



Reencuentro

ISSN: 0188-168X

cuaree@correo.xoc.uam.mx

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad

Xochimilco

México

Ibarra Colado, Eduardo; Porter Galetar, Luis
El debate sobre la evaluación: del homo academicus al homo economicus
Reencuentro, núm. 48, abril, 2007, pp. 34-39
Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco
Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34004805>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

El debate sobre la evaluación: del *homo academicus* al *homo economicus*

Eduardo Ibarra Colado*

Luis Porter Galetar**

Universidad Autónoma Metropolitana, México.

* Profesor titular y Jefe del Departamento de Estudios Institucionales en la UAM-Cuajimalpa.

Correo electrónico: eibarra@correo.cua.uam.mx y desin@estudios-institucionales-uamc.org

** Profesor titular del Área de Educación para el Diseño en la UAM-Xochimilco.

Correo electrónico: vlporter@yahoo.com

Resumen

El presente artículo es una reflexión en torno a las dificultades de la evaluación al desempeño de la planta académica que mantiene en marcha a las universidades públicas del país, buscando esclarecer algunas de las aristas de un fenómeno tan complejo y espinoso, que impacta los bolsillos (y las conciencias) de los principales actores de la educación superior. Al análisis y la reflexión crítica se agregan, como complemento necesario, propuestas tan concretas como polémicas, mismas que pensamos pueden constituir la solución a un problema que hace tiempo ha rebasado sus límites.

Palabras clave:

Evaluación
Remuneración
Definitividad

Abstract

This article discusses the difficulties of evaluating the performance of faculty at the country's public universities. It attempts to throw light on some aspects of a thorny, complex phenomenon which affects the wallets (and consciences) of some of the main stakeholders in post-secondary education. In addition to critical reflection and analysis, the article includes some concrete —though potentially controversial— proposals which we believe may represent a solution to a problem which has been out of control for some time.

Keywords:

Evaluation
Remuneration
Tenure

Evaluación y remuneración, o de cómo echar a perder las cosas

Parece que casi todos estamos de acuerdo en que la intención de la evaluación debería ser la de propiciar el auto-reconocimiento del individuo en su quehacer cotidiano, mediante la valoración reflexiva de sus resultados, para poder alcanzar así un mejor desempeño. Al introducirse la variable económica en el modelo, como sucedió desde que se implementaron las políticas de deshomologación, se provocó un desplazamiento de las finalidades sustantivas por las consecuencias materiales, produciéndose una gran confusión sobre las motivaciones del trabajo académico. Antes se trabajaba para formar a los jóvenes de este país o para cultivar el conocimiento y proyectar la cultura. No estamos ignorando, por supuesto, que se trabajaba a cambio de un salario, pero no se hacía sólo ni fundamentalmente por ello. Ahora, en contraste, se trabaja cada vez más por la obtención de un ingreso creciente, que se sitúa silenciosamente como “fin” en sí mismo y como razón fundamental del quehacer académico. Desde el momento en el que unimos la evaluación a la remuneración afectamos la naturaleza del trabajo académico, pues uno tiende a realizar sus actividades, no tanto porque respondan a la intención de defender e implementar un proyecto académico que apoye el desarrollo del país, sino porque funcionan esencialmente como medio para incrementar el monto de los ingresos que se reciben cada quincena.

Quienes argumentan a favor de este modelo asumen que “[...] el académico común trabaja con mayor satisfacción para sí mismo y para su universidad, cuando se le fija una tarea definida que habrá de ejecutar en un tiempo dado, y que constituye una carga de trabajo adecuada para un buen académico. Esto le proporciona una medida precisa que le permitirá estimar durante el año su propio progreso, y cuyo cumplimiento le proporcionará la mayor satisfacción”. Y añade, “[...] es imposible, durante un periodo largo de tiempo, lograr que el académico trabaje más que lo que trabajan sus compañeros en promedio, a menos que se le asegure un aumento importante y permanente de su remuneración”. Preguntamos al lector, ¿no le resultan familiares estas palabras? ¿Le parece razonable esta postura? Tómese un momento para reflexionar.

