

CRISIS ESTRUCTURAL E HISTORICA DEL MODELO DE LA UAZ

Dr. Miguel Moctezuma Longoria

Presentación

Las ideas que circulan entre los universitarios sobre la crisis de la Universidad Autónoma de Zacatecas no son *ideas fuerza* capaces de movilizar la conciencia de la comunidad universitaria en búsqueda de soluciones. La retórica de los grupos políticos se ha vuelto reiterativa, por lo demás, es resultado de los esquemas de pensamiento de las décadas de los años 70's y 80's que comparten los mismos grupos que se han alternado la conducción de nuestra institución en sus distintos niveles. Esa forma de pensamiento es *inviable* para una reflexión que sirva de punto de partida para diseñar la carta de navegación que en estos momentos se requiere. Toda esa experiencia es *reiterativa, vacía y sectaria*. Este documento pretende, como punto de partida, *reconocer que la comunidad universitaria percibe*, sin logro sistematizar, cuáles son los desafíos que necesitamos enfrentar. Entonces, lo primero que intentaremos es recoger el sentido de las prenaciones existentes de los universitarios y basarnos en ellas, de tal forma que establezcamos una comunicación intersubjetiva, es decir, un *diálogo de ida y vuelta* capaz de identificar aquello que ya existe y puede convertirse en una *idea fuerza* capaz de movilizarlos. Pero, no basta con que unifiquemos nuestros criterios para actuar. Lo más importante radica en *que esa idea fuerza esté encaminada hacia una transformación profunda de nuestra noble institución*.

El primer desafío radica en las resistencias a enfrentar, principalmente las resistencias de grupo; aunque tenemos la fortuna de saber que los grupos universitarios no hacen otra cosa que producir una retórica para ellos mismos. Esa es una de sus debilidades porque no logran recoger el ethos identitario del espíritu universitario.

El segundo desafío es el de la legitimidad; es decir, la que convoca a todo el universo de universitarios, a los directivos y al mismo tiempo a la comunidad entera. Esta es la condición más importante para pensar en una salida exitosa de unidad donde aflore el espíritu universitario y sea capaz de poner por delante el interés general de la universidad.

Lo que sigue es un esfuerzo que recoge la experiencia acumulada más allá del voluntarismo local. Su cimiento se nutre de otros modelos de las universidades latinoamericanas y europeas, intenta reflexionar sobre la especificidad del contexto en que se desenvuelve nuestra universidad, y lo más importante es que mira a la comunidad universitaria como el verdadero sujeto de los procesos de cambio, cuyo proyecto ha de surgir de su propia naturaleza.

Desde la comunidad universitaria es necesario reaccionar ante las declaraciones emitidas en el Primer Informe del Rector Dr. Ángel Román Gutiérrez a fin de clarificar con precisión qué tipo de crisis padece la universidad Autónoma de Zacatecas, además de señalar como solución una posible senda a seguir. La primera condición consiste en no dejarse llevar por la retórica de los grupos políticos que siguen sin asumir su corresponsabilidad y que, seguramente, como ya es tradición, buscarán confundir y defender sus privilegios.

La problematización

En general los universitarios reducen la crisis de la universidad al enorme déficit financiero: \$ 4,500 millones al ISSSTE y 517 millones al SAT, con ello destacan una de las consecuencias de las decisiones equivocadas, pero, además, reducen el problema a un solo aspecto. En realidad, la crisis de la UAZ es de tipo estructural e histórica. Ya lo podremos explicar más adelante.

Entonces, el objetivo de esta reflexión consiste en asumir este reto y buscar espacios de discusión y elaboración de propuestas que nos permitan advertir a la comunidad universitaria que no bastará con que recibamos un mayor subsidio; limitarnos a eso conducirá a hacer más de lo mismo, sin tocar las causas estructurales; cuando necesitamos enfrentar organizada y conscientemente el desafío que la historia nos depara.

