



## FORMATO DE PONENCIA DE EXPERIENCIAS INNOVADORAS

<b>I. Datos</b>	
<b>Título de la Ponencia:</b>	La Universidad de Guadalajara y su papel en la sustentabilidad del desarrollo local
<b>Área Temática:</b>	3. Dimensión ambiental y sustentabilidad en las instituciones
<b>Eje Temático:</b>	Construcción de escenarios futuros de la problemática ambiental y la sustentabilidad, mediante acciones estratégicas de investigación, docencia, difusión y extensión.
<b>Autor (es)</b>	<p><b>Víctor Manuel Rosario Muñoz</b> Universidad de Guadalajara. Periférico Norte 799 Edif. B-307, Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan, Jal., México vrosario14al18@hotmail.com</p> <p><b>Elia Marúm Espinosa</b> Universidad de Guadalajara. Periférico Norte 799 Edif. B-307, Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan, Jal., México eliamarume@yahoo.com.mx</p>

<b>I.- Resumen</b>
<p>El reconocimiento a la necesidad de contribuir a la sustentabilidad del desarrollo local y con ello al desarrollo nacional ha estado presente en las políticas y planes institucionales de la Universidad de Guadalajara, desde la década de los 90 del siglo pasado, por lo que es no solo la segunda universidad más grande del país, por su tamaño, sino una pionera en el impulso a la sustentabilidad del desarrollo.</p> <p>Sin embargo, tanto en los documentos oficiales de planeación y guía para el trabajo de la institución, como en la práctica cotidiana del quehacer académico, el compromiso con la sustentabilidad del desarrollo de Jalisco ha perdido fuerza y en algunos casos se ha diluido, por lo que se plantea la necesidad de retomar los planteamiento iniciales sobre el Acuerdo para el Desarrollo Sustentable de Jalisco e incorporarlos en su modelo educativo y de gestión, para que su aporte a la sustentabilidad se magnifique.</p> <p>Abstract</p> <p>The necessity of contribute to the local sustainability and thus to national development,</p>



has been always present in the policies and institutional plans of the University of Guadalajara since the 90's decade of the last Century. That recognition became this University – the second largest in the country- and is pioneer of the efforts in favor of sustainable development.

However, in the official documents for the planning process and in the academic institutional practices, the commitment to sustainable development of Jalisco has lost importance and in some cases it had has a dilution. That's why is necessary to retake the initial proposal of the Jalisco Sustainable Development Agreement, and incorporate this perspective in the educational and management models in order to magnify the University's contribution.

## II.- Palabras claves

Palabras clave

Investigación educativa, innovación educativa, profesionalización docente

Keys words

Educational research, educational change, teacher professionalization

## III.- Estructura del trabajo

### a) Introducción

La importancia de la contribución de la universidad con la sustentabilidad del desarrollo local ha estado presente en los esfuerzos de transformación académica y de gestión realizados por la universidad de Guadalajara desde finales del siglo pasado. En los elementos conceptuales de apoyo al Plan de Desarrollo Institucional 2030 (Universidad de Guadalajara 2007) se considera que “en el desarrollo sustentable se establecen estrechas vinculaciones entre aspectos económicos, sociales y ambientales, en un marco institucional democrático y participativo, capaz de aprovechar las oportunidades que supone avanzar simultáneamente en estos tres ámbitos, sin que el avance de uno signifique ir en desmedro de otro. Es lo que algunos académicos y autoridades han comenzado a llamar el “círculo virtuoso del desarrollo sustentable”, basándose en casos donde se han logrado superar los antagonismos entre crecimiento económico, equidad

del  
5-7  
de Octubre  
2011



social y conservación ambiental, reforzándolos mutuamente con resultados satisfactorios para todas las partes involucradas”.

Por ello la máxima casa de estudios de Jalisco ha definido su misión institucional reconociendo que “la Universidad de Guadalajara es la Red Universitaria del Estado de Jalisco, pública y autónoma, con vocación internacional y compromiso social, que satisface las necesidades educativas de nivel medio superior y superior, de investigación científica y tecnológica y de extensión para incidir en el desarrollo sustentable e incluyente de la sociedad. Respetuosa de la diversidad cultural, honra los principios de justicia social, convivencia democrática y prosperidad colectiva”.

En 1996, ya con el proceso de reforma académica en marcha y con la reestructuración institucional funcionando, el desarrollo sustentable se incluyó como uno de los ejes centrales del trabajo de la Universidad de Guadalajara. Una de las políticas para la consolidación de la Red Universitaria en Jalisco y donde plasmó la orientación hacia el desarrollo sustentable del estado fue el Acuerdo Universitario para el Desarrollo Sustentable de Jalisco (ACUDE), con el que se buscaba reafirmar y hacer más productivo el compromiso de la Universidad con la sociedad jalisciense (Universidad de Guadalajara, 1996: 24-26). Este Acuerdo estaba “integrado por cuatro programas: 1) el Programa de Apoyo al Sector Productivo y de Servicio (PRODUCE); 2) El Programa de Apoyo a la Administración Pública (ADMINISTRA); 3) el Programa de Apoyo al Desarrollo Social (COMPARTE) y 4) el Programa de Divulgación Científica y Cultural (DIVULGA). Sólo en estos dos últimos programas se hace referencia explícita al desarrollo sustentable, al plantear que COMPARTE busca apoyar con equipos multi e interdisciplinarios y acciones institucionales al desarrollo de las capacidades organizativas, de producción y solidarias de los grupos sociales más desfavorecidos, para contribuir de esta manera a la construcción de un desarrollo comunitario sustentable en el estado de Jalisco, y el programa DIVULGA presenta como uno de sus compromisos realizar campañas informativas y formativas para promover la nueva cultura de la sustentabilidad del desarrollo”.