Antes de revelar la identidad del autor de tales líneas, vamos a establecer nuestra propia postura: desde esta visión, el hombre es considerado como un mecanismo que funciona adecuadamente a partir de la realización planeada de tareas estandarizadas y del otorgamiento de una prima salarial que garantice su alta productividad. La evaluación, por su parte, funciona como ese mecanismo de control que permite certificar que el trabajo ha sido realizado de acuerdo con los estándares de calidad y productividad establecidos y, en consecuencia, que a éste le corresponde una paga determinada,

diferente de la que reciben otros individuos, en función del rendimiento que cada quien ha alcanzado: a una alta productividad se seguirá una recompensa pecuniaria importante; la productividad media corresponderá al salario estándar; finalmente, ante un desempeño inadecuado, aguardan el castigo de una baja paga o, incluso, el despido.

Preguntamos nuevamente, ¿por qué razón le resulta familiar este modelo? Resolvamos el acertijo. Las frases que anotamos más arriba no son otra cosa que una adaptación de las afirmaciones de Frederick W. Taylor, el llamado padre de la Administración Científica, cuando se refería a la psicología del obrero.¹ Lo único que hicimos fue sustituir algunas palabras, “obrero” por “académico” y “patrón” por “universidad”, para enfatizar que el modelo que operó para racionalizar el trabajo industrial hace más de un siglo, se ha aplicado ahora, de una manera similar, en nuestras instituciones mediante la evaluación centrada en el castigo. La sustitución de tales palabras, que no del sentido de lo que se afirma, es absolutamente legítima si recordamos que el sistema Taylor fue aplicado en las universidades estadounidenses, como resultado de las recomendaciones contenidas en el informe Carnegie, *Academic and Industrial Efficiency*, elaborado en 1910 por Morris L. Cooke, colega y amigo personal de Taylor.²

¿Acaso no es esto lo que hemos estado haciendo en las universidades con el trabajo académico en los últimos tres lustros? La estandarización del trabajo académico ha operado a través de los tabuladores, que definen con precisión y detalle infinitud de tareas individuales, otorgándoles un valor en puntos que más adelante, gracias a la evaluación, se traducirán o no en una recompensa económica. ¿Por qué el académico está dispuesto a ajustar su trabajo a los requerimientos del tabulador? ¿Por qué el académico acepta publicar compulsivamente sacrificando actividades que, como la reflexión y la lectura, eran en el pasado esenciales para el adecuado cultivo de su labor? La razón es clara, publicar —sin importar demasiado qué ni para qué— le otorgará puntajes canjeables por dinero; reflexionar y leer no. Nuestras universidades se parecen cada vez más a los bancos y las líneas aéreas, que inducen actualmente a sus clientes a comprar o viajar para garantizar, mediante la acumulación de puntos, su consumo *ad infinitum*. Bajo esta lógica, las finalidades sustantivas se van evaporando imperceptiblemente.

¿Por qué los académicos son los primeros en resistirse a que se modifique o se cancele este modelo de evaluación? Nuevamente, la razón es clara, porque están en juego jugosas recompensas monetarias que se pueden obtener con el

¹ Taylor, *The Principles of Scientific Management*, pp. 120-121 (la traducción es nuestra).

² Para abundar en este aspecto, véase Ibarra, “Origen de la *empresarialización* de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad”.

desarrollo de ciertas destrezas y habilidades y con relativa facilidad. La evaluación ha transformado al *homo academicus* en *homo economicus*, y al trabajo académico en un conjunto de tareas estandarizadas que son evaluadas a partir de sistemas de certificación burocratizada. Esta tendencia ha reforzado esa *Universidad de papel* que poco tiene que ver con las finalidades sustantivas de la enseñanza, el conocimiento y la cultura.³

El problema es grave, pues implica un ataque a la esencia y razón de ser de la Universidad, es decir, propicia el debilitamiento de sus capacidades para producir los conocimientos necesarios que contribuyan al desarrollo de la sociedad, y provoca la transformación radical de la identidad de sus académicos, que abandonan su condición ilustrada para incorporarse al mercado insensato de los puntos. En las instituciones no se trabaja más con la finalidad de producir y transmitir el conocimiento pues, en el mejor de los casos, ésta será sólo una consecuencia de la intención de los individuos por alcanzar su nueva finalidad básica, ganar más dinero.

