las demandas del sector externo.

La creación de fondos de desarrollo científico y tecnológico a nivel nacional tendría, sin duda, aspectos muy positivos porque permitiría evaluar actividades específicas. Es necesario crear mecanismos diversificados para

cumplir los diversos objetivos que una política de desarrollo científico y tecnológico debiera incluir. En la mayoría de las universidades se ha producido, en los últimos años, un serio deterioro en la infraestructura universitaria y en el equipamiento necesario para la actividad académica.

Esta situación podría resolverse a través de la obtención de préstamos internacionales, con garantía del estado y con ayuda de éste para financiar la contrapartida correspondiente.

Teniendo presentes las restricciones existentes y la estructura del gasto universitario, es posible prever un continuo deterioro en la inversión de las universidades en la medida que no cambien las actuales políticas y mecanismos para el financiamiento universitario.

En las universidades existen dos tipos polares que, obviamente, se entrelazan, en cuanto a la administración universitaria. Por una parte se ha creído más conveniente que esta función sea cumplida en forma temporal por académicos destinados a esta labor, y por otra parte, se estima que esta función sea asumida por profesionales especializados y con carácter más permanente. Es preciso señalar nuevamente que la opción que se elija no puede estar basada solamente en criterios de racionalidad sino que debería tomar en consideración el contexto, las características individuales y las necesidades institucionales.

Para enfrentar los problemas sobre el financiamiento universitario señalados anteriormente, es indispensable la creación de políticas y mecanismos que consideren por lo menos:

1. Las orientaciones de la actividad universitaria parten, en muchas ocasiones, de supuestos que se consideran inmutables y que no son suficientemente analizados. En este sentido es necesario plantear en profundidad, examinando sus antecedentes y consecuencias, aspectos como:

- Las funciones universitarias: responsabilidad institucional o integración personal.
- Características de los académicos: tiempos completos, vinculación con el sector productivo, diferenciación entre estudios básicos, pregrado y postgrado.
- Estructura de los estudios universitarios: dispersión de currícula, ciclo básico, ciclo profesional y postgrado.
- Sentido y organización de las actividades científicas: objetivos y niveles de la investigación, administración, evaluación, vinculaciones con el desarrollo nacional.
- Sistemas de administración: relaciones con la actividad académica, eficiencia de los servicios, asignación de roles y responsabilidades.

2. Ha primado a nivel nacional un concepto tradicional de universidad que no ha integrado adecuadamente los procesos de cambio, producidos especialmente en los últimos veinte años. Usualmente se postula un tipo de universidad que tiende a reproducir universidades exitosas de otras épocas.

Los procesos de masificación y diferenciación de los sistemas de educación superior y, sobre todo, las limitaciones financieras existentes, plantean la necesidad de buscar un perfil propio de las universidades con características y prioridades que consideren su situación específica, sus recursos y los requerimientos externos. En esta perspectiva, es fundamental construir sistemas de educación superior nacionales que vinculen a las universidades y a los otros actores institucionales de la educación superior tanto horizontal como verticalmente. Al mismo tiempo, se reafirma el interés y el requerimiento de la colaboración académica internacional, a través de mecanismos que se insertan en las nuevas dimensiones de la cooperación internacional.

Desde un punto de vista estrictamente financiero es indispensable que las universidades diversifiquen sus fuentes de ingreso y racionalicen el gasto que realizan.

El conocimiento y la gestión profesionalizados en relación a la prestación de servicios, a la cooperación internacional a las exenciones tributarias y a las empresas universitarias, constituyen oportunidades de la mayor significación.

Por otra parte es necesario vincular más estrechamente el gasto universitario a las prioridades institucionales reales.

En este sentido se plantean enormes desafíos en torno a temas como los siguientes:

- Nivel y estructura de las remuneraciones.
 - Beneficios estudiantiles.
 - Inversión y equipamiento.
3. En el contexto señalado se puede postular que deberían consolidarse las formas institucionales de programas y proyectos, lo que podría mejorar la eficacia y eficiencia de la actividad universitaria y, obviamente, una mejor asignación y uso de recursos disponibles.

