

Universidad, modernidad y cultura. La transformación organizacional de la UAP*

Wil Pansters**

Este trabajo nos presenta un análisis del proceso de transformación organizacional de la Universidad Autónoma de Puebla. El cambio de una universidad pública que se definía "crítica, democrática y popular" hacia un proyecto más acorde con las directrices gubernamentales y con lineamientos más tecnocráticos y gerenciales. La búsqueda de la "excelencia académica", a través del proyecto Fenix, se convirtió en el objetivo central de las autoridades universitarias. Pero a pesar de la obtención de mayores recursos para el diseño y puesta en práctica de programas, el proyecto de "excelencia" hasta ahora se ha reducido a una redefinición administrativa y gerencial, a un ethos de competencia e individualismo, aunque vacío de contenidos.

* Traducción del original en inglés por Víctor Raúl Acosta Martínez y Stephen A. Hasam, UAM-X.

** Center for Policy and Management Studies, Department of Cultural Anthropology, Utrecht University, The Netherlands.

Introducción: la educación superior en México

Desde el principio de la década de los ochenta, América Latina ha sido el escenario de profundas transformaciones. En casi todo el continente, una ola de políti-

cas neoliberales afectó el funcionamiento de la economía, del sistema político y de las instituciones en la sociedad civil. Mucha atención ha sido consagrada a las políticas de reestructuración económica y su impacto en la industria, el comercio y las finanzas. Cambios importantes también han sido observados en el sector público. En México la reestructuración de las relaciones Estado-sociedad, en el más amplio sentido del término, arrancaron después de la crisis económica que sacudió al país en 1982. Esta tendencia se profundizó y se aceleró durante la presidencia de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). En estos años, las instituciones gubernamentales y las organizaciones fuertemente dependientes de recursos gubernamentales fueron cautivadas por un discurso de modernización, donde conceptos tales como "descentralización", "rendición de cuentas", "competencia", "administración de excelencia", "eficiencia" y "apertura" jugaron un papel clave. Esto fue parte de un proyecto completo e integral para dismantelar el modelo de desarrollo estatal que había estado vigente en México por muchas décadas. La nueva estrategia de desarrollo comprendía la reestructuración económica por la vía de la liberalización del comercio, la privatización de empresas paraestatales, una reforma política ambigua, el desarrollo de nuevas políticas sociales y el remplazo de la ideología predominante del "nacionalismo revolucionario", por un discurso de "competencia global" y de "liberalismo social".¹ Los voceros tecnocráticos de este proyecto argumentaron que las transformaciones que ellos habían visualizado conllevarían también a una democratización de la sociedad.

Uno de los sectores clave donde el gobierno concentró sus esfuerzos de modernización fue en el de la educación superior. Levy (1994: 261) es de la opinión, que la fuerza sin precedente de los esfuerzos contemporáneos para modernizar la educación superior, está fundamentada en la creencia de que un sistema educacional de por sí ya debilitado, está en declive frente a cambios implementados en la economía política en el sentido más amplio. El origen y naturaleza de estos esfuerzos solamente pueden ser entendidos contra el telón de fondo del desarrollo del sistema universitario mexicano en las décadas pasadas. A lo largo de la década de los setenta, la educación superior se significó por un fuerte incremento en la matrícula (de 213 mil en 1970 a 731 mil en 1980) y como consecuencia de éste, del personal docente y administrativo. La expansión o masificación que causó la transformación de muchas universidades pequeñas, tradicionales y no profesionalizadas en instituciones enormes,

¹ Hay una bibliografía amplia sobre estos temas. Dos colecciones interesantes de ensayos son las de Comelius *et. al.*, (1994), y de *et.al.* (1996).

administradas burocráticamente, ocurrió sin mucha planificación institucional o intervención gubernamental. Las autoridades gubernamentales y universitarias compartieron el punto de vista de que el acceso a la educación superior no debería ser selectivo. Es más, el financiamiento estatal fue condicionado al tamaño de la matrícula. Esta política cada vez más cara fue financiada con el auge económico del petróleo. Otra característica clave del sistema de educación superior de México fue que las universidades públicas del país operaban detrás del "escudo constitucional" de la autonomía universitaria. Por muchos años, el principio de la autonomía había impedido al gobierno intervenir directamente en los asuntos universitarios internos.

El periodo de "expansión sin regulación" fue el resultado combinado de crecimiento demográfico, financiamiento extenso y unas prerrogativas legales particulares, los cuales fueron seriamente afectadas por la crisis económica que golpeó a México en 1982. Esto marcó el comienzo de un prolongado periodo de crisis y ajuste, que eventualmente dio lugar a una profunda reorientación del modelo de desarrollo. La matrícula continuó en ascenso, pero el financiamiento público disminuyó en un 25 por ciento entre 1981 y 1989 (Kent, 1993: 78). En circunstancias tan restrictivas, el gobierno no podía sino adoptar una política de lo que Fuentes (1991) ha descrito como una "negligencia benigna". Las universidades mismas se vieron confrontadas con varios problemas. Algunos de éstos fueron una consecuencia directa de la reducción de fondos, pero otros, como el gran número de profesores subcalificados que habían entrado a la Universidad durante los años de expansión, las disputas entre facciones por los recursos escasos, las huelgas sindicales y la agudamente deteriorada imagen pública, tenían sus raíces en largas historias institucionales. Las universidades públicas se vieron también confrontadas por una proliferación de nuevas universidades privadas que tenían el apoyo pasivo del Estado (Levy, 1986).

Cambios en las relaciones entre instituciones de educación superior, el gobierno y la sociedad en general, se hicieron visibles no solamente en México sino en toda Latinoamérica en la década de los ochenta. Hace unos años, Brunner (1994) describió la situación de la educación superior en América Latina en términos de una triple crisis: [primero], el sistema estaba encarando una crisis financiera porque el modelo de incremento progresivo de financiamiento estatal ya no podía ser mantenido; [segundo], una crisis de regulación debido a la rápida proliferación de instituciones privadas sin que se ejerciera un control significativo de calidad; [tercero], una crisis por la ausencia de la aplicación de instrumentos de evaluación. La combinación de esta falta de evaluación, sumada a la distribución estatal de recursos "paternalista y benevolente", había conducido al surgimiento de instituciones dependientes que no tenían incentivos para la innovación.

Con el propósito de combatir la crisis múltiple, Brunner propuso la reestructuración del "contrato social" entre el Estado y las instituciones de educación superior. Esto incluiría el remplazo de las políticas tradicionales de financiamiento por relaciones financieras más complejas y diferenciadas, además de la adopción de mecanismos de evaluación. En años recientes, se han tomado medidas en este sentido a través de toda América Latina. El lanzamiento de políticas nuevas y más ofensivas ha sido acompañado por todo un conjunto de ideas y de principios organizacionales, en los que conceptos como "rendición de cuentas", "control de calidad", "evaluación" y "excelencia" juegan papeles cruciales.

