

CONCLUSIONES

DE TODO lo expuesto se extraen tres grupos de conclusiones correspondientes a la hipótesis general, los objetivos específicos de la disertación y las diferentes partes en que está dividida.

I. *Hipótesis general*

En lo que se refiere al caso de México se confirma la hipótesis planteada. A través de las diversas instituciones analizadas es posible constatar cómo los sistemas de administración han tenido muy escasa significación para la toma racional de decisiones. En varias instituciones, inclusive, esa significación ha sido nula porque no se llegó a la fase de implementación de las innovaciones diseñadas o adoptadas. En otras, como la UNAM, la implementación llegó a mostrar su eficiencia para racionalizar la estructura administrativa. Sin embargo, en los diversos casos observados fue posible darse cuenta de qué manera una diversidad de causas, englobadas principalmente en los factores externos e interinstitucionales, frustraron los intentos por dinamizar y mejorar la universidad, su organización y servicios.

La validación de la hipótesis en lo relativo a Latinoamérica tuvo un destino distinto. En efecto, la dificultad de literatura, ya abordada en la introducción, impidió un análisis que particularizase los sistemas de administración y planeación. De tal forma que el estudio de los citados sistemas se tuvo que hacer dentro del conjunto de proposiciones denominadas genéricamente reforma universitaria; y sólo indirectamente se identificó el papel y significado de la administración en ese proceso genérico. De cualquier forma las evidencias de ahí desprendidas apuntan, igualmente, hacia la confirmación de la hipótesis.

Al actualizarse las situaciones previstas por la hipótesis fue posible comprobar un efecto adicional de los factores externos e interinstitucionales: *Aun y cuando se establezcan sistemas de administración y planeación, muchas instituciones continuarán tomando decisiones al margen de ellos, desconociendo su propia existencia y guiándose, por tanto, con criterios tradicionales.*

En el lapso comprendido entre el diseño de los sistemas y la adopción e implementación de ellos, la influencia de los factores externos fue tan fuerte y la si-

tuación de la institución varió tanto que tornó inútiles los esfuerzos de innovación. En esas condiciones *el sistema establecido tuvo sólo manifestaciones formalistas.*

II. *Objetivos*

La metodología propuesta cumplió con las expectativas inicialmente planteadas. La utilización de los cuatro factores considerados por aquella permitió, con bastante efectividad, el análisis de la problemática universitaria y dentro de ella la administración y planeación.

El análisis de los cambios habidos en algunas instituciones después de haber realizado innovaciones en su administración fue particularmente importante en lo referente a México. En casos como los de la UNAM y la UNISON se lograron detectar y describir los tipos, modalidades y características del fenómeno formalista presente en la estructura organizacional y administrativa de la educación superior.

En América Latina las innovaciones administrativas no lograron extinguir los llamados rasgos de irracionalidad, presentes en las universidades: duplicación de medios y estructura, estudios profesionales prolongados, subutilización de instalaciones y equipo, hipercentralización administrativa, ausencia de cuadros profesionales. En el caso de México, se observó que la incidencia de formalismo en las universidades reconoce como causas más frecuentes: naturaleza de técnicas y procedimientos empleados, ausencia de prerrequisitos administrativos y subestimación de la realidad externa.

No se llegaron a señalar específicamente las condiciones en las cuales las innovaciones administrativas pueden ser implantadas en contextos diferentes a los de su origen. La complejidad del problema sólo ofreció oportunidad de hacer señalamientos genéricos. De ellos, dos serían dignos de mención. Un primero, que considera la necesidad de abordar ese tipo de situaciones dentro de la perspectiva más amplia de sistemas científicos y tecnológicos nacionales, así como de los procesos coexistentes a la administración universitaria. Para esto último, un enfoque como el de la OCDE, incluido en el capítulo II, parece muy apropiado.

Todo lo expuesto dio oportunidad para señalar algunos lineamientos para la reestructuración de la educación superior mexicana. La descripción del papel que, en ese proceso, le corresponde a la administración se circunscribió al análisis de la planeación y coordinación nacional con vistas a resolver el problema cuantitativo derivado de la demanda educativa.

III. *Partes principales de disertación*

1. La concepción de la administración universitaria como un sistema abierto y la diferencia de medios sociales en que se desenvuelven los principios de esa

administración producen una consecuencia muy clara para las universidades empeñadas en innovar su estructura. Ellas requieren diseñar modelos propios, o bien, adoptar con mucho sentido crítico otros ya existentes. No siendo válidos para cualquier tipo de contexto los diseños propios o la adaptación de modelos, deberían revelar, por parte de la institución, un amplio conocimiento de sí misma y una gran creatividad en esas tareas.

Una concepción científica sobre la administración universitaria debe ligarse al problema de fines sociales de la institución. Hasta ahora, y en los casos estudiados, se observa poca coherencia entre fines y concepción científica.

2. La continua e histórica asimilación de modelos extranjeros no ha traído como consecuencia la superación de las situaciones de disparidad-asincronía por parte de las universidades. La disfuncionalidad ha sido un fenómeno presente en ellas desde la época colonial.

La indefinición de una administración científica de la universidad parece provenir de la propia indefinición de la universidad actual dentro del proceso de cambio social. Ello ha ocasionado que la educación, en su nivel superior, continúe jugando predominantemente un papel simbólico en relación a dicho cambio y al progreso económico.

Un postulado que las universidades debían seguir sería el de evaluación permanente. Sin embargo, la regla, en los casos observados y debido a la interferencia de los factores externos a la administración, es de "saltos reformistas" que, al paso del tiempo, diluyen sus efectos en fenómenos formalistas.

La tradición de autonomía ha sido más un obstáculo que un dispositivo útil para la racionalización de los sistemas nacionales de educación superior. Las consideraciones que de ella han hecho las universidades: como un fin en sí mismo, más que ayudar, ha perjudicado los esfuerzos por superar las situaciones de disparidad y asincronía. Las potencialidades que la autonomía ofrece para instaurar procesos administrativos innovadores hasta ahora han sido poco aprovechadas.

3. En el caso de México, a nivel de Sistema de Educación Superior, se observa que el mimetismo como característica formal se manifiesta, a lo largo de la década de los setenta, en diversas instituciones que consideraron la planeación como un instrumento esencial para la resolución de los múltiples problemas educativos.

En los casos de la UNAM y la UNISON se confirma el planteamiento metodológico, según el cual, los problemas de la universidad provienen tanto de sus medios externos e internos, teniendo las variaciones ecológicas poder decisivo para frustrar los esfuerzos innovadores aplicados en la administración universitaria.

Todo lo examinado en relación a la situación de las universidades mexicanas permite proponer una estrategia de reestructuración la cual incluye:

- i) Necesidad de crear, a corto y mediano plazo, un sector central que,

superando sus tradicionales deficiencias, cumpla simultáneamente sus objetivos sociales.

ii) Una coordinación nacional con vistas a la resolución de los problemas cuantitativos implica nuevas responsabilidades para el Estado y para las universidades. Al primero, en materia de financiamiento; a las últimas, en relación a su re-definición de la autonomía.

iii) Necesidad de que las propias universidades diseñen modelos sencillos de administración y planeación.