del  
5-7  
de Octubre  
2011



Sin embargo, tanto en los documentos oficiales de planeación y guía para el trabajo de la institución, como en la práctica cotidiana del quehacer académico, el compromiso con la sustentabilidad del desarrollo de Jalisco ha perdido fuerza y en algunos casos se ha diluido. Si bien continúa presente, se hace necesario retomar el énfasis inicial del programa ACUDE en los esfuerzos de construcción e integración social de la universidad, e incluir a la sustentabilidad del desarrollo como una perspectiva transversal en el trabajo formativo de la misma.

## **b) Desarrollo del tema**

El inicio de la transformación institucional.

En los 80 era apenas perceptible para la sociedad mexicana y para la comunidad universitaria la transformación económica y social que se había comenzado a gestar, así como las implicaciones de los efectos que éstas tendrían. Se vislumbraban con mayor claridad los cambios en algunas áreas del conocimiento, lo que promovía su estudio y discusión desde la perspectiva de las instituciones de educación superior, pero todavía no se había generalizado en México el planteamiento y realización de reformas universitarias, al cual se adelantó la Universidad de Guadalajara, que abrió brecha y se convirtió, en muchos aspectos, en el paradigma para los cambios estructurales en muchas las instituciones de educación superior del país.

Desde 1989, de manera sistemática y generalizada, en la comunidad universitaria de la Universidad de Guadalajara, se empezó a discutir la necesidad de realizar cambios institucionales radicales para poder resolver, dar mejor respuesta y direccionar mejor a la universidad hacia las necesidades de la sociedad local y nacional. La Universidad de Guadalajara se había desarrollado de forma centralizada en la zona metropolitana de Guadalajara, capital del estado de Jalisco, con la estructura del modelo académico tradicional (denominado Modelo Napoléonico) de escuelas y facultades y una administración centrada en la rectoría de la Universidad, donde predominaba la docencia para la formación profesional, y donde la investigación científica, tecnológica y

del  
5-7  
de Octubre  
2011



humanística era escasa realizándose sólo en áreas delimitadas. La vinculación con las actividades productivas y sociales y la extensión de los servicios hacia la sociedad, al igual que la difusión de la cultura estaban centralizadas en las dependencias de la Rectoría y dirigidas por un modelo tradicional de asistencialismo y actividades hacia fuera de la institución, pero no eran ni elementos, ni ambientes de aprendizaje, ni estrategias de la formación, para la construcción del *ethos* académico, cultura de la comunidad universitaria.

La máxima casa de estudios de Jalisco había pasado por un proceso de fuerte deslegitimación ante la sociedad jalisciense, incluso nacional, y enfrentaba una política pública restrictiva al crecimiento de las universidades que tuvieran alto número de estudiantes en su matrícula, estos fueron, de alguna manera, los principales detonadores de su proceso de cambio estructural, curricular e institucional que conformaron su reforma académica. “La reforma universitaria fue gestada y ejecutada durante el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari quien desplegó una diversidad de estrategias modernizadoras que realizó, en su sexenio, mediante la implementación de agresivas políticas públicas neoliberales, mismas que afectaron al sistema de educación superior. Tales políticas se caracterizaron, entre otros, por la evaluación institucional, así como la presentación de proyectos mediante fondos concursables como algunos factores para que las IES se hicieran de recursos adicionales al subsidio ordinario” (Rosario Muñoz, Víctor M. Coord., 2007). A partir de estas políticas establecidas por el gobierno federal para la educación superior, “era evidente que las universidades públicas enfrentaban retos de carácter estructural en el siguiente orden de prioridad: incrementar el financiamiento federal y diversificar sus fuentes, avanzar y consolidar la calidad de los programas educativos, fortalecer la infraestructura y el equipamiento, lograr la pertinencia de la investigación y el posgrado, avanzar en la cobertura y la eficiencia terminal, consolidar las tecnologías de la información en la vida académica, entre otros. Estos elementos de la agenda nacional, se integraron como prioridades expresadas en objetivos y metas institucionales por parte de la universidad dentro del Plan de Desarrollo



Institucional (PDI), en los planes específicos de los centros universitarios y en los programas operativos anuales (Rosario Muñoz, Víctor M., 2007).

Como propuesta inicial de la administración del rector Raúl Padilla López, se comenzó a perfilar un proyecto de cambio cuya principal misión fue fortalecer todos aquellos procesos relacionados con las actividades sustantivas de las funciones de docencia, investigación y extensión, articuladas en 8 ejes estratégicos para la reforma académica: 1) planeación, descentralización y regionalización; 2) modernización y flexibilización académica y administrativa; 3) actualización curricular y nuevas ofertas educativas; 4) fortalecimiento de la investigación y el posgrado; 5) profesionalización del personal académico; 6) vinculación con el entorno social y productivo; 7) fortalecimiento de la extensión, difusión de la cultura y el deporte, y 8) diversificación de las fuentes de financiamiento. En este lapso el desarrollo sustentable de Jalisco todavía no se perfilaba como una estrategia central de la institución.

