

# GESTIÓN UNIVERSITARIA: CALIDAD Y EFICIENCIA

**Ernesto Navarro Guzmán**

*Profesor investigador del Departamento de Administración, UAM-A*

La verdad del sentido común  
—como la flor de papel—  
no mata  
pero es peor  
muchas veces peor  
mente, acicala los sentidos  
conforma el alma.

*Juan Eduardo Esquivel*

**E**ste trabajo es producto de reflexiones y discusiones con académicos de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco en torno al libro *Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica* de Ericka Himmer y Nicolás Majluf, coeditado por el CINDA, la OEA, la UDUAL y el CESU de la UNAM, México, 1995.

A partir de la propuesta de administrar las universidades como empresas con propósitos de competitividad, se propone examinar con mayor detenimiento dos conceptos claves para la educación superior (calidad y eficiencia), desde los cuales se realicen las consideraciones pertinentes y necesarias para una definición.

Quizás todavía no se advierta con plena conciencia el grado en que las concepciones económicas y su correlato educativo están determinando —y seguirán haciéndolo— al conjunto de la vida social en sus más diversas manifestaciones. La constatación, sin embargo, está destinada a constituirse en un llamado de atención sobre la futura evolución de la sociedad si se prolonga por mucho tiempo la aplicación de políticas económicas actualmente en práctica. A partir de lo anterior se reflexiona sobre propuestas como las de administración estratégica para la gestión universita-

ria, como una opción que corresponde al modelo económico en desarrollo. El punto de partida es una visión de los grandes cambios del contexto mundial y de las tendencias que se pueden advertir en un ámbito donde prevalece la incertidumbre.

## **El contexto**

Aunque aún está pendiente la recomposición definitiva del escenario mundial —incluyendo fronteras y formas de coexistencia internacional—, hay por lo menos una certeza, y es que existen algunos indicadores de que la nueva conformación será de naturaleza más homogénea en su funcionamiento, pero no en su forma, pues es creciente la polarización entre un bloque del 80% de la población mundial que concentra el 20% del producto, y el otro de 20%, que disfruta del 80% del producto mundial (FAO, 1994).

Las transformaciones mundiales también abren grandes interrogantes sobre las opciones y definiciones del desarrollo latinoamericano, lo que implica desplegar enormes esfuerzos para orientar el desarrollo en términos del nuevo orden mundial. De hecho, el nuevo estilo de desarrollo en curso determina profundas transformaciones económicas, políticas y so-

ciales al interior de cada nación. Estos procesos transformadores tienen un carácter mucho más abierto hacia el exterior que en el pasado, debido a las tendencias globalizadoras de la economía mundial. Esto significa que los cambios se definen por las nuevas formas de inserción de las naciones en el contexto internacional (FAO, 1994).

Como producto de lo anterior, se puede observar que los países de la región están abriendo sus economías, no tanto como concesión para buscar mercados externos mediante facilidades recíprocas con otros países, sino por razones estructurales propias. Las condiciones de la inserción internacional de Latinoamérica, así como la apertura de sus economías, no es una opción elegida, sino una realidad impuesta por la necesidad de sus propias estructuras (FAO, 1994).

No está de más insistir en que la transnacionalización e internacionalización de los mercados de capitales se presenta en forma muy amplia y profunda, y Latinoamérica tiene muy poca capacidad de influencia para incidir en aspectos que, sin embargo, son fundamentales para sus economías. Ello ha ido acompañado, consecuentemente, de un acelerado desarrollo del comercio internacional, lo que significa una mayor interdependencia y de nuevas formas de competencia y de organización de la producción mundial. Es notable, no obstante, el gran esfuerzo por desarrollar la actividad exportadora modificando la estructura tradicional de las exportaciones latinoamericanas (ver cuadros 1 y 2).

**CUADRO 1**  
**Exportaciones latinoamericanas de bienes y servicios**  
**(1950-1990)**

Año	Exportaciones (en millones de dólares)
1950	6,571
1960	9,430
1970	16,960
1980	104,923
1990	151,174
1991	19,803
1992	24,510
1993	19,130
1994	-10,107
1995	-5,568

Fuente: CEPAL, *Balance de pagos de América Latina y el Caribe*.

**CUADRO 2**  
**Evolución de la estructura de las exportaciones**  
**latinoamericanas por porcentaje de participación**  
**(1970-1990)**

	1970	1990
Productos básicos (excepto combustibles)	65.8	41.2
Alimentos y animales vivos	38.3	22.0
Bebidas y tabaco	0.8	1.1
Aceites y grasas	1.5	1.4
Materiales crudos	25.2	24.7
Combustibles minerales	23.1	32.9
Manufacturas	10.9	5.7
Productos químicos	2.7	11.8
Manufacturas básicas	2.3	11.2
Maquinaria y equipos	1.5	4.1
Manufacturas diversas	0.3	0.9
No clasificados	100.0	100
<b>Total</b>		

Fuente: BID, "Progreso económico y social en América Latina. Informe 1992", con base en información de la Oficina de Estadística de la ONU.