Primera caracterización: lo que está en crisis es *la articulación entre las funciones sustantivas y las condiciones institucionales que las hacen posibles* es decir una crisis estructural. Segunda caracterización: la universidad manifiesta no solo una crisis estructural, sino algo más profundo y preocupante *una crisis de correspondencia histórica*; es decir, una institución construida para responder a determinadas condiciones sociales, económicas, científicas y demográficas que conserva estructuras, prácticas y formas de organización que, desde el 2000 ya no corresponden suficientemente con las necesidades contemporáneas.

Dimensiones	Problema que señalado	¿Qué revela?
Financiera	Déficit se aproxima a dos años de subsidio ordinario	Insostenibilidad del modelo financiero
Docente	Rezago de alrededor de tres décadas	Obsolescencia o desdén de la actualización académica
Investigación	Desvinculación de las necesidades sociales	Una universidad encerrada en sí misma

Esta reflexión tiene como punto de partida una interrogante: *¿estamos ante una crisis de la Universidad o ante una crisis del modelo de Universidad?* La primera interrogante busca corregir deficiencias conservando su modelo; mientras que la segunda obliga a preguntarse *qué universidad necesita Zacatecas para las próximas décadas y qué transformación institucional sería necesaria para reconstruirla*. En concreto, esto puede caracterizarse como una *crisis de transición del modelo universitario que emanó del proceso de reforma integral universitaria de 1999-2001* y que, por incompetencia de quienes estuvieron al frente, nunca se echó a andar.

El parteaguas de esta crisis se produjo por una decisión conscientemente tomada por el Exrector, Francisco Jaavier Domínguez Garay, quien, a partir de 2008, año en que tomó posesión, dejó de enterar oportunamente al ISSSTE una parte de los recursos retenidos a docentes, trabajadores y funcionarios, manteniendo el pago de las obligaciones fiscales correspondientes al SAT, institución vinculada al financiamiento federal de la Universidad. Cabe advertir que la Universidad Autónoma de Zacatecas le enteró al ISSSTE los descuentos que hace a la nómina de docentes, trabajadores y funcionarios, correspondiente a las cuotas de seguridad social, préstamos personales, seguros, fondo de vivienda y servicios médicos del ISSSTE.

Esta decisión unilateral de Domínguez Garay permitió disponer temporalmente de recursos que tenían otro destino y generó un margen financiero para sostener de manera ficticia una política de expansión de la Universidad. Durante ese periodo se amplió su presencia de cuatro a dieciocho 18 municipios del estado, incrementando la contratación de personal y emprendiendo nuevas inversiones en infraestructura mediante la construcción

y el arrendamiento de inmuebles. La contratación de docentes se hizo mediante dos figuras laborales: la contratación masiva de personal por honorarios y tiempo determinado, lo cual llevó a crear la figura del docente precarizado. Cabe advertir que, en este complicado proceso, el Consejo Universitario se mantuvo pasivo en su calidad de máxima autoridad y lo mismo sucedió con los sindicatos universitarios, el de personal académico y el de personal administrativo.

El cuestionamiento fundamental consiste que, dicha expansión no estuvo acompañada de un convenio con las autoridades federales y estatales sobre el incremento permanente y suficiente de los ingresos del subsidio ordinarios, de tal forma que permitiera financiar los nuevos compromisos laborales, administrativos y de infraestructura. De esta manera, una solución financiera de carácter temporal terminó convirtiéndose en un mecanismo de *financiamiento diferido*: las obligaciones no cubiertas al ISSSTE y al SAT dejaron de ser un problema coyuntural y progresivamente se transformaron en pasivos acumulados.

El resultado fue la formación de un déficit estructural creciente. En lugar de resolver el desequilibrio entre ingresos y egresos, la estrategia permitió postergar sus efectos y, al mismo tiempo, amplió la estructura de costos de la institución. Con el paso de los años, los compromisos acumulados alcanzaron una magnitud que rebasó la capacidad ordinaria de pago de la Universidad, contribuyendo de manera decisiva a la crisis financiera que actualmente enfrenta.

A la problemática financiera acumulada se agregó un proceso de expansión de la estructura burocrática institucional derivada de la distorsión de la reforma universitaria emprendida entre 1999-2002. En el ámbito de las funciones sustantivas —particularmente la docencia y la investigación—, los resolutive de la reforma plantearon la necesidad de transitar de un modelo predominantemente disciplinar hacia una perspectiva multidisciplinaria, con la intención de favorecer una mayor articulación entre los campos del conocimiento y responder de manera más integral a los problemas sociales.