En México y en otras partes las autoridades universitarias actuaron sobre estos desarrollos, lanzaron proyectos de reforma institucional y se esforzaron por adoptar nuevas prácticas gerenciales.² Hasta ahora, se ha investigado poco sobre el impacto de estos cambios gerenciales en escenarios organizacionales concretos. Ibarra sugirió recientemente que "los estudios de las realidades institucionales locales deben investigar más allá de la retórica gerencial y organizacional" (1996: 161).

En este artículo analizo la experiencia de transformación organizacional de la Universidad Autónoma de Puebla (UAP), una de las universidades más grandes y conocidas del interior de México.³ Espero contribuir a la comprensión de la naturaleza y de los efectos de la reforma institucional, aparte de valorar sus posibilidades y limitaciones. Yo planteo que entender un proceso de innovación organizacional también requiere mirar las dimensiones culturales y políticas de la vida organizacional.

En primer lugar esbozo las características y la evolución de la Universidad pública en Puebla hasta finales de la década de los ochenta. Después discuto los orígenes, contenidos e impacto del proyecto de reorganización en la UAP, conocido como el Proyecto Fénix. En la última parte del artículo me enfoco específicamente sobre las relaciones de poder y sobre cómo el cambio organizacional está inserto en la cultura política e institucional.

² Véanse los trabajos sobre Argentina, Brasil, Chile y México en Neave y van Vught (1994).

³ México tiene una "universidad nacional", la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Ciudad de México, por mucho la más grande del país. La ciudad capital también alberga a otras numerosas universidades públicas y privadas. Cada uno de los 31 estados federados del interior tiene su universidad pública, usualmente la más importante de la región. Algunas de estas universidades del interior tienen antecedentes institucionales de larga tradición, como en el caso de las de Michoacán y Puebla. Otras, como la del estado de Quintana Roo, fueron fundadas apenas recientemente.

La Universidad de Puebla

A principios de la década de los noventa, poco después de una de sus más serias crisis financieras, la Universidad Autónoma de Puebla, inició un proyecto de modernización impresionante. La UAP había sido un baluarte de la izquierda desde el inicio de los años setenta, cuando grupos políticos asentados en la universidad chocaron violentamente contra una alianza de intereses estatales, eclesiásticos y privados.⁴ Estos conflictos dieron lugar por muchos años a relaciones tensas y a veces hostiles entre la UAP y los actores cruciales de la sociedad poblana. Cuando el "enemigo" externo comenzó a desaparecer, la Universidad se hizo más aislada e introspectiva. Por mucho tiempo, la Universidad en Puebla fue un escaparate de hegemonía de izquierda, de vinculaciones con grupos y movimientos populares en la región, de democracia directa, pero también de confrontaciones políticas internas, estructuras organizacionales jerárquicas y prácticas clientelistas.

Durante el auge de dominación izquierdista, las universidades mexicanas atravesaron por un proceso de masificación, y Puebla no fue la excepción. Incrementar la matrícula era un objetivo de la política de las autoridades en la mayoría de las universidades. La política de "puerta abierta" y de reclutamiento activo de estudiantes provenientes de los grupos de ingreso medio, e incluso en mayor medida de ingresos bajos —mediante la creación de escuelas preparatorias—, era apuntalada por la noción izquierdista de "universidad popular, crítica y democrática". Como observamos anteriormente, todo esto fue reforzado por la estrategia de financiamiento gubernamental que determinaba el monto de subsidio en base al tamaño de la matrícula. Es más, el contexto político que enfrentó a la Universidad con fuerzas externas acentuó el impulso para reclutar estudiantes, debido a que el incremento de matrícula y de recursos fortificaban la fuerza de la Universidad frente a las autoridades estatales y federales. De 1970 a 1981 el número de estudiantes en la UAP creció de 8,000 a 25,000. Para 1990 el número había aumentado a 75,000.

Como resultado de esta enorme expansión, pudo observarse un proceso vacilante de profesionalización académica. En la década de los setenta, los profesores universitarios tradicionales, quienes combinaban la enseñanza con el ejercicio de la profesión médica o legal, fueron rápidamente remplazados por académicos de tiem-

⁴ Para un análisis extenso de los conflictos entre la UAP y los diferentes actores en su contexto regional, véase Pansters (1990, capítulos 5 y 6).

po completo, muchos de los cuales eran muy jóvenes y no tenían antecedentes científicos sólidos. La diversificación de disciplinas y la fundación de institutos de investigación también promovieron la figura del profesor universitario de tiempo completo. El tamaño creciente y la complejidad de las instituciones desembocaron en la fundación de nuevos cuerpos administrativos, pero la profesionalización de la administración institucional fracasó en mantener el ritmo.

La Universidad experimentó un proceso de burocratización con la contratación de cada vez más empleados administrativos sindicalizados, no académicos. La mayoría de los cambios organizacionales tuvieron lugar fuera del marco legal introducido en 1963, que regulaba oficialmente a la Universidad. Esto causó un desorden administrativo que empeoró cuando los intereses del Partido Comunista exitosamente respaldaron un sistema, por medio del cual los ejecutivos a todos los niveles administrativos habrían de ser elegidos por el cuerpo académico, el personal administrativo y el estudiantado, a través de voto universal. Debido a que las elecciones de rector⁵ y de directores ocurría en momentos distintos, la Universidad sufría de un alto nivel de politización, que condujo a lo que De Vries y Moreno (1996: 147) llamaron una "balcanización de las estructuras de poder". Como consecuencia, los académicos como grupo perdieron parte de su poder decisión. Cuando las disputas entre facciones dentro del Partido Comunista se intensificaron y se derramaron al ámbito universitario, las prácticas gerenciales se politizaron aún más. El proceso de "expansión sin reforma institucional" habría de convertirse años más tarde, en un ingrediente importante en el colapso virtual de la Universidad.

La crisis económica que llevó a México al borde de la bancarrota en 1982, tuvo un impacto directo sobre la asignación de fondos federales para la educación superior y profundizó una tendencia que ya era evidente. De 1980 a 1989, las erogaciones federales para las universidades públicas cayeron de 710 a 510 millones de dólares. Los gastos globales en educación superior disminuyeron durante el mismo periodo de casi 4 por ciento a menos de 2 por ciento del Producto Nacional Bruto (Kent, 1996;

⁵ No hay acuerdo internacional acerca del término con el cual se describe a la más alta autoridad universitaria. En Gran Bretaña se habla de "vice-canciller", en Francia de "el presidente", y en Estados Unidos con el término de "decano", que es el más común. En otros países como en los Países Bajos y en Alemania, el término "rector" es usado. Esto también ocurre en América Latina, donde una distinción es hecha entre "rector", y "vicerrector", éste último responsable de una área específica, y "director", quien es la cabeza de un departamento, de un instituto y similares. En la literatura especializada en inglés sobre la educación superior comparativa, el término "rector" es frecuentemente usado.