Pero el grueso de dichas exportaciones corresponde a productos con posibilidades decrecientes en el futuro, y la mayor parte de los países latinoamericanos siguen especializados en productos poco dinámicos o regresivos, como se les conoce en el comercio internacional (materias primas). En contrapartida, productos más dinámicos como las manufacturas de alta tecnología son poco representativos en las exportaciones regionales. Cabe mencionar la tendencia a la robotización y los enormes avances en ingeniería genética en los países altamente industrializados, que van desmereciendo la importancia relativa de las llamadas ventajas comparativas que tendrían los países productores de básicos. Los esfuerzos exportadores de los países de América Latina determina una situación de aparente paradoja: la presencia del continente, en su conjunto, decrece en términos de su participación en el comercio mundial.

Es necesario continuar los esfuerzos exportadores, pero modificando las estructuras de las exportaciones e incrementando el volumen de los productos con valor agregado, lo cual implica la incorporación de tecnología.

Un aspecto importante en el marco de estos procesos es que el capital productivo se libera parcialmente

**CUADRO 3**  
**Participación de América Latina en el comercio mundial**  
**(porcentaje)**

Año	En las importaciones	En las exportaciones
1950	12.4	10.1
1955	9.8	8.9
1960	7.7	7.2
1965	6.8	5.9
1970	5.5	5.5
1975	5.2	6.2
1980	5.5	5.9
1985	5.5	4.0
1990	3.9	3.2

Fuente: UNCTAD, "Analytical Report by the UNCTAD Secretariat to The Conference", Nueva York, 1992. Citado por Arévalo y Sagasti en *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 12, México.

de sus formas físicas y pasa a integrar una dinámica de acumulación de capital intelectual. Lo que significa que el conocimiento ya no queda incorporado a las máquinas, sino que, a través de los progresos en información, puede ser fácilmente transferible. Su apropiación y control son de naturaleza muy compleja, y a la vez exigen nuevas formas de capital intelectual.

Debe considerarse entonces que la internacionalización de capitales ya no se limita a las formas de capital productivo, comercial o financiero, sino que emerge con fuerza el capital intelectual. Esto sugiere que el modelo de industrialización, basado en sistemas relativamente estables de fabricación masiva de manufacturas, va quedando superado. La profunda transformación productiva generada por la innovación tecnológica cambia drásticamente la composición de la oferta y la demanda en los mercados internacionales. También se reduce con bastante rapidez la amplitud de los ciclos de competencia tecnológica, generando fases de gran dinamismo e inestabilidad en los procesos productivos. Hoy se experimenta un acelerado paso de la forma de producción en serie a la producción por procesos.

Se configuran así lineamientos en que la importancia creciente del conocimiento tecnológico y las nuevas técnicas comerciales corresponde al detrimento de la mano de obra barata y de los recursos naturales, lo que coloca en forma malsana a las economías de la región frente a las fuerzas del mercado internacional. Si bien, en el corto plazo siguen siendo importantes las ventajas comparativas de la disponibilidad de

mano de obra barata, recursos naturales y productos agropecuarios, en el largo plazo pierden peso relativo frente al desarrollo del capital intelectual. Esto determina un incremento sustancial en la importancia de la formación de recursos humanos, del gasto en investigación y desarrollo y de la inversión en ciencia y tecnología.

Así, estos procesos se desarrollan en realidades nacionales en donde para una buena parte de sus poblaciones la expectativa de consumo, salud y educación son apenas las de atender necesidades vitales; en donde la explotación irracional y la depredación de sus recursos naturales tienen más que ver con intereses del exterior que con el funcionamiento de sus propios sistemas productivos. Las consecuentes tensiones sociales desembocan en presiones constantes que determinan desequilibrios financieros graves, y de variados fenómenos cada vez más agudos como la delincuencia y el narcotráfico. Sin embargo, esta configuración de crisis no es contradictoria con los indicadores macroeconómicos que dan cuenta de la "buena marcha" de estas categorías globales; es cierto que las cifras del producto y del ingreso se incrementan de manera significativa.