Sin embargo, este planteamiento no fue comprendido en su sentido epistemológico y académico. El tránsito de lo disciplinar a lo multidisciplinario fue erróneamente interpretado como la sustitución de un modelo por otro, como si ambos fueran estructuras organizativas excluyentes. En realidad, la multidisciplinaria no supone la desaparición de las disciplinas; por el contrario, requiere de su consolidación, pues la interacción multidisciplinaria sólo puede producirse cuando existen campos disciplinares suficientemente

desarrollados, con conocimientos, métodos y comunidades académicas capaces de establecer relaciones complementarias entre sí.

En consecuencia, los resolutivos del proceso de reforma integral universitaria, en teoría debía conducir a la consolidación de las Áreas del Conocimiento como espacios de articulación académica de las disciplinas. En lugar de ello, el proceso derivó en una expansión deformada de las estructuras de gobierno y administración universitaria, mediante la creación y fortalecimiento de cargos de coordinación y dirección, entre ellos las Coordinaciones de Área del Conocimiento y las Direcciones de las Unidades Académicas; además del crecimiento de la Administración central. Todo esto amplió el gasto de lo que se dio en llamar: la burocracia dorada.

De esta manera, una transformación genuina que originalmente debía tener un carácter fundamentalmente académico y epistemológico terminó adquiriendo, en buena medida, una expresión administrativo-burocrática. La creación de nuevas estructuras y puestos de dirección y coordinación incrementó de manera permanente los costos de la nómina.

Por una parte, se amplió la presencia institucional mediante la apertura de espacios educativos, la contratación de personal y la construcción o arrendamiento de infraestructura; por otra, se incrementó la estructura burocrática asociada a la organización académica. Ambas dinámicas tuvieron un elemento común: generaron compromisos de gasto de carácter permanente sin que se construyera simultáneamente una base financiera ordinaria suficiente para sostenerlos.

Así, la crisis financiera no puede explicarse únicamente por el incumplimiento acumulado de determinadas obligaciones financieras. Es necesario considerar también un proceso más amplio de expansión de la estructura institucional de la Universidad. Una parte de esta expansión respondió a la ampliación de la cobertura educativa y otra a una interpretación organizativa de la reforma académica que convirtió una transformación sustantiva en crecimiento burocrático.

El problema adquirió, por tanto, una dimensión estructural: mientras la Universidad incrementaba su cobertura, su plantilla y sus estructuras administrativas, no se produjo una transformación equivalente de sus capacidades académicas ni una ampliación proporcional y permanente de sus fuentes de financiamiento. Se generó así una contradicción entre crecimiento institucional, sostenibilidad financiera y desarrollo de las funciones sustantivas.

Desde esta lógica, la crisis actual puede ser entendida como el resultado acumulativo de decisiones que, aunque pudieron responder en su momento a

necesidades inmediatas o a interpretaciones particulares de la reforma universitaria, terminaron configurando una estructura institucional más costosa, rígida y difícil de sostener financieramente.

Pero, el problema no termina en la dimensión financiera ni en la configuración de una estructura institucional cada vez más costosa. Por el contrario, el paso del tiempo ha puesto en cuestión los esquemas de pensamiento con los que la Universidad ha venido formando a sus estudiantes y produciendo conocimiento. Es aquí donde la crisis adquiere una dimensión académica y epistemológica que debe abordarse en el tercer intento de reforma universitaria.

En el ámbito de la enseñanza y la investigación, la Universidad Autónoma de Zacatecas presenta un rezago que no puede reducirse a la falta de actualización de determinados contenidos curriculares. El problema es más profundo y preocupante: en las ciencias sociales persiste una concepción del conocimiento social fuertemente anclada en enfoques positivistas arcaicos, mientras se han incorporado de manera insuficiente otras tradiciones teóricas y epistemológicas que han contribuido a transformar la comprensión de la sociedad contemporánea. Por su parte en las ciencias biológicas se mantienen sin grandes cambios, destacando la ausencia del posgrado y una incipiente investigación. Respecto a las ciencias duras, éstas han sufrido en los últimos años un desmantelamiento y un desface en los ámbitos considerados de frontera del conocimiento, mientras que, en las ciencias agropecuarias, la obsolescencia en contenidos y la ausencia de investigación y vinculación, las vuelve opacas.