Con fundamento en un estudio que recogió la propuesta de foros de consulta y las de las Comisiones de Planeación de la Reforma, formadas *ex profeso*, y que finalmente tuvo el nombre “Del Gigantismo a la Red. La descentralización posible” (Universidad de Guadalajara, 1990), en 1993 la Universidad de Guadalajara logra convencer al Congreso Local de que le otorgue una nueva ley orgánica, donde se garantice su autonomía plena. Así, esta nueva Ley Orgánica<sup>1</sup> señala que la Universidad de Guadalajara (U de G), es un organismo público descentralizado del Gobierno del Estado de Jalisco, que goza de autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyos fines son formar y actualizar los técnicos, bachilleres, técnicos profesionales, profesionistas, posgraduados y demás recursos humanos que requiere el desarrollo socioeconómico; organizar, realizar, fomentar y difundir la investigación científica, tecnológica y humanística; rescatar, conservar, acrecentar y difundir la cultura, la ciencia la tecnología

<sup>1</sup> La anterior Ley Orgánica databa de 1952 y le antecedieron cinco cambios que se ubican en el dinamismo histórico, político y social de México durante el siglo XX, que son: 25 de septiembre de 1923, 26 de febrero de 1934, 9 de noviembre 1937, 21 de agosto de 1947 y, 5 de enero de 1950.

del  
5-7  
de Octubre  
2011



De igual forma que lo hizo con la autonomía, la nueva ley orgánica obsequiada por el Congreso del Estado incorporó la solicitud emanada de los foros de consulta y de las Comisiones de Planeación de la Reforma (Rosario, Víctor y Elia Marúm, 2005), para transformar la estructura del modelo de escuelas y facultades, centrado en la gran zona metropolitana de Guadalajara, en un modelo de departamentos y divisiones que conformaran una red universitaria en todo el estado de Jalisco, de manera que pudiera darse atención equitativa a todas las necesidades de las regiones del estado. En el marco de la regionalización y la descentración la U de G ha consolidado su presencia en la mayoría de los municipios del estado.

La Universidad de Guadalajara es responsable de alrededor de la mitad de la matrícula de educación media superior (bachillerato y educación tecnológica) en Jalisco. Los planteamientos para la reforma de este nivel educativo giraron alrededor de dos opciones; 1. la que consideraba que la universidad debía integrar las escuelas preparatorias a la estructura y trabajo académico de los centros universitarios, asegurando así: la integración y corresponsabilidad de los niveles educativos responsabilidad de la universidad; la movilidad interna, horizontal y vertical entre estos niveles, de profesores y administrativos; el óptimo aprovechamiento de la infraestructura y apoyos académicos como bibliotecas y laboratorios, entre niveles y por tanto en la red; 2. la que consideraba que las escuelas preparatorias tenían requisitos y dinámicas distintas a la educación superior, por lo que debían conservarse como escuelas preparatorias, pero mejorando su organización y funcionamiento interno, y formando un Sistema de Educación Media Superior (SEMS), encabezado por una Dirección General, no por una Rectoría, como en el caso de los centros universitarios. Esta última opción fue la que prevaleció y en la nueva Ley Orgánica se contempló al Sistema de Educación Media Superior, formado por las escuelas de este nivel educativo, como parte de la red Universitaria en Jalisco de la Universidad de Guadalajara.

La Universidad de Guadalajara, junto con algunas otras universidades públicas del país, como eran la de Guanajuato y la Veracruzana, aún no contaban con la autonomía

del  
5-7  
de Octubre  
2011



universitaria, concedida, a lo largo de 70 años a la fecha, a la gran mayoría de las universidades públicas mexicanas. El cambio de *estatus* otorgado con la nueva ley orgánica de diciembre de 1993, implicó una modificación radical en el régimen laboral de los trabajadores académicos y no académicos, que pasaron de regirse por la normatividad correspondiente de las universidades autónomas consagrada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Los principios filosóficos propios de una universidad pública en un país donde la Constitución consagra el derecho a la educación, su laicidad y gratuidad, así como el fomento a la pluralidad de pensamiento, la tolerancia y la solidaridad social, continuaron siendo elementos invariables en el modelo educativo de la reforma y retomados en la nueva Ley Orgánica de la institución.

La reforma académica de la Universidad de Guadalajara consideró como estrategia central del cambio radical que realizó, modificar primero la estructura, la organización y funcionamiento de toda la institución, como ya señalamos, para abordar, luego de tener funcionando esta *reingeniería institucional*, el cambio curricular y pedagógico. En cuanto al cambio curricular, el proceso seguido durante la reforma, se orientó en un primer momento en el acomodo estructural a la nueva organización universitaria, es decir, a partir de los diversos programas educativos, sus planes de estudio fundamentalmente sus ejes curriculares se ajustaron a los departamentos en las diversas divisiones. En síntesis, el curriculum se ajustó a la nueva estructura organizacional que nacía. En una segunda etapa se adopta el modelo académico mediante el curriculum semiflexible a partir del cual se lleva a cabo un ejercicio en toda la red universitaria en donde se articulan e integran los diversos programas educativos, a partir de los diversos análisis llevados a cabo principalmente en los centros universitarios temáticos, obteniéndose la mayor expresión en el centro universitario de ciencias de la salud, en donde la concepción interdisciplinar, multidisciplinar y multiprofesional se advierte en como los programas educativos se distribuyen en la mayoría de los departamentos de las tres divisiones de acuerdo a una concepción epistemológica de carácter formativo que transita del conocimiento de las



ciencias básicas, a las clínicas y posteriormente al desarrollo, promoción y preservación de las ciencias de la salud.<sup>2</sup>