De ahí se pasa a caracterizar a estas naciones como un conjunto de sociedades predominantemente urbanas, que incrementan los niveles de sus exportaciones, diversifican su base industrial, absorben avances tecnológicos y exhiben atributos de "modernidad". Más que negar la evidencia de la crisis, tales antecedentes no hacen más que añadir otra prueba de que las soluciones no están sólo en la expansión y crecimiento de la economía, sino en el sentido que las motiva: distribución del ingreso, gasto social (Vuskovic, 1990).

Los hechos que se acumulan en la realidad ponen de relieve otra situación clave, que es la virtual cancelación del estado de bienestar, con tales determinaciones—por la profundidad de los cambios que involucra—que compromete las estructuras sociales, sistemas políticos, valores ideológicos y, por supuesto, el sistema educativo, poniendo en crisis el sentido mismo de la existencia de la universidad pública.

Insuficientemente definidas las propuestas de desarrollo, para el caso de las universidades es claro, cuando menos, que aquéllas tienden a perfilar concepciones que las conciben similares a los propósitos y desarrollos de las empresas privadas. Propuestas que colocan a las universidades en una nueva situación frente a la sociedad y de necesidades de redefiniciones internas, pues de otra manera se estaría sólo frente a las determinaciones del mercado (Díaz Barriga, 1995).

## La propuesta de administración

En su momento, los términos en que se procuró discutir y profundizar en el tema de la administración universitaria dieron la impresión de que se marcaba un avance trascendente en el análisis de los problemas administrativos y de gobierno de las universidades de Latinoamérica, y en particular de México. Se daban así por medianamente superados unos enfoques iniciales que con el avance del tiempo y de los nuevos acontecimientos (políticos, económicos, sociales) resultaron insuficientes.

Hoy, tras un recorrido en el marco de ese proceso de discusión de enfoques, a los que se les pedía resolver "la problemática universitaria", así como diversos cambios en sus estructuras y nuevas capacidades para diseminar sus frutos, los resultados de las acciones definidas han terminado por configurar un cuadro al que, en general, se le puede reconocer como de insuficiencias.

Es probable que las nuevas definiciones no sólo supongan reconsideraciones mucho mayores en sus contenidos, sino que tengan también una significación más profunda en sus señalamientos. Más aún, en esta perspectiva la situación reviste mayores dificultades pues, a partir del fracaso del modelo socialista en Europa oriental, se ha inhibido la crítica al sistema capitalista.

En los medios académicos latinoamericanos, el tema de la administración universitaria, de su concepción, de su significado, de su dimensión social, política y perspectivas motiva más de alguna incomodidad por el esfuerzo que demanda. Frente a este cuadro es que se generan inquietudes y reflexiones que en su esencia surgen a partir de la lectura de *Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica*, cuyo tema central es la administración estratégica como opción para la gestión universitaria que se genera como respuesta a los cambios vertiginosos en los medios en que se desarrollan las universidades. También hay otros cambios que son específicos del ámbito universitario; por ejemplo, las nuevas expectativas, las nuevas necesidades y demandas de la sociedad respecto a la educación, particularmente de la superior. Asimismo existe una comunidad universitaria animada por la convicción de la urgente necesidad de profundizar sobre las opciones de gestión universitaria, pero con desacuerdos respecto de su dirección y contenidos.

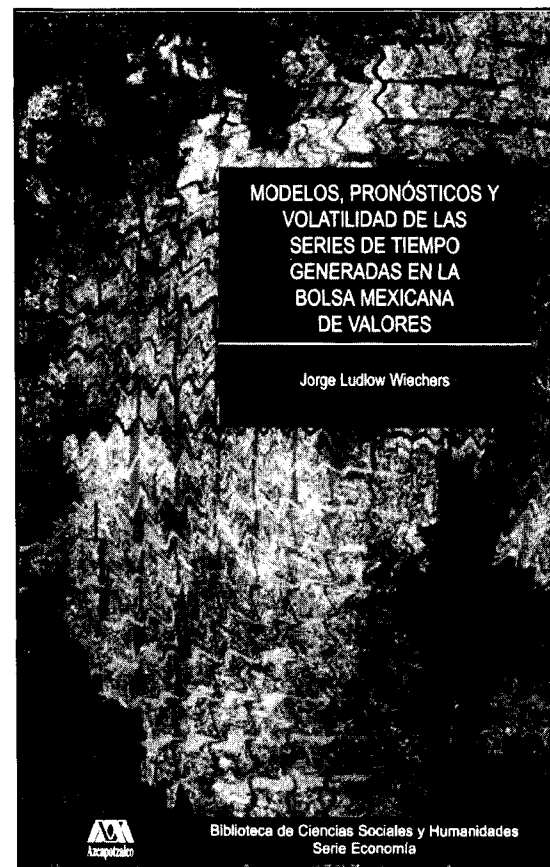
Como es frecuente que suceda, cuando concurren en un tema preocupaciones e intereses diferenciados,