En cuanto a este apartado, la idea central es la de que una política de financiamiento universitario no puede constituir una faceta divorciada de la realidad socioeconómica en la que se pretende implantar.

Desde un punto de vista puramente económico, la idea que corrientemente va envuelta es la de “óptimo pareto”. Un óptimo paretiano es aquél en el cual no es posible aumentar la producción de un bien sin disminuir la de otro, o en término de consumo, es la posición en la que, dados los bienes producidos, no es posible aumentar el bienestar de una persona sin reducir el de otra.

En la anterior perspectiva los elementos a considerarse para examinar la situación de optimidad externa son: la disponibilidad de recursos para la educación superior y el grado en que queda satisfecha; por último, la estructura ocupacional u oferta ocupacional, definida por las necesidades globales de recursos humanos calificados.

Hablando en general, se han observado en los sistemas universitarios, especialmente latinoamericanos, graves problemas en términos de esta eficiencia, los que se han atribuido a dos órdenes de factores primordiales: el sistema de financiamiento estatal y características propias del fenómeno universitario.

4. En cuanto a la idiosincrasia universitaria se puede señalar lo siguiente: el académico universitario pertenece a un ambiente en el cual no resultan prestigiosos los términos “racionalidad económica”; esto responde a una vieja tradición en los claustros universitarios que está relacionada con el carácter de libertad y autonomía en la búsqueda del saber, que ha sido patrimonio universitario desde el siglo XIII. La legitimidad y congruencia de este rechazo debemos considerarlas como un principio a ser respetado. Una antigua y azarosa historia de intervenciones del poder público o privado en las cuestiones universitarias ha enseñado a los académicos que el camino más corto para poder perder su autonomía es no tener fuentes seguras de financiamiento o estar obligados a buscarlo ofreciendo su saber como producto de venta.

Sin embargo ya nadie medianamente informado en estos asuntos puede ignorar que la administración de los recursos financieros otorgados a la universidad ha dejado mucho que desear; fenómenos de duplicación de funciones, de asignaciones caprichosas, han sido frecuentes en universidades cuyos miembros no cuentan con ningún estímulo para racionalizar sus costos.

En general, los académicos de las universidades de cualquier lugar han sido reacios a introducir avances de importancia en la enseñanza, al extremo de que la docencia ha llegado a considerarse como una de las actividades que muestra “menos innovación tecnológica”.

Ha existido cierto concenso en considerar a la educación como uno de los pocos sectores de la economía cuyo manejo permitiría obtener, mediante inversión pública, altos índices de rendimiento en cuanto a redistribución de ingresos y erradicación de la pobreza. Se dice que la inversión en educación dará igualdad de oportunidades en la productividad, la que debería verse recompensada por una equitativa distribución del ingreso. Lo dicho es especialmente válido respecto de un modelo de asignación de recursos, por el mercado que parte del supuesto de que los factores son automáticamente recompensados según su productividad.

Aparte de los beneficios reseñados, hemos aludido a la movilidad social, dando por sentado que existe un ímpetu social por avanzar desde los sectores socioeconómicos más bajos hacia los más altos y que la educación

es considerada en todos los sectores como la más eficaz herramienta en este sentido (puntualizaremos que el sector socioeconómico que identifica de modo más estricto educación con avance social es el segmento socioeconómico medio para el cual la educación representa propiamente un “capital”). De lo anterior no parece aventurado señalar que la educación superior envuelve un valor en si misma y que, en un mundo creciente, tecnificado y culturizado, su valor no puede, objetivamente, considerarse sólo como de consumo e inversión. En este terreno es donde se demuestra la importancia de la equidad como criterio evaluador (y orientador) de un modelo de financiamiento de la educación superior.

Puestas así las cosas, resulta inconcebible que se privilegie como solución a los grados inferiores, basándose en criterios y cálculos financieros de rentabilidad, en vez de introducir reformas en ellos que tiendan a corregir los problemas que generen vallas precoces para algunos grupos socioeconómicos.

