

UNAE
UNIVERSIDAD EMBLEMÁTICA DE FORMACIÓN DE MAESTROS
Y MAESTRAS PARA EL BUEN VIVIR
Un acercamiento a una propuesta de identidad

Abstract:

**"HACER BIEN Y PENSAR BIEN Y
SENTIR BIEN"**

Freddy Javier Álvarez González.
Universidad Nacional de Educación-
UNAE

Correo electrónico:

freddy.alvarez@unae.edu.ec

Resumen:

Tales principios del Buen Vivir, tienen un valor heurístico, pedagógico y ético para la educación. Heurístico, porque son principios que permiten guiar a la investigación, la docencia y la vinculación con la comunidad. Pedagógico porque el aprendizaje adquiere nuevas connotaciones. Y ético, porque el sentido profundo de la educación lo encontramos en la ética. Dichos principios están anclados en los núcleos de identidad de la UNAE.

Such principles of Good Living have a heuristic, pedagogical and ethical value for education. Heuristic, because they are principles that allow to guide to the research, the teaching and the linkage with the community. Pedagogical because learning acquires new connotations. And ethical, because the deep sense of education is found in ethics. These principles are anchored in the nuclei of identity of the UNAE.

Palabras Claves:

Buen Vivir, Diversidad, Excelencia, Hacer, Pensar, Sentir, Derechos Humanos, Investigación, Conocimientos.

Keywords:

Good Living, Diversity, Excellence, Doing, Thinking, Feeling, Human Rights, Research, Knowledge.

Introducción

¿Pueden tener identidad las instituciones?
¿Qué es la identidad de una institución? Los esencialismos han sido bastante cuestionados por la filosofía contemporánea, por consiguiente el discurso de la identidad cayó en sospecha. Pretender afirmar que algo es, ha merecido un enorme cuestionamiento. Pululan los discursos en torno a la volatilidad de las identidades. Algo no es, deviene, afirmaron corrientes de pensamiento de la década de los sesenta del siglo pasado. El devenir se convirtió en prioridad para la ontología contemporánea. No somos, devenimos. Además, con la presencia del psicoanálisis y la emergencia del deseo, la pregunta sobre la identidad obtuvo una clara respuesta: somos aquello que deseamos ser.

Sabemos que una institución es algo más que la suma de personas, y que su identidad es una construcción, no obstante su carácter artificial es importante para su vida. Es decir, porque las instituciones tienen vida, requieren de una identidad. Por tal motivo, la pregunta sobre cuál queremos que sea la identidad de la UNAE, no es un asunto irrelevante ni carente de sentido. Por lo tanto, dicha pregunta la tenemos que situar en su origen, pues las instituciones, lo mismo que las personas, no se originan en la nada.

Dos hechos mundialmente relevantes que abrazan el origen de la UNAE.

Dos hechos rodean y atraviesan el origen de la UNAE, el cambio de época, y la importancia mundial que tiene la formación de maestros para la transformación de la educación en cualquier país y en concreto en el Ecuador.

El cambio de época ha sido una perspectiva que se repite durante la última década en espacios políticos, académicos, culturales, y sociales. En múltiples ocasiones, el Ecuador contemporáneo y el gobierno de la Revolución Ciudadana se han posicionado en el cambio de época, en consecuencia, se considera que las

relaciones económicas, institucionales y culturales han cambiado con respecto a la anterior gran época: el industrialismo. Para la educación, uno de sus significados importantes está en reconocer que los estudiantes del siglo XXI están dirigidos por maestros del siglo XX, y siguen currículos que fueron pensados en el siglo XIX. En consecuencia, en una nueva época, la pregunta relevante es: *¿Qué educación debemos realizar en el mundo contemporáneo que deviene?* En el caso de la UNAE, y debido a su misión, la pregunta es: *¿Qué tipo de formadores debemos preparar hoy y para qué mundo?*

La formación de maestras y maestros es hoy de una importancia sin igual. Muchos especialistas aceptan, aunque no reconozcan el cambio de época, que los desafíos actuales son absolutamente inéditos. En consecuencia, la visión internacional propia del reconocimiento de la globalización, el dominio del inglés, el avance de las tecnologías y su incorporación en el modelo educativo, la prioridad del aprendizaje sobre la enseñanza, y la apuesta por estudiantes que piensen, sean creativos e innoven, son algunas de las líneas que conforman el actual imperativo de la formación de maestros. Obviamente, cada país suele tener matices análogos. En el caso del Ecuador, la respuesta a tal desafío lo seguimos a partir del principio del Buen Vivir definido por la Constitución del 2008. Pero *¿Qué entendemos por Buen Vivir en relación con la Educación y por supuesto, a partir de la misión y visión de la UNAE?*

Los principios guías del Buen Vivir para la educación.

