

# El recambio generacional y la organización universitaria

MAGDALENA FRESÁN OROZCO,\* ANGÉLICA BUENDÍA ESPINOSA\*\*  
Y OSCAR COMÁS RODRÍGUEZ\*\*\*

## RESUMEN

El futuro de la universidad es una preocupación presente; su análisis y consideración en el debate actual, incitan a imaginar cómo conservará en las próximas décadas su papel de institución trascendente para la sociedad, ante los retos y tendencias que hoy exigen su transformación. Por ello, en este trabajo los autores sugieren la coexistencia en el futuro de tres modelos de universidad, cuyo elemento estructurante más importante es la carrera académica. Esta carrera, asociada actualmente a la figura de la definitividad constituye uno de los principales obstáculos para el cambio organizacional; sin embargo, el inminente recambio generacional que vivirán las universidades en la próxima década podrá catalizar transformaciones sustantivas que impulsarán a las instituciones educativas a un proceso de renovación necesaria frente a un mundo cada vez más complejo.

**Palabras clave:** recambio generacional, definitividad y universidad.

## ABSTRACT

In an increasingly complex world, the future of the university constitutes a present concern; its analysis and discussion in current debates impel to imagine how this social institution can preserve, in the coming decades, the prominent role it plays in society, considering the challenges and tendencies that demand its transformation. In the near future, the authors suggest the coexistence of three university models in which the main structuring feature is the academic career, which is now associated to the tenure figure, constitutes one of the most important obstacles faced by organizational change; however, taking into account the imminent generational relay that universities will experiment in México, in the next decade, substantive transformations will occur driving them into processes of renewal.

**Key Words:** Generational relay, Tenure and University.

## EL CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD, LA PROFESIÓN Y LA CARRERA ACADÉMICA

Después de revisar las tendencias que orientan las transformaciones de la universidad en las próximas décadas, es evidente la necesidad de pensar una nueva organización universitaria que rompa con el peso del conformismo y proponga posibilidades que hoy resultan inimaginables.

En este trabajo asumimos tres variables críticas para la construcción de los escenarios de futuro de la universidad<sup>1</sup> y de la posible transformación de la carrera académica: las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la vocación institucional en cuanto a la generación, aplicación y gestión del conocimiento y la definitividad. Las dos primeras derivan de cambios relevantes en el contexto de las instituciones de educación superior impulsadas por la globalización, el desarrollo de las TIC y el impulso de políticas públicas tendientes a aproximar al mercado los programas formativos y de investigación de las universidades (Slaughter y Rhodes, 2004). La definitividad ha contribuido de manera importante a la configuración de la profesión académica favoreciendo la permanencia de una planta de personal académico en las instituciones de educación superior mexicanas que hoy alcanza una media de 56 años. Por lo anterior, puede preverse que, a pesar

---

\* Profesora-investigadora del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa.

\*\* Profesora-investigadora del Departamento de Estudios Institucionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa.

\*\*\* Profesor-investigador del Departamento de Estudios Institucionales, Secretario de Unidad de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa.

1. La metodología de escenarios se sustenta en la propuesta de Miller (2003, 2007) y Akrich y Miller (2006).

de la resistencia al abandono de la vida académica por la vía de la jubilación, la educación superior mexicana se aproxima inexorablemente a un periodo de recambio generacional impulsado por la incapacidad física, la cesantía por edad avanzada de los actuales académicos o su muerte.

Hoy, la profesión académica constituye una opción laboral real para el universo de profesionales y graduados de universidades nacionales y extranjeras que se formaron, en gran parte, al amparo de la política educativa. El ejercicio de la profesión académica implica el tránsito de los profesores por senderos perfilados institucionalmente (carrera académica) para recorrerse con mayor o menor celeridad, dependiendo del logro de metas establecidas como puntos finales de etapas en la vida del sujeto dedicado a esta profesión. El punto de arranque de la carrera académica lo constituye la contratación definitiva.

El análisis del concepto de definitividad en la educación superior se puede realizar al menos desde dos ópticas: la académica y la económica. La primera significa la permanencia de un profesor universitario en el empleo para el resto de su vida y el reconocimiento de sus méritos; actúa como motivador para continuar con una carrera académica prestigiosa, garantiza el respeto a la libertad académica y la posibilidad de que las universidades, a partir de la docencia y la investigación, sean las responsables de la generación y distribución del conocimiento en los distintos sectores de la sociedad. Además, es la vía para propiciar la participación en las estructuras y en los procesos de asignación de autoridad de las universidades, principalmente en aquellas que operan bajo organizaciones y estructuras colegiadas en la toma de decisiones (McPherson y Owen, 1999).