En el caso de los centros universitarios regionales su lógica organizacional fue más disciplinar en tanto que los programas educativos se adscribieron en los departamentos con la misma nomenclatura, como fue el caso de los de administración, psicología o ingenierías. No se desarrolló un análisis educativo y curricular con tendencias matriciales o de carácter interdisciplinar.<sup>3</sup>

Con respecto al desarrollo de la educación virtual, esta pasó en la Universidad por diferentes etapas, así se tiene que en 1990 surgió el proyecto “Sistema de Universidad Abierta y a Distancia” cuyo objetivo era diseñar un sistema de educación abierta y a distancia, como una posibilidad para la certificación de una población que no le es posible realizar estudios formales de tipo presencial. En 1992 se dictaminó la creación de la División de Educación Abierta y a Distancia (DEAD), dependiente de la Dirección de Desarrollo Académico, con el propósito de promover el desarrollo institucional de la Universidad y generar opciones de innovación educativa. En 1994 se creó la Coordinación de Educación Continua, Abierta y a Distancia (CECAD), uno de sus propósitos era hacer que los requerimientos sociales de formación y actualización, considerados como un compromiso de la Universidad con la comunidad, lograran mayor pertinencia, calidad y eficiencia. En 1999 se creó la Coordinación General del Sistema para la Innovación del Aprendizaje (INNOVA), dependencia que tenía entre sus funciones el desarrollo de modelos, ambientes y contenidos de aprendizaje en red, conjuntamente con los Centros Universitarios y el Sistema de Educación Media Superior. Se diseñaron

<sup>2</sup> Ver modelo académico del centro universitario de ciencias de la salud en: [www.cucs.udg.mx](http://www.cucs.udg.mx). El centro universitario se dictaminó en 1994 con las facultades de medicina, odontología, psicología y las escuelas de enfermería y cultura física y del deporte.

<sup>3</sup> A casi 14 años de su creación, los centros regionales han hecho modificaciones estructurales a sus modelos originales en donde se ha tratado, en la dinámica de incorporar nuevos programas educativos de licenciatura y posgrado, de crear nuevas divisiones y nuevos departamentos con el propósito de mayor congruencia epistemológica entre las unidades académicas y administrativas del centro (divisiones y departamentos) con los nuevos programas educativos y los ya existentes, de tal manera que algunos programas transitan por varios departamentos. Para tal efecto, los centros regionales de Los Valles, La Ciénaga y Costa Sur, son ejemplos de lo anteriormente explicado.

del  
5-7  
de Octubre  
2011



programas educativos en modalidades no convencionales, utilizando para ello las aportaciones de la ciencia y las tecnologías de la información y la comunicación; promover la investigación para la diversificación y desarrollo de ambientes de aprendizaje y prácticas educativas innovadoras. En enero de 2005 se dictamina y crea el Sistema de Universidad Virtual el cual tiene entre sus atribuciones: Ofrecer programas educativos, certificar estudios, realizar investigación, desarrollar actividades de extensión, difusión y vinculación.

Otro cambio radical realizado en el proceso de reforma académica fue el paso de currícula rígidas, centradas en un plan de estudio consistente en un listado de materias o asignaturas obligatorias a cursarse en cada semestre, a currícula semi-flexible, que se sustentan en un área básica, que es común a cada centro universitario, y cada uno de estos centros tiene un tronco común o área formativa común que incluye asignaturas de un área básica y un área particular para la formación profesional de las y los estudiantes, conformada por cursos obligatorios y cursos optativos, un área especializante donde se integran asignaturas obligatorias y selectivas y una área optativa con cursos abiertos cuyo tránsito se realiza a través de ramas de árbol de toma de decisiones, lo que permite al alumno construir su trayectoria curricular, y por lo tanto ubicarse en la necesidades de formación, las intensidades de formación y las particularidades de su vocación, ya que no existe linealidad en el tránsito de las áreas, excepto en las asignaturas secuenciadas con prerrequisitos y que son una minoría en el total de cursos.

Con esta mayor flexibilidad curricular se eliminaron los turnos y quienes son estudiantes pueden tomar cursos en cualquier horario, siempre y cuando estén disponibles y estén ofrecidos por los departamentos que son sus proveedores, y se sujeten a inscribirse en un semestre a cursos que signifiquen un mínimo de 30 créditos y un máximo de 90 créditos para licenciatura, con lo que la duración de formación profesional puede realizarse en 3 años como período corto o 7 años como período largo, ubicándose las trayectorias tipo en un promedio de 4 años. Aunque el período efectivo de trabajo se acota por semestre, para fines administrativos de inicio y término del período, se trata de

del  
5-7  
de Octubre  
2011



un ciclo escolar, donde pueden haber cursos que duren menos de un semestre y su duración en horas ser convertidas a créditos acumulables en los kardex de las y los estudiantes, de igual forma como se obtienen y acumulan créditos por el trabajo en cursos regulares que se realizan a lo largo de todo el semestre.