Los académicos harán su trabajo emulando al médico, al dentista o al arquitecto, lo harán simplemente a cambio de una ganancia monetaria: asistirán al aula, publicarán el artículo, dirigirán la tesis, porque calculan el retorno monetario que tales acciones les representan. Cuando consideren que la ganancia prevista es insuficiente, simplemente abandonarán esa tarea para reorientar sus esfuerzos a los territorios mejor cotizados. Y las instituciones, y los estudiantes, y la sociedad... ¡bien gracias! Bueno, las instituciones tienen mucho que ver en todo esto, pues ellas han impulsado este modelo y sus autoridades no parecen aún dispuestas a remediar el entuerto. En cambio, los estudiantes y la sociedad, ellos sí resultan los verdaderos agraviados por tanta irracionalidad mercantil.

Este es el sentido preciso que ha adquirido la profesionalización académica en México bajo el modelo de la evaluación basada en el castigo, es probablemente nuestro arribo definitivo a la modernidad, nuestro ingreso a esa jaula de hierro que nos otorga recompensas inmediatas a cambio de una cuota creciente de irracionalidad y extravío. El precio es muy alto, pues con ello se inhibe la libertad de pensamiento, se atrofia la capacidad reflexiva y la vocación crítica, y se sacrifica la formación de miles de estudiantes, que se han visto también arrastrados por el utilitarismo —en forma de becas, títulos y diplomas o promesas laborales inmediatas— que los conduce sólo a “aprender” para aprobar.

Como puede apreciar, estimado amigo, en este caso la evaluación se encuentra vinculada, no a la valoración y el enriquecimiento del académico y sus comunidades para atender las necesidades de la sociedad, sino al control de ese individuo, como objeto aislado, para que realice en tiempo y forma las tareas que se le *demandan*, y todo a cambio de una

prima económica que recompense el triple “talento” de su nueva identidad: disposición, disciplina y docilidad. Queda claro, pues, que finalidades y consecuencias intercambiaron sus lugares en tan sólo quince años, y que hoy el dinero manda donde ayer gobernaba el conocimiento.

Valga a estas alturas una aclaración y nuestro reconocimiento sobre la complejidad del problema. No estamos diciendo que sea malo ganar dinero, ni que nos sumemos a un romanticismo trasnochado, aunque así pudieran sonar nuestras palabras. Creemos más bien que uno todavía puede elegir hacer lo que le permite realizar su potencial como ser humano y que, al hacerlo con la pasión que implica una decisión de este tipo, obtendrá la posibilidad de vivir con decoro. En este sentido, la remuneración debe volver a ocupar el lugar que le corresponde, el de consecuencia indirecta que acompaña a un proyecto que se realiza por razones muy distintas y superiores a las del dinero, el mercado y el consumo.

Si matamos esta vocación en el académico y lo reducimos a simple burócrata del conocimiento, estaremos aniquilando a la Universidad. La operación de modos de regulación basados en el control y el castigo, dificulta crecientemente la consolidación de una comunidad académica que fundamentalmente su convivencia a partir del cultivo de la inteligencia, la reflexión y la ética.

Parece que hemos echado a perder ya muchas cosas, pues contamos con académicos que, en el papel y desde sus distorsionadas conciencias, se sienten mejores aún que los científicos y pensadores, ellos sí ampliamente reconocidos, que han contribuido a destruir creativamente la modernidad. Nuestros impostores locales quieren alcanzar el estrellato con voluminosos expedientes repletos de cuanta credencial y acreditación se conozca en el planeta, aunque el planeta poco sepa de ellos: se trata de doctores de papel, de titulares de papel, de perfiles PROMEP o investigadores nacionales de papel... todos ellos sin cuerpo, sin alma y sin contenido... ¿Acaso no es tiempo ya de asumir el problema y decir basta?

¿Quién ganó con la diferenciación salarial?