La complejidad (creciente) del problema universitario no permite en ningún área de él, simplificaciones excesivas. Tanto el estudioso como el administrador y el gobernante se ven enfrentados a opciones que una realidad exigente vuelve a la vez diversas y restringidas. Diversas, porque la elección de una u otra alternativa (modelo) redundará en importantes variaciones a la hora de evaluar los mismos, en tanto el problema universitario ya no soporta mas “experimentos” y requiere con urgencia de soluciones. Por lo mismo, las opciones a elegir quedan restringidas a un “rango” en el cual aún el teórico debe moverse a riesgo de caer en fáciles utopismos.

Una universidad, de manera análoga a cualquiera otra organización, para el cumplimiento de su misión debe relacionarse con su entorno, del cual requiere recursos de diversa índole que se pueden cuantificar y expresar en términos monetarios y establecerse, de igual manera que los costos asociados, al cumplimiento de dicha misión; también necesita relacionarse para detectar cuáles son los requerimientos que éste plantea, interpretandolos de manera inequívoca para darle un eficaz cumplimiento.

- Requiere del capital, esto es: maquinaria, edificios, equipo de oficina, herramientas y dinero en efectivo. Una parte de este capital puede ser producido por la misma organización, por ejemplo algunas herramientas, y también puede ocurrir que se generen recursos monetarios internamente, tal es el caso de una universidad que cobre cuotas de estacionamiento para construir instalaciones destinadas a este fin.
- Recursos humanos: es el recurso que por su naturaleza una universidad requiere de manera imperiosa—representa el rubro más significativo en las cuentas de resultados operacionales en grados de especialización tales que en la mayoría de los casos su procedencia involucra a la misma y a otras universidades.

Uno de los factores más importantes para el éxito de una universidad lo constituye lo que en el rubro de los negocios se denomina “clientes”. En el desarrollo de sus actividades la universidad da satisfacción a una cantidad diversa y significativa de necesidades para las cuales existe; diremos que la universidad es eficaz. En términos de lo señalado, cuando se benefician de las actividades desarrolladas por las universidades las personas o entidades que se señalan a continuación:

- Los estudiantes, futuros profesionales, que en el ejercicio de sus profesiones darán satisfacción a su vocación, eventualmente podrán acceder a ingresos económicos mayores, dispondrán de mayor prestigio, aumentarán su autoestima y podrán tener mayor movilidad laboral y social.
- La sociedad, a través de la investigación y del desarrollo cultural, podrá acceder al mayor bienestar general o al progreso socioeconómico de algún sector, todo lo cual puede verse reflejado en mejorías en el producto geográfico bruto o en el nivel de satisfacción, lo cual ya es más subjetivo en cuanto a su medición.
- La empresa del sector productivo, al disponer de mejoras tecnológicas y mejoras en sus procedimientos, como consecuencia de los descubrimientos y otros resultados del trabajo científico y tecnológico desarrollado por las universidades, podrá dar mejor cumplimiento a la misión que la sociedad le tiene encomendada, con el consiguiente reflejo de sus cuentas de resultados.

- Las agrupaciones de antiguos alumnos, asociaciones gremiales y otras fundaciones, a través de sus aportes, pueden verse retribuidas con el sólo hecho de saber que están contribuyendo al prestigio del título profesional que ostentan. Además, los egresados pueden beneficiarse de cursos de continuidad y publicaciones periódicas de las respectivas profesiones.
- Otros benefactores individuales podrán dar satisfacción a sus necesidades filantrópicas de colaborar con obras por ellos consideradas de bien e incluso harán contribuciones, esperando como contrapartida alguna forma de reconocimiento social.
- Los organismos de cooperación internacional favorecen el desarrollo de determinados campos del saber, atendiendo a motivaciones de las más diversas naturalezas, por ejemplo con el propósito de transmitir a países menos avanzados cultura, tecnología, etcétera. Todo lo cual, a largo plazo, puede traducirse en aumentos a intercambios económicos o en mejoría de la imagen política en el concierto internacional.
- El público en general, a través de la extensión abierta desarrollada por las universidades, puede satisfacer sus necesidades de cultivarse por medio del arte y otras manifestaciones del espíritu, y recursos como conferencias y otras actividades esporádicas.
- En el cumplimiento de las actividades de formación, los académicos y los propios estudiantes avanzados deben ejercitarse a través de prácticas para adquirir la experiencia requerida para el futuro desempeño profesional, de lo cual puede verse beneficiadas personas o instituciones (piénsese por ejemplo en las prácticas de medicina).