La Red Universitaria en Jalisco.

La creación de Centros Universitarios Multitemáticos en las diferentes regiones fuera de la región metropolitana de Guadalajara, centros regionales o campus donde se integran múltiples disciplinas de diversos campos del conocimiento; y en Centros Universitarios Temáticos dentro de la zona metropolitana de Guadalajara, articulados alrededor de las disciplinas de una sola área o subárea del conocimiento o de disciplinas y áreas afines, aprovechando la cercanía geográfica de Escuelas y Facultades que por su campo del conocimiento, salvo excepciones, podían integrarse en un solo campus. La agrupación de áreas del conocimiento en el caso de los centros temáticos en la zona metropolitana de Guadalajara dieron origen a 6 centros universitarios; el de Ciencias Básicas e Ingenierías (CUCEI), el de Ciencias de la Salud (CUCS), el de Ciencias Sociales y Humanidades (CUCSH), el de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA), el de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD) y el de Ciencias Biológicas y Agropecuarias (CUCBA).

El inicio de la Reforma se operó, dentro de la estrategia de descentralización, con seis centros universitarios regionales o multitemáticos; el del Sur (CUSUR) son sede en Ciudad Guzmán, el de la Costa (CUCOSTA) con sede en Puerto Vallarta, el de los Altos (CUALTOS) con sede en Tepatitlán, el de la Costa Sur (CUCSUR) con sede en Autlán, el de la Ciénega<sup>4</sup> (CUCIÉNEGA) con sede en Ocotlán y el del Norte (CUNORTE) con sede en Colotlán. Algunos de estos centros universitarios, atendiendo a la estrategia de desconcentración, tenían módulos en ciudades cercanas, cuyo crecimiento dio origen, una década después, a dos centros universitarios mas, el de los Lagos (CULAGOS) con

<sup>4</sup> En la región centro occidente de México no se utiliza denominar ciénega a los lugares pantanosos, sino ciénega, ambos permitidos y aceptados por la Real Academia Española de la Lengua

del  
5-7  
de Octubre  
2011



sede en Lagos de Moreno y el de la región de los Valles (CUVALLES) con sede en Ameca.

Desde su dictamen de creación, los Centros Universitarios desencadenan en su interior una diversidad de actividades institucionales en una lógica no solo administrativa, sino en una dirección de carácter educativo de desarrollo académico y organizacional (Víctor Rosario y Elia Marúm, 2005). Estos Centros Universitarios y el Sistema de Educación Media Superior dan atención a 209,466 estudiantes,<sup>5</sup> 122,674 en el nivel medio superior, 86,466 en el nivel superior, lo que convierte a la U de G en la segunda universidad mas grande de México, precedida por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) que atiende en estos dos niveles educativos a 270,000 estudiantes, y seguida muy de cerca por el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y el Sistema del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Estructura y gobierno de la Red Universitaria en Jalisco.

La reorganización institucional en una Red Universitaria en todo el Estado de Jalisco, definió una nueva estructura orgánica y de gobierno, conformada por una administración central para toda la red, similar a un corporativo, presidida por un Rector General, y con el principio de descentralización administrativa, los Centros Universitarios con Rectores de Centro como autoridades unipersonales, con un esquema de gobierno de democracia representativa o republicano que tiene como autoridad máxima al Consejo General Universitario, órgano colegiado conformado por consejeros, de los cuales<sup>6</sup>: 54% son directivos (Rector General, Vicerrector Ejecutivo, Secretario General, Director del SEMS y Directores de División de los Centros Universitarios); 22% son Académicos (consejeros electos por sus pares); 22% son Alumnos (consejeros electos por los estudiantes); 0.5% corresponde al Presidente del Consejo Social; 1.5 % son Representantes gremiales (sindicales y estudiantil) .

<sup>5</sup> Numeralia Institucional. Universidad de Guadalajara. COPLADI. noviembre 2009. [www.copladi.udg.mx](http://www.copladi.udg.mx)

<sup>6</sup> Elaboración propia con base en información Recuperada el 12 de noviembre de 2007, de: [http://www.secgral.udg.mx/interface/normatividad/doc\\_norgal/Leyorganica.pdf](http://www.secgral.udg.mx/interface/normatividad/doc_norgal/Leyorganica.pdf).

del  
5-7  
de Octubre  
2011



Los Centros Universitarios tienen como máxima autoridad al Consejo de Centro, Los Consejos de Centro Universitario son los principales órganos de Gobierno de los Centros. Cada Consejo de Centro se integrará con: El Rector de Centro Universitario; el Secretario Académico; el Secretario Administrativo; los Directores de División; un representante académico, directivo y estudiantil por cada Departamento, siempre que no excedan de cinco Departamentos por División; el Presidente del Consejo Social del Centro Universitario, y un representante general de las siguientes organizaciones: a) Del personal académico, acreditado por la organización que agrupe al mayor número de ellos ante el propio Consejo de Centro; del personal administrativo, acreditado por el Sindicato que agrupe el mayor número de estos empleados, y del alumnado, acreditado por la organización que agrupe al mayor número de representantes estudiantiles ante el propio Consejo de Centro.

