

# LA TRANSFORMACIÓN DE LAS FORMAS DE GOBIERNO EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO PÚBLICO MEXICANO: UNA ASIGNATURA PENDIENTE \*

Imanol Ordorika Sacristán\*\*

Jorge Martínez Stack\*\*\*

Rosa María Ramírez Martínez\*\*\*\*

\* Una versión preliminar de este trabajo se presentó en el 9º Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Universidad. México, Instituto Politécnico Nacional. Junio 17-20, 2009.

\*\* Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. Correo e: ordorika@servidor.unam.mx

\*\*\* Seminario de Educación Superior, UNAM, Correo e: stack@servidor.unam

\*\*\*\* Facultad de Ciencias de la Conducta, UAEM. Correo e: rosamariarster@gmail.com

REVISTA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

ISSN: 0185-2760

Vol. XL (4), No. 160

Octubre - Diciembre de 2011, pp. 51 - 68

Ingreso: 14/12/10 • Aprobado: 11/07/11

## Resumen

---

Una verdadera transformación de la universidad pública mexicana debería pasar, necesariamente, por la transformación de sus formas de gobierno, se analiza cómo el desarrollo que ha experimentado en las últimas décadas no se ha visto acompañado por la modificación y mejoramiento en este aspecto, lo que se ha traducido en reformas trucas o incompletas, con importantes efectos no deseados y que, en muchos casos, no han logrado las transformaciones propuestas. Se ilustra con base en las respuestas que un grupo de 73 académicos de un total de 35 universidades dio a un cuestionario semiestructurado, que muestra la persistencia de un modelo de gobierno autoritario, antidemocrático, que se opone a la participación de la comunidad y que, a final de cuentas, es contrario al supuesto espíritu que movió a las políticas de modernización.

Palabras clave:

- Gobierno Universitario
- Universidad Pública
- Autoritarismo
- Subsidiariedad

## Abstract

---

A transformation of the Mexican public university should necessarily entail the renovation of its forms of government, we discuss how the development, that the public university has experienced in recent decades, has not been accompanied by modifications and improvements in governance. This has resulted in incomplete reforms, with undesired effects and, in many cases, without achieving the desired changes. This is illustrated by the responses to a semi structured questionnaire, applied by telephone interview, to a group of 73 scholars belonging to a total of 35 universities, showing the persistence of authoritarian and undemocratic models of governance that discourage the participation of the community, and therefore, run against the supposed spirit that inspired the policies of modernization.

Key words:

- University government
- Public University
- Authoritarianism
- Subsidiarity

## Introducción

En el marco de un crecimiento acelerado de su matrícula, tras múltiples, largos y onerosos conflictos sindicales y políticos, y ante la escasez persistente de todo tipo de recursos humanos, materiales y financieros, alrededor del año 1990 el sistema universitario público mexicano<sup>1</sup> dio inicio a un importante esfuerzo por mejorar de manera efectiva su funcionamiento.<sup>2</sup>

A partir de ese momento y hasta nuestros días la educación superior mexicana ha sufrido una gran expansión y diversificación,<sup>3</sup> en particular las instituciones públicas de educación superior se han visto fuertemente presionadas a adoptar una “cultura de la evaluación” y, en general, a “modernizar” sus estructuras. Por ejemplo, partes sustanciales del presupuesto federal anual asignado al sistema público de educación superior se distribuye mediante fondos especiales o extraordinarios por los que las instituciones tienen que competir a través de proyectos y sujetarse a evaluaciones institucionales y de programas específicos. Así, mediante estas políticas de financiamiento asociadas a la evaluación del desempeño, el gobierno federal ha ejercido, no obstante los discursos de los defensores de la autonomía universitaria, una influencia decisiva en el desarrollo de las instituciones de educación superior mexicanas (Mendoza, 2002; Ordorika, 2003).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> En México ya es una tradición referirse como sistema al grupo de instituciones que realizan alguna tarea de las correspondientes a la educación superior o terciaria (Taborga y Hanel, 1995). Sin embargo, si en términos formales por sistema nos referimos a un todo integrado, compuesto por elementos, procesos y estructuras diversas y especializadas, en interacción y con reglas de pertenencia y operación definidas en torno a una función u objetivo común, difícilmente podemos hablar de un verdadero sistema mexicano de educación superior. No obstante reconocer esto, para los fines de este trabajo, siguiendo la tradición, nos referiremos al sistema de instituciones públicas de educación superior como a los conjuntos que, conforme a los términos de la Subsecretaría de Educación Superior (SES) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) mexicana, se definen como Universidades Públicas Estatales y al de Universidades Públicas Federales. Para una revisión de la clasificación de la SES de las instituciones de educación superior mexicanas véase: [http://ses4.sep.gob.mx/wb/ses/educacion\\_superior\\_publica](http://ses4.sep.gob.mx/wb/ses/educacion_superior_publica). Para una discusión sobre los problemas de clasificación y sistematización de la enorme variedad de instituciones de educación terciaria en México véase Galaz (1998).

<sup>2</sup> En 1996 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) hizo entrega a las autoridades mexicanas de un informe sobre el estado de la educación media superior y superior mexicanas. En su parte diagnóstica, el informe hace hincapié en el carácter sumamente heterogéneo, complejo, frágil, poco articulado y rígido del conjunto de instituciones de educación media superior y superior. “Un sistema que no está integrado y no permite la movilidad horizontal de los estudiantes; con diferentes formas de coordinación con las autoridades educativas y con distintos regímenes jurídicos; con un crecimiento importante del sector privado (cinco veces más que el público); alta concentración de la matrícula en las ciencias sociales y administrativas”; además señalaba que “el peso de las formaciones científicas y técnicas es modesto para el nivel actual de desarrollo económico de México”. (Comunicado 032 del Observatorio Ciudadano de la Educación; mayo de 2000).

<sup>3</sup> Junto con esfuerzos del sector público por aumentar la cobertura del sistema que le llevaron a crear universidades interculturales y tecnológicas; el sector privado de la educación superior ha crecido de manera notable, sin control, ni regulación y de manera desarticulada (Muñoz *et al.*, 2004). Habrá de considerarse que el crecimiento de este último sector no sólo se explica como el resultado de una mayor presencia en la oferta educativa, sino también a la consolidación de un sector de proveedores alternativos en áreas de formación, a dinámicas de integración e intercambio, así como al avance de las negociaciones de apertura comercial en donde se incluye entre los servicios susceptibles de liberalización a la provisión educativa en los niveles y modalidades en que existen posibilidades de concurrencia para los particulares, como es generalmente el caso de la educación superior (véase Rodríguez Gómez, 2004).