En el ámbito social, el problema no radica en el positivismo como una tradición que deba simplemente desecharse. Su contribución a las ciencias sociales forma parte de la historia de la construcción del conocimiento científico. El rezago aparece cuando una determinada perspectiva se convierte en un marco prácticamente exclusivo para comprender fenómenos sociales que, por su propia naturaleza y complejidad, requieren aproximaciones teóricas y metodológicas plurales; es decir, se necesita poner atención a la actualización de la planta docente, pero ésta se en términos de edad y de dominio de saberes se encuentra envejecida. El modelo de contratación precaria y corporativa predominante ha distorsionado el proceso de desenvolvimiento de la generación de remplazo.

Esta situación ha tenido consecuencias tanto en la formación de los estudiantes como en la investigación y pertinencia de los estudios de las ciencias sociales. La exclusión o insuficiente incorporación de perspectivas

sociales centradas en la acción social, la subjetividad, la intersubjetividad y, particularmente, la ausencia en la capacidad de agencia de los sujetos, que limita la posibilidad de comprender a las personas, colectivos, movimientos e instituciones sociales no sólo como objetos condicionados por estructuras sociales, sino también como actores y agentes capaces de interpretar su realidad, tomar decisiones, establecer relaciones, modificar sus circunstancias y producir transformaciones sociales.

La ausencia de la agencia como dimensión sustantiva de la formación en ciencias sociales tiene, por tanto, una consecuencia que trasciende el plano teórico. Si los sujetos son concebidos fundamentalmente como receptores pasivos de estructuras, normas o condiciones sociales, se reduce la capacidad de reconocerlos como participantes activos en la construcción de sí mismos y en la transformación de la realidad. Esto resulta particularmente problemático para una universidad pública cuya responsabilidad no se limita a transmitir conocimientos, sino que comprende también la formación de profesionales capaces de interpretar críticamente su entorno y participar en su transformación.

La misma limitación puede observarse en el campo de la investigación social. Cuando los marcos teóricos y metodológicos permanecen sujetos a esquemas que privilegian determinadas formas de objetivación y medición, existe el riesgo de investigar una sociedad que ya no corresponde plenamente con las categorías mediante las cuales se intenta explicarla. La transformación de los sujetos sociales, de sus formas de organización, de sus relaciones, de sus prácticas y de su capacidad de intervención exige renovar también las categorías con las que la Universidad produce conocimiento. Por cierto, se dice que la Universidad Autónoma de Zacatecas cuenta con 547 miembros del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras, este es un recurso humano muy valioso, pero aún no ha madurado lo suficiente; ello se manifiesta en el escaso número de proyectos de investigación financiados externamente, los cuales representan apenas un promedio de 12 proyectos financiados por año.

De esta manera, el rezago académico y epistemológico constituye una dimensión adicional de la crisis universitaria. La institución no sólo enfrenta dificultades para sostener financieramente una estructura que se expandió durante décadas; también enfrenta el desafío de revisar autocríticamente las formas en que organiza la enseñanza, produce conocimiento y comprende a los sujetos sociales.

La contradicción resulta evidente: mientras la sociedad zacatecana, el país y el mundo experimentan profundas transformaciones económicas, tecnológicas, culturales y sociales, una parte de la Universidad continúa utilizando marcos conceptuales y estructuras académicas que fueron contruidos para responder a realidades anteriores. El problema, por tanto, no consiste únicamente en tener una Universidad financieramente endeudada, sino en sostener un modelo institucional y académico que requiere ser sometido a una profunda revisión, además de actualizar su personal.