Ibarra, 1996: 109). La UAP persistía en contratar más personal académico y administrativo, mientras que los subsidios federales se contraían. Esto puede ser explicado, en parte, por la "balcanización" de la estructura de poder que provocó que grupos y facciones trataran de ampliar su base de poder contratando a seguidores; pero también está vinculado al poder sustancial amasado por el sindicato universitario, el cual ejerció una influencia tremenda sobre las prácticas de contratación que conducían frecuentemente a la predominancia de criterios no académicos, es decir, políticos. La situación se volvió crecientemente difícil cuando el gobierno federal decidió sólo financiar las plazas de trabajo que había autorizado. Para entonces, la Universidad estaba empleando alrededor de 1,200 personas que no habían sido autorizadas por la Secretaría de Educación Pública. Esto quería decir que casi la totalidad del subsidio era gastado cada quincena para pagar la nómina, sin dejar fondos para gastos de operación (De Vries y Moreno, 1996: 161).

Los problemas financieros se hicieron aún más severos en 1987 cuando una facción política, que había sido marginada por muchos años, logró ganar las elecciones para rector. El grupo entrante chocó inmediatamente con sus predecesores; no solamente con sus líderes visibles sino también, y más importante, con todos aquellos que bajo el régimen anterior habían adquirido una posición de influencia en la burocracia, las escuelas, los centros de investigación, el Consejo Universitario y el sindicato. Además, el rector al contar con poca experiencia administrativa y política provocó un choque con el gobierno.

En casi cada ramo de sus actividades dianas (educacional, gerencial, político, financiero, académico), el modelo empleado para administrar la Universidad había llegado a sus límites. La imagen de la anteriormente prestigiosa Universidad Autónoma de Puebla se había desvanecido. Esto era particularmente serio porque, desde principios de la década de los setenta, el estado de Puebla había presenciado el nacimiento de instituciones privadas de educación superior. En la medida en que este proceso se aceleró en los ochenta, la competencia con la UAP creció en importancia. Hoy el estado de Puebla tiene la más alta densidad de instituciones de educación superior en el país, sólo superada por la Ciudad de México.

A finales de 1989 el estancamiento político alcanzó un climax. Los crecientes problemas financieros obligaron a las autoridades universitarias a pagarle a los empleados sólo dos tercios de su salario normal. La Universidad quedó dividida en dos, y la situación sólo fue resuelta después de que una intervención federal indirecta obligó al rector a renunciar. En 1990 se realizaron nuevas elecciones. Su resultado marcaría el principio de una nueva fase en la historia agitada de la UAP.

La primera ofensiva reorganizacional

En el contexto del escenario institucional descrito arriba y de las reformas sustanciales de las políticas dictadas por el gobierno federal, el rector electo, José Doger Corte, se embarcó en un proyecto que buscó reestructurar casi todo aspecto de la vida universitaria. En su discurso inaugural anunció que la recuperación de la estabilidad institucional tenía la mayor prioridad (Doger, 1990). Enfatizó la necesidad de restaurar el prestigio de la Universidad y de iniciar negociaciones con el gobierno, sobre todo, acerca del número de plazas autorizadas.

Con el propósito de lograr estas metas, la nueva administración declaró la necesidad de transformaciones estructurales. La introducción de un marco legal para remplazar la reglamentación caduca de 1963 sería el punto de partida para una reforma de las estructuras organizacionales y de los procedimientos administrativos. Una reestructuración de la administración financiera fue considerada igualmente importante. El principio de la primera administración de Doger—reelecto en 1993—mostró claramente elementos de **un** nuevo comienzo, pero todavía quedaban numerosas referencias al pasado inmediato y a la cultura institucional de la UAP forjadas en **los** años de dominación de izquierda.

Las referencias al "carácter democrático" y a la "función crítica" abundaban. El nuevo rector incluso declaró que "la política de modernización y las demandas de evaluación [por parte del gobierno] estaban interfiriendo con el autogobierno de las universidades públicas, condicionando de una manera anticonstitucional los subsidios que otorgaba". También discernió "puntos de vista neoliberales dentro de la universidad" e hizo un llamado a la comunidad universitaria para reforzar su compromiso con las fuerzas progresistas del país (Doger, 1990). Estos argumentos estaban claramente en concordancia con el hecho de que, el grupo que había asumido formalmente el liderazgo, se había originado en el ala izquierda que había dominado la institución hasta 1987. El gobierno había tolerado el resurgimiento de este grupo porque estaba primordialmente interesado en restablecer la estabilidad política e institucional de la Universidad (Kent, 1996:24).

Una nueva Ley Orgánica fue aprobada en 1991. Contenía enmiendas importantes a la estructura organizacional y responsabilidades políticas. Hasta entonces la UAP había sido una organización horizontal y relativamente simple, aunque el rector siempre había sido una figura muy poderosa. La nueva Ley agregó un estrato gerencial a la organización al crear tres vicerrectorías, responsables de áreas específicas tales como docencia o investigación. Fue un intento claro para profesionalizar las prácticas

gerenciales en la Universidad. Otro cambio importante en la nueva Ley fue la eliminación del voto universal, reduciendo drásticamente así la influencia del estudiantado y del personal no académico. La Ley promovía también el poder de toma de decisión de los académicos.

En el primer año, después de la crisis institucional, los líderes universitarios dejaron claro que ésta no podía ser reducida meramente a sus dimensiones financieras y políticas. En su opinión, era la ausencia de un modelo de desarrollo o de una estrategia que definiera las funciones y objetivos de la institución lo que había estado en el núcleo de la crisis. Para el nuevo equipo la prioridad mayor era entonces la planificación y, por lo tanto, la recolección de información sobre patrones de gastos, composición de personal, tamaño de la matrícula, etc. (Doger, 1991: 4). Esto puso en movimiento un proceso continuo de información, medición, registro y monitoreo; es decir, una campaña para hacer transparente la organización (Ibarra, 1996: 103). La meta declarada era regresar a la Universidad Autónoma de Puebla a sus raíces académicas.

Los parámetros para configurar la reorientación provenían básicamente de la Secretaría de Educación Pública. A principios de los noventa, el gobierno federal creó el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), que asignaba recursos extraordinarios a instituciones sobre la base de procesos de evaluación y de planificación institucional. Para el gobierno, el suministro de estos fondos extraordinarios sobre la base de la competencia, se convirtió en la vía privilegiada para lograr la recuperación financiera (selectiva) de las instituciones (Ibarra, 1996: 109-110). Para poder obtener estos fondos, las políticas de la UAP fueron diseñadas crecientemente en función de los proyectos financiados por FOMES, tales como la revisión curricular, cursos para el cuerpo docente, la promoción de estudios de posgrado, el mejoramiento de la infraestructura académica y la reorganización administrativa. Muchas de estas actividades adquirieron una base permanente y fueron institucionalizadas en la forma de nuevas unidades administrativas. En 1994, por ejemplo, la UAP nombró a un coordinador general de FOMES. De esta manera, los estratos superiores de la burocracia universitaria llegaron a ser ocupados por una nueva generación de líderes, más tecnocráticos y gerenciales que políticos. Esta nueva generación sería eventualmente la responsable de realizar el proyecto de modernización.