<sup>4</sup> Son múltiples los programas creados en este sentido, la proliferación de siglas totalmente ininteligibles para el lector no iniciado tiene su origen en estas nuevas políticas de financiamiento asociadas al desempeño institucional. Entre ellos destacan: el FOMES (Fondo para la Modernización de la Educación Superior); PROMEP (Programa para el Mejoramiento del Profesorado); PIFI (Programas Integrales para el Mejoramiento Institucional); PIFOP (Programa Integral para el Fomento al Posgrado); así como los programas sectoriales del CONACYT. Un análisis y discusión de estas políticas, junto con los programas a los que dieron origen; así como su complejo impacto que tuvieron sobre las instituciones de educación superior pueden consultarse en Ibarra (2001); López Zárate (2001); Ordorika (2004) y más recientemente Díaz Barriga (2008).

Si para 1960 existían en el país alrededor de 78 instituciones de educación superior, a las que asistían un poco más de 78,800 estudiantes, en las que había alrededor de 10,800 plaza académicas (principalmente docentes), y en las que prácticamente eran inexistentes los contratos de tiempo completo; ya para 2004 encontramos 2,047 instituciones, con una matrícula de alrededor de 2'384,900 estudiantes y con más de 251,700 plazas académicas, de las que cerca del 28% son ya de tiempo completo (Galaz *et al.*, 2007).

No obstante esta enorme transformación cuantitativa de las instituciones de educación superior, y ante los cambios sustanciales que ocurren hoy en día, simultáneamente tanto en el rol de la universidad ante la sociedad y en la recomposición demográfica de sus estudiantes y en las demandas de que su investigación y servicios sean más relevantes, así como en los costos de la educación y la disponibilidad de financiamiento público, la universidad encara nuevos retos y presiones que no sorteará de manera eficaz si no se reforman en verdad los mecanismos con los que se toman las decisiones institucionales y le permiten responder de manera efectiva al entorno cambiante de nuestros días. La posibilidad de lograr esto tiene como requisito el rediseño de sus formas de gobierno (Benjamin and Carroll, 1998).

En el presente trabajo planteamos como una hipótesis básica que las transformaciones que ha vivido la universidad mexicana en las últimas décadas no se han dado en sus formas de gobierno, lo que se ha traducido en reformas trunca o incompletas, con importantes efectos no deseados y que en muchos casos no han logrado cambios o transformaciones acordes con la importancia y principios del sistema de educación superior mexicano. De igual forma se plantea que en tanto no se aborde el problema de la transformación real del gobierno universitario se corre el peligro de que la implementación de las nuevas políticas impulsadas, por ejemplo la de ampliación de la cobertura, se queden en tan sólo buenas intenciones o, como ha sucedido con las políticas impulsadas en estos últimos años, produzcan consecuencias no planeadas que vayan, incluso, en contra del sentido originalmente planteado.

## El gobierno en las universidades públicas mexicanas<sup>5</sup>

---

### Aproximaciones a su estudio

Como resultado de su tamaño y multiplicidad de funciones, de la gran heterogeneidad de los grupos que participan en sus tareas, de la intrincada red de relaciones entre sus integrantes, así como de la diversidad de instancias

---

<sup>5</sup> De manera general, las instituciones de educación superior mexicanas pueden clasificarse en tres tipos dependiendo de su gobierno. Por una parte tenemos las instituciones federales y estatales con autonomía establecida constitucionalmente que les permite, en principio, gobernarse a sí mismas (y a cuyas formas de gobierno son a las que principalmente nos referimos en este trabajo); por otro lado tenemos las instituciones cuyo gobierno es designado directamente por instancias gubernamentales externas en donde puede o no haber participación de los académicos de la institución; y, finalmente, las instituciones privadas con una participación significativa o no de su personal académico en sus formas de gobierno. (Una breve caracterización de las formas de gobierno de las instituciones de educación superior mexicana se puede consultar en Galaz *et al.*, 2009).

intermediarias que han aparecido como parte de un crecimiento acelerado y desordenado; la universidad contemporánea se ha convertido en una organización compleja, cuyo análisis requiere de categorías conceptuales apropiadas (Ordorika, 2002).

En general se puede afirmar que no existe una definición única y aceptada del concepto de gobierno universitario (véase Galaz, 1996). Su dimensión histórica muestra, incluso, cómo a lo largo del tiempo ha cambiado de significado (Metzger, 1989). En nuestro país, siguiendo la taxonomía propuesta por Knowles (1978), el estudio o análisis del gobierno de las instituciones de educación superior ha sido abordado desde dos perspectivas generales que refieren contenidos de diferentes niveles o procesos de decisión: el académico y el “administrativo”. El primero hace alusión a aspectos tales como qué debe enseñarse, quién y cómo lo debe enseñar, a quién se le debe de enseñar, quién y cómo deben desarrollarse los planes y políticas académicas (Smyth, 1978). Por otra parte, tenemos la segunda forma de abordar el análisis del gobierno universitario que incluye la dirección o coordinación de los procesos de distribución general del presupuesto, la planeación estratégica, las relaciones con el entorno social, educativo y político de la institución; así como el manejo de sus aspectos administrativos y de gestión. Tomando como base la aproximación de Cowley (1980), podemos emplear el término académico en un sentido más general y hablar del gobierno académico (universitario) como el control social de las instituciones académicas (universitarias). Bajo esta perspectiva encontramos dos niveles del control social: el político y el operativo.

El estudio de lo que se ha venido llamando gobierno universitario es relativamente reciente y de manera general podemos encontrar dos grandes aproximaciones.

Por una parte encontramos los estudios que hacen hincapié en los procesos administrativos, de gestión o dirección, y que nos “remiten a procesos de orden técnico e instrumental que tienen lugar en el ámbito de decisión de la universidad” (Casanova, 1999: 14). Para algunos autores, el estudio de las maneras específicas en las que la institución se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales –referidas como la gestión de la universidad– no se les ha dado la importancia debida y no es sino hasta que, en el contexto de una creciente restricción de recursos, la intervención gubernamental en los asuntos universitarios ejerce una fuerte presión hacia la búsqueda de procedimientos para lograr una mayor calidad, que la gestión se ubica como uno de los “temas centrales de la agenda” (De Vries e Ibarra, 2004). Los estudios de la gestión universitaria tienden a definirse bajo un esquema “administrativista” (Casanova, 1999) y han sido influenciados básicamente por teorías provenientes de la administración pública y de las organizaciones y de la toma racional de decisiones, en donde la evaluación y la planeación estratégica se han convertido en dos de sus instrumentos de intervención básicos.

Otra forma de aproximarse al estudio de las formas de gobierno universitario parte de la conceptualización de las universidades como espacios de disputa política, en donde un problema central ha sido el análisis de las for-

mas en que a la manera descrita por Foucault se distribuye el poder<sup>6</sup> junto con participación de sus actores en la toma de decisiones institucionales, tanto en el ámbito interno como en el externo, centrándose, de manera principal, en el análisis de las formas de gobierno y las estructuras de poder de la universidad, y sobre quién o quiénes deben tener el poder de tomar las decisiones; pasando por alto o haciendo a un lado el análisis específico de los procesos decisorios, así como de sus efectos planeados o no (Ordorika, 1999; De Vries e Ibarra, 2004).