El Sistema de Educación Media Superior está integrado por las Escuelas Preparatorias, Escuelas Politécnicas, Escuelas de Educación Artística y demás planteles de la Universidad que imparten programas académicos de bachillerato, educación técnica, educación bivalente y educación terminal. Los órganos de gobierno del Sistema de Educación Media Superior son: El Consejo Universitario de Educación Media Superior; El Director General del Sistema; El Secretario Académico; El Secretario Administrativo; La Junta de Directores; Los Consejos de Escuelas; Los Directores de Escuelas; El Consejo Social del Sistema de Educación Media Superior.

La estructura actual de gobierno y gestión que tiene la universidad, sigue transitando por una doble vertiente. Por una parte, la práctica de una gestión universitaria colegiada, normada por los diversos ordenamientos reglamentarios de la Institución, rituales que se cumplen y le dan formalidad a las decisiones estructurales, como son la validación de dictámenes, propuestas de ternas para cargos directivos, aprobación de nuevos programas educativos, entre otros, por la otra, la discrecionalidad para la selección de los actores a ocupar cargos en las diferentes entidades de la red universitaria, generadas e intencionadas por actores hegemónicos de la Universidad a partir del período 1989-1995

del  
5-7  
de Octubre  
2011



y que hoy en día determinan muchas de las decisiones y rumbo que ha tomado la Institución, siendo así la estructura de poder y su correlato en la cultura institucional una de las áreas a transformar para poder operativizar el nuevo modelo académico y ante las fuertes presiones para continuar asegurando a la sociedad de la calidad, pertinencia y equidad del resultado de su trabajo institucional y de su contribución real al desarrollo sostenible de Jalisco.

#### El Modelo Académico.

La nueva estructura organizativa y funcional de la Universidad de Guadalajara reconoció al departamento como célula básica de la estructura académica, a la flexibilidad curricular y el sistema de créditos como estrategia para la formación de las y los estudiantes, y el diseño e implementación de un sistema integral de información para la administración universitaria (SIIAU) para que facilitara la gestión y administración de todos los procesos. “El departamento académico disciplinar, multidisciplinar, o por objeto de trabajo, es el núcleo donde se concentran los especialistas de una determinada disciplina o campo de estudio, para realizar tareas de investigación, de formación académica como docencia, tutoría, asesorías de proyectos, y de extensión como vinculación, difusión, promoción” (Universidad de Guadalajara, 2007).

Para la conformación de los departamentos que formarían las divisiones y estas a su vez los centros universitarios, prevaleció el criterio pragmático de agrupar asignaturas o materias del mismo campo disciplinar o de campos similares, existentes en los programas de pregrado. Esta conformación difiere de las experiencias previas como lo es el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana (Marúm, Elia y Robles, Ma. Lucila, 2001), donde los proyectos y grupos de investigación son el núcleo para la conformación y funcionamiento de los departamentos. En el caso que nos ocupa, como se señaló, la investigación no estaba generalizada ni institucionalizada en todas las escuelas y facultades.

El elemento matricial de la estructura departamental acompañó a la transformación de las

del  
5-7  
de Octubre  
2011



escuelas y facultades en Centros Universitarios. Los departamentos académicos diseñan y operan ambientes de aprendizaje, ofrecen cursos y otros espacios curriculares de formación a todos los programas de técnico superior universitario, licenciatura y posgrado del Centro Universitario fundamentalmente, y complementan la oferta de cursos de otros centros, por lo que no son los responsables de estos programas académicos. A su vez éstos programas cuentan con un coordinador académico para cada uno de ellos, que realiza el enlace y articulación de esfuerzos entre los distintos departamentos del centro universitario, y una secretaría académica de quien dependen las coordinaciones académicas de los programas, la que a su vez coordina y articula el trabajo académico de todos los departamentos y de todos los programas.

El departamento es responsable de algún instituto, centro o laboratorio de investigación, ya sea existente desde antes en una Facultad o sea creado después. En ello se pretendió ubicar a los posgrados, y en algunos casos funcionó así, pero con el Reglamento General de Posgrado en vigor a partir del 1° de enero de 2005 ya no son los Departamentos quienes toman todas las decisiones sobre el posgrado, excepto la de autorizar cursos y profesores, sino que es una Junta Académica, presidida por quien coordina cada programa de posgrado, la que decide sobre trayectorias, titulaciones y demás asuntos relacionados con el posgrado. El avance diverso en el desarrollo de los programas de posgrado, así como el desigual grado de consolidación de los departamentos y en ellos de la investigación, ha hecho que este nivel de formación requiera aún de políticas y estrategias para llevarlo a su integración plena tanto en el modelo académico como en la participación de los colegios departamentales y en las academias y programas que conforman este órgano de gobierno, al igual que resulta urgente retomar y fortalecer con mayor ahinco la investigación y la formación de alto nivel para el desarrollo sustentable.

El modelo académico que guió la reforma no tuvo un planteamiento integral, ni se hizo

del  
5-7  
de Octubre  
2011



explícito en todos sus elementos, por lo que con los elementos enunciados, y de forma pragmática<sup>7</sup>, más allá de congruencias y coherencias epistemológicas y funcionales, se diseñó, inició y continuó la planeación y operación de la nueva estructura departamental.