De 1992 a 1995, la UAP recibió aproximadamente 15 millones de dólares de este Fondo, una cantidad que se compara favorablemente con aquéllas recibidas por otras universidades públicas (Kent, 1996: 27). En 1994 el rector Doger declaró que FOMES había jugado un "papel fundamental en el proceso institucional de mejoría cualitativa

y de cambio estructural" (1994: 34). Aparentemente la UAP fue tan exitosa en obtener y administrar recursos de FOMES, que fue mencionada por el secretario de Educación como un ejemplo para otras instituciones (Doger, 1992: 3).

Un elemento importante de política institucional a principios de los noventa fue el esfuerzo por enfrentar con eficacia al enorme número de estudiantes y a la gran cantidad de personal universitario, el cual una parte no estaba regulado. Puesto que ésta había sido una de las causas de mayor disidencia entre la Universidad y la Secretaría de Educación, entre 1991 y 1993 más de 1,300 trabajadores académicos y no académicos fueron despedidos. Con respecto a los estudiantes, las autoridades decidieron introducir el tema políticamente delicado de la admisión selectiva en 1992. Aún más, una cuota de cupo [*numerus clausus*] fue fijada para disciplinas que tenían una larga historia de estar superpobladas. Según De Vries, el número total de estudiantes a nivel de licenciatura disminuyó en aproximadamente un tercio entre 1990 y 1993 (1996: 60).

Tan pronto como la situación en la UAP parecía haber regresado a la estabilidad financiera y política, las autoridades universitarias exploraron las posibilidades de transformación institucional a mediano y largo plazo. Se tomaron los primeros pasos hacia un plan general de desarrollo. La planificación estratégica se convirtió en una prioridad de primera. Estos esfuerzos de parte del rector y su equipo recibieron amplio apoyo dentro de la comunidad universitaria. En este contexto, y por petición del gobernador del estado, la UAP invitó a un equipo de expertos estadounidenses del Consejo Internacional para el Desarrollo Educacional [International Council for Educational Development-ICED] para realizar una evaluación integral de la institución.⁶ ICED produjo un informe que, en palabras del vicerrector Vázquez, "puso a la institución en orden. Todas las deficiencias y problemas de la organización salieron a relucir" (entrevista, 6 de septiembre de 1996). El ICED enumeró las siguientes deficiencias de la Universidad: mala calidad de la educación y de los servicios; desperdicio de recursos financieros y humanos, básicamente debido a las altas tasas de deserción y a la falta

⁶ El gobernador del estado de Puebla, Manuel Bartlett Díaz fue secretario de Educación durante la crisis financiera de la UAP. Fue el responsable de la reapertura de las negociaciones con la UAP en 1990, y decidió apoyar a la Universidad en su lucha por recuperar la estabilidad. Desde entonces, Bartlett ha mantenido relaciones personales calurosas (un activo crucial en la política mexicana) con el rector de la UAP, José Doger. Mientras fue secretario de Educación, Bartlett había contratado al ICED para estudiar la totalidad del sistema mexicano de educación superior. Cuando Bartlett se convirtió en gobernador de Puebla en 1993, tenía amplio conocimiento y estaba bien conectado en el campo de la educación superior. En el contexto de este artículo, no puedo entrar en más detalles sobre el papel importante de Bartlett en la transformación de la UAP.

de oportunidades de los egresados para encontrar empleo en sus disciplinas; *curricula* inflexible y rígida; dependencia casi exclusiva del gobierno para el financiamiento de la Universidad, que por ello crea una situación vulnerable; un sistema gerencial débil y fragmentado que carece de información crucial; una negligencia respecto a las responsabilidades de la Universidad con la comunidad local, con el gobierno en sus diferentes niveles y con otros actores en el sistema educacional; inequidad en el trato a los estudiantes subprivilegiados.

Varias estrategias básicas y objetivos prioritarios fueron deducidos de estas "conclusiones de diagnóstico" generales. El informe fue el resultado del hecho de que "desde 1990 la UAP se estaba preparando para entrar a una era fresca de innovación educacional y modernización" (ICED, 1994: VI), pero al mismo tiempo, fue un paso y un instrumento para la elaboración de un programa de desarrollo a largo plazo. El programa de trabajo con el cual José Doger logró ser reelegido, en el verano de 1993, ahora por cuatro años, fue conceptualizado en términos similares (Doger, 1993). Después de los eventos dramáticos de 1989 y 1990, un conjunto integrado de ideas acerca de cómo reestructurar la Universidad había emergido. No se hacían más referencias al pasado, excepto en términos negativos. Junto con otro equipo estadounidense, un grupo de miembros de la Universidad elaboraron el Plan General de Desarrollo que fue conocido como el Proyecto Fénix.⁷

La organización de la "excelencia"

El título del programa de trabajo con el que Doger se reeligió en 1993 claramente expresaba el cambio programático e ideológico que las autoridades universitarias querían implementar: "De la universidad democrática, crítica y popular, a la Universidad de excelencia con compromiso social" La institución se estaba apartando de la "anterior universidad" que ahora era vista como un proyecto que había privilegiado las "acciones políticas y, en su sentido más estricto, la lucha por el poder" en la Universidad (Doger, 1993: VI). Este proyecto **político** fue reemplazado por una estrategia que se centraba en el rendimiento **académico** y en la "excelencia".

El Proyecto Fénix fue enmarcado en un discurso que trazó una frontera entre la nueva y la vieja universidad. Por lo tanto, fue necesario actualizar prácticas gerencia-

⁷ El nombre del proyecto no sólo se refiere al significado metafórico de Fénix, sino también al hecho de que esa ave aparece en el escudo de la Universidad desde 1937.

les, estructuras institucionales y procesos, así como la actitud y la conducta de todos los involucrados. La transformación académica de la UAP implicó un "examen crítico de sus tradiciones académicas e institucionales, un diagnóstico certero de las fortalezas y debilidades; la revisión, selección e integración de valores y creencias universitarias" (Proyecto Fénix, 1994:14). Esta ambición fue vinculada explícitamente a los sucesos en la sociedad, los cuales plantearon nuevas demandas al sistema de educación superior: cambio tecnológico, demanda de profesionales fuera de las disciplinas tradicionales tales como medicina y derecho, y el surgimiento de nuevas formas de organizar el sistema productivo, especialmente relevantes en virtud de la membresía de México en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

De acuerdo con el ICED, el éxito de México en una economía internacional liberalizada dependería en parte de que la educación superior estuviera dispuesta y fuera capaz de producir un aprovisionamiento adecuado de conocimientos y destrezas (1994: 10). Calidad, competitividad, cooperación (con actores externos), movilidad y eficiencia se convierten en los valores eje al interior de la educación superior.