Es en este contexto en donde el término “gobierno universitario” (tomado, por lo general, como una traducción y adaptación del término sajón “governance”) identifica a esta forma de abordar la conjunción de procesos de organización y dirección en el ámbito de la educación superior (Reed, 2009); la distribución y ejercicio del poder y la autoridad; así como de las relaciones entre los actores y participantes en la vida institucional, sus diferentes estratos y los diferentes niveles en los que se toman las decisiones (Hartman, 1992, en Casanova, 1999).

En este trabajo, cuando nos referimos al gobierno universitario lo hacemos desde las conceptualizaciones y análisis de esta segunda aproximación. En este sentido al referirnos al gobierno universitario podemos hacer alusión tanto a procesos como a procedimientos, podemos hablar de grupos de poder y autoridad, así como de actores o niveles. El gobierno y la autoridad en la universidad contemporánea se ejerce en diversos niveles y en cada uno de ellos la autoridad adquiere sentidos y significados distintos (Clark, 1993).

De igual forma, a partir de este último punto de vista podemos referirnos al gobierno universitario desde dos perspectivas, interdependientes pero distintas. Por una parte tenemos el arreglo u organización institucional interna con que las autoridades logran y mantienen su existencia, legitimidad y eficacia; y, por otro, los distintos acuerdos institucionales que permiten establecer y modular sus relaciones con las demás instituciones del sistema al que se pertenece y con el Estado y la sociedad en la que está inserta (Brunner, 1989). Consecuente con esta aproximación, los análisis y trabajos sobre gobierno universitario se organizan tomando como base esta noción dual: la de los aspectos internos y la vinculación de la institución con el entorno social y su relación con el Estado.

## El cambio en las formas de gobierno universitario: una asignatura pendiente

**N**o obstante el crecimiento tan grande que se ha documentado de la educación superior mexicana; debe notarse que en general las transformaciones alcanzadas se han planteado desde la perspectiva

<sup>6</sup> Uno de los autores contemporáneos más influyentes en el estudio del poder sin lugar a dudas ha sido el sociólogo francés Foucault. En su obra el concepto de “governabilidad” se ha considerado como uno de los conceptos clave (Allen, 1991) o “deranging term” (Keenan, 1982: 36). Juega un papel decisivo en su análisis del poder en varios aspectos: ofrece una visión sobre el poder más allá de la perspectiva que se centra ya sea en el consenso o en la violencia; establece una relación entre las tecnologías del Yo con las tecnologías de la dominación; la constitución del sujeto en el proceso de la formación del Estado y, finalmente, ayuda a diferenciar entre poder y dominación (Lemke, 2000).

de quehacer de la universidad como una institución de investigación; convirtiéndose este modelo en la base del diseño de las políticas de financiamiento imperantes con todas sus bondades y consecuencias o efectos no deseados (Ordorika *et al.*, 2009) y, concomitantemente, las formas y estructuras de gobierno y administración no han sufrido transformaciones sustanciales y sigue prevaleciendo una forma de gobierno que posee innumerables rasgos autoritarios,<sup>7</sup> que en cierto sentido se ha significado como un dique a la participación en la toma de decisiones relevantes para la conducción de la institución por parte de los actores mismos de la vida universitaria y ha impedido la transformación real y profunda de la institución, convirtiéndose, de facto, en un obstáculo para el logro cabal de los objetivos de la universidad pública.<sup>8</sup>

En este sentido son pertinentes, por ejemplo, los datos nacionales recientemente obtenidos por la encuesta RPAM (Galaz *et al.*, 2008) que encuentra que sólo alrededor del 52% de los profesores de tiempo completo de las instituciones de educación superior públicas estatales y el 37% de las públicas federales consideran que las condiciones generales de trabajo de sus instituciones, desde que ellos iniciaron su carrera académica a la fecha, han mejorado; en tanto que para el 19% y el 29% de los académicos entrevistados de las instituciones estatales y federales, respectivamente, las condiciones de sus instituciones han sufrido un deterioro. Es decir, no obstante el crecimiento de la educación superior al que nos hemos referido, cerca de una cuarta parte de los académicos de tiempo completo de las instituciones de educación superior de este tipo consideran no haber visto mejoría en las condiciones laborales en sus instituciones.

De igual forma, datos de la misma encuesta RPAM muestran que a lo sumo un 12% de los académicos de las instituciones públicas federales o estatales

<sup>7</sup> El sistema político mexicano después de la Revolución asumió las principales características de un régimen político autoritario con una ambigua ideología dominante, competencia política restringida, limitada participación ciudadana y liderazgo unipersonal. Tradicionalmente, los regímenes políticos autoritarios se definen a partir de cuatro características esenciales (Bobbio *et al.*, 1986): competencia restringida o pluralismo político limitado, ideología vagamente definida, ausencia de movilización política, y ejercicio del poder a través de liderazgos específicos con límites poco definidos pero predecibles. Sin embargo, el autoritarismo mexicano ha presentado un conjunto de rasgos particulares que lo distinguen de otros sistemas políticos autoritarios. Entre estos destaca el presidencialismo: ejercicio del poder unipersonal, fuertemente centralizado, subordinación de órganos legislativos y colegiados al Poder Ejecutivo, sustitución de lealtades institucionales por lealtades personales y ejercicio de facultades metaconstitucionales (más allá de las que otorga la ley). Adicionalmente ha presentado un rasgo fundamental, el corporativismo: la incorporación de las masas o sectores subalternos al Estado a través de organizaciones corporativas. En otro trabajo hemos ya elaborado la tesis de que, por extensión y utilizando definiciones de la ciencia política clásica, de que para el caso de la UNAM el régimen político y la organización del gobierno universitario que emanaron de la ley orgánica de 1945 han constituido un sistema autoritario, presidencialista y corporativo, a imagen y semejanza del autoritarismo corporativo y presidencialista que se encontraba en su fase de auge, expansión y consolidación al momento de la aprobación de esta ley. De igual forma, el modelo de gobierno de la UNAM se convirtió en un referente obligado para el diseño o rediseño de las formas de las universidades públicas estatales; extendiéndose así el autoritarismo al que hacemos alusión (Ordorika, 1996; y Ordorika en preparación).

<sup>8</sup> La noción de "universidad pública" ha variado con el tiempo. En determinadas circunstancias se identifica, principalmente, con el subsidio gubernamental otorgado a las instituciones; en otras, con el grado de control que ejerce el Estado sobre la formación profesional y la agenda de investigación; en otras más, con la capacidad y las formas de respuesta de las universidades públicas a demandas proyectadas desde la sociedad, el mercado y la esfera política. No obstante esta posibilidad múltiple de interpretaciones, existe la opinión generalizada de que la universidad pública tiene como misión fundamental proveer de respuestas a las necesidades y problemas de su entorno social, así como la búsqueda y el avance del conocimiento mismo. La formación de jóvenes para la vida y el trabajo en diversos campos de actividad, la investigación científica y tecnológica, la preservación y enriquecimiento de la cultura, el fomento de las humanidades, la literatura y las artes, en donde debe de responder a la relación entre institución, sociedad y los individuos que la integran. En este sentido existe, también, la percepción generalizada de que los propósitos de la universidad pública entran en conflicto con las políticas gubernamentales que alientan un modelo de universidad en el que el estándar de comparación es el desempeño de universidades de clase mundial (véase Ordorika *et al.*, 2009).

perciben o consideran que los propios académicos participan en los procesos de designación de funcionarios importantes.

