

## Reseña

### **Decidir entre tensiones: dilemas de la planeación universitaria para el siglo xxi**

#### *Deciding between tensions: The dilemmas of college planning for the 21st century*

**Acosta, A., de Vries, W., Rodríguez-Gómez, R., y Ángel, H. (2016). *Decidir entre tensiones. Dilemas de la planeación universitaria para el siglo xxi*. México: ANUIES**

El libro *Decidir entre tensiones. Dilemas de la planeación universitaria para el siglo xxi* propone un atípico, pero bienvenido, ejercicio de análisis de la planeación universitaria. En lugar de limitar la atención a las técnicas de planeación y las experiencias locales, como suele suceder con estos temas, la obra propone dirigir la atención a las estrategias que las universidades en distintas regiones del mundo están desplegando para afirmar su posición en un entorno cada vez más incierto y complejo. En ese sentido, los aprendizajes y lecciones analizados en el libro se apoyan en un riguroso y ambicioso ejercicio de comparación internacional.

La obra se organiza en cuatro capítulos. En el primero, los autores elaboran un minucioso escrutinio de las posiciones que los distintos organismos internacionales han adoptado en el campo de la educación superior. Los dos capítulos centrales de la obra están dedicados al análisis de las prácticas de planeación exitosas en África, Europa y Asia (capítulo 2), así como en Canadá, Estados Unidos, México, Oceanía y América Latina (capítulo 3); ambos examinan los planes de desarrollo de las universidades emblemáticas de cada región. El ejercicio muestra un amplio abanico de estrategias que tales instituciones están desplegando para responder a los desafíos contemporáneos, y concluye con una serie de recomendaciones a las universidades públicas mexicanas.

La obra estuvo a cargo de destacados especialistas nacionales: la coordinación estuvo en manos de Adrián Acosta Silva (Universidad de Guadalajara), mientras que la redacción de los capítulos fue responsabilidad de Wietse de Vries (Universidad de Puebla), Roberto Rodríguez (Universidad Nacional Autónoma de México), Hiram Abel Ángel Lara (Universidad de Guadalajara) y el propio Acosta.

La investigación que sirvió de base para el libro fue comisionada a los autores por la Universidad de Guadalajara con el fin de que alimentara su proceso de planeación de desarrollo institucional. Así queda expuesto en la Presentación:

[. . .] el interés de la Rectoría General de la U. de G. también incluía la revisión de las experiencias de las buenas o mejores prácticas de planeación universitaria en el mundo contemporáneo, aquellas que mejores resultados e impactos han tenido en las escalas locales o regionales en diversos contextos nacionales (p. 9).

Por lo tanto, la obra conjuga dos inquietudes sumamente pertinentes: el interés conceptual por las tendencias que están moldeando a las universidades del siglo XXI y la preocupación para identificar las mejores prácticas en la planeación de nuestras universidades públicas.

Constituye un acierto que la obra comience con un análisis de las iniciativas impulsadas por distintos organismos internacionales<sup>1</sup>.

En el ámbito universitario, así como en otros campos, estos organismos han influido enormemente en la configuración de las agendas políticas nacionales. Una clara evidencia de este proceso radica en la sorprendente afinidad que comparten distintos países respecto a las políticas de educación superior, pese a que al mismo tiempo cuentan con bases económicas e instituciones políticas y culturales muy diferentes. Los casos analizados en América del Norte y Latinoamérica, Europa, África, Asia y Oceanía dejan ver con claridad la continuidad temática entre estas regiones. El examen muestra que hay «numerosas similitudes en las recomendaciones emitidas por los organismos o instituciones, también visiones compartidas sobre los problemas y retos más acuciantes para la Educación Superior en este siglo» (p. 44).

Muchos factores, entre ellos la ansiedad de las propias instituciones por recorrer el camino exitoso de las universidades más prestigiosas, propiciaron que las recomendaciones se transformaran en políticas públicas. El arco de medidas políticas ha incluido, por ejemplo, el incremento de la inversión, el mejoramiento de la eficiencia y la diversificación de las fuentes de ingreso; la ampliación de los espacios y la multiplicidad de oportunidades educativas; el aseguramiento de la calidad educativa; el impulso de la investigación y de la innovación; la modernización de las estructuras de gobierno y la gestión de las universidades, más el propio fortalecimiento de la autonomía; el impulso de las funciones docentes y de investigación e innovación tecnológica; así como medidas para asegurar la equidad en el acceso a la educación superior.

Para algunos, las agencias internacionales representan una nueva forma de colonialismo, un medio que utilizan los poderes mundiales para imponer sus proyectos hegemónicos; en su interés por imponer un modelo único de universidad, estas agencias no han dudado en utilizar las palancas de poder a su alcance para imponer su visión. Para otros, la formación de un espacio global universitario es el resultado de la conjunción de diferentes fuerzas económicas, políticas y tecnológicas; luego, la sociedad del conocimiento por definición tiene una escala global.

Ambos enfoques, aunque diferentes en muchos aspectos, comparten una visión determinista que coloca a la mayoría de las universidades —especialmente las de América Latina y las públicas— en una posición pasiva y subordinada. En un caso, receptoras de un modelo educativo impuesto por agentes externos; en el otro, sujetas al impacto de fuerzas socioeconómicas y tecnológicas que muy lejos están de poder controlar.