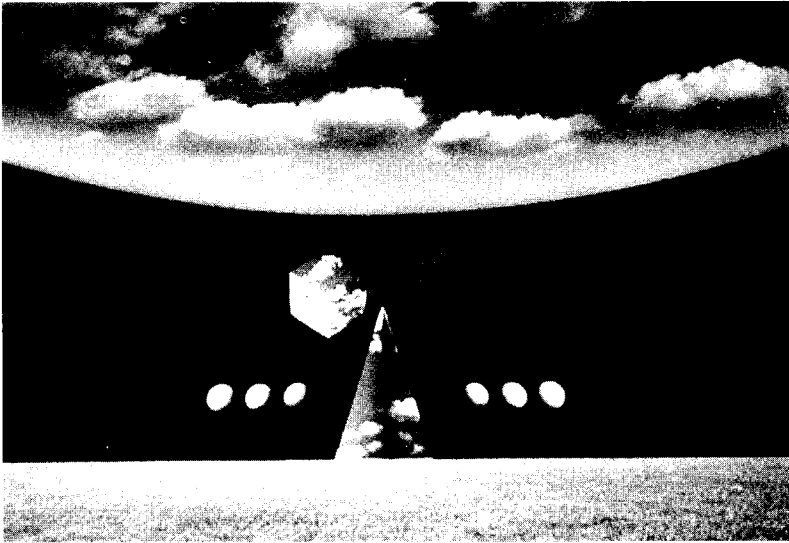
el primer resultado es un cuadro rico en confusiones y equívocos; de hecho, la confusión comienza con la diversidad de entendimientos y valoraciones con que se emplean ciertas expresiones acuñadas en los últimos tiempos: administración estratégica, planeación estratégica, calidad de la educación, eficiencia, clientes, etcétera.

Es indudable que los procesos sociales y económicos influyen a las organizaciones y, en este caso, en las universidades, planteándoles nuevos e inéditos desafíos. Con el agravante de que la gestión universitaria ha sido remitida a sus aspectos estrictamente operativos obviando sus contenidos políticos evidentes (Casanova, 1995).

Hay que reconocer que a pesar de la elocuencia de los diagnósticos, persisten prácticas que se caracterizan por soslayar los requerimientos que se derivan de nuevas definiciones estratégicas para enfrentar los nuevos acontecimientos y, sobre todo, por no asumir la necesidad de decidir entre opciones que se perfilan a partir de la realidad misma.

Una de estas opciones para enfrentar los nuevos retos emerge con relativa fuerza y se muestra interesante y sugerente. Se trata de la administración estratégica, que viene a ocupar un lugar en la administra-





la definición de los temas que se aborden. En este caso, se ha partido del supuesto que los principios se han desarrollado principalmente en las dos últimas décadas sobre la gestión estratégica de empresas, pueden resultar un referente adecuado para la aplicación a las corporaciones universitarias en la región. Así, cada vez se concibe más consensualmente la necesidad de adaptar la universidad a los sistemas sociales en los cuales se encuentra inserta, de responder a las expectativas de los usuarios y de colaborar, como entidad productiva, al desarrollo económico y social del ámbito geográfico, cultural y demográfico en que desarrolla su acción.

Los temas que hoy reciben particular atención en la administración de las empresas, tales como la globalización de mercados, productos y servicios,

que nos enfrentan a un mundo más integrado y ojalá más cooperativo, así como la respuesta al impacto creciente del desarrollo científico y tecnológico y, la necesidad de encontrar nuevas formas de ejercicio de un liderazgo estratégico, son también desafíos para las universidades latinoamericanas y un imperativo para la colaboración entre ellas y para el desarrollo de una cooperación más sistemática y bien planificada. (Himmer y Majluf, 1995.)

Más adelante se agrega:

La perspectiva más actualizada sobre administración de las organizaciones formales incorpora el concepto de estrategia como uno de los rasgos más relevantes. Con frecuencia se piensa que este concepto alude a una metodología sistemática para planificar las actividades, pero más bien consiste en un perfil articulado de decisiones que implica a toda la organización. Aunque esta conceptualización se aplica principalmente a las empresas productivas y de servicios, es igualmente utilizable en instituciones educativas en general y a las universidades en particular. Por ende, la conceptualización que se desarrollará estará referida a la organización universitaria. (Himmer y Majluf, 1995.)

ción universitaria luego de tener ya una largo uso en las empresas privadas. Su viabilidad real debería estar condicionada por proposiciones que no desautoricen la dimensión e identidad latinoamericanas, y que no provengan de visiones políticas que representan intereses a los que sólo preocupa la primacía del mercado como otra imposición totalizante. Este fenómeno exhibe expresiones extremas en el marco de las políticas neoliberales puestas en práctica en los últimos años, y resulta ser la mejor propuesta que corresponde a las tendencias y requerimientos actuales de transformación del capitalismo internacional y, particularmente, de los procesos de internacionalización de la producción.