En el mismo sentido, e ilustrando el punto de que las formas de gobierno y administración de las IES no han sufrido modificaciones sustanciales en el sentido de su alejamiento de un modelo autoritario, destaca en esos resultados, también, la opinión general en alrededor del 55% de los académicos de la presencia en su institución de un estilo administrativo vertical, de la existencia de procesos administrativos complejos (45%), la presencia en sólo un 41% de los casos de colegialidad en la toma de decisiones, así como sólo un 39% que opina que la comunicación entre la administración y la academia es buena.

Los siguientes resultados, tomados también del reporte de Galaz *et al.* (2008), corroboran de alguna forma que no obstante las transformaciones que ha sufrido la educación superior mexicana pública y que han sido alentadas básicamente a través del financiamiento federal, el mejoramiento de la calidad de muchos de los procesos administrativos, que se derivan de las formas de gobierno, muestra todavía un pobre desarrollo: sólo el 32.5% de los académicos entrevistados considera que en su institución se hace más hincapié en la calidad de los procesos que en los indicadores de tales procesos, y menos de la tercera parte (30.8%) está de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación de que en su institución existe un manejo eficiente y oportuno de los recursos destinados a la investigación.

En línea con nuestra argumentación sobre la necesidad de formas de gobierno universitarias en la que otros actores de la vida institucional: académicos y estudiantes, tengan un papel más relevante; las respuestas a las preguntas referidas a la participación –en la vida institucional– de los académicos de las instituciones públicas federales y las estatales entrevistados muestran que entre el 46% y el 49% consideran que la falta de participación en la vida institucional es un verdadero problema.

Sólo alrededor de la tercera parte afirma que se le informa sobre lo que sucede en la institución, y sólo entre el 39% y el 43% considera que los funcionarios de mayor jerarquía ejercen un liderazgo competente.

## El sentido de las reformas observadas

---

**E**n general, se puede observar que las reformas que pudieran haber ocurrido en el gobierno de las universidades públicas mexicanas se han debido sobre todo a la modificación de procesos y soluciones a cuestiones puramente administrativas o de gestión, en donde la definición de los problemas académicos y sociales a los que se debiera abocar a resolver la universidad; así como el énfasis en determinadas soluciones, siguen fuera del ámbito de decisión o participación de sus principales actores. Las nuevas formas de gobierno que han surgido al amparo de las nuevas políticas públicas en educación superior se destacan por su burocratización, el desplazamiento de decisiones de órganos colegiados hacia comisiones especiales, y al incre-

mento de los puestos directivos (De Vries, 1996; 2001); en donde ahora el funcionario “académico-administrativo” es la figura central en la toma de las decisiones que afectan de manera profunda la vida institucional.

En el mejor de estos casos, pareciera que las políticas públicas instrumentadas para el mejoramiento de la educación superior han determinado el tránsito abrupto de un modelo corporativista y burocrático a una estrategia que ha hecho del esfuerzo o trabajo individual y aislado del académico el eje central de la nueva organización administrativa de la universidad mexicana que, siguiendo a autores como Ibarra (1999), busca modificar el tradicional comportamiento dependiente conduciéndolo a la atomización estéril que refleja la ausencia de capacidad reflexiva y orgánica de los académicos, así como de otros actores de la vida universitaria, para generar otras estructuras y relaciones nuevamente autoritarias, sin modificar sustancialmente las existentes, que tras de la cultura de la autonomía han servido para fortalecer aún más a las élites que de tiempo atrás han detentado el poder político de las instituciones.

Retomando algunos de los conceptos que emplea García (1999) para caracterizar estas transformaciones de la universidad mexicana y su impacto sobre las trayectorias de sus actores académicos, podemos afirmar que se ha pasado, sin un análisis de sus efectos colaterales no deseados, del modelo tradicional de inclusión a la ciudadanía universitaria (sea como estudiante o académico) que caracterizó la coordinación burocrático-vertical de las instituciones universitarias, a otro en el que predomina la exclusión de aquellos que no se ajusten a indicadores de desempeño y de supuesto valor universal y necesario; sin que se hayan transformado de fondo los mecanismos verticales y autoritarios de toma de decisiones institucionales que tradicionalmente han caracterizado a la universidad mexicana.

No obstante que mucho se ha hablado sobre la necesidad de contar con una gestión administrativa moderna acorde con los nuevos tiempos y políticas públicas (De Vries, 2001), en realidad muchos esfuerzos sólo se han orientado a mejorar la coordinación de diferentes instancias administrativas ya existentes y a fortalecer las estructuras centrales. A final de cuentas ha venido a prevalecer la gestión realizada por especialistas expertos insertos en estructuras más sensibles a influencias externas que a las necesidades reales de la institución, generándose múltiples burocracias con procedimientos en constante modificación y adaptaciones.

## **La visión de los académicos sobre las formas de gobierno prevalecientes en la educación superior pública mexicana**

---

**I**ndependientemente del nivel de análisis que de sus formas de gobierno se realice, debe tenerse presente que las universidades son sistemas complejos, con intereses y formas de gobierno con estructuras y rasgos derivados, en ocasiones, de historias y coyunturas locales muy específicas, que

hacen difícil su modelamiento o descripción en términos de un sólo modelo exclusivo e imperante en todas las instituciones (Pusser, 2003).

No obstante, el análisis que hemos llevado a cabo de las respuestas que un grupo de 73 académicos perteneciente a un total de 35 universidades dio a un cuestionario semiestructurado, aplicado a través de entrevistas telefónicas y con el que se buscó obtener información sobre la opinión que los académicos tienen sobre diversos aspectos de la vida universitaria, entre ellos las formas y estructuras del gobierno prevalecientes en las universidades públicas en México (Ordorika, Ramírez y Martínez, en preparación), muestra –a pesar de la gran diversidad o heterogeneidad de condiciones que existen en las instituciones estudiadas– la persistencia de un modelo de gobierno autoritario, antidemocrático, que desalienta o se opone a la participación de la comunidad y que, por ende, a final de cuentas, es contrario al supuesto espíritu que movió a las políticas de modernización: la transformación y el real mejoramiento de la educación superior.