Vamos a referirnos al argumento largamente esgrimido para justificar la necesidad de aplicar este modelo perverso de evaluación, el que sostiene que no es justo que ganara “lo mismo el que trabaja con empeño que el que simula o simplemente no atiende sus compromisos”. Decimos que es una falacia porque el valor sustantivo del trabajo no se traduce en su precio en el mercado. Si esto fuera posible, si el mercado de las profesiones operara de esta manera, no apreciaríamos las evidentes insensateces —por llamarles de alguna manera— entre remuneraciones de trabajos de indudable valor social distinto: ¿por qué ganan más un futbolista, una actriz o un político de lo que ganan un académico, un cam-

³ Porter, *La universidad de papel: ensayos sobre la educación en México*.

pesino o una trabajadora social? El salario no se determina bajo la premisa de traducir su valor social en recompensa monetaria; opera más bien bajo la lógica de instituciones que procesan intenciones económicas, sociales y políticas que determinan que se pague lo que se vende o aquello que tenga la capacidad de producir bienes materiales que generen riqueza en el espíritu más pleno del oportunismo económico. La otra riqueza, la que se expresa en la educación, el bienestar, el desarrollo y la cultura será pagada al costo que las distintas fuerzas sociales le impongan.

Este argumento muestra también, de manera inmediata, la sinrazón de una diferenciación salarial que se basa en la arbitrariedad de criterios que valoran más la publicación de un artículo que la impartición de un curso a jóvenes de licenciatura. ¿Por qué debe ganar más, ya no el oportunista a salto de mata, sino el académico que privilegia la investigación sobre el que se concentra en la docencia, sabiendo que ambos lo hacen muy bien? Los criterios que rigen el pago por mérito no han sido decisiones racionales basadas en la justicia y la equidad, valores disputables e imperfectos sin duda; por el contrario, ellos responden a la correlación de fuerzas entre distintos grupos que negocian constantemente los términos de diseño y operación del modelo que operará en los espacios institucionales que controlan. En todo caso, tales decisiones deberían desprenderse del proyecto académico que se desea construir y cuyo límite se encuentra en la protección del valor que tal empeño tiene para la sociedad.

Pero la falacia se manifiesta también en un plano más concreto. El problema se aclara cuando reconocemos que la implantación de la evaluación centrada en el castigo fue la estrategia elegida para enfrentar el profundo deterioro del salario académico en la década de los ochenta. Muy probablemente los académicos no se hubieran planteado el dilema de la “justicia de la remunera-

ción” si hubieran estado percibiendo un salario digno y suficiente por la importante labor que realizan en beneficio de la sociedad. En ese caso, es lógico pensar que se habrían mantenido concentrados en sus labores, sin preocuparse demasiado por un ingreso que se sabía suficiente y digno. El problema surgió sólo cuando ese ingreso se deterioró a tal grado, que alteró profundamente el nivel de vida de los académicos, atentando contra la tranquilidad que exige la realización de sus proyectos.



Fotografía: José Ventura

En el momento más grave de la crisis, los académicos se empezaron a cuestionar la validez de las decisiones que afectaron tan gravemente sus condiciones de existencia: ¿cómo concentrarse en el trabajo si la condición fundamental para llevarlo a cabo, es decir, la estabilidad económica, se había esfumado? Ante esta creciente inquietud, se comenzó a señalar reiteradamente que el problema radicaba en la existencia de malandrines académicos que, vaya subterfugio, han existido siempre. El argumento desvió la atención y ocultó el verdadero problema.

Supongamos por un momento que el deterioro de los salarios no se hubiese presentado. En ese caso persistiría el problema de aquellos que devengaban un salario a cambio de un trabajo no realizado. Este era y sigue siendo un problema de la autoridad, de la administración necesaria para la buena marcha de una organización. Pero como muchas cosas en el país, este asunto nunca fue atendido, primero porque frente a la caída salarial, el doble-chambismo fue la respuesta de muchos académicos ante una situación de la que no se percibía una solución inmediata. Por ello fue tolerado. Pero también porque las carreras políticas tomaron el lugar de las carreras académicas, haciendo políticamente sensibles a los funcionarios ante un problema que, de haber sido afrontado, hubiera significado altos costos personales y políticos que no estaban dispuestos a pagar. Seguramente se habrían truncado algunas carreras políticas, pero también, seguramente, hoy la situación sería muy distinta. La solución era una y clara, sancionar o despedir a quienes no cumplieran adecuadamente con las responsabilidades por las cuales fueron contratados. Así de simple. Las condiciones y las voluntades no propiciaron una conducta recta en un ámbito torcido.