Esta enumeración no pretende ser exhaustiva sino que solamente intenta poner de relieve la multiplicidad de satisfacción de necesidades que pueden dar lugar a las actividades propias del quehacer universitario; quienes manifiestan esas necesidades o quienes deben velar por su satisfacción pueden estar dispuestos a colaborar con todo o parte de los recursos requeridos para realizar la actividad correspondiente. Ahora bien, el desarrollo de tales actividades, necesarias para lograr la eficacia institucional, requiere del concurso de una cantidad notable de elementos de diversa naturaleza, los cuales deben estar adecuadamente integrados a través de una gestión administrativa eficiente, dichos elementos clasificados normalmente como recursos humanos, recursos monetarios e instrumentos o recursos físicos, tienen asociados un costo que hay que cubrir para poder disponer de ellos.

Existen al menos dos posiciones teóricas extremas respecto de quien debe pagar la educación superior y, naturalmente, posiciones intermedias:

- A) Debe pagar la sociedad a través del gasto público.
- B) Debe pagar el sector privado.

No obstante, antes de entrar en el análisis de este tema, es conveniente delinear una serie de aspectos relacionados con las actitudes, creencias y valores sociales—enfocados desde un punto de vista económico—, que dejan traslucir el enfoque de política en que los diversos modelos de financiamiento de la educación superior se encuadran; el conocimiento de tales aspectos facilita la decisión de emprender o no determinadas acciones tendientes a obtener recursos, reconociendo el esquema en el que se enmarcan.

Variedad en los programas de estudio: En la medida en que se ofrezcan programas más variados para una misma carrera profesional, el estudiante podrá encontrar con más facilidad el que mejor se adecúe a sus motivaciones para estudiar, en general, y a sus aspiraciones vocacionales, en particular.

Autonomía académica: Considerada indispensable para el desarrollo del trabajo creativo, original, eficiente y fecundo que impone la naturaleza misma del quehacer académico. En consecuencia, dicho quehacer no debe estar sometido a interferencias indebidas, derivadas ya sea del afán de control de agentes no competentes que van más allá de las limitaciones que impone el bien común, o derivadas de la canalización impredecible de los recursos necesarios para la realización del trabajo académico.

Eficiencia en la asignación de recursos: No está en discusión en qué actividad es más rentable –privada o socialmente– destinar recursos (salud pública, protección del medio ambiente, reducción de la pobreza extrema, etcétera), sino que una vez decidido que se destinan a la educación superior, cómo hacer una asignación eficiente de ellos entre las instituciones que imparten educación superior. Puede consistir, por ejemplo, en proporcionar el máximo nivel y calidad de servicio posible sujeto a las restricciones presupuestarias. Cualquiera que sea la proveniencia de los recursos –privada o estatal– se afirma que hay ciertos mecanismos, por ejemplo la competencia y los concursos de proyectos, que favorecen una asignación eficiente; también se afirma que la situación de no competencia permite olvidar con facilidad que los recursos son escasos y la acción administrativa resulta un despilfarro.

Equidad: Por una parte, los estudiantes y sus familias representan a los más inmediatos beneficiarios de la acción docente de una universidad; por otra parte, la sociedad es representada por los que pagan los impuestos y los donantes. En esta posición de agente que soporta el gasto en educación, debe buscarse la equidad en términos de que no se cargue la mano voluntariamente a uno de los dos grupos de agentes. Cobra relevancia en este punto el reconocimiento de un costo oculto que tiene la instrucción superior (para las personas y, en consecuencia, para la sociedad), el dejar de recibir ingresos durante el período de instrucción, el cual dura varios años. Los economistas llaman a esto “Costo de oportunidad para el estudiante”.