Los lineamientos, principios y objetivos generales del Proyecto Fénix fueron puestos en operación a través de siete líneas de acción, cada una de las cuales fue elaborada mediante proyectos y propuestas detallados.

1) Una *reforma curricular* debería eliminar la discrepancia inaceptable entre el *currículum* vigente y las condiciones económicas y sociales contemporáneas. No existía una vinculación suficiente entre el conocimiento adquirido por los egresados universitarios y las demandas de los sectores público y privado. Esto requiere de evaluación continua, flexibilización y diferenciación de los programas de enseñanza, la elaboración de un sistema de créditos y el desarrollo de cursos comunes de idiomas, computación y similares para todos los estudiantes. La planeación se subordinará a las perspectivas del mercado de trabajo. Este esfuerzo hará inevitable una reforma administrativa en el área de los asuntos escolares.

2) *Programas de investigación y estudios de posgrado* existentes necesitan ser evaluados de acuerdo con normas internacionales; nuevas iniciativas necesitan ser desarrolladas, especialmente en las áreas de innovación científica y tecnológica; programas futuros de investigación necesitan ser sometidos a estudios de viabilidad.

3) La *mejoría de estándares académicos* para el ingreso, la permanencia y el egreso de estudiantes de la Universidad.

4) La *mejoría del personal académico* mediante la (re)capacitación del personal existente y la contratación de personal con alto nivel académico.

5) El desarrollo de un plan integrado para fortalecer y actualizar la *infraestructura académica*, lo cual incluye instalaciones de cómputo, bibliotecas, laboratorios y el mantenimiento y construcción de edificios.

6) La *promoción de la corresponsabilidad social*, la cual se refiere a la redefinición y a la intensificación de la relación entre la Universidad y la sociedad regional por medio de la fundación del Consejo Social, constituido por líderes de la comunidad, quienes pueden sugerir las prioridades universitarias a largo plazo, y una Fundación Universitaria para recaudar financiamiento adicional.

7) El *refuerzo de la reforma gerencial* para reorganizar procedimientos administrativos, reestructurar la administración financiera y mejorar los sistemas de información.

En los años siguientes, estos lineamientos se tradujeron en muchos proyectos concretos. Ciertamente fue diseñado un sistema de créditos e introducido un conjunto obligatorio de cursos comunes para todos los estudiantes. La política de admisión de puertas abiertas fue remplazada por exámenes de admisión. La Universidad mejoró considerablemente su productividad. En el área de estudios de posgrado e investigación, ha habido numerosas iniciativas nuevas. En 1991 la Universidad tenía siete programas de maestría y sólo uno de doctorado. Al final de 1996, la UAP tenía treinta programas de maestría y once de doctorado. Más de la mitad de estos programas han sido clasificados como "de excelencia" por el Consejo Nacional para la Ciencia y Tecnología (CONACYT). La UAP ha estimulado actividades de investigación. Entre 1993 y 1996 el número de investigadores creció 40 por ciento. Según fuentes oficiales, la UAP se ubica entre las mejores universidades de provincia en México (Doger, 1996: 34-42). En términos de la infraestructura académica, las autoridades hicieron inversiones considerables para construir nuevas aulas e introducir sistemas de cómputo en sus bibliotecas y en su sistema administrativo. El orgullo de la administración de Doger es el nuevo edificio inteligente, que costó 3.5 millones de dólares, que alberga al Centro de Tecnología Educacional y que resalta en las imágenes de relaciones públicas de la Universidad en los medios masivos de comunicación.

La reestructuración del sistema administrativo de la Universidad fue uno de los objetivos clave del equipo de Doger. Los primeros pasos ya habían sido tomados en

1992 cuando fueron formulados lineamientos para un nuevo modelo administrativo. Desde la introducción del Proyecto Fénix, el énfasis cambió hacia la *sistematización* de varias áreas administrativas, por ejemplo de servicios escolares, donde mucho trabajo todavía se hacía a mano. Subsecuentemente, fueron producidos manuales de reglas administrativas para estandarizar, racionalizar y simplificar los procedimientos. La introducción de computadoras redujo costos.

El Departamento Administrativo, con sus varias divisiones, fue examinado en función de su estructura organizacional, su administración financiera y su eficiencia. La mayoría de las divisiones fueron reorganizadas y, en muchos casos, fueron otorgadas el status de "direcciones", cada una con su bien pagado e influyente director administrativo y secretario.

La reestructuración del sistema administrativo condujo a la designación de dos nuevas posiciones de vicerrector: una de presupuesto, planeación e investigación institucional y la otra de servicios escolares. El mejoramiento y simplificación de procedimientos administrativos también estimularon las políticas de recursos humanos: todos los niveles del aparato administrativo participaron en programas de capacitación. Para los gerentes universitarios fue creado un curso de gerencia y administración universitaria.

La reorganización de la administración financiera fue diseñada para eliminar desperdicios y déficits, y desató una revisión completa de las normas administrativas y financieras. Fueron elaborados nuevos parámetros para todas las unidades académicas en lo que se refiere a planificación, monitoreo y contabilidad. En años recientes la situación financiera de la UAP ciertamente ha cambiado profundamente. En 1990, todos los subsidios gubernamentales se iban en el pago de salarios y beneficios, pero en 1993 este porcentaje había bajado al 77 por ciento. En 1996, sólo 52 por ciento del presupuesto de la institución era gastado en salarios (Doger, 1994: 35; 1996: 69). El incremento de los cobros por inscripción logró que los ingresos por este rubro incrementaran de un millón a siete millones de dólares. La sana situación financiera de la Universidad, subrayada en las auditorías externas anuales, puede ser explicada en parte por el hecho de que las numerosas reorganizaciones le habían proporcionado a la Universidad oportunidades para despedir a muchos empleados. En 1996, José Doger anunció orgullosamente que mientras que en 1991 la Universidad le había dado trabajo a aproximadamente 8,000 empleados, cinco años más tarde el trabajo estaba siendo realizado más eficientemente y mejor con 6,500 empleados (1996: 69-70).

La reforma del sistema administrativo fue acompañada por la inversión de 1.5 millones de dólares —financiada por FOMES— en una red y un programa informáticos para organizar y suministrar flujos de información intrainstitucional. Las autoridades se enorgullecieron particularmente por este sistema de información computarizado, como fue evidente en las palabras del rector Doger, quien declaró que, "a pesar de la crisis, con la aplicación de este sistema [...] hemos podido avanzar por el camino de la excelencia" (Doger 1996: 61). En general se cree que el sistema ha funcionado pobremente.

La cita de arriba es un indicador de la proliferación acelerada del discurso de "excelencia". Después de lanzar el Proyecto Fénix, la Universidad fue inundada por iniciativas, proyectos, reorganizaciones y evaluaciones de la enseñanza, de la investigación, de la administración, de las finanzas y gerenciales. En el transcurso del tiempo, todas estas iniciativas fueron presentadas como "actos o fruto" de la "excelencia". Gradualmente el discurso de "excelencia" comenzó a mostrar señales de convertirse en una fórmula vacía.