La formación de los estudiantes continuó estando centrada en la enseñanza, aunque cada vez mas profesionalizada y con la integración acompasada de elementos innovadores como la introducción del sistema de créditos y el currículum semi flexible, el impulso al uso de tecnologías para el aprendizaje, las tutorías y la construcción de ambientes de aprendizaje mas allá del aula como el desarrollo y fortalecimiento de las bibliotecas en red como centros de información y los espacios abiertos de libre conexión a Internet, el fortalecimiento del servicio social, las prácticas profesionales y la motivación hacia la investigación de los estudiantes sobresalientes. Pero la sustentabilidad del desarrollo de Jalisco no se incorporó como eje transversal de la Reforma ni de la formación y trabajo académico universitario.

En el 2007 se consideró necesario hacer explícito el modelo académico con todos sus elementos y conceptualizaciones y se elaboró el documento Modelo Educativo siglo 21 (Universidad de Guadalajara, 2007), pero en él tampoco se retoma explícitamente el compromiso universitario con la sustentabilidad del estado de Jalisco, aunque de manera indirecta, en la exposición del compromiso de la Universidad con la sociedad, en el documento se plantea que la “generación, recuperación y recreación de conocimiento, como funciones universitarias básicas, no son vistas de manera aislada ni por fuera de los contextos de producción que le son relevantes a la universidad, institución preocupada y componente clave del desarrollo —local, nacional y planetario—, por lo que busca que los modelos adoptados sean aquellos que miren por cerrar el paso a las condiciones que reproducen y profundizan la pobreza y la marginación “ y considera tambien que “el impulso a la investigación científica, humanista y tecnológica al interior de la Universidad de Guadalajara tiene un carácter imperativo y estratégico, ya que sus productos son

<sup>7</sup> Este calificativo fue dado por algunos actores centrales del proceso de Reforma Académica. Ver: Rosario, V., y E. Marúm (Coord.) (2005), Tomo I.

del  
5-7  
de Octubre  
2011



elementos fundamentales para apoyar el desarrollo constante del estado de Jalisco (...) ya que “la universidad es campo reflexivo y propositivo. Las reflexiones que hace de la realidad le permiten poner en evidencia las contradicciones que se presentan hacia el interior de los grupos sociales, en especial aquellas que reproducen mecanismos que continúan generando desigualdades, sobre todo en los accesos económicos y sociales. La fuerza de sus reflexiones se basa en su capacidad para generar propuestas que atiendan a las necesidades colectivas, así como para advertir sobre los riesgos de hacer o dejar de hacer acciones que comprometan la pervivencia de los grupos humanos y la preservación de su entorno natural o físico”, con lo que se diluye, al menos en su discurso, el compromiso con el desarrollo sustentable de Jalisco, lo que lleva a la necesidad de revisar y replantear el modelo educativo en este tema, proceso que ya se está dando.

Otros cambios cambios que se gestaron e iniciaron antes de la reforma, como el paso de un proceso de admisión basado en una indagación socioeconómica de los estudiantes, a un examen de admisión general para cada nivel educativo, aplicado por un organismo externo<sup>8</sup>, han ido generando cambios en el estudiantado, la promoción y desarrollo de una nueva cultura académica y nuevas necesidades de funcionamiento, formación y reconocimiento del profesorado, pero también una nueva cultura en los administrativos y directivos de la institución, en todos sus niveles.

Algunas resistencias a los cambios que implicaba la Reforma Académica.

Los cambios radicales que implicó la amplia *reingeniería institucional* realizada en Universidad de Guadalajara, enfrentaron pocas resistencias, sobre todo, porque este proceso tuvo un liderazgo muy fuerte encabezado por el entonces Rector de la Universidad. “La construcción de un proyecto con un estilo de gestión y ejercicio de poder

<sup>8</sup> El College Board, organización con sede en Puerto Rico es el organismo que realiza, con apoyo de los profesores de la U de G, los exámenes de admisión para el nivel medio superior y para el superior, excepto para el posgrado donde en algunos casos se recurre al EXANI III del Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL)

del  
5-7  
de Octubre  
2011



unipersonal, que tomó como vehículo a la academia e innovación en todos los ámbitos de la institución, dando origen a proyectos transversales de carácter permanente y que en la actualidad representan para la universidad un reconocimiento en su labor cultural y de vinculación con el entorno” (Rosario Muñoz, Víctor M. 2007) explican en mucho la escasa presencia de conflictos y su baja intensidad.

De igual forma lo explica el proceso de cabildeo eficiente entre los principales grupos políticos dentro y fuera de la universidad, porque tuvo una buena acogida en los sectores más progresistas de la academia y porque fue relativamente bien vista por los sectores administrativos. En el estudiantado habían quedado atrás los conflictos que existieron entre los grupos hegemónicos de su organismo colectivo, la Federación de Estudiantes de Guadalajara (FEG), y que propiciaron en 1991 el nacimiento de la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU) como el nuevo organismo estudiantil.

Podemos afirmar entonces, que en realidad no hubo resistencia abierta a los procesos de cambio amplio y profundo que implicaba la reforma académica porque hubo, en el marco del conflicto, negociación y reparto de las diferentes posiciones universitarias que le permitió a la administración en turno cierta legitimidad hacia la comunidad.