Progreso social: Algunos economistas postulan que la educación superior representa todo un beneficio privado, en consecuencia las carreras que no son rentables simplemente no deben existir; otros sostienen que, reconociendo que hay profesiones no tan lucrativas, éstas igualmente son necesarias para la sociedad y su progreso. Más allá de estas posiciones existe la creencia generalizada de que es mejor para un país tener más gente con educación superior, sin considerar quién debe pagar por ello. La controversia respecto a resolver la cuestión de la rentabilidad cuestiona, respecto al progreso social, si tiene que invertir en cursos de educación superior o en otras actividades económicas.

El futuro de las instituciones de educación es obviamente incierto y cada cual deberá ponderar diversas alternativas y ejercer una opción estratégica para abordarlo, teniendo presentes no sólo las tendencias de orden económico, respecto de las cuales hay que evaluar previamente si representan la causa verdadera de la crisis que sufre el sistema universitario o son sólo un síntoma de problemas de naturaleza distinta. En cualquier caso, la menor disponibilidad de recursos o eso sólo permite postergar la crisis ante la posibilidad de estar errados en el diagnóstico del problema; quizás ahora es el momento de hacer una reapreciación estratégica de las metas de cada universidad, para verificar si son conscientes con lo que la sociedad requiere de ellas.

Planear consiste en decir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo y quién debe hacerlo; permite salvar el vacío que existe entre la situación actual y aquéllas a las que desea llegar, hace posible que se produzcan hechos que de otra manera no se producirían. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de control puedan interferir en los planes mejor elaborados, se debe tener un plan para no dejar que los hechos dependan del azar. La planeación es un proceso intelectualmente exigente, requiere que se determinen conscientemente los cursos de la acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones racionalmente elaborados.

El concepto de estrategia está relacionado con la determinación y comunicación a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de la clase de institución que se pretende. Las estrategias no tienen como intención delinear con exactitud cómo lograr los objetivos (ésta es tarea de una serie de programas de apoyo principales y secundarios), sino que proporciona una estructura para guiar la planeación y las actividades.

Para responder a las preguntas acerca de su identidad, una organización debe contemplarse a sí misma como una entidad completa, analizando sus fortalezas y debilidades en cada área funcional. Debe concentrar la atención en sus clientes y en lo que desean, en sus necesidades; debe examinar las fuerzas del entorno y detectar las oportunidades que se pueden aprovechar, las amenazas que hay que sortear y las responsabilidades que le caben frente a la sociedad. Además, los directivos de alto nivel deben examinar sus valores, aspiraciones y prejuicios. Al determinar aspectos fuertes, debilidades y limitaciones se debe adoptar una actitud realista; muchas instituciones han empleado tanto esfuerzo en apuntalar sus debilidades que no se

han dado tiempo para aprovechar sus puntos fuertes. Para mayor seguridad deben corregir las debilidades en la medida de lo posible, pero lo que ofrece la mayor promesa es la identificación de los aspectos fuertes y su aprovechamiento en la formulación de estrategias.

En todo sistema social, las organizaciones tienen una función o tarea básica que la sociedad le asigna, la misión de una universidad puede entenderse en un sentido restringido como “impartir educación de nivel superior a sus alumnos”, sin embargo es conocido que muchas de estas instituciones abarcan otros campos, dándole un sentido mucho más amplio a su misión, y es así que cumplen en manera simultánea múltiples objetivos que se relacionan con los sistemas científico, tecnológico y cultural, además del sistema educativo del entorno en que se encuentran situadas; es en este contexto, precisamente, que las universidades enfrentadas a dificultades de financiamiento no deben ver constreñidas sus posibilidades a unas pocas alternativas de resolución, sino que, por el contrario, se deben plantear perspectivas sin límites para la imaginación de cómo desarrollar sus potencialidades, satisfaciendo los requerimientos que le imponen los agentes de los diversos sistemas a los que pertenece.

Las disponibilidades de recursos para la educación superior han sufrido significativos deterioros en los últimos años, marcando tendencias que son una voz de alerta para la revisión de la misión de cada universidad.

Enfrentados a tal crisis de financiamiento, agravada circunstancialmente por el encarecimiento de algunos insumos, la dificultad de desarrollo entre otros, surge la necesidad de obtener nuevas fuentes de financiamiento y/o de readecuación de las infraestructuras e incluso de los objetivos y estrategias de desarrollo de las universidades. El desafío planteado en tan desfavorable escenario hace cobrar relevancia a determinados aspectos antes impensados e incluso considerados profanos, como la venta de servicios académicos o el cobro por la prestación de servicios.