Por tanto, la crisis estructural e histórica puede ser entendida como una crisis de correspondencia entre Universidad y sociedad; donde la institución desarrolló estructuras que crecieron más rápidamente que sus capacidades financieras y, simultáneamente, conservó esquemas académicos y epistemológicos que no evolucionaron al mismo ritmo que los sujetos, los problemas sociales y las formas contemporáneas de producir conocimiento.

La propuesta puede estructurarse en dos tiempos articulados:

1. Un programa de emergencia y estabilización, para detener el deterioro.
2. Una reforma universitaria integral, para modificar las causas estructurales que produjeron la crisis.

La idea expresada sintéticamente es la siguiente: primero estabilizar para poder transformar; después, transformar para no volver a la crisis.

1. Primer momento: Programa de estabilización y rescate institucional

Este programa tendría un carácter urgente, excepcional y temporal. Su objetivo no sería resolver definitivamente los problemas históricos, sino detener la dinámica de deterioro. Podría denominarse: Programa de Emergencia para la Estabilización y Recuperación de la UAZ.

Se proponen los siguientes componentes:

- *Saneamiento financiero:* reducir el número de funcionarios y sueldos de éstos al mínimo posible. Sujetarse estrictamente a las prestaciones que forman parte del contrato colectivo de trabajo UAZ/SPAUAZ. Revisar a profundidad los casos de docentes que tienen tiempo completo en nuestra institución y cuentan con un segundo tiempo completo o medio tiempo en otra institución e instancia laboral.
- *Contención del crecimiento del gasto:* evitar que continúe aumentando la estructura de costos mientras se realiza la reforma.

- *Revisión de la estructura administrativa:* identificar duplicidades, funciones innecesarias y estructuras que no contribuyen directamente a las funciones sustantivas; además de contar con directivos que cuenten con el perfil para la actividad que desempeñan.
- *Protección de las funciones sustantivas:* evitar que el ajuste financiero recaiga indiscriminadamente sobre docencia, investigación y formación de estudiantes, sin embargo, por complicado que sea, es importante, revisar aquellos programas académicos que por mucho tiempo han mostrado ser inviables, buscando fusionar algunos de ellos, cuando esto sea posible.
- *Acuerdo extraordinario con la Federación y el Estado:* establecer un mecanismo de saneamiento financiero condicionado a compromisos verificables de transformación institucional.
- *Transparencia:* hacer público un diagnóstico financiero, académico y administrativo que permita establecer una línea de base que sirva de punto de partida y sobre la cual se pueda llevar a cabo cualquier comparación.

El rescate financiero no debería plantearse como una simple transferencia de recursos a la Universidad. Debe aceptarse como un *rescate condicionado* encaminado a la transformación institucional que aquí se propone; es decir: recursos extraordinarios a cambio de cambios estructurales verificables. Esto evitará que ocurra nuevamente lo ya señalado: cubrir el déficit acumulado sin modificar las condiciones que lo reproducen.

2. Segundo momento: Reforma Universitaria Integral

Una vez estabilizada la institución, comienza el proceso verdaderamente transformador: Reforma Integral para la Transformación Académica, Institucional y Financiera de la UAZ. Tendría que partir de una premisa: la reforma no debe limitarse a modificar la estructura administrativa; debe redefinir el modelo de Universidad.

A. Reforma académica: el propósito consiste en superar el rezago de décadas. No se trata de abandonar las disciplinas, sino de fortalecerlas para hacer posible la multidisciplina; por supuesto, ésta simultáneamente debe avanzar.

La formación de nuestros estudiantes y el desempeño de nuestros investigadores tendría que recuperar al sujeto como agente, no solamente

como objeto de las estructuras sociales. Esto permitiría renovar las ciencias sociales incorporando la acción, la subjetividad, la intersubjetividad, la capacidad de decisión, el establecimiento de relaciones sociales e institucionales fructíferas y su transformación.

B. Reforma de la investigación: la pregunta ya no debería ser solamente ¿Qué investigamos? Sino también: ¿Para qué investigamos, para quién y qué problemas de la sociedad estamos contribuyendo a comprender o transformar? Estas preguntas permiten conocer lo que hacemos, pero también indican el potencial oculto que tenemos.