Los principios del Buen Vivir en la educación pueden ser cinco:

- La comunitariedad versus la individualidad: La educación tradicional suele estar marcada por antropologías individualistas. Luego, se afirma que el individuo aprende solo y la educación solo puede ser evaluada en relación

con un individuo anónimo, sin cultura, sin afectividad, y sin contexto, a fin de garantizar la transmisión de un universal que ha sido configurado por el Norte. El Buen Vivir, reconoce a la persona integrada a grupos, etnias, culturas, subjetividades que se construyen dentro de específicas relaciones emocionales, y sociedades en permanente transformación. La comunidad, noción negativa en la conformación de la sociología moderna, es recuperada en el ámbito de la educación y el aprendizaje para el Buen Vivir. No aprendemos solos, aprendemos con otros, en contextos concretos, dentro de culturas históricas y cambiantes, y en dinámicas intersubjetivas donde se constituyen las identidades. Vale la pena aclarar que la noción comunitaria aquí definida refuerza la construcción de lo común e impide caer en posturas relativistas.

- **El biocentrismo versus el antropocentrismo:** La noción de la vida ha estado ligada fundamentalmente a la centralidad de la condición humana. La diferencia entre la vida y la muerte la estableció la antropología moderna a partir de la supuesta superioridad del hombre europeo. Todo lo que rodea al ser humano debería estar a su servicio y su existencia es determinada a partir de su necesidad, tal como ha sido narrado por la cosmovisión hebrea. En tal sentido la educación es antropocéntrica en sus contenidos, valores, y finalidades. Por el contrario, la noción de vida en el Buen Vivir es extendida, profunda y polimorfa. El fracaso o la desaparición del entorno viviente significa una amenaza letal a la sociedad y el individuo, y a la sobrevivencia de la especie. En tal sentido, todos los aspectos de la educación deben ser replanteados.

- **La reciprocidad entre iguales versus la verticalidad de la dominación:** Las jerarquías son constitutivas de los modelos de dominación, por consiguiente en la verticalidad del dominador-dominado, subyace la antropología del amo-esclavo, es decir del superior-inferior, del desarrollado-subdesarrollado, del blanco-afro, del mestizo-indígena, del hombre-mujer y del normal-anormal. La reciprocidad del Buen Vivir establece

una noción de igualdad entre lo visible e invisible, entre los seres humanos y los seres de la Naturaleza y entre los vivos y los muertos. Nada ni nadie puede justificar un privilegio sobre los otros. En la justificación de un privilegio estamos obligados a colocar el manto de la sospecha. Además, en la reciprocidad no desaparece el don, al contrario, la inter-relación primordial pertenece al dar y recibir con sus diversas manifestaciones. Por consiguiente, no existe alguien que no pueda dar, ni tampoco alguien que no deba recibir. Tal reciprocidad fluye dentro de un mundo inter-solidario.

- **La unidad en la diversidad:** La lucha por las igualdades no justifica las homogeneizaciones propias de la dominación, y el reconocimiento de las diversidades no admite los colonialismos y la existencia de subalternos, formas propias de sociedades jerarquizadas. Para el Buen Vivir no existe unidad sin diversidad, y diversidad sin unidad. El Buen Vivir admite la vida en sus diversas formas, identidades, manifestaciones y nuevas explosiones. El punto central de contacto de la pluralidad es y será siempre la vida. En efecto, pareciera que la vida solo puede sostenerse en la diversidad absoluta.

- **La complementariedad versus el antagonismo:** Las sociedades occidentales se han construido en lógicas binarias y antagónicas: nosotros y los otros, el yo y el otro, el hombre y la mujer, el blanco y el negro, el legal y el ilegal, el nacional y el extranjero, los buenos y los malos. La complementariedad del Buen Vivir reconoce los extremos en la constitución de la vida, a partir del homenaje a la diversidad y la pluralidad, lo cual no elimina las contradicciones. La Naturaleza es complementaria a lo humano, pues la vida es un tejido de heterogeneidades antagónicas, y contradictorias. En efecto, la complementariedad está compuesta de la pluralidad de formas y de contenidos. No es o lo uno o lo otro, es lo uno y lo otro y más. No es blanco o negro, es negro y blanco y una infinidad de matices que se forman en la combinación de lo plural.