En este orden de cosas surgen propuestas de administración estratégica como opción alternativa de desarrollo para la gestión universitaria, no en abstracto, sino específicamente a partir de hace ya unos buenos años en la mayoría de los países latinoamericanos. En las universidades de algunos de ellos se habla de clientes, insumos, productos, posicionamiento, competencia, necesidades del mercado, usuarios, etcétera.

## El libro

A partir de los párrafos que se reproducen textualmente, los autores se pronuncian explícitamente por la viabilidad de la aplicación de la planeación estratégica a la gestión universitaria:

Como en todo texto sobre tópicos de administración, se requiere una toma de posición o un compromiso con algún marco de referencia conceptual que dé sentido a

## La universidad

De una u otra forma se abre paso el reconocimiento de que la administración universitaria tiene una especificidad propia por sus rasgos, su naturaleza y propósitos, los cuales le otorgan distinción y configuran lineamientos esenciales como organismo particular en la sociedad en donde existe y se relaciona. Se la puede

apreciar como expresión de un desarrollo histórico condicionada por contingencias contextuales, en la que internamente se generan conflictos que son expresiones de los que ocurren en el exterior.

Como organización pública posee un carácter *sui generis*, ya que en ella se realizan actividades muy diversas que, en general, pertenecen a los ámbitos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura. Estas actividades de conducción corresponden al campo de la administración, entendida ésta como campo del conocimiento cuyo objeto de estudio es el fenómeno de la organización, su funcionamiento y sus relaciones con el medio. Estas actividades las realizan académicos en especial, lo cual señala la necesidad de adentrarse en el campo de la administración universitaria.

La universidad es entonces una expresión de organización de naturaleza singular que constituye un espacio de desarrollo de ideas y conceptos, de cultivo del conocimiento, con un necesario espacio de reflexión académica, sustraída de la contingencia y las presiones de la vida cotidiana inmediata, propia de su inserción en el medio social con el cual interactúa (Martiniano, 1995).

La tarea fundamental de cultivo del saber define pues a la universidad como organización que se basa en la cultura y en la libertad de pensamiento para realizar su actividad socialmente necesaria.

Su actividad se concreta, frente a la sociedad, formando profesionales, difundiendo la cultura y generando ciencia, tecnología y arte (UNESCO/Ministerio de Educación Superior de Cuba, 1996).

trabajo. Tan nítida resulta tal interpretación que hoy se le conoce como "pedagogía industrial" (Villegas, 1995). En efecto, es frecuente que se acepte, sin mucha controversia, que el término "calidad" se interprete con marcados rasgos de absoluto, neutro y aséptico.

Inútil desconocer que la definición del término requiere adecuarse a cada situación específica, y no es posible entenderla como un concepto absoluto, neutro o aséptico. Así, la diferenciación de sus acepciones es fundamental, pues desde todo punto de vista no se puede rehuir sus significados distintos. Definir el término calidad involucra una toma de posición social, cultural y política frente al tema de la educación (Barenstein, 1975).

La discusión de las acepciones posibles no puede ignorar que implica la obligación de configurar el tipo de universidad que, como entidad social, se tiene y se desea; cuáles son las expectativas que se tienen de ella; qué se espera de los individuos formados; y, por último, qué valores se fijan como norma o criterio de aceptación social.

No obstante, la estrecha acepción que considera a los destinatarios de la educación como individuos básicamente económicos, cuyo rol principal es colaborar en el crecimiento de la economía mediante su incorporación al mercado laboral (Villegas, 1995), es la que predomina en políticas educativas mundiales. Desde esta perspectiva, la calidad de la educación queda determinada por las capacidades que se tienen para preparar al individuo, de tal forma que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento económico.