Por otro lado, la definitividad limita la facultad de la universidad de intervenir en situaciones que deterioran la calidad del trabajo, por ejemplo, en el caso de los profesores que dedican un esfuerzo mínimo a los deberes académicos, que tienen compromisos incompatibles con la jornada laboral contratada, que se resisten a la actualización o superación académica, que se niegan a impartir docencia en el nivel de licenciatura, que no participan u obstaculizan las actualizaciones de los planes de estudio y que no colaboran en la gestión universitaria.

Desde la óptica económica uno de los cuestionamientos más importantes a la definitividad se refiere a las limitaciones impuestas al mercado de trabajo reduciendo la flexibilidad y la movilidad del personal académico entre las universidades y la competencia de posibles candidatos para incorporarse al sistema. Además, requiere una alta inversión de las universidades y del Estado, aun después de que los profesores concluyen su vida útil. Por estas razones, hay quienes afirman que es injustificable y se ha convertido en un problema para los recursos públicos asignados a la educación superior. La disminución de la producti-

vidad académica de los profesores en relación con la edad es otro argumento usado para cuestionar la definitividad, dada la tendencia de los profesores a permanecer en la universidad hasta edades avanzadas, pues el retiro o la jubilación no les ofrece condiciones para mantener un nivel de vida decoroso y continuar con el desarrollo de su actividad intelectual (Lynn, 1997).

México no es ajeno a algunos de los problemas anteriores; la seguridad que supone la definitividad, el confort de la vida académica y la resistencia al cambio forjaron una posición conservadora que obstaculiza la renovación de las universidades. El encasillamiento en un número reducido de tareas y maneras de atenderlas; el automatismo derivado de la experiencia y el poder de los académicos sobre aspectos de los planes y programas de estudio en los cuales se consideran expertos, constituyen los núcleos de la resistencia a cualquier intento de cambio.

Los tiempos de dedicación de los académicos al trabajo universitario se distribuyen de manera heterogénea en las universidades públicas.<sup>2</sup> De hecho, para el año 2001, en todo el país, en el nivel licenciatura sólo 36.3% eran profesores de tiempo completo, 7%, de medio tiempo y 56.7%, personal académico contratado por horas (ANUIES, 2001). Aun en las entidades donde se concentra el mayor número de profesores universitarios, el Distrito Federal y el Estado de México, este comportamiento no es similar. En el año 2001, en el Distrito Federal había 32 251 profesores universitarios, de los cuales 32.5% tenían tiempo completo, 7.7%, medio tiempo y 59.8% estaba contratado por horas. En ese mismo año, el Estado de México contaba con 12 099 profesores universitarios; 20.2%, de tiempo completo, 3.3%, de medio tiempo y 76.5%, por horas.

Destaca el caso de las universidades Autónoma Agraria Antonio Narro, Autónoma Chapingo<sup>3</sup> y la Autónoma de Baja California Sur en donde el porcentaje de profesores de tiempo completo es, en promedio, de 83%, y el de la UAM con 60%. En la UNAM, la universidad más grande del país, sucede lo contrario, sólo 18% son profesores de tiempo completo (ANUIES, 2001).

A pesar de la dificultad para vincular los datos de profesores de tiempo completo y de académicos definitivos es previsible que los núcleos de resistencia a la transformación de las universidades se ubiquen en el universo de profesores de tiempo completo, dado que alcanzar estos niveles de asignación de horas supone una estabilidad considerable como parte del personal académico de una institución.

2. En el presente trabajo no se aborda el caso de las universidades privadas, no obstante, este comportamiento se intensifica. En este tipo de instituciones 81.5% de los profesores son contratados por horas, 7.4%, por medio tiempo y 11.1%, por tiempo completo.

3. Chapingo no depende de la Secretaría de Educación Pública.

La intensidad en el uso de las TIC está produciendo cambios dramáticos en la educación superior. La tensión entre la tendencia a la innovación y la resistencia al cambio de una planta académica envejecida nos permite la construcción de distintos perfiles institucionales en un espectro, con la universidad virtual en un extremo y las instituciones que no han incorporado las TIC al proceso educativo, en el otro.