En su informe de labores de 1995, el rector introdujo los mejoramientos realizados en la infraestructura académica (bibliotecas, laboratorios, etc.) en los siguientes términos:

Un centro moderno de productividad que avanza por el camino de la Excelencia tiene que estar ubicado en un sitio óptimo y contar con los equipos más avanzados y los instrumentos que se han mostrado capaces de un desempeño de Excelencia [...] Sólo así, podrá enriquecer la alta calidad de sus materias primas y ofrecer al mercado un producto de Excelencia [...] la BUAP ha podido proseguir con el desarrollo y con el crecimiento de su infraestructura, sin la cual, a pesar de tener una buena planta académica y una sana materia prima, no podría avanzar hacia la Excelencia (Doger 1995: 41).

El uso frecuente (¿o abusivo?) de la palabra "excelencia" es complementado aquí por metáforas del reino de las ciencias económicas. Conceptos tales como productividad, lugar óptimo, materia prima, mercado, producto e infraestructura, muestran a la Universidad como una compañía que tiene que operar en un entorno competitivo. Los gerentes de este tipo de institución tienen que ser empresarios modernos. La intensificación del discurso de "excelencia" tiene así una clara dimensión política: Los ejecutivos máximos de una institución de "excelencia", es decir, el rector, tienen que ser igualmente excelentes. En el contexto de la añeja y difundida cultura política mexicana del caudillismo, y en su versión moderna del presidencialismo, un líder exitoso

puede justificadamente exigir aceptación acrítica, ejercer poder limitado y hacerse de riquezas considerables.⁸

Las políticas de "excelencia"

¿Cuán lejos ha llegado la UAP por el camino hacia la "excelencia"? ¿Cómo puede ser medida o percibida? ¿Qué significa esto para los actores operando en las diferentes "regiones" de la organización? ¿Perdurarán los cambios? ¿Los esfuerzos para transformar las prácticas organizacionales se habrán cristalizado en las rutinas diarias? ¿Cómo han afectado todos estos cambios a las relaciones de poder dentro de la Universidad y entre la Universidad y los factores externos? ¿Qué puede decirse acerca de la consistencia ideológica y programática del Proyecto Fénix? Estas preguntas se refieren a múltiples aspectos del surgimiento y la introducción de un conjunto complejo de disposiciones organizacionales, articuladas a través del discurso de la "modernización" y de la "excelencia". Hay una profunda redefinición de las relaciones entre la Universidad, las autoridades locales y estatales, las élites de Puebla, el gobierno federal y otros similares.

La profundidad y velocidad con las cuales fue implementado el proyecto de modernización socavó seriamente la identidad forjada por varios sectores de la comunidad universitaria en los años anteriores. Para algunos, la ideología del Proyecto Fénix acabó por completo con la "comunidad universitaria", y la remplazó con un *ethos* de competencia e individualismo.

El equipo gerencial actual siempre ha enfatizado la necesidad de cambiar las normas, valores, patrones de conducta, prácticas, perspectivas, en pocas palabras, toda la cultura institucional generada durante las décadas de los setenta y ochenta. Aún más, el Proyecto Fénix ha llegado a incluir una estrategia para promover un nuevo "código ético" entre universitarios. ¿Ha funcionado todo esto? También existe la interrogante respecto a si las inversiones costosas realizadas se han derramado hacia abajo para incidir en las actividades cotidianas de investigación y docencia. Un profesor se quejaba de que no importaba qué tan "inteligente" pudiera ser el Centro

⁸ En otra parte he analizado la cultura política mexicana extensivamente (Pansters, 1997). El concepto de "caudillismo" se refiere a la cultura del hombre fuerte. En el caso del segundo rectorado de Doger, es difícil no ver el paralelismo, aunque en una diferente escala, con el poder sin precedente amasado por el ex presidente Salinas en los años antes del término de su sexenio en 1994.

de Tecnología Educacional, pero que en su propio edificio los baños aún no funcionaban.⁹

En el marco de este artículo no es posible analizar todos estos problemas. Quisiera, por lo tanto, enfocarme en la dimensión política de la transformación organizacional planificada. Cambios recientes, en las relaciones políticas dentro de la Universidad, deben ser vistas frente al telón de fondo del dramático conflicto que sacudió a la Universidad a finales de la década de los ochenta y que presentó una oportunidad para la reformulación profunda de la Ley Orgánica que regula los asuntos universitarios.

Un cambio mayor que acompaña a la modernización de la UAP ha sido el surgimiento y la expansión rápida de una nueva élite gerencial. En su análisis del impacto del proceso de cambio, el sociólogo De Vries sugiere que con la reorganización de las unidades administrativas existentes y la creación de otras nuevas, responsables de la elaboración e implementación de las políticas de modernización, ocurrió un incremento agudo en el número de funcionarios universitarios de alto nivel.¹⁰

De 1984 a 1989, el número total de funcionarios de la UAP aumentó de 125 a 175, un incremento, que parece haberse mantenido a la par con la expansión "natural" de la Universidad. Sin embargo, cuatro años más tarde, cuando el número de estudiantes y de personal había disminuido sustancialmente, el número de funcionarios había crecido a 291. Y más importante aún, el grueso de este incremento estaba compuesto por personal de la oficina central de la Universidad. Mientras que el número de funcionarios en las escuelas y facultades solamente creció de 81 a 95 entre 1989 y 1993, el número de posiciones de alto nivel en la administración central, ocupadas en su mayoría interinamente por académicos, aumentó a más del doble durante el mismo periodo, de 94 a 196. Estos funcionarios fueron nombrados directamente por el rector y están, por lo tanto, en deuda con él.

Ellos estuvieron a cargo del desarrollo y supervisión de proyectos de modernización, financiados en su gran mayoría por FOMES (De Vries, 1996, 58-59). Con este nuevo grupo se introdujo un nuevo estilo gerencial en la Universidad. La mayoría de

⁹ Entrevista Escuela de Arquitectura, 12 de septiembre de 1996, Puebla, Pue. Por razones obvias no se revelan los nombres de los entrevistados.

¹⁰ Funcionarios universitarios de alto nivel son aquellos a quienes uno designa como "directivos" en español.

los gerentes obtuvieron un automóvil, a veces con chofer, y un teléfono celular. Sus salarios aumentaron considerablemente y usaban trajes elegantes. Estos atributos pueden ser vistos como nuevos símbolos de poder y eran prueba de una reestructuración general del sistema simbólico que le daba significado a las relaciones dentro de la Universidad, y que la posiciona en un contexto más amplio. Uno podría concluir que estos símbolos representaban la introducción del *ethos* empresarial al interior de una institución, que durante largo tiempo había construido una identidad en contradicción con el credo del sector privado.