De aquí surgen, diversas formas de valorar la calidad en función del progreso y de lo moderno, valores

## Calidad de la educación

Es necesario ir más allá para analizar los significados de la calidad que conlleva la aplicación la planeación estratégica en una organización, pues se utiliza como instrumento esencial para ser competitivo, al igual que la eficiencia. En algunos medios se utiliza la expresión de "calidad de la educación", respondiendo más a imperativos de orden político, identificados con la propuesta "neoliberal" que ajustándose a sus reales significados. Se llega a esta conclusión al revelarse la visión de esta propuesta en la que es fundamental la preocupación por la incorporación de los educandos al mercado de

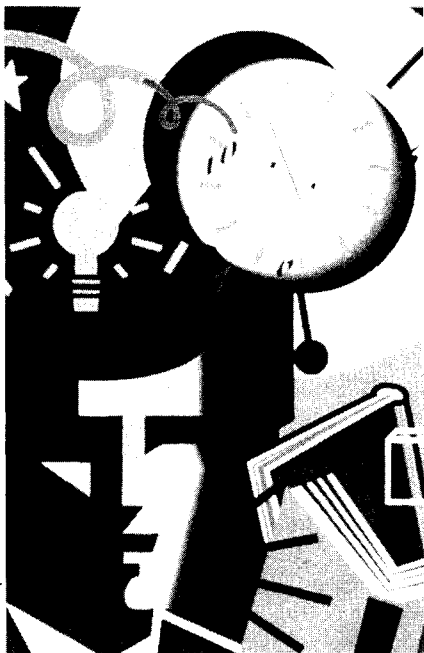


incuestionables de la sociedad actual. La educación de calidad es la que logra resultados que permitan el progreso y la modernización. Elevar la calidad es entonces encontrar los medios adecuados para el logro de los fines. Midiendo los resultados se adecuan los medios pertinentes.

Estas propuestas educativas invocan como sustento al carácter natural, inmutable y gradual de la evolución de las sociedades hacia lo moderno, cuyo eje central es la lógica del mercado. Afirma que el crecimiento y la competitividad desembocan en la elevación del nivel de vida, teniendo como instrumentos la productividad y la difusión del progreso técnico. El nivel de vida queda entonces determinado por la capacidad de adquisición de bienes (Vuskovic, 1990).

Esta visión de la sociedad conduce a entender que la educación y la calidad de la misma son componentes esenciales de la capacitación de los individuos para posibilitarlos en su inserción "eficiente" en el mercado de trabajo y colaborar en el crecimiento. Se reduce la educación a la mera función de capacitadora de recursos humanos para el proceso productivo; no se le ve como un proceso fundamentalmente social, en donde el ser humano es un actor principal, creador de su entorno y de cultura (OCDE, 1996).

En consecuencia, los reclamos que se le hacen a la educación de calidad tienen que ver esencialmente con el dominio de aquellos aspectos culturales básicos atribuidos a la modernidad, de tal forma que permitan al individuo desenvolverse con eficiencia en el mercado como ciudadano "moderno".



Estas propuestas abundan en sus reseñas, afirmando que una nueva educación, ligada a la incorporación y difusión del progreso técnico, contribuye a hacer compatibles el ejercicio de la ciudadanía, la participación y la solidaridad con los requerimientos que plantea la transformación productiva (CEPAL/UNESCO,1991).O sea, que el crecimiento económico y la competitividad son la base que propicia el ejercicio de la ciudadanía.

Sin embargo, hay razones más que sobradas para desconfiar de estas afirmaciones, pues ante la fuerza de los hechos se tiene el caso de Chile. El proceso de crecimiento se ha dado sin participación de toda la sociedad, y la nación y el sistema productivo se han segmentado cada vez más, entre los ciudadanos que acceden a los bienes y los que están cada vez más marginados; entre las empresas altamente tecnificadas y las de mínimo nivel tecnológico. El carácter excluyente y marginador del modelo alcanza sus límites extremos.

Otro aspecto que no puede dejar de considerarse en el análisis es que en estas propuestas se advierte la pérdida de los contenidos y dimensiones éticas de la educación, lo que se constituye en un aspecto manifiestamente grave (UNESCO/Ministerio de Educación Superior de Cuba, 1996).

Se invoca la equidad como el gran contenido ético para la nueva ciudadanía moderna. En efecto, la equidad es parte constitutiva de los derechos fundamentales del hombre, pero no lo es todo. Se olvidan valores que surgen de la posibilidad de ser actores de procesos sociales, capaces de enriquecer el ejercicio de la libertad y de la democracia. No se consideran valores intangibles que debe contener todo proceso educativo: la autonomía, la creatividad, la capacidad de indagación y de pensar. Éstos se omiten y se plantean sólo en la perspectiva del desempeño productivo de los individuos, y no como una formación humana más integral, que rescata la humanidad del individuo más allá de su utilidad y buen desempeño en el mundo productivo (OCDE, 1996).

No está demás señalar que la categoría de racionalidad económica medios-fines, medios-productos motiva más de una reflexión crítica sobre la validez de su utilización en los procesos educativos, pues no se puede afirmar que existe una linealidad mecánica entre enseñanza y aprendizaje. En estos se encuentran comprometidos, además de los métodos pedagógicos, los medios, las subjetividades, los elementos culturales de la institución y del estudiante, así como el tipo de relación pedagógica que se establezca. Esto significa que los procesos de aprendizaje suponen una dificult-

tad mayor para su medición, programación y control. Estas evaluaciones son relativamente sencillas en los procesos productivos pero no así en los educativos, en los que se necesita comprender sistemáticamente su diversa complejidad.