Incluso con el deterioro salarial que se vivió, en lugar de optar por este modelo de remuneración diferenciada a concurso, se debió restituir paulatinamente la remuneración salarial digna que se perdió con la crisis, y de todos modos sancionar y despedir a los irresponsables que no cumplen con su trabajo. En suma, se aplicó un modelo que protegió y protege a los mismos oportunistas de siempre, a esos que antes no trabajaban y recibían una paga idéntica a la que recibía el que sí lo hacía, y que ahora siguen sin trabajar pero son expertos simuladores que obtienen jugosas ganancias, inventando certificados y maquillando productos, sin modificar la constante de su comportamiento: la simulación del trabajo, el fraude y el engaño.

Estamos convencidos de que el modelo aplicado ha llegado a tales extremos, que incluso no sólo no solucionó lo que se pretendía, es decir, que hoy gane más el que mejor hace las cosas, sino que gana aún menos que el que practica las trizquierdadas asociadas al modelo de evaluación y sus requisitos y procedimientos. Hemos acuñando una frase que da cuenta de esta situación: “Has bien las cosas... ¡que te castigaré!”.

El mensaje que parecen enviar las universidades a sus académicos es muy similar al que ha caracterizado largamente al ámbito de lo público: “el que no transa no avanza”. Si no maquillas, si no estás dispuesto a simular, si no te sometes a la tarea poco digna de colecciónar constancias y papeles, o incluso, si no recurras al plagio asumiendo una actitud cínica y despreocupada, tarde o temprano ganarás menos que quienes sí lo hacen y se saben inmunes a sanciones o reprimendas. De este tamaño es el problema. ¿Hasta cuándo decidirán las instituciones que no deben pagar más justos por pecadores? ¿Hasta cuándo toleraremos comportamientos cínicos en los que no se sanciona la falta evidente, sea porque no le resulta a la autoridad políticamente conveniente, sea porque no se dispone de los mecanismos institucionales para actuar?

Por todo esto pensamos que la evaluación no debe estar ligada a la remuneración, que la solución al problema salarial se encuentra exclusivamente en el terreno salarial, y que la solución al abuso de quienes no cumplen con su trabajo compete, sin más, al ámbito laboral. El trabajo académico transita por otros espacios y atiende otras finalidades. La contaminación del ámbito académico por el laboral nos está cobrando una factura muy onerosa que no sabemos si podremos amortizar o pagar. Por ello sostenemos abiertamente que es urgente e inaplazable poner cada cosa en su lugar, para recuperar a la Universidad de tanta irracionalesidad e insana locura.

¿Acaso no ha llegado ya el momento de cuestionarnos la definitividad?

Para concluir, vamos a introducir un tema incómodo que se desprende de la argumentación anterior. Podemos plantearlo con una pregunta: además de una legislación laboral que propicia la impunidad, ¿en qué medida el abuso de los académicos que no cumplen con su trabajo se debe a su condición contractual bajo la figura de la definitividad? Nos referimos a la contratación por tiempo indeterminado —hasta que la muerte nos separe— que opera mediante concurso de oposición por convocatoria pública y abierta. Esta figura equivale a un contrato de trabajo de por vida, acompañado en los hechos de la inmunidad de ser despedido a menos que se cometan las faltas más graves y de manera flagrante, y a veces ni con eso. Éste es un tema espinoso y polémico y abordarlo pudiera parecer

políticamente incorrecto. El simple hecho de manifestar una posición clara al respecto puede ser mal visto, pero estamos dispuestos a correr el riesgo.

Imaginemos un escenario en el que al académico se le remunera con un salario suficiente y digno, y al margen de los mecanismos de remuneración paralela que hoy operan. Pero imaginemos también que la condición para transitar hacia este régimen fuese la *relativización de la definitividad*, es decir, la incorporación de un mecanismo de evaluación de mediano plazo, digamos quinquenal, en el que el académico tenga que renovar su contrato con la institución a partir de la valoración de los compromisos académicos adquiridos y sus realizaciones. Si esto ocurriera, el académico sabría que para conservar su trabajo simplemente debe realizar los proyectos a los que se comprometió y para los que fue contratado, y que representan eso que eligió como proyecto de vida, tan sólo eso, cumplir con las labores que le dan sentido y valor a su existencia frente a sí mismo y frente los demás. Quienes se saben realmente académicos, pues están en la Universidad por convicción y no por accidente, seguramente nunca enfrentarían problemas de renovación contractual, y recuperarían a cambio las condiciones materiales para concentrarse en la realización plena de sus labores docentes y sus proyectos de investigación. En este escenario, el salario adecuado recuperaría su papel de condición y consecuencia del trabajo académico de alto nivel.