De manera muy general podemos resaltar algunas de las cuestiones comunes en las apreciaciones de los académicos que participaron en este estudio:

- a. Existe la opinión ampliamente generalizada entre los académicos entrevistados de que las instituciones de educación superior han sufrido, en los últimos lustros, innumerables cambios en muy diversos aspectos. Por lo común, estos cambios son atribuidos a la instrumentación de políticas públicas impulsadas por el gobierno federal. En general, la comunidad se percibe como ajena a la instrumentación de estas políticas; en muchos casos, a estas políticas se les ve como una real imposición, en donde el gobierno de la institución ha jugado un papel muy relevante; en estos casos la participación de la comunidad ha sido marginal y restringida a cuestiones muy cercanas al quehacer cotidiano, de muy corto término. A pesar de que en las opiniones de un gran número de académicos puede percibirse un cierto tono negativo, crítico o de escepticismo en sus referencias a los cambios que han ocurrido en los años recientes en sus instituciones, no deja de ser significativo de que, al mismo tiempo, los cambios se tienen muy presentes, son referidos rápidamente y, en algunos casos, hasta con cierto orgullo (“La universidad ha cambiado, o está cambiando”; “Muchas cosas negativas del pasado han quedado atrás”).
- b. También es de destacar que en las listas que se ofrecen de los cambios ocurridos en los últimos años en la institución, son muy pocos y marginales, si es que las hay, referencias a cambios en las formas de gobierno. Es un aspecto que no aparece en las “agendas de las instituciones”.
- c. En general es factible detectar en las opiniones recogidas un sentimiento de marginación por parte de la “comunidad” en la toma de decisiones institucionales relevantes. De igual forma existe cierto escepticismo con respecto al funcionamiento y pertinencia en la vida institucional de los cuerpos colegiados. En general se percibe que en la medida que a los cuerpos de representación colegiada les atañen las decisiones más estratégicas en la conducción de la institución, la participación de la comunidad será menor o más irrelevante. Los mecanismos de control político, administrativo o burocrático que se ejercen sobre los representantes de la comunidad son mayores conforme aumenta la importancia institucional decisoria del cuerpo colegiado en cuestión.

- d. Una opinión que va adquiriendo fuerza entre los académicos, sin embargo, es que en muchas cuestiones referidas a la vida académica empiezan a ser decididas por los cuerpos colegiados correspondientes, quienes a consecuencia de las políticas instauradas por las autoridades federales empiezan a tener un fortalecimiento importante (al margen de la manipulación o cooptación que puedan hacer otras autoridades de la propia institución).
- e. En general se tiene una percepción negativa (en algunos casos llega a ser sumamente negativa) del gobierno universitario y sus formas y mecanismos. La percepción del Rector como la máxima autoridad de la universidad, ocupando un puesto eminentemente político, ejercido por lo general sin contrapesos institucionales y de manera autoritaria e impositiva es aún muy frecuente entre nuestros académicos; esta visión se complementa de manera un tanto contradictoria con la opinión favorable que una porción significativa de los entrevistados expresaron sobre la figura o imagen del Rector, quien en lo personal es visto como cercano a su comunidad, con un buen conocimiento de los problemas que aquejan a la institución, abierto a los comentarios y sugerencias.
- f. Una opinión o percepción semejante se tiene sobre la Junta de Gobierno o instancia equivalente. Se distingue entre la honorabilidad, respetabilidad o reconocimiento académico, científico, profesional o social de sus integrantes (se tiene una buena opinión de ellos); sin embargo, la Junta, como cuerpo colegiado o instancia decisoria, es vista con recelo o desconfianza. Se le tacha de antidemocrática y de tomar decisiones al margen de los intereses de la comunidad, que son los intereses “genuinos” de la institución. En gran medida pareciera que este carácter antidemocrático, y por tanto negativo, de la Junta de Gobierno tiene que ver más con el origen o forma en que sus miembros son designados, que con la función para la que en general se instituyó este cuerpo colegiado.
- g. Un proceso semejante de deslegitimización se observa en las referencias a organismos como el Consejo Universitario, o instancias equivalentes. La inoperancia que se le puede atribuir a este cuerpo colegiado se debe, fundamentalmente, a la injerencia de otras autoridades (por ejemplo, el Rector) en la designación de los representantes de la comunidad, la manipulación de los mecanismos de decisión, ya sea de manera estructural (mayoría de autoridades) o mediante la cooptación o compra de los representantes de la comunidad. Otro aspecto que se identifica como muy negativa para la vida de los cuerpos colegiados es la percepción de su utilización por las autoridades unipersonales como vehículos para legitimar sus propuestas, o darle un sentido de acuerdos emanados de la comunidad a decisiones tomadas de antemano, sin que hayan sido consideradas las verdaderas necesidades de la institución, expresadas por la comunidad.

Es posible concluir que el modelo prevaleciente en una buena parte de los gobiernos de las instituciones públicas de educación superior mexicanas, tal y como es referido en las respuestas de los académicos entrevistados, puede caracterizarse en mayor o menor medida como autoritario en donde se promueve la no participación de la comunidad en las decisiones fundamentales de la institución. Esta conclusión no niega o cuestiona la realidad de los indudables cambios que en un sentido positivo se han dado en muchos aspectos

de estas instituciones. Lo que aquí se quiere hacer evidente es el hecho, también indudable, de que los cambios en la universidad pública mexicana no se han visto acompañados de cambios en sus formas de gobierno e, incluso, en algunos casos pareciera ser que no sólo sobreviven las prácticas del viejo autoritarismo mexicano, sino que da la impresión de que en algunas instituciones estos rasgos negativos se han exacerbado.<sup>9</sup>

## El gobierno de la universidad pública a debate

En referencias recientes a los gobiernos de las universidades se hace alusión al hecho de que como resultado de las demandas externas por incrementar la competitividad, calidad, prestigio académico, eficiencia administrativa y financiera de las instituciones, se ha dado, y en ocasiones justificado, la subordinación de la participación activa de los cuerpos colegiados a los designios de autoridades centrales, la reducción de la autonomía institucional y la concentración de niveles de poder bajo la lógica de la profesionalización de la administración o gestión académicas (Dridiksson, 2002; Galaz y Vilorio, 2004).

En este tipo de argumentación es posible encontrar implícitas dos cuestiones. Por una parte, la concepción de que para poder llevar a cabo los cambios requeridos por las instituciones de educación superior se ha necesitado de liderazgos fuertes, decisiones y propuestas definidas de antemano de manera externa a la institución y de mecanismos de aceptación y legitimización internos relativamente directos que no enfrentaran obstáculos o demoras.<sup>10</sup> Por otra, considerar que formas “democráticas” de gobierno universitario en las que la participación de la comunidad fuera el eje central en la toma de decisiones, además de morosas y potencialmente conflictivas, son contrarias a la supuesta racionalidad y eficiencia que tanto se busca como modelos de la administración universitaria.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Estas características del gobierno universitario y su no transformación concomitante con los nuevos aires modernizadores que ha traído consigo la globalización, también han sido referidas para otras universidades latinoamericanas (véase, por ejemplo, García, 2005). Parra (2004: 667) llega a afirmar que en estos gobiernos “prevalecen formalmente estructuras organizativas y sistemas de gestión rígidos, centralizados, inmovilizados en la lucha por un poder que carece de las glorias del pasado, pero que sigue siendo, de alguna manera, la oportunidad de acceso a privilegios y a ciertas formas de control de lealtades”.