## Una propuesta de calidad

Consideradas en conjunto, estas reflexiones sobre el significado de la calidad de la educación envuelven el doble propósito de destacar la naturaleza de las deformaciones y distorsiones acumuladas en el concepto que hoy prevalece, e identificar el sentido esencial y humano de nuevas opciones que se abren para el desarrollo futuro de la educación.

Como alternativa a tales tendencias emergen gradualmente proposiciones que buscan objetivar la educación en un marco que considera el contexto, la historia, la política, la cultura, lo social y la economía, lo cual lleva a apreciar al individuo no sólo como sujeto económico, sino también como ente social con la posibilidad de incorporarse activamente a procesos de crecimiento económico, pero también a los de transformación. (UNESCO/Ministerio de Educación Superior de Cuba, 1996).

Se configuran así lineamientos para responder a dos preguntas que condicionan una definición de calidad de la educación que debe responder a las preguntas: ¿calidad para qué?, ¿calidad para quién? Estas restricciones llevan a plantearse el tipo de sociedad que se desea y no sólo el tipo de sociedad que se tiene; y en virtud de esa sociedad deseable, qué valores se pretende fortalecer, transmitir o formar.

Por último, elevar la calidad de la educación llevaría a hacerse cargo de la transformación de la educación para favorecer procesos de aprendizaje que contribuyan a formar individuos críticos y reflexivos, con la capacidad de comprender, explicar y criticar su realidad, con capacidades para relacionarse con otros respetando la diversidad y pluralidad y para buscar y crear nuevos caminos.

Todo esto no implica necesariamente desechar la riqueza que es el conocimiento acumulado en información, pero significa una utilización crítica. No significa cancelar lo ya descubierto o suprimir toda certeza o toda práctica ya probada, sino promover el descubrimiento, la duda, la capacidad problematizadora, la crítica de la propia experiencia. En dos palabras: valorar la realidad.

## La eficiencia

Los desenvolvimientos recientes en la conceptualización de la educación agregan otra dimensión del problema que concentra creciente atención. Se trata de la acepción o acepciones de eficiencia, un concepto cuyo origen se remonta a Robins, específicamente a su definición económica, y cuya idea central postula la existencia de un tipo de actividad humana que adecua medios, que son escasos y de uso alternativo, a fines múltiples y jerarquizados (Robins, 1932). Si se traslada ésta concepción de racionalidad a la empresa productiva, significa el aprovechamiento de recursos escasos para producir bienes y servicios.

Desde otro ángulo ésta propuesta genera la posibilidad de establecer un indicador estadístico que dé cuenta de la productividad, la cual es una medida de la eficiencia. Cuanto mayor sea el valor numérico de éste indicador, tanto mayor es la eficiencia. De ello se desprende que una organización es eficiente cuando adecua bien la relación producto/insumo y, por lo tanto, puede ser productiva. Para ser competitivo resulta vital ganar una posición deseable respecto a los competidores, a esto se le denomina, en el lenguaje de la planeación estratégica, posicionamiento. El logro de la eficiencia en las actividades del proceso productivo y de la organización en su totalidad es fundamental para lograr esa posición que la ubica en un lugar en el mercado.

Por otra parte, la situación es relativamente similar al caso de la "calidad". Eficiencia tiene como atributo una pluralidad de acepciones; es un concepto que no es absoluto, neutro, ni es aséptico. También su definición depende del uso: eficiencia, ¿para qué, para quién? En la traslación que se realiza, desde calidad a la eficiencia, se involucra igualmente un cambio en la definición con base en las funciones del término.

## Conclusiones

Una discusión de la opción reseñada no puede obviar las dificultades que entraña su aplicación sin amplias meditaciones; lo mismo sucede con el hecho de que se trata de una opción que se pueda desechar sin mayor consideración. Además, los condicionamientos no se limitan a las fases administrativas, sino que incluyen también su relación con concepciones políticas correspondientes. Es decir, el análisis de esta



opción conduce, en última instancia, a la consideración de una propuesta global que involucra una combinación coherente con los esquemas políticos consecuentes.