Esto no significa subordinar toda investigación a demandas inmediatas. La investigación básica y teórica debe conservar su autonomía. Pero una universidad pública sí deberá establecer una relación mucho más intensa entre conocimiento y sociedad; por supuesto, tanto la docencia como la investigación deben de recoger y, formar parte de las grandes transformaciones que se han venido dando en los distintos ámbitos del conocimiento. En el caso de Zacatecas podrían construirse grandes agendas de investigación alrededor de problemas estratégicos, tales como: migración internacional, agua para el presente y futuro, minería regulada, salud pública, conservación de suelos, desigualdad y vulneración, desarrollo regional estratégico, educación, innovación tecnológica, medio ambiente, etc.

C. Reforma de la estructura institucional. Aquí aparece una de las cuestiones más delicadas del diagnóstico. La reforma debería preguntarse: ¿Qué estructura necesita la Universidad para cumplir sus funciones sustantivas? y no: ¿Qué funciones podemos asignar a las estructuras que ya tenemos? Esto permitiría revisar las Unidades Académicas, Áreas del Conocimiento, coordinaciones, direcciones y demás órganos. Podemos quedarnos con las Coordinaciones de Areas del Conocimiento y los Responsables de programas. El principio deberá ser: la estructura administrativa debe estar al servicio de las funciones sustantivas, y no las funciones sustantivas al servicio de la estructura administrativa. Este esquema administrativo servirá para avanzar en la integración de la docencia e investigación, además de reducir la capacidad de maniobra de los directores, quienes han aprendido a promoverse estableciendo compromisos de otra naturaleza.

D. Reforma financiera. Finalmente, la Universidad necesita transitar de una lógica de administración de la escasez y postergación de obligaciones a una

lógica de sostenibilidad financiera de largo plazo. Esto implica vincular cada expansión institucional con su fuente permanente de financiamiento. Una regla fundamental es contar con un sistema verificable públicamente sobre la planeación, presupuestación y ejecución de recursos, además de comprometerse con la ética de la rendición de cuentas.

Ninguna nueva estructura, programa, plantel, contratación o compromiso permanente deberá establecerse sin identificar previamente su fuente ordinaria y sostenible de financiamiento.

La propuesta completa podría resumirse en una fórmula:

Primer momento: salvar y estabilizar. Segundo momento: transformar y renovar. La frase que puede convertirse en el principio rector de toda la propuesta es la siguiente: *no se trata de rescatar a la Universidad para conservarla tal como está, se trata de rescatarla para transformarla.* Eso cambia completamente el sentido de la propuesta. El saneamiento financiero deja de ser el objetivo final y se convierte en la condición de posibilidad de una reforma universitaria integral.

Algunas acciones básicas que es necesario acordar ahora y que corresponde decidir al Honorable Consejo Universitario, en su calidad de máxima autoridad de nuestra casa de estudio son las siguientes:

1. Discutir y valar legalmente, sin negociación alguna, la senda a seguir que se propone en este documento. Por supuesto, este documento es perfectible.
2. Presentar el acuerdo institucional de que se finquen responsabilidades de ley a quienes resulten responsables de la crisis financiera que padece nuestra institución.
3. Plantear la viabilidad de que se implemente un plan de retiro voluntario y al mismo tiempo definir perfiles de la nueva generación de docentes, pero, bajo la óptica multidisciplinaria. En este aspecto, se requiere de la concurrencia de la representación sindical, poniendo por delante el rescate de nuestra universidad.
4. Definir criterios para clausurar programas existente y definir los programas emergentes? Por supuesto, habrá muchas condicionantes desde el exterior y sobre todo premura, lo cual nos debe obligar a hacer un esfuerzo extraordinario para obtener resultados en muy corto plazo.

Un aspecto clave de todo lo que aquí se propone conduce necesariamente a la revisión del contenido los resolutivos del foro de reforma Integral universitaria 1999-2002; así como de sus dificultades y alcances.

Por último: el proceso transformador y explícito de esta propuesta debe de ser discutido a profundidad y con toda seriedad de frente a la comunidad universitaria como despegue inicial del Foro de Reforma Integral 2026-2027, cuyos resolutivos deberán de proponerse al Consejo Universitario para su discusión y aprobación.