Es aquí donde entra nuestra propuesta de incorporar un modelo de *evaluación dialógica*, donde las evaluaciones fueran quizás quinquenales, dentro de un esquema donde la definitividad plena se alcanzara luego de renovar exitosamente la contratación en, digamos, tres o cuatro ocasiones. Visto así no parece insalvable el problema. Si establecemos además un sistema de evaluación único que evite duplicidad de esfuerzos entre las evaluaciones internas y las que realizan organismos externos como el PROMEP o el SNI, seguramente podríamos confrontar con éxito el proceso, restituyendo el valor de la retroalimentación que impactaría el desempeño del académico en su siguiente periodo.

Por supuesto, a estas alturas de nuestra respuesta, ya habrá sobre la mesa nuevos “peros”. Uno muy esgrimido en contra de la relativización de la definitividad, es el que señala que las instituciones o los grupos de interés podrían utilizarlo con fines políticos, es decir, para limitar la libertad académica y eliminar a aquellas voces discordantes o incómodas que afectan los intereses políticos de funcionarios y autoridades. Sin duda este riesgo estará siempre latente, pero puede ser eficazmente combatido mediante dos recursos básicos. Primero, si se diseñara un procedimiento con los suficientes candados que evite la discrecionalidad y proteja la integridad de la evaluación y los derechos del evaluado. Y segundo, si se refuerza la conciencia entre las comunidades académicas de que permitir el uso político de la evaluación contra alguien

es permitirlo, de alguna manera, contra todos. Si esto está claro, los académicos seríamos los primeros en impedir este tipo de situaciones.

Un punto importante que no deseamos pasar por alto es que la evaluación debe mantener cierta distancia del trabajo cotidiano, ya que un resultado negativo siempre podría impactar el ambiente de trabajo y generar conflictos innecesarios. Por ello la evaluación debe tener como su punto de referencia, no la institución de adscripción sino la disciplina, además de sustentarse en un diálogo entre los pares y el evaluado.

Más aún —valga una nueva provocación—, probablemente habría que revisar la composición de las comisiones evaluadoras para dar cabida a reconocidos miembros de la sociedad con la finalidad de oxigenar un poco nuestro contaminado encierro. Si lo que pretendemos es que se valore realmente el trabajo, no hay mejor manera de hacerlo que propiciando el diálogo de las comunidades académicas con la sociedad. Con ello se garantizaría la distancia necesaria del espacio institucional más concreto y la endogamia que le aqueja, reduciendo así el grado de influencia de las instituciones y los grupos de interés, y propiciando una participación más efectiva de la sociedad.

Seguramente esta propuesta, apenas esbozada, supone dificultades que no hemos apreciado, pero más vale arriesgar mediante el cambio, que permanecer aparentemente seguros, aunque en estado de coma. Tómense nuestras palabras como una invitación a reflexionar con más detalle en torno a los mecanismos específicos que exige la operación eficaz y legítima de los sistemas de evaluación que, a la vez de retroalimentar al académico en su desempeño, informen a la sociedad sobre el uso y destino de los recursos que entrega cada año a las instituciones universitarias.

Como se puede apreciar, se trata de un tema que abre un diálogo que esperamos se extienda entre nuestras

comunidades y la sociedad, con la esperanza de que logremos los consensos necesarios para modificar el estado en el que se encuentra actualmente la evaluación y la situación salarial de los académicos del país. Sólo así podremos despertar de la ya larga pesadilla de la deshomologación salarial, para transitar a la instauración real y plena de un modelo de carrera académica que nos proporcione las mejores condiciones para realizar nuestro trabajo con libertad y dedicación. ¿Será posible o estamos soñando?

Bibliografía

- Ibarra Colado, Eduardo, “Origen de la *empresarialización* de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad”, en *Revista de la Educación Superior*, 34, 2, 2005. <http://www.anuies.mx/principal/servicios/publicaciones/revsup/134/02.html>
- Porter Galetar, Luis, *La universidad de papel: ensayos sobre la educación en México*, CEIICH-UNAM, México, 2003.
- Taylor, Frederick W., *The Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers, Nueva York, 1911.