No se debe perder de vista el carácter excluyente y marginador del modelo económico, el cual ha generado una suerte de "dinámica de desigualdad" y enfrenta a las sociedades a tensiones y contradicciones crecientes que desembocan en crisis recurrentes. Como ya se expuso, existe un reconocimiento de que porciones considerables de la humanidad, en particular de Latinoamérica, viven hoy por debajo de una línea de satisfacción "razonable" de necesidades vitales, de requerimientos esenciales de la condición material de vida; la superación de este problema debería constituirse en un objetivo de responsabilidad universal. Resulta notable el empeño que se pone en preservar la vigencia de viejas formulaciones con ingredientes adicionales (demandas que apuntan sólo a aspectos formales), manejándose una racionalidad instrumental para beneficio inmediato de las necesidades del modelo económico en boga.

No se trata, en esta visión de las cosas, sólo de hacerse cargo de las grandes disparidades sociales, sino de solidarizarse con los extremos de miseria de determinados grupos sociales, añadiendo acciones complementarias al desarrollo encaminadas a colaborar en la corrección de aquellas situaciones extremas. En este plano, sin desconocer las consideraciones que devienen de las necesidades del mercado y del desarrollo –y no sólo del crecimiento– la universidad es una pieza decisiva para jugar un papel relevante en la formación adecuada, en calidad y eficiencia, de sus educandos. Pero no debe quedarse sólo en este ámbito, el suyo es más amplio y de más largo alcance; tiene que ver con el proyecto de sociedad y nación.

La universidad debe reconocer la dimensión, no menos importante, de las necesidades propias del conocimiento y la cultura, que no siempre aparecen con claridad en las diversas necesidades de las sociedades y que, sin embargo, apuntan en el sentido de mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Construir la viabilidad de una alternativa así requiere enfrentar con mayor profundidad las herencias de relaciones de dependencia, con sus expresiones en diversos planos, en su sentido más amplio, y que constituyen un freno importante para cualquier desplazamiento significativo en terrenos de las relaciones con el exterior. Lo mismo en otros planos en que no sólo están presentes factores económicos educativos, sociales y políticos evidentes.

## Fuentes Bibliográficas

---

- Barenstein, Jorge (1975), *La estructura de las organizaciones. Modelos de interrelación con el contexto, el control y la eficiencia*, Macchi, Buenos Aires.
- CEPAL/UNESCO (1971), *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*, Santiago de Chile.
- Edwards, V. (1991), *El concepto de calidad de la educación*, CEPAL/OREALC, Santiago de Chile.
- FAO (1994), *La política agrícola en el nuevo estilo de desarrollo latinoamericano*, Santiago de Chile.
- Giroux, H. (1990), *Los profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje*, Paidós, Barcelona.
- Muñoz García, H. (1989), *Política y universidad*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Robins, L. (1932), *Ensayo sobre la naturaleza e importancia de la ciencia económica*, Escuela de Economía de Londres.
- Turaine, A. (1994), *Crítica de la modernidad*, FCE, México.
- Unión de Universidades de América Latina, UDUAL (1995), *La universidad latinoamericana en el fin de siglo. Realidades y futuro*, Colección UDUAL, núm. 4, México.
- Villegas, Abelardo (1995), *Arar en el mar: la democracia en América Latina*, Centro Coordinador y Difusión de Estudios Latinoamericanos (CCYDEL) y Miguel Ángel Porrúa, México.
- Vuskovic, Pedro (1990), *Pobreza y desigualdad en América Latina*, UNAM, México.
- Weber, M. (1944), *Economía y sociedad*, FCE, México.

## Publicaciones Periódicas

---

- Álvarez Méndez, J. M. (1992), "La ética de la calidad", *Cuadernos de Pedagogía*, núm. 199, Barcelona.
- Casanova Cardiel, Hugo (1995), "Administración y gobierno universitario", *Revista de Universidades de UDUAL*, núm. 10, México.
- Díaz Barriga, Ángel (1995), "La universidad latinoamericana. Sus proyectos y crisis en el fin de siglo", *Revista de Universidades de UDUAL*, núm. 10, México.
- "Educación de adultos y desarrollo: evaluación participativa", *Revista del Instituto de Cooperación Internacional de la Asociación Alemana para la Educación de Adultos*, (1995), núm. 44, Bonn.
- Martiniano Arredondo, Víctor (1995), "La administración universitaria: objeto de análisis y reflexión", *Revista de Universidades de UDUAL*, núm. 10, México.

## Otras Fuentes

---

- Brunner, J. J. (1988), Notas para una teoría del cambio en los sistemas de educación superior, FLACSO, Documento de Trabajo núm. 381, Santiago de Chile.
- OCDE (1996), Reseña de las políticas de educación superior en México, Reporte de los examinadores externos, México.
- UNESCO, Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe/Ministerio de Educación Superior de Cuba (1996), "Declaración sobre Educación Superior en América Latina y el Caribe", La Habana.