La consolidación de una élite gerencial trastocó las relaciones de poder previamente existentes entre lo que yo llamaría las estructuras de poder central y local. En este contexto, la transferencia a la oficina central de responsabilidades que anteriormente eran asunto de las unidades locales, como la reforma *curricular*, la evaluación del rendimiento académico (casi inexistente anteriormente), el ingreso de estudiantes, etc., fue de lo más importante. Este cambio se efectuó parcialmente porque las autoridades federales lo habían puesto muy arriba en la agenda.

La marginalización de unidades locales estaba también relacionada con los contenidos de la Ley Orgánica que introducía "consejos funcionales" en toda la Universidad para asesorar al rector y a los vicerrectores en asuntos relacionados con la docencia, investigación, etc. Cuando las actividades fueron crecientemente organizadas y administradas a lo largo de ejes funcionales, actores locales que solían tener poder de decisión fueron sobrepasados por quienes estaban en niveles superiores. La centralización del poder mejoró sin duda las habilidades de toma de decisión gerenciales, un activo indispensable para cualquier esfuerzo de reforma mayor como el Proyecto Fénix. Esto contrastó fuertemente con los años previos, cuando cada decisión involucraba a numerosos actores y un regateo político intrincado. Por esa misma razón, mucho permanecía sin cambio. Sin embargo, la centralización del poder también ensanchó la brecha entre los niveles locales y el central de la Universidad, lo que contribuyó a una pérdida gradual de legitimidad del proyecto de modernización.

El surgimiento de una nueva élite gerencial y la redefinición de las relaciones de poder interno también trastocaron los principales recursos de poder. A través de la década de los 80, el Sindicato Único de Trabajadores de la Universidad de Puebla (SUNTUAP) y las organizaciones estudiantiles ejercieron una influencia crucial en los asuntos de la Universidad. Poderosos líderes sindicales eran capaces de llamar a una huelga y cerrar toda la Universidad, a veces por muchas semanas consecutivas, si se consideraba necesario, por lo que eran fuerzas que todo rector tenía que tomar en cuenta. Simultáneamente, la mayoría de las posiciones administrativas eran ocupa-

das a raíz de elecciones por voto universal, lo que le daba a los estudiantes un peso político considerable meramente por el tamaño de la matrícula. Los estudiantes eran movilizados frecuentemente en manifestaciones públicas en contra de actores al interior (p.ej. candidatos rivales a rector) y en el exterior de la Universidad (p. ej. contra una empresa de autobuses que había incrementado sus tarifas). Si alguien quería ocupar una posición gerencial en una escuela o facultad, algún vínculo con líderes estudiantiles era indispensable. La transformación de los últimos años de la UAP ha marginalizado efectivamente a ambos actores.

Poco tiempo después de que el rector Doger fuera reelegido a finales de 1993, el SUTUAP sufrió severas divisiones y rupturas internas que fueron orquestadas por los nuevos líderes universitarios. La flexibilización de la fuerza de trabajo y el despido de numerosos empleados no hubiese sido posible sin la eliminación de la fuerza del Sindicato.¹¹ La nueva Ley Orgánica ya había reducido drásticamente la influencia de los trabajadores no académicos —tradicionalmente la base de poder del Sindicato— en el Consejo Universitario. La misma ley eliminó también el voto universal, dejando para el estudiantado un papel político menor. Los principales vóceros nuevos de poder han sido la competencia técnica y las cualidades gerenciales.

Académicos convertidos en políticos o políticos convertidos en académicos dominaron alguna vez los cargos oficiales universitarios, pero ahora ha ocurrido un desplazamiento hacia el conocimiento y la experiencia tecnocrática, y el lenguaje y los símbolos que los acompañan. Sin embargo, sería excesivo afirmar que la UAP ha sido tomada por el poder tecnocrático. El manejo hoy día de la Universidad todavía requiere de habilidades políticas de viejo cuño. Otro cambio mayor en los recursos del poder organizacional ha implicado el reposicionamiento de la institución dentro del contexto más amplio de actores regionales y nacionales. Esto abrió la institución a fuerzas externas, por ejemplo, a la influencia del gobierno federal sobre la agenda de desarrollo de la UAP, e hizo que la tenencia de vínculos con actores no universitarios (empresarios, el gobierno, etc.) se convirtiera en un recurso de poder crecientemente valorado.

El efecto más significativo del cambio, en términos de las relaciones de poder, ha sido sin duda el fortalecimiento de la figura del rector. El Proyecto Fénix condujo a la centralización de poder, relacionado íntimamente con la figura del rector. Aquí, la fuerza de un arquetipo latinoamericano profundamente enraizado, el caudillo, o de la variante más mexicana, el cacique, se amalgama con los imperativos de la moderni-

¹¹ Basado en los reportajes periodísticos locales de noviembre de 1993 a febrero de 1994.

zación, ejemplificado en este caso en la transformación organizacional de una universidad.¹² El Proyecto Fénix es un ejemplo excelente de la introducción de tales prácticas administrativas modernas como la medición de eficiencia, la toma de decisiones burocrática racional, horizontes de planificación, evaluación continua, responsabilidad por rendimiento, competitividad intra y extrainstitucional, administración de recursos humanos, transparencia financiera y similares, todos conceptos que aparentan tener validez y aplicabilidad universales. Como he tratado de mostrar, muchas iniciativas han ciertamente modificado el paisaje y los procesos cotidianos en la Universidad. Sin embargo, el proyecto ha reforzado simultáneamente el liderazgo personal y la concentración de poder en la rectoría. Podría incluso argumentarse que el proyecto no hubiera sido posible sin ello.¹³ El personalismo implica todo un conjunto de prácticas que contradicen y subvierten los objetivos organizacionales y administrativos del proyecto de modernización. Implica el uso discreto del poder y de recursos que usualmente van en contra de la rendición de cuentas y de la transparencia financiera. La concentración de poder, en una persona y la camarilla que la rodea, significa el riesgo de que prácticas de evaluación y de planificación racionales y orientadas hacia la calidad sean socavadas por intereses faccionales. El faccionalismo casi siempre viene con corrupción, que va en contra de la lógica de la eficiencia. La ausencia de contrapesos institucionales reales (el Consejo Universitario está firmemente controlado por la administración) y la implementación unilateral de la ideología de la "excelencia" que margina toda forma de crítica, exige rendición de cuentas de todo mundo, pero no la preve para los niveles gerenciales más altos.

Al final de su segundo rectorado, Doger se había hecho inaccesible a los miembros universitarios ordinarios. Protegido por un cordón de burócratas, fue aislado de la vida organizacional cotidiana. Sus últimos informes anuales de labores exudan una atmósfera de autocomplacencia. En breve, la modernización que trastocó la mayoría de las áreas de la Universidad, también promovió el resurgimiento de la profundamente arraigada figura del hombre fuerte.¹⁴

¹² Es también en este punto que el Proyecto Fénix ha sido criticado más fieramente. Una crítica implacable y políticamente informada en la cual abundan acusaciones de nepotismo y corrupción es la de Alejandro Gallardo, *El mito de la excelencia* (Puebla 1997).