El problema económico unido a nuevos requerimientos del mercado educacional señala posibilidades de opción entre diversas alternativas, y hace recomendable un acucioso análisis en las relaciones de: costo, volumen de actividad, nivel y calidad de los servicios educacionales que proporcionan las universidades.

En síntesis, si una institución necesita más dinero debe revisar cómo justifica ese requerimiento: ¿a quién está sirviendo? ¿en qué grado está cumpliendo? ¿lo está haciendo de modo eficiente y en la oportunidad y cantidad comprometida?

Ante este panorama, que de manera general trata de reflexionar en torno a la problemática de la educación superior, no podemos esperar pasivamente y con una actitud paternalista la solución a tan compleja perspectiva, por lo que debemos emprender, de manera crítica y realista, acciones y compromisos por parte de los diferentes actores que participan en la educación superior.

Los compromisos que debemos retomar las instituciones de educación superior deben ser seriamente asumidos con responsabilidad institucional y el más alto espíritu nacionalista. Para ello proponemos:

- A) Respeto irrestricto a las recomendaciones y sugerencias que A.N.U.I.E.S. haga hacia el desarrollo de la educación superior, como instancia representativa de las instituciones de educación superior.
- B) Establecer mecanismos operativos institucionales que fomenten de manera bilateral mayor participación y coordinación entre el sector productivo y los programas de las instituciones de educación superior.
- C) Establecer a corto plazo modelos únicos de auto-evaluación institucional que sirvan de parámetro fundamental para la asignación de los recursos financieros, lo que requerirá de la integración de un grupo técnico, bilateral (autoridades federales, autoridades universitarias), donde se revisen, actualicen y optimicen los mecanismos, políticas y criterios para la asignación de los subsidios.
- D) Las instituciones de educación superior debemos buscar de manera urgente diversificar las fuentes alternativas de financiamiento.
- E) Las instituciones de educación superior requerimos el replanteamiento serio de los modelos de organización actuales, buscando con ello hacer más eficiente y eficaz el quehacer universitario.

- F) Que el plan institucional de desarrollo de las instituciones de educación superior contenga la especificidad operativa que permita su permanente evaluación.
- G) Racionalizar el gasto de operación, optimizando los recursos humanos, logrando con ello desburocratizar a las instituciones de educación superior.
- H) Articulación de los subsistemas que componen la educación en México.
- I) Fomentar la integración de redes de comunicación e intercambio institucional que optimicen los recursos tanto humanos como financieros de las instituciones de educación superior.
- J) Reorientar las políticas en materia de posgrado y las líneas de investigación para que se desarrollen vinculados a las prioridades nacionales.
- K) Replantear las opciones de educación superior de las instituciones, con fundamento en la innovación de la enseñanza.

Para incorporarnos a la modernización de la educación superior se requiere de esfuerzos compartidos, de ahí que también el estado deberá asumir la corresponsabilidad de su participación para el desarrollo de la educación superior del país.

Para ello consideramos prioritario que:

- Se incremente el porcentaje del producto interno bruto (PIB) destinado a educación superior.
- Establecer indicadores y criterios que permitan la asignación de los recursos financieros congruentes con cada institución de educación superior, según sus características y necesidades.
- Los gobiernos de los estados se involucren más activamente en cuanto a la asignación del subsidio estatal, siendo éste de por lo menos el 18 % sugerido por la A.N.U.I.E.S.
- Se desburocraticen las instancias del gobierno federal relacionadas con educación superior.
- Mayor permanencia de la planeación, logrando con esto continuidad en los esfuerzos, impidiendo la ruptura sexenal.

Esperamos que estas aportaciones, al ser comentadas en estos foros y analizados por la A.N.U.I.E.S realmente contribuyan a delinear las estrategias más adecuadas para impulsar la tan necesaria modernización de la educación superior del país, en donde el papel de A.N.U.I.E.S. deberá ser significativo.