La universidad actual se encuentra próxima a este punto; la introducción de la enseñanza no presencial es un proceso que crece en nuestro país sin la celeridad con que lo hacen los avances tecnológicos de nuestra época.

Dado que cualquier modelo de universidad en el futuro debería utilizar las TIC para garantizar la cobertura y la calidad de su oferta educativa, puede preverse que su dominio está llamado a ser un requisito adicional para la evaluación de los profesores. El nivel de exigencia sería diferente dependiendo del modelo de universidad. No obstante, es importante señalar que el dominio de las TIC se asociaría muy probablemente al rejuvenecimiento de la planta académica, pues, como se mencionó antes, entre los académicos de mayor edad se observa una gran resistencia al uso de las nuevas tecnologías.

Mostrar una comunidad científica integrada a las más importantes redes del conocimiento universal para conformar comunidades de “creatividad distribuida” y participar de la “gnoseodinámica” y la “hipervinculación”, será un imperativo de la investigación universitaria del nuevo siglo.<sup>4</sup> La magnitud del compromiso (vocación institucional) con la investigación básica o con la investigación aplicada y el desarrollo de productos y servicios para la industria definirán los perfiles de las instituciones de educación superior. Por ello, en este trabajo consideramos a la vocación institucional en cuanto a la generación, aplicación y gestión del conocimiento, como una variable crítica y eje de análisis derivado de las transformaciones sufridas en las sociedades contemporáneas, aunque con diferencias internacionales, nacionales, regionales y locales. En un extremo se ubicarían las instituciones abocadas casi exclusivamente a la generación del conocimiento y en el otro, aquéllas cuya misión principal es su aplicación y gestión.

Puede preverse que, a pesar de la resistencia al abandono de la vida académica por el camino de la jubilación, la educación superior mexicana se aproxima

irremediablemente a un periodo de recambio generacional impulsado por la incapacidad física, la cesantía por edad avanzada de los actuales académicos o su muerte.

Este recambio generacional debilitará las fuerzas que hoy obstaculizan el avance y constituirá una situación inédita con condiciones para la transformación de las universidades mexicanas en lo que se refiere a la incorporación y uso intensivo de las TIC y una posible mutación de la vocación institucional en el ámbito de la investigación y la vinculación hacia el mercado; lo cual, a su vez, tendrá repercusiones sobre el perfil de sus plantas académicas.

En el espacio definido por la intersección de las variables críticas, identificamos cuatro modelos que se configuran de acuerdo con la intensidad de las variables. Estos modelos no son excluyentes, convivirán en el futuro, cuando menos en dos niveles: el primero referido a la coexistencia de estos modelos de universidad en el espacio internacional, nacional, regional o local. El segundo, como la posibilidad de que al interior de una misma institución se produzca el fenómeno de la segmentación del perfil institucional; es decir, que las universidades propicien un ambiente en el que, con el propósito de responder a las nuevas formas de producción del conocimiento, a la formación de futuros profesionales y a la realización de las funciones universitarias, convivan espacios de desarrollo de dos o más modelos, dentro de una misma universidad.

Adicionalmente, es posible esperar que la transición entre uno y otro genere modelos intermedios derivados de diferentes combinatorias, cuyo análisis rebasaría el alcance de este trabajo, pero que el lector puede imaginar en un *continuo* dentro del espacio geográfico. En la tabla 1 se resume la intensidad con que cada una de las variables críticas interviene en la construcción de los modelos emergentes. Además, se incorpora el carácter académico de la evaluación que tiene la más alta intensidad en cualquiera de los modelos.

Los tres modelos que surgen de la intersección entre los planos generados a partir de las tres variables críticas (intensidad en el uso de las TIC, definitividad y vocación institucional para la generación, aplicación y gestión del conocimiento) exigirían nuevas formas de articulación entre los académicos y las instituciones; consecuentemente, reformas y cambios a los mecanismos de regulación académica y laboral vigentes para constituir un espacio abierto y flexible que permita el avance hacia modelos menos burocratizados.