¹³ En un sentido, todo el Proyecto Fénix podría ser entendido como el restablecimiento de estructuras de liderazgo (personalizadas) dentro de la UAP, las cuales se habían colapsado en la crisis de 1989-1990.

¹⁴ Poco tiempo antes de terminar este artículo, fueron realizadas elecciones en la UAP. Éstas fueron **ganadas** por Enrique Doger Guerrero, ex vicerrector y sobrino del saliente rector, José Doger Corte. El principal candidato de oposición declaró que los resultados de la elección fueron producto la "maquinaria política de la administración central" de la Universidad, (véase *La Jomada de Oriente*, 24 de septiembre de 1997, p. 3).

Conclusión

Algunos autores han notado la tendencia general hacia un arreglo más acomodador y flexible en la relación entre gobierno e instituciones de educación superior (Neave y van Vaught, 1994). En términos generales, este cambio ha reestructurado el financiamiento de las instituciones de educación superior, introducido estudios de rendimiento y redimensionado los marcos de la autonomía y de la transformación organizacional. Otros autores han analizado la situación específica de América Latina e identificado los problemas centrales en la educación superior y los ejes principales de las políticas públicas que han sido implementadas (Brunner, 1994; Balan, 1993).

En el caso de México, el debate acerca de la reorganización de la educación superior se intensificó después de 1988. Aquí y en otras partes de América Latina, podía observarse una proliferación de iniciativas de reforma institucional. Pero aún sabemos relativamente poco acerca de la implementación e impacto de las políticas públicas generales en las universidades existentes. La mayoría de los estudios que se han abocado a estos problemas lo hicieron a un nivel general, a veces comparativo.

En este artículo me he enfocado en cómo estos amplios procesos de cambio fueron traducidos en proyectos concretos de reformas operativas y organizacionales bajo el estandarte de la "excelencia". He analizado el contenido e impacto de la reforma de estructuras y prácticas gerenciales. Ibarra (1996) señaló la naturaleza radical de estos cambios en México. Observó que el nuevo discurso de "excelencia" se convirtió en sinónimo de exclusión en el sentido de que su tecnología y sus mecanismos de poder (disciplinario) y sus efectos diferenciadores crearon nichos de "excelencia" y masas de mediocridad. Por muy certera que sea esta conclusión, no logra poner el funcionamiento concreto de un proyecto de cambio organizacional en el contexto de amplios patrones culturales políticos y de una historia y cultura institucionales específicas. Al hacerlo explícitamente para el caso de Puebla, he podido subrayar la naturaleza ambivalente de una supuesta "ruptura radical", y señalar el igualmente importante fortalecimiento de tecnologías tradicionales, pero efectivas de poder, con efectos diferenciadores comparables. Es más, un proyecto de transformación organizacional solamente adquiere sentido al estar incrustado dentro de una historia y cultura institucional particulares. La implementación del Proyecto Fénix y su impacto sobre los miembros de la organización, por ejemplo, sólo puede ser entendido ante el telón de fondo de la crisis institucional que lo precedió. Cualquier esfuerzo para reformar drásticamente prácticas gerenciales y estructuras organizacionales en instituciones de educación superior en América Latina que no tome estos elementos en consideración, es probable que produzca consecuencias (no intencionadas) que pudiesen poner en peligro el proyecto entero.

Bibliografía

- Aitken, R. e.a. (eds.). (1996), *Dismantling the Mexican State?*, London, Macmillan.
- Balan, J. (1993), "Introduction to Special Issue on Higher Education in Latin America", en *Higher Education*, Vol. 25, núm. 1, 1993, pp. 1-8.
- Brunner, J. (1994), "Estado y educación superior en América Latina", en Neave, G. y F. van Vught, (eds.), *Prometeo encadenado. Estado y educación en Europa*, Barcelona, Editorial Gedisa, pp. 11-42.
- Cornelius, W. et.al. (eds.). (1994), *Transforming State-Society Relations in México. The National Solidarity Strategy*, San Diego, Centerfor U.S.-Mexican Studies.
- Doger Corte, J. (1990), "Discurso pronunciado en la toma de posesión como rector de la Universidad Autónoma de Puebla", inédito.
- (1991), *Informe de labores, 1990-1991*, Puebla, UAP.
- (1993), *Programa de trabajo, 1993-1997*, Puebla, UAP.
- (1994), *Primer informe, 1993-1997. Actos de Excelencia*, Puebla, UAP.
- (1995), *Segundo informe de labores, gestión 1993-1997*, Puebla, UAP.
- (1996), *Tercer informe, gestión 1993-1997. Seis años de excelencia para la universidad del futuro*, Puebla, UAP.
- Fuentes, O. (1991), "Las cuestiones críticas de la política de educación superior en la década de los 90", en *Universidad Futura*, Vol. 1, núm. 1, pp. 5-12.
- Gallardo, A. (1997), *El mito de la excelencia*, Puebla, Edición del autor.
- Gradilla, M. (1995), *El juego del poder y del saber. Significación, norma y poder en la Universidad de Guadalajara. Socioanálisis de una institución en conflicto*, México, D.F., El Colegio de México.
- Ibarra, E. (1996), "Excellence at large: Power, Knowledge and Organizational Forms in Mexican Universities", en Clegg, S. y G. Palmer (eds.), *The Politics of Management Knowledge*, London, SAGE, pp. 99-120.
- ICED (1994), *A Productivo Future for the Benémerita Universidad Autónoma de Puebla*, Puebla, UAP.
- Kent, R. (1993), "Higher Education in México: from Unregulated Expansión to Evaluation", en *Higher Education*, Vol. 25, núm. 1, 1993, pp. 73-83.
- (1996), "Institutional Reform in Mexican Higher Education: Conflict and Renewal in Three Public Universities". Prepared for the Social Programs Division of the Interamerican Development Bank, Mexico, D.F., mimeo.

Levy, D. (1986), *Higher Education and the State in Latin America. Private Challenges to Public Domination*, Chicago, The University of Chicago Press.

—(1994), "México: Towards State Supervisión? Changing Patterns of Governance in Mexican Higher Education", en Neave, G. y F. van Vught (eds.), *Government and Higher Education Relationships Across Three Continents. The Winds of Change*, Oxford, Pergamon, pp. 241-263.

Neave, G. et.al. (1994), "Conclusión", en Neave, G. y F. van Vught (eds.), *Government and Higher Education Relationships Across Three Continents. The Winds of Change*, Oxford, Pergamon, pp. 264-319.

Pansters, W. (1990), *Politics and Power in Puebla. The Política History of a Mexican State, 1937-1987*, Amsterdam, CEDLA.

—etal. (1996), "Historia de una crisis autónoma: la UAP de 1975 a 1990", en Pansters, W. (de.j, *La mirada del Fénix. Universidad y sociedad en Puebla, 1880-1990*, Puebla, UAP, pp. 129-166.

Vries, de W. (1996), "Políticas públicas y funcionarios modernos", en *Perfiles educativos*, núm.71, pp. 54-64.