<sup>10</sup> En palabras de Ibarra y Rondero (2001), al referirse a la relación entre políticas públicas y gobierno universitario: “Asimismo, es necesario reconocer que vivimos ya los tiempos de la universidad gubernamentalizada, de esa corporación burocrática que ha asumido formas empresariales de conducción de las que depende, y sobre las que descansan los términos de su actuación. Su capacidad emprendedora, esto es, sus habilidades para gobernarse conduciendo las conductas de sus comunidades bajo ciertos proyectos explícitamente definidos, se constituye como elemento estratégico, en la medida en la que no se cuenta más con un Estado proteccionista, que otorgaba ciertos beneficios a cambio de esa lealtad política hoy presumiblemente en desuso.” Esta forma de gobierno universitario que se está conformando bajo los modos de racionalidad neoliberal y que obedece a lo que el propio Ibarra (2001) refiere como el proceso de “empresarialización” está asociado a la emergencia de una nueva clase de funcionario universitario que, en principio, puede caracterizarse por una mejor capacidad administrativa y por la reivindicación de su derecho a dirigir. Como lo plantean Ibarra y Rondero (2001): “Se trata de verdaderos ejecutivos identificados con el perfil del emprendedor de excelencia, que asume riesgos y se la juega... Además, la alta dirección se autopropone como la única fuerza capaz de impulsar el cambio o de conducir los grandes proyectos”.

<sup>11</sup> En este sentido son muy ilustrativos los comentarios de López (2008): “El funcionamiento democrático requiere del cumplimiento de formas que demandan tiempo para su conocimiento, discusión y resolución... Todo ello lleva a la imposibilidad real de atender y resolver asuntos académicos en un tiempo adecuado o de atender con detenimiento asuntos emergentes o coyunturales. Todo ello deviene en que el cuerpo directivo, con su aparato administrativo, que no académico, tome decisiones relevantes para la universidad sin consulta a los órganos colegiados”.

Vemos en estas dos cuestiones las razones básicas por las que a pesar de las múltiples medidas impulsadas para la modernización de las universidades públicas mexicanas, se han dejado intactos los rasgos básicos de un modelo autoritario y vertical.<sup>12</sup>

Sin embargo, esta conclusión nos lleva a otras interrogantes con múltiples implicaciones. Por un lado tenemos la posibilidad de que la instrumentación de las medidas aplicadas en los últimos lustros para incidir en el mejoramiento de la educación superior pudiera haber tenido un mayor impacto o haber logrado cambios profundos e irreversibles que fueran más allá de los indicadores tradicionalmente empleados; si, concomitantemente o como parte de ellas, se hubiera buscado transformar los sistemas de gobierno tradicionales, y lograr que la propia comunidad interviniera en la definición de tales políticas y medidas y en la decisión de participar en su puesta en marcha, operación y evaluación.<sup>13</sup>

Esta cuestión, por otra parte, lleva implícita la suposición de que una mejor forma de gobierno universitario es aquella en la que la participación de la comunidad, especialmente la académica, tenga un papel destacado en la definición de los rumbos de la institución y en la toma de las decisiones concomitantes, y en la que se contrapone al autoritarismo imperante una visión democrática en el quehacer institucional (véase, por ejemplo, Habermas, 1967).

Sin embargo, debe tenerse presente que la cuestión de cuál es el mejor modelo de gobierno universitario para la consecución de la metas de la universidad pública es una tarea aún por resolver; un modelo de gobierno que puede caracterizarse formalmente como democrático, no necesariamente asegura un nivel significativo de participación de la comunidad. Además, la historia reciente de muchos procesos democráticos desarrollados en diversos países y circunstancias ha producido el resultado paradójico que el modelo de democracia representativa ha servido para la concentración del poder, cuestión que se contrapone al proceso característico de los sistemas participativos de la desconcentración del propio poder; en principio una de las características deseables de la institución universitaria.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Da la impresión que quienes plantearon e instrumentaron las políticas públicas responsables de los múltiples cambios ya descritos, consideraron que la única forma de ponerlas en práctica de manera más o menos inmediata, y responder así a las demandas de los organismos internacionales que urgían al gobierno mexicano a instrumentarlas, era mediante la imposición autoritaria de tales medidas, y qué mejor que emplear a la estructura, autoritaria y vertical, típica del gobierno universitario. Las autoridades educativas federales corrieron el riesgo y asumieron los costos que para la exitosa aplicación de las políticas propuestas pudieran tener las distorsiones derivadas de la acción de los gobiernos universitarios, a todas luces disfuncionales con las políticas modernizadoras y contrarias a la racionalidad y eficiencia buscadas.

<sup>13</sup> Por ejemplo, García (2005: 94) comenta al referirse a los cambios en las universidades latinoamericanas que los promotores de las reformas, al no incorporar como uno de sus rasgos la participación de los académicos, se vieron en la necesidad de generar nuevas instancias de coordinación, a la vieja usanza de los años del gobierno planificador y que, al no incorporar una forma eficiente de organización (horizontal, interactiva, descentralizada), muchas de las políticas propuestas se debilitaron por la burocratización de sus procedimientos.

<sup>14</sup> Como se pregunta Lopera (2004) para el caso de la representación en los órganos de gobierno universitario: "¿Qué garantiza que los representantes de docentes, egresados y estudiantes en los consejos, tanto académicos como superiores, realmente reflejen el pensar de sus comunidades cuando muchas de ellas ni siquiera los conocen?". En ese mismo sentido, Kandel (2003), a partir de los resultados de su encuesta, describe: "el representante no percibe la necesidad de comunicar las decisiones que se toman en el consejo: frente a la pregunta acerca de si comunica las decisiones, o si existe algún canal para informar a sus representados lo ocurrido en el proceso cotidiano de ejercicio de gobierno, la mayor parte de los consultados sostiene que no siente la necesidad de comunicarse con su claustro, ni con el conjunto de la facultad para informar acerca de su actividad como consejero.

## Conclusión

Nuestra argumentación lleva implícita la suposición de que una profunda y verdadera transformación de la universidad pública mexicana debe pasar, necesariamente, por la transformación de sus formas de gobierno<sup>15</sup>. ¿Pero en qué sentido deben plantearse dichas transformaciones? López (2001) plantea las preguntas: ¿Una forma de gobierno democrático es el adecuado para las instituciones de educación superior? ¿Será extensible esa forma de gobierno para las instituciones de educación superior? ¿Bajo qué modalidades o qué características de la democracia debieran ser retomadas para las instituciones de educación superior? Y, delineando una posible estrategia para responderlas cita a Gil (1990): "Al parecer, la pasión y el entusiasmo con el que se participa en los debates (acerca de la democracia) es inversamente proporcional a los procedimientos básicos de claridad y delimitación de los términos que se emplean", e inicia el análisis y elabora, a la usanza de la tipología de las tres dimensiones básicas propuestas por Baldrige (1971), una clasificación de las formas de gobierno de las universidades mexicanas a partir de su comparación con las formas de gobierno de la universidad norteamericana.