Tales principios del Buen Vivir, tienen un valor heurístico, pedagógico y ético para la educación. Heurístico, porque son principios que permiten guiar a la investigación, la docencia y la vinculación con la comunidad. Pedagógico porque el aprendizaje adquiere nuevas connotaciones. Y ético, porque el sentido profundo de la educación lo encontramos en la ética. Dichos principios están anclados en los núcleos de identidad de la UNAE.

Los núcleos de identidad de la UNAE como universidad emblemática del Buen Vivir

Los cinco núcleos que articulan el Buen Vivir en la UNAE, en tanto que universidad emblemática, son los siguientes:

- **La excelencia:** La excelencia se origina en la cultura de hacer bien, pensar bien y sentir bien. En efecto, la excelencia es una cultura por lo que se basa en diversos tipos de saberes y prácticas.

El hacer bien es parte constitutiva del Buen Vivir. La búsqueda solo de resultados, la competencia, el pasar por encima o el aplastamiento de las personas, son prácticas en contra del hacer bien. Aquello que tiene valor no se encuentra en lo rentable. La potenciación de los equipos por encima de los logros individuales, el respeto por la vida en general, el rompimiento del paternalismo o el clientelismo por la cooperación, la profesionalización y los procesos, la recreación de las manifestaciones y opiniones diversas, el reconocernos complementarios, el empoderamiento de los derechos y en particular de los derechos de los grupos más vulnerables, conforman una gama de acciones que hacen parte del hacer bien.

El pensar bien no es igual a aprender bien las matemáticas o los lenguajes. El objetivo central no es solo aprender a pensar, es aprender a pensar bien. La UNAE es un lugar para el pensamiento y por lo tanto, para la formación de pensadores de la educación, comprometidos con su

transformación y recreación continua. No se trata solo de pensar bajo una lógica matemática, o de pensar computacionalmente; el objetivo es pensar a favor de un mundo mejor del que tenemos ahora, en contra de muchas de sus manifestaciones, y a favor de otras que deben ser reforzadas. El pensar a partir del nosotros y no de un yo cartesiano, un pensar inspirado y al servicio de la vida y no en contra de ella cuando ésta se convierte en mercancía, un pensar capaz de tejer los pensamientos diversos sin perder de vista lo común y en ruptura con el pensamiento dogmático y único, un pensar sin reduccionismos y disyunciones, capaz de encontrar puentes, nos acerca a pensar bien.

El sentir bien es la cultura del cuidado. Una educación sensible al sufrimiento, compasiva con el dolor, feliz en la celebración, solidaria en su accionar cotidiano es una educación del sentir bien. La neutralidad frente a las grandes preguntas del planeta, la apatía de los discursos académicos, el silencio frente a las tragedias, la ciencia sin consciencia, son manifestaciones de una ausencia de sentir. Queremos construir una educación no solo que sienta, sino que sienta con, una educación de con-pasión, porque consideramos que la formación de inteligencias frías agudiza los problemas en lugar de ser una solución. El sentir bien es un sentir con los otros, porque no existimos nosotros sin los otros, un sentir de la vida fuera de los cánones antropocéntricos, un sentir responsable, es decir que responde a las situaciones de los otros, un sentir que contiene manifestaciones de respeto y comprometidas, un sentir que es un consentir y encariñamiento con la vida y la Naturaleza, un sentir que se origina cuando acepta que el diferente no es un enemigo sino alguien que hace parte de la trama de la vida.

Los Derechos Humanos son el espacio en el que converge el hacer bien, el pensar bien y el sentir bien, pues al mismo tiempo que relaciona políticamente los cuatro tipos de comunidades que conforman la educación universitaria, -los estudiantes, los docentes/investigadores, los administrativos y las comunidades-, también



ofrece una nueva comprensión de la educación como un derecho humano y un bien común. Hacer bien no es simplemente dar, es otorgar derechos a quienes hacen parte de la educación. El otorgamiento de derechos es un cúmulo de acciones para garantizar el Buen Vivir mediante el acto de educar. Tal otorgamiento es también recíproco por lo que un derecho es también un deber. Pensar bien es hacer una ruptura con una educación atada al mercado, encadenada al utilitarismo, para situarla en la línea del compromiso planetario. Sentir bien es comprender que los Derechos Humanos solo son posibles cuando reconocemos que la Naturaleza también tiene derechos.