Esto afectaría las normas, perfiles y modalidades de contratación vigentes para atender las exigencias de investigación, docencia, difusión y servicios realizados por la universidad, además, propiciaría un verdadero mercado académico en donde las relaciones entre los sujetos y la universidad se orientarían por criterios fijados por los integrantes de la profesión académica y por principios impuestos por ella misma, o bien por

4. Entendemos por “gnoseodinámica” la necesidad de atender a los cambios en las formas y modos de producción, así como a las variaciones que se producen en los medios de difusión de conocimiento y su incorporación oportuna y sistemática en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en su relación con los distintos actores sociales. Con la noción “creatividad distribuida” nos referimos a la incorporación de múltiples visiones sobre un mismo objeto de estudio, cuyo análisis requiere de la participación de un grupo de trabajo multidisciplinario que revise, en una línea de investigación, tanto antecedentes como comportamientos en el presente y los incorpore a una perspectiva de futuro. La “hipervinculación” recupera la propuesta de Raschke (2003) de la hiperuniversidad reflejada en la no localidad de una institución y la creación de redes que conduzcan a la reespecialización del aprendizaje.

Tabla 1. Escenarios para la universidad

ESCENARIOS	VARIABLES			
	Universidad actual	Universidad renovada	Universidad innovadora	Universidad virtual
Estabilidad laboral	++++	++	++	—
Intensidad en el uso de las TIC	±	++	+++	++++
Vocación institucional: generación del conocimiento	++++	++++	+++	+
Vocación institucional: aplicación y gestión del conocimiento	+	++	++++	++
Carácter académico de la evaluación	++++	++++	++++	++++

Fuente: elaboración de los autores.

una mezcla de ambos (Rodríguez, 2000; Clark, 1983). El mercado académico flexible propiciaría la movilidad inter e intrainstitucional, porque su cimiento no es un modo de regulación laboral académica institucional burocratizado que se encuentra en crisis, basado en la figura de la definitividad, la homologación salarial y la contratación colectiva (Ibarra y Rondero, 2008).

Las resistencias al cambio son profundas; un ejemplo de ello es la lenta asimilación de las TIC en las distintas funciones universitarias. Por otro lado, la vocación hacia la aplicación y gestión del conocimiento demanda una apertura estructural de la universidad hacia diversos destinatarios con los cuales no existen suficientes experiencias registradas.

Los modelos resultantes implicarían, en su caso, múltiples transformaciones en diferentes niveles. De ellas, la más compleja sería abatir la definitividad como elemento de cohesión de la institución universitaria. Sin embargo, pensar en el futuro implica cuestionar las aparentes certezas que, una vez cumplido su objetivo, se transforman en obstáculos no sólo para el desarrollo institucional sino, incluso, para la sobrevivencia de la universidad.

#### BIBLIOGRAFÍA

Akrich, M. y R. Miller (2006). *The Future of Key Actors in the European Research Area: Synthesis Paper*. París: European Commission.  
 ANUIES (2001). *Anuario estadístico de personal docente en universidades e institutos tecnológicos*. México: ANUIES.

Clark, B. (1983). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen.  
 Ibarra, E. y N. Rondero (2008). "Regulación del trabajo académico y deshomologación salarial: balance general de sus ejes problemáticos", en G. T. Bertussi y G. González (coords.), *Anuario educativo mexicano. Visión retrospectiva* (pp. 569-604). México: UPN/Miguel Ángel Porrúa.  
 Lynn, M. (1997, marzo). "An Economic Perspective of Academic Tenure, Political". *Science and Politics*, 30(1), pp. 21-25.  
 McPherson, M. y Morton, O. S. (1999, invierno). "Tenure Issues in Higher Education". *The Journal of Economic Perspectives*, 13(11), pp. 85-98.  
 Miller, R. (2007, mayo). "Futures Literacy: A Hybrid Strategic Scenario Method". *Futures. The Journal of Policy, Planning and Futures Studies*, 38(4), pp. 341-362.  
 — (2003, December 11-12). "The Future of the Tertiary Education Sector: Scenarios for a Learning Society". Tokyo: OECD/Japanese Seminar on the Future of Universities.  
 Raschke, C. A. (2003). *The digital revolution and the coming of the postmodern university*. London: Routledge Falmer.  
 Rodríguez, J. R. (2000). *Mercado y profesión académica en Sonora*. México: ANUIES (Biblioteca de la Educación Superior).  
 Slaughter, S. y Rhoades, G. (2004). *Academic Capitalism and the New Economy*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.