Consideramos que este tipo de ejercicio académico es importante y, sin duda, una fuente básica de iniciativas y propuestas;<sup>16</sup> sin embargo, la cuestión de cuál es la forma de gobierno más apropiada que deben darse las instituciones de educación superior, la deben resolver principalmente las propias comunidades universitarias. La discusión y el debate deben darse al interior de las instituciones, con los propios actores, con sus propias reglas y con representantes o no de otros sectores de la sociedad. Elaborar desde el puro ejercicio académico las propuestas sobre el gobierno universitario, y pretender que éstas son las que deben de ponerse en práctica, es repetir el error que los hacedores e impulsores de las políticas públicas en la educación superior han cometido al tratar de imponer sus programas y medidas: hacer a un lado en todas las fases del proceso la participación de la propia comunidad. La autorregulación, incluso en sus formas de gobierno, es una de las características planteada como deseable en la universidad contemporánea.<sup>17</sup>

Desde esta perspectiva debe ponerse en juego el principio de subsidiariedad que se basa en el máximo respeto al derecho de la libre determinación (entendido en el sentido más amplio) de todos y cada uno de los miembros

<sup>15</sup> En este sentido, concordamos con López (2001) quien afirma que existen suficientes elementos para suponer que la "forma de gobierno" es una variable que incide en el gobierno institucional, y acepta que aunque no es condición suficiente para el logro de los objetivos institucionales (por ejemplo, la calidad) es una condición necesaria, y que sería sumamente improbable que una institución de educación superior mal administrada (gobernada en el sentido de su análisis) pudiese prosperar

<sup>16</sup> Un sinnúmero de trabajos sobre el gobierno universitario terminan con una sección de recomendaciones puntuales y específicas sobre cómo debiera ser este gobierno.

<sup>17</sup> Es ilustrativo de este punto la opinión de García (2005) quien, en otro contexto, habla de la situación imperante en las universidades latinoamericanas con respecto a la falta de involucramiento o participación de los propios actores universitarios en los procesos de evaluación: "... Siendo que esta participación es fundamental para crear una cultura de la evaluación entendida como construcción de conocimientos colectivos orientada a la autorregulación institucional, es preocupante que el modelo de autoevaluación participativo sea el que menos está presente en las experiencias de la región".

de una estructura social y, a su vez, es el fundamento sobre el que se sustenta todo el edificio de esa dinámica de interacción social que denominamos democracia participativa<sup>18</sup>.

Finalmente, consideramos que el estudio de las formas de gobierno de la universidad pública mexicana no agota el tema del gobierno de la universidad en México.<sup>19</sup> Aunque es probable que muchas de las cuestiones que hemos referido como el modelo hegemónico en el gobierno de las universidades públicas mexicanas sean aplicables en muchos aspectos a otro tipo de institución, debemos tener presente que en nuestro país existe una gran diversidad de instituciones de educación terciaria, y que enfrentan innumerables especificidades en la organización y operación de sus formas de gobierno, que sin duda requieren de estudios particularizados. Sin embargo, no hay que pasar por alto la enorme importancia que en nuestro país tiene la universidad pública: forma parte de un proyecto nacional, con una función social muy definida: la formación de los recursos intelectuales y profesionales que requiere el país, la difusión y generación del conocimiento que, entre otras cosas, es necesario para el desarrollo económico, político, social y cultural del país <sup>20</sup>.

## Referencias

- Allen, B. (1991). "Government in Foucault", en *Canadian Journal of Philosophy*, Vol. 21, núm. 4, 421-440.
- Baldrige, J. V. (1971). *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*, John Wiley Sons, New York.
- Benjamin, R. y Carroll, S. (1998). "The Implications of the Changed Environment for Governance in Higher Education", en William G. Tierney (Ed). *The Responsive University: Restructuring for High Performance*. Baltimore, The Johns Hopkins University Press. pp. 92-119.
- Casanova, C. H. (199). "Gobierno Universitario. Perspectivas de Análisis", en H. Casanova y R. Rodríguez (Coords). *Universidad Contemporánea 2. Política y Gobierno*. México, UNAM-Porrúa.
- Clark, Burton R. (1993). *El Sistema de Educación Superior: Una visión comparativa internacional*. México: Nueva Imagen. Universidad Futura. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Brunner, J. J. (1989). *Gobierno Universitario: Elementos de Análisis y Discusión*. Documento de Trabajo. FLASCO-Chile, núm. 414.
- Cowley, W. H. (1980). *Presidents, professors, and trustees*. San Francisco: Jossey-Bass.
- De Vries, W. (1996). "Políticas públicas y funcionarios modernos", en *Perfiles Educativos*, núm. 71, enero-marzo.

<sup>18</sup> Véase por ejemplo <http://www.democraciaparticipativa.net/documentos/PrincipioSubsidiariedad.htm>

<sup>19</sup> En este comentario final tenemos presente el argumento "...Cuando los analistas de la educación superior se ocupan del fenómeno del poder en las instituciones, la mayor parte de las veces hacen referencia a las universidades públicas sin atender a los otros grupos de instituciones de educación superior: los institutos tecnológicos, los centros SEP-CONACYT, las universidades tecnológicas, los institutos tecnológicos superiores, las normales o las instituciones particulares de educación superior, que en conjunto atienden a nivel nacional a una proporción de alumnos mayor que las universidades públicas" (López, 2001).

<sup>20</sup> Un dato que muestra la importancia de este subsistema en nuestro país es que alrededor del 65% del total de académicos de tiempo completo que laboran en el sistema de educación superior lo hacen en una institución pública.