Una de las virtudes más destacables de *Decidir entre tensiones*. . . reside precisamente es su capacidad para abrir una perspectiva alejada de estas visiones deterministas. Los dos capítulos centrales, dedicados a la revisión de las experiencias de planeación de más de 40 universidades en todas las regiones del globo, aportan una visión en la que destaca la gran variedad de estrategias que las instituciones despliegan para confrontar los desafíos del entorno. En otras palabras, las evidencias reunidas por el estudio muestran a las universidades como organismos con una enorme capacidad de agencia.

---

<sup>1</sup> El Banco Mundial (BM), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la *United Nations for Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), el Instituto para la Educación Superior de América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO), la Unión Europea (UE), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la *Global University Network and Innovation* (GUNI).

Por supuesto, esto no implica que las instituciones educativas puedan forjar su destino con independencia de los condicionamientos externos; precisamente su capacidad para identificar los obstáculos y oportunidades constituye una significativa dimensión de su agencia institucional; el análisis de la experiencia sugiere que un derivado revelador de esta reside en la capacidad de planeación y de gestión de las mismas universidades que, sin estas herramientas, poco podrían hacer para sobreponerse a las fuerzas que se abaten sobre ellas.

La planeación que practican las instituciones educativas exitosas poco tiene que ver con los ejercicios burocráticos tradicionales basados en el «conocimiento experto» de grupos tecnocráticos. Se trata de una planeación que no se pierde en los asuntos internos; por el contrario, es un instrumento que se orienta por las señales del entorno y que se propone reducir la incertidumbre propia del medio. Por ese motivo, es una planeación que contribuye a definir el interés estratégico de la institución, permite dibujar los escenarios que se desea alcanzar e identifica los posibles cursos de acción.

Este tipo de ejercicio se practica mirando al entorno y no solo a los actores internos, de modo que no teme implementar acciones en contra de intereses creados dentro y fuera de la institución. La planeación estratégica busca potenciar las funciones sustantivas de enseñanza, de investigación y de innovación para ponerlas al servicio de las necesidades de desarrollo, a manera de bienes de las comunidades a las que sirve la institución. En ese sentido, las estrategias que buscan posicionar a las universidades en el plano global no tienen que estar reñidas con el compromiso hacia el medio social inmediato.

Las universidades que han desarrollado esta capacidad de planeación y de gestión no se pierden en viejas disputas acerca de eficiencia, de democracia y de autonomía; además, tienen que hacer un uso eficiente de los recursos que la sociedad les encomienda —sobre todo aquellas con financiamiento público—, al mismo tiempo que las instancias colegiadas asumen la responsabilidad de los asuntos sustantivos vinculados con la enseñanza y la investigación; incluso la autonomía ya no es considerada como un escudo que protege, pero que a la vez aísla, sino como un medio para responder más directamente a los desafíos del entorno.

La planeación y la gestión, lejos de ser funciones menores o subordinadas, constituyen piezas fundamentales del engranaje que vincula a las universidades con los entornos local, regional e internacional. La universidad contemporánea —sugiere el libro— difícilmente podría llevar a cabo su misión sin un pleno desarrollo de estas capacidades.

El interés práctico que motivó la investigación llevó a los autores a proponer una serie de recomendaciones inspiradas en los hallazgos del estudio. Los lectores, principalmente aquellos vinculados con las políticas de educación superior, la gestión universitaria y la investigación, encontrarán sumamente sugerentes las recomendaciones que se hacen en el capítulo final.

Las universidades mexicanas deben saber que la competencia es un aspecto ineludible de cualquier institución que pretenda trascender en el ámbito global. No hay recetas en este campo, sin embargo, las lecciones que se pueden extraer de las experiencias recogidas por el estudio apuntan en varias direcciones:

- a) Las universidades necesitan mayor autonomía para definir modelos y cursos de acción. Las decisiones estratégicas no pueden quedar en manos de agentes externos.
- b) El poder de decisión debe apoyarse en finanzas sólidas y diversificadas.
- c) La internacionalización es un hecho ineludible. El indicador indiscutible en este campo es la capacidad de la universidad para atraer talento.
- d) La flexibilidad curricular es un instrumento para responder a las demandas del entorno.

- e) Las inversiones deben orientarse al fortalecimiento de las funciones sustantivas de enseñanza, investigación e innovación.

¿Cómo puede una institución articular acciones en forma coordinada en todas estas áreas? ¿Cómo alinear los intereses, muchas veces contrapuestos, de los actores internos? ¿Cómo hacer compatibles los nuevos estilos de liderazgos con los procesos de toma de decisión colegiada?

Planear es decidir, decidir entre tensiones y alternativas subóptimas en un mundo complejo donde la incertidumbre es la regla. Ante necesidades crecientes, tiempo escaso y racionalidades limitadas, las organizaciones educativas deben centrar sus esfuerzos en aquellos aspectos clave para su supervivencia y su desarrollo en un contexto global. El libro no brinda recetas, pero sugiere que las instituciones que carecen de las capacidades de planeación estratégica tendrán dificultades para hallar las respuestas apropiadas.

La obra está pensada para una amplia audiencia. Sin lugar a dudas, los tomadores de decisiones en las universidades y los encargados de las políticas públicas serán los principales interesados en la lectura de esta obra. No obstante, los estudiantes y académicos también encontrarán en el libro una puerta de acceso a las innovaciones que —en materia de políticas educativas, de gestión y de planeación— están implementando las universidades líderes en el mundo.

Carlos Iván Moreno

*Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México*

*Correo electrónico: [carlosivan.moreno@gmail.com](mailto:carlosivan.moreno@gmail.com)*