- **La internacionalización:** La internacionalización de la UNA E para el Buen Vivir se basa en la interdependencia institucional, el análisis de holograma y una nueva concepción de universidad del siglo XXI.

La interdependencia institucional reconoce la complejidad de la realidad y su interdependencia. Así, las universidades no están fuera de la sociedad aunque experimentemos que muchas de ellas generan el efecto burbuja, es decir, aunque aparentemente se encuentran fuera de la sociedad, no lo están. En consecuencia, cada universidad debe tener consciencia del mundo que incide en ella, y saber sobre el mundo que desea construir y las relaciones que debe construir para que esto suceda. No pensar el mundo hace que la universidad reproduzca una cantidad de errores debido a la ilusión y la ceguera que la inunda. En consecuencia, si la educación universitaria solo quiere adaptarse a las reglas actuales del mundo, renuncia a su finalidad principal que es la transformación del mismo.

Las universidades pueden contratar famosos investigadores, pueden ganar importantes premios que reconozcan su labor en diferentes ámbitos de su vida académica, sin embargo, es insoslayable que ellas hagan parte de academias, facultades y asociaciones que les rete permanentemente a crecer, a mejorar y a cambiar,

pues las universidades suelen tender a convertirse en aquella definición que le da Boaventura Sousa do Santos: instituciones conservadoras con ideas emancipadoras.

El análisis de holograma al mismo tiempo que dibuja el mundo en el aula, diseña los modos para incidir en el mundo. Aunque se tome distancia del mundo para pensarlo, no se puede estar fuera del mundo. El aula está dentro del mundo y el mundo dentro del aula. Debemos tener la capacidad para vincular lo que pasa con aquello que no alcanzamos a ver de forma inmediata, a fin de lograr comprender y crear respuestas efectivas en lo local. De igual manera, necesitamos interpretar el mundo desde la educación y con mentalidad de educadores y pedagogos. Las angustias y esperanzas de los individuos son fenómenos globales y planetarios. Las preguntas son cada vez más comunes y las respuestas mucho más débiles. Las cuestiones sobre la especie son grandes preguntas de la humanidad, y el individuo tiene más facetas autistas. La vida no es un esnobismo, es aquello que se encuentra mundialmente en crisis. Al mismo tiempo la búsqueda de una democracia radical erosiona las nociones tradicionales de autoridad y cuestiona la institucionalidad mundial.

La nueva concepción de la universidad del siglo XXI: Los nuevos problemas del siglo XXI han provocado que muchos Estados hayan asumido el imperativo de la creación de nuevas universidades, precisamente porque la universidad que viene de la alta Edad Media no tiene la capacidad para asumir los nuevos retos. No se pueden enfrentar los nuevos problemas con los mismos métodos que los originaron, pensaba Albert Einstein, en tal sentido requerimos de una universidad de la excelencia, la internacionalización, la investigación, la innovación y la emancipación, características que las venimos precisando a lo largo de este escrito.

- **La investigación:** La investigación para el Buen Vivir puede tener tres características: la resolución de problemas, la pertinencia local y global, y la generación de conocimientos dentro de la perspectiva del bien común.

La investigación basada en la resolución de problemas sitúa a la investigación en la resolución de problemas concretos por lo que la interdisciplinariedad, la colaboración interuniversitaria y la geografía cruzada y comparada hacen parte de tal perspectiva. La investigación basada en la resolución de problemas es inter-relacional para la resolución de los grandes desafíos del planeta: el cambio climático, la reducción de la pobreza, la profundización de la democracia, los nuevos analfabetismos, el uso de las tecnologías, sus posibilidades y sus efectos, la crisis mundial del capitalismo, la emergencia de las sociedades interculturales, son algunos de los actuales retos mundiales. No podemos hacer como si todo esto ocurriera fuera de nuestras fronteras, tampoco podemos abordar tales problemas de forma aislada y discontinua.

La pertinencia global y local para el Buen Vivir conduce a los proyectos de investigación a integrarse dentro de la perspectiva de un modelo de vida que no está en la competitividad, el extractivismo y el mercado, sino en la vida colectiva, extendida y profunda y en la inter-relación entre lo local y lo global.

Por último, la generación de conocimientos es el sentido profundo de la investigación. Al mismo tiempo tomamos distancia del Capitalismo Cognitivo y nos situamos en la Economía Social del Conocimiento. No se trata de medirnos con el número de publicaciones en revistas indexadas, sino en la capacidad de generar conocimientos al servicio del Buen Vivir. Luego, la generación de los conocimientos se realiza dentro de una postura paradójica: de la misma manera que se enmarca dentro del bien común también se inscribe dentro de la noción soberana de un país.

- **La creatividad o innovación:** La creatividad o innovación para el Buen vivir es una condición indispensable de la universidad del siglo XXI. Tal condición puede tener tres características: ruptura con lo existente, exigencia de sostener las finalidades de la educación mediante la creación de modelos y avanzar como institución.

Las rupturas con lo existente implican la creación de modelos en contra-corriente, para lo cual se requiere de un pensamiento fuera de los lugares comunes los cuales se adhieren fácilmente a las opiniones en la educación. No se puede ser creativo si estamos de acuerdo con la educación impartida pues las sociedades suelen tener posturas conservadoras. Los lugares comunes le hacen mucho daño a los debates educativos y pedagógicos.

Las finalidades y los medios: Una de las peores consecuencias del neoliberalismo ha sido la mutación de las finalidades de la educación. La redefinición de la educación al servicio de las luchas contra las desigualdades, su compromiso con el futuro, encontrar el sentido de la enseñanza y el aprendizaje, reconstruir la educación como un espacio público, la promoción del respeto por la diversidad, y su carácter emancipador y liberador, son quizá las finalidades más importantes que deben estar en toda la educación y por tanto también en la universidad. En consecuencia, la creatividad y la innovación nos retan a inventar sin descanso los medios y métodos que encarnen tales finalidades.

Avanzar como institución: Cuando se hace referencia a la innovación, normalmente pensamos en las invenciones que se hacen en el garaje o fuera de la universidad. Aunque los ejemplos puedan tener algo de realidad, pues las instituciones suelen ser espacios que impiden y atacan a los reformadores, no hay que olvidar que el capitalismo suele reproducirse y justificarse mediante los ejemplos individuales y voluntaristas. La innovación y la creación deben tener una clara faceta institucional, pues éstas



viven por la movilización y la creatividad de sus actores. Las innovaciones son las que hacen progresar la investigación al mismo tiempo que son los pedagogos los que se ubican dentro del margen de la educación para hacer posible lo imposible, como es el aprendizaje de aquellos grupos y personas que la educación ha condenado históricamente.

- **La emancipación para el Buen Vivir se rige por dos vertientes**, la primera es la vertiente socio-política y la segunda es la vertiente personal. Por un lado, los Estados y las sociedades buscan determinar la educación, y lo que se requiere es que la educación genere los modelos de sociedad y de Estado indispensables para el Buen Vivir. Por otro lado, la libertad individual y negativa ha sido la inspiradora de la noción de emancipación occidental. Una libertad basada en la decisión y la voluntad es bastante ingenua. La noción de libertad debe nutrirse de las nociones de liberación y soberanía articuladas a los principios del Buen Vivir.

Los núcleos de identidad de la UNAE no se sostienen ni por la comunicación, ni por el pensamiento, su auténtico sostén está en la ética, *philosophia prima*. No es porque regularmente los repetimos, ni porque los pensamos, ellos se hacen realidad porque son parte de nuestro diario vivir, y los adoptamos en nuestras relaciones ya que los consideramos constitutivos, por eso nos atrevemos a hablar de ellos, a pensar sobre ellos, y a debatir con otros.

Los cuatro valores éticos de la UNAE para alcanzar el Buen Vivir

Los valores éticos para sostener el Buen Vivir de la UNAE pueden ser los siguientes:

- **Coherencia:** Las palabras tienen su fuerza propia, sin embargo pueden desvanecerse, pero cuando éstas van acompañadas del ejemplo, no hay nada que las pueda destruir. La coherencia

es la enseñanza con el ejemplo, ella es también el respaldo de aquello que es dicho.

- **Felicidad:** La felicidad debe ser uno de los valores que cultivamos en las instituciones. La pregunta sobre ¿qué tan felices somos en las instituciones?, no debería faltar cuando tenemos que evaluar el trabajo. Hacer las cosas para que los otros estén bien, para que las personas se sientan a gusto, para que los derechos sean reconocidos, son asuntos si se quiere, secundarios. Por lo tanto no se trata de hacer las cosas de cualquier manera.

- **Estética:** La ética es también una estética. Lo que hacemos debe verse bien. El hacer bien es ver bien y sentir bien lo que hacemos. Aquellas acciones que se ven bien son aquellas que sentimos bien y fueron realizadas con el corazón.

- **Solidaridad:** Es un valor contrario a la competencia. Todo aquello que hacemos, lo hacemos por los otros, y esos otros son aquellos que normalmente el sistema, la cultura, la economía, la política, han dejado fuera. Queremos ser solidarios con quienes lo necesitan y ellos no son cualquiera para la UNAE.

A pesar de la claridad de los principios del Buen Vivir, los núcleos de identidad y los valores éticos, si no desvelamos las contradicciones entre la academia y la administración, el Buen Vivir se debilita y se diluye en la tecnocracia, la pragmática y la cultura de los resultados.

Los cuatro retos de la gestión académica y administrativa para el Buen Vivir

Los retos de la gestión académica y administrativa para el Buen Vivir los podemos dividir en la superación de cuatro disyunciones y el abordaje de cuatro conjunciones.

Las disyunciones para superar son las siguientes:

- **Entre lo urgente o lo importante:** Normalmente lo urgente invade lo importante. Lo importante es desplazado por lo urgente en el día a día de las instituciones. No se trata de elegir uno de los dos, sino de responder a lo urgente con lo importante en la mano. La separación de los dos aspectos desquicia la acción en cualquiera de sus manifestaciones. No perdamos de vista lo importante cuando respondemos a lo urgente, e integremos lo urgente dentro de lo importante para no perder la eficacia que debe tener la acción.

- **Entre el cumplimiento o el compromiso:** El cumplimiento es el movimiento básico de la gestión y el compromiso es su savia. El cumplimiento sin el compromiso deshumaniza la acción mientras que la acción comprometida que olvida el cumplimiento genera digresiones que retrasan los procesos. Así, la dialéctica del compromiso contiene el cumplimiento, superándolo.

- **Entre el tiempo burocrático de la planificación o el tiempo de las intenciones:** Las intenciones son torturadas por el tiempo burocrático. No solo que las intenciones o los mandatos no tienen efecto inmediato en el tiempo burocrático sino que el segundo desmotiva y muchas veces frustra la intención. El tiempo real de los hechos, cuna de las intenciones, es encorsetado en el tiempo de la burocracia, por lo que la intención es herida por la urgencia. Las intenciones muchas veces se diluyen en el producto de la planificación. A pesar de todo, nosotros estamos obligados a integrar en las intenciones dentro de los tiempos de la planificación y los tiempos de la planificación dentro del flujo de las intenciones.

- **Entre lo que debemos o podemos, o deseamos hacer:** El deber, el poder y el desear no siempre tienen puntos de encuentro. El deber es un campo que define toda institución. El desear es un ámbito que normalmente se sitúa en la persona y no en la institución. El poder depende casi siempre de la visión del Príncipe de Maquiavelo. Así, lo que se debe no es lo que se quiere, lo que se puede

no es lo que se debe, y lo que se desea no es lo que define el deber y está en contra del poder.

Estas cuatro conjunciones se guían por las siguientes líneas directivas:

- **Trabajo en equipo y responsabilidad personal:** El trabajo en equipo suele ser un lema cuando nos acostumbramos a los liderazgos verticales y personalistas. No obstante, la formación en la responsabilidad personal es la que garantiza el trabajo en equipo.

- **Liderazgo y auto organización:** Preguntar sobre lo que se debe hacer suele ser común en las instituciones más no en las organizaciones. El liderazgo es clave en la conducción de una institución, pero un liderazgo efectivo es aquel que se sostiene en las decisiones que se toman en los grupos creativos, con capacidad de re-inventarse.

- **Administración y el servicio de la academia:** En el mundo universitario, una verdad de Perogrullo es que la academia es el centro, y la administración debe estar a su servicio. Sin embargo, una de las razones para no lograrlo es que la academia se desentienda de la cosa administrativa por lo que la administración adquiere rasgos de dictadura. Los dos aspectos, academia y administración deben pensarse de forma simultánea, regular y complementaria.

- **Eficacia y compromiso:** Se puede cumplir con los horarios de trabajo, las tareas, sin que haya compromiso. Aún, se puede cumplir con lo esperado sin que sea un indicador de transformación. Sin embargo, requerimos de la eficacia y el compromiso, lo mismo que de los indicadores cuantitativos y cualitativos.