- De Vries, W. (2001). “Gobernabilidad, cambio organizacional y políticas”, en *Revista de la Educación Superior*, Vol. xxx (2), núm. 118..
- De Vries, W. (2002). *Políticas Federales en la educación superior mexicana*. Julio 2002. N.Y.: The Alliance for International Higher Education Policy Studies.
- De Vries, W e Ibarra, C. E. (2004). “La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas”, en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. núm. 22, Volumen ix. 575-584.
- Díaz, B. A. y Mendoza, R. J. (Coords.) (2001). *Educación Superior y Programa Nacional de Educación 2000 – 2006. Aportes para una discusión*. México, ANUIES.
- Díaz, B. A. (Coordinador) (2008). *Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana. Un estudio en las universidades públicas estatales*. México, UNAM.
- Didriksson, A. (2002). “Universitario y poder: una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios”, en *Revista de la Educación Superior*. México, ANUIES. Vol. xxxi.
- Galaz, F. J. F. (1996). Faculty and Institutional Governance in American Higher Education. Manuscrito Inédito. The Claremont Graduate School
- Galaz, F. J. F. (1998). “Sobre la clasificación de las instituciones mexicanas de educación superior”, en *Revista de la Educación Superior*, Vol. xxvii, núm. 106.
- Galaz, F. J. F. y Vioria (2004). “La toma de decisiones en una universidad pública estatal desde la perspectiva de sus académicos, en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Vol. 9, núm. 22, Páginas 637-663.
- Galaz, F. J. F.; Padilla, G. L. y Gil, A. M. (2007). “The increasing expectation of relevance for higher education and the academic profession: Some reflections on the case of Mexico”, en M. Kogan and U. Teichler (Eds.), *Key challenges to the academic profession* (pp. 49-62). Paris and Kassel: UNESCO and INCHER-Kassel.
- Galaz F. J. F., Gil A. M., Padilla, G. L. E., Sevilla G. O. J. J., Arcos Vega, J. L., Martínez Stack, J. G., Barrera B. M. E. y Martínez, R. S. (2008). Los académicos mexicanos a principios del siglo xxi: una primera exploración sobre quiénes son y cómo perciben su trabajo, sus instituciones y algunas políticas públicas. xxxii sesión ordinaria del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones afines de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- García, G. C. (2005). *Tensiones y Transiciones. Educación Superior latinoamericana en los albores del tercer milenio*, Caracas, Nueva Sociedad y Cendes (1ª. Ed.: 2002; 2ª. Ed.: 2005).
- García, S. S. (1999). Un reto para el fin de siglo: desterrar la sombra de la duda y restituir la vigencia del interés general. Ponencia presentada en el Primer Congreso de Ciencias Sociales, COMESCO, Ciudad de México, abril, 1999.
- Gil, A. M. (1990). “Democracia Universitaria ¿Las nueces o el ruido?”, en *El Cotidiano*, núm. 35, mayo-junio de 1990.
- Habermas, J. (1967). *The University in a Democracy-Democratization of the University*. En Pusse-Ordorika (Eds)
- Ibarra, C. E. (1999). Evaluación, productividad y conocimiento: barreras institucionales al desarrollo académico. Ponencia presentada en el Primer Congreso Nacional de Ciencias Sociales, COMESCO, Ciudad de México, abril, 1999.
- Ibarra, C. E. (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. México: UNAM, UAM, UDUAL.
- Ibarra, E. y Rondero, N. (2001). “La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad”, en *Revista de la Educación Superior*, núm. 118, en línea.: [http://www.anui.es/servicios/p\\_anui.es/index2.php?clave=publicaciones/](http://www.anui.es/servicios/p_anui.es/index2.php?clave=publicaciones/)
- Keenan, T. (1982). “Foucault on Government”, en *Philosophy and Social Criticism*, núm. 1, pp. 35-40.

- Knowles, A. S. (1978). "Governance and administration", en A. S. Knowles (Ed.), *The International Encyclopedia of Higher Education* (Vol. 5, pp. 1880-1901). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lemke, T. (2000). Foucault, Governmentality, and Critique. Trabajo presentado en The Rethinking Marxism Conference. University of Amherst (MA), Septiembre 21-24.
- Lopera, Carlos (2004). "Antonimias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 9, núm. 22.
- López, Z. R. (2001). "Las formas de gobierno en las IES Mexicanas" en *Revista de la Educación Superior*, núm. 118. En línea: [www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res118/ftext5.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res118/ftext5.htm)
- López, Z. R. (2008). Normatividad, formas de gobierno y gobernabilidad. Eje Temático 1. Documento de discusión 2, versión 3. 15 páginas. s/r
- Mendoza, R. J. (2002). "Las políticas de educación superior y el cambio institucional", en *Universidad, política y cambio institucional*. pp. 105-141. México: CESU - Porrúa.
- Metzger, W. P. (1973). "Academic tenure in America: A historical essay, en *The Commission on Academic Tenure in Higher Education* (Ed.), Faculty tenure: A report and recommendations (pp. 93-159). San Francisco: Jossey-Bass.
- Muñoz, I. C.; Núñez, G. M. A. y Silva L. Y. M. (2004). Desarrollo y heterogeneidad de las instituciones mexicanas de educación superior de sostenimiento privado. Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación de la Universidad Iberoamericana. México, UIA. [http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo\\_documental/txtidoo01.pdf](http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtidoo01.pdf)
- Observatorio Ciudadano de la Educación (2000). Comunicado núm. 032. Mayo. <http://www.observatorio.org/comunicados/comuno32.html>
- Ordorika, S. I. (1999). Power, politics and Change in higher education: the case of the National Autonomous University of Mexico. (Ph.D. diss., Stanford University).
- Ordorika, S. I. (2002). "Aproximaciones teóricas para el análisis del conflicto y el poder en la educación superior", en *Perfiles Educativos*, xxiii (91), 77-96.
- Ordorika, S. I. (2003). "The limits of university autonomy: Power and politics at the Universidad Nacional Autónoma de México", en *Higher Education*. Vol. 46, num. 3. 361-188.
- Ordorika, S. I. (Coord) (2004). "La academia en jaque", en *Perspectivas políticas sobre la evaluación de la educación superior en México*. México, UNAM-Porrúa.
- Ordorika, S. I.; Rodríguez, G. R.; Alcántara, S. A.; Canales, S. A.; López, M. P.; Lozano, E. F. J.; Márquez, J. A. y Martínez, S. J. (2009). *Comentarios al Academic Ranking of World Universities 2008*. Cuadernos de la DGEI. Coordinación de Planeación. México, UNAM.
- Ordorika, S. I.; Ramírez, M. R. M. y Martínez, S. J: Las formas de gobierno de la Universidad Pública Mexicana. En preparación.
- Parra, S. M. C. (2004). "La percepción de los académicos sobre su participación en el gobierno universitario. Estudio de caso de cuatro universidades venezolanas", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Vol. 9, núm. 22, Julio-Septiembre.
- Pusser, B. (2003). *Beyond Baldrige: Extending the Political Model of Higher Education Organizational and Governance Educational Policy*, Vol. 17, núm. 1, 121-140.
- Reed, M. I. (2010). "New Managerialism, Professional Power and Organisational Governance in UK Universities: A Review and Assessment". En Brian Pusser, Imanol Ordorika, Ken Kempner (eds). *Comparative Education*, 2E. The ASHE Reader series for Comparative Education, pp. 232-248.

- Rodríguez Gómez, Roberto (2004). "Inversión extranjera directa en educación superior. El caso de México", en *Revista de la Educación Superior*, núm. 130, México, ANUIES.
- Smyth, D. M. (1978). "Academic decision making", en A.S. Knowles (Ed.-in-Chief), *The international encyclopedia of higher education* (Vol. 5, pp. 1856-1876). San Francisco: Jossey-Bass.
- Taborga, T. H. y Hanel, V. J. (1995). *Elementos Analíticos de la Evaluación del Sistema de Educación Superior en México*. México: ANUIES. Segunda Edición.



EDUCATIVOS PERFILES EDUCATIVOS  
PERFILES

Ahora puede consultar todos los números de *Perfiles Educativos* en la página:  
[www.iisue.unam.mx/seccion/perfiles](http://www.iisue.unam.mx/seccion/perfiles)