Las escasas resistencias al cambio se generaron debido a que no se incorporaron a las comisiones de planeación y a los foros de consulta sobre la reforma, de igual manera, en igual proporción y con igual intensidad, a todos los sectores. Se trató de un planteamiento de reforma más centrada en la opinión de la comunidad académica, luego en la opinión de la comunidad estudiantil y hubo poca, o escasa participación del sector administrativo. Esto hizo que más que la resistencia del sector administrativo, tuvieran manifestaciones que buscaban demostrar la inquietud y el requerimiento de información, la necesidad de verse incorporados, de contar con canales de participación para poder apoyar a los cambios académicos y curriculares, con las transformaciones en el funcionamiento, operación y gestión que requiere una reforma académica.

Existieron también, algunas resistencias provenientes de pequeños sectores de la parte académica, algunos de los tradicionales profesores de asignatura o de tiempo completo

del  
5-7  
de Octubre  
2011



que no habían tenido la oportunidad o que no se habían propuesto obtener el título de licenciatura, o que tenían exclusivamente la licenciatura y que vislumbraban que la reforma les iba a implicar un trabajo enorme de recambio, y no parecían, en un primer momento, dispuestos a realizarlo porque se trataba de profesores con una amplia trayectoria, con dos o más décadas de antigüedad, que querían continuar la inercia con la que habían venido funcionando.

Dos actores fueron centrales para que no se generaran obstáculos fuertes o insalvables a la transformación de la institucional, por una parte, los dos sindicatos, el de trabajadores académicos y el de trabajadores administrativos, jugaron un relevante papel para enfrentar y reducir las resistencias al cambio. Los dos gremios tuvieron una participación muy fuerte en el diseño y propuesta de cambios y de apoyo a la reforma, pero siempre resguardando los derechos de los trabajadores, lo que fue creando en los trabajadores un clima de confianza sobre su futuro. Por otra parte, los estudiantes, tanto de forma directa como a través de la FEU, fueron el elemento acelerador de los cambios. Cuando se inició el cambio curricular y la flexibilización, los estudiantes constataron las bondades de la nueva forma de trabajo académico con el que se desempeñaban los estudiantes de nuevo ingreso, y fueron ellos los que solicitaron y propiciaron que este cambio se acelerara y se generalizara para que incluyera a los estudiantes que ya estaban en tránsito, decisión que implicó un esfuerzo administrativo enorme y una creatividad académica intensa para compatibilizar los programas académicos de licenciatura, cuya duración era de 10 semestres, a un sistema flexible valorado en créditos, donde la duración esperada para la formación era de 8 semestres, de ahí la necesidad de trabajar con semestres ampliados para las generaciones previas a la reforma y con semestres normales para las generaciones de nuevo ingreso.

Estos elementos muestran, de manera amplia, el proceso de transformación por el cual transitó la reforma en la máxima casa de estudios de Jalisco, revela los componentes de cambio de estructura organizativa y de gestión, de cambio académico y en especial curricular, y de transformación en la estructura de poder, que la han convertido en

del  
5-7  
de Octubre  
2011



referente obligado para las reformas universitarias en México, ya que además de realizar exitosamente esta inusitada reingeniería, pudo seguir combinando la calidad académica con la ampliación de la matrícula.

### **Otros resultados de la transformación a 14 años del cambio estructural.**

Uno de los resultados en el proceso de transformación de la Universidad, ha sido, sin duda el desarrollo de su planta docente, la cual ha tenido un avance con respecto a su grado académico, su producción expresada en la participación generalizada en eventos nacionales e internacionales y sobre todo en lo que respecta a indicadores estructurales reconocidos y promovidos por las diversas entidades federales. Así se tiene que en la actualidad ha habido una transformación en la conformación del personal académico. Los apoyos e incentivos institucionales para la formación de posgrado de sus profesores han transformado la planta académica hasta convertirla en una de las mejores y más reconocidas del país. Para el mes de febrero de 2008 se tienen 1,465 total de investigadores de los cuales 530 pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores, 1,360 Profesores de Tiempo Completo con perfil deseable registrados en el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), 34 Cuerpos Académicos Consolidados (CAC), 78 Cuerpos Académicos en Consolidación (CAEC), 257 Cuerpos Académicos en Formación (CAEF), lo que le representa tener el segundo lugar por el número de CA Consolidados entre las Instituciones de Educación Superior. Asimismo, se tienen 813 Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) registradas en PROMEP.

Con respecto a sus programas educativos, en 2009 la Universidad tenía 30 programas en educación media superior, 3 Bachillerato general, 8 Bachillerato técnico, 19 Profesional medio. Asimismo, se tienen 86 Programas de pregrado de los cuales 6 son técnico superior universitario, 78 de licenciatura, y 2 profesionales medio. Finalmente tiene 148 Programas de posgrado de los cuales 44 Programas reconocidos por el CONACYT en el padrón nacional de posgrados reconocidos por su calidad académica<sup>9</sup>, lo que muestra el

<sup>9</sup> Ver numeralía institucional. COPLADI UdeG. Febrero 2008. [www.copladi.udg.mx](http://www.copladi.udg.mx)

del  
5-7  
de Octubre  
2011



avance del esfuerzo institucional por ofrecer a la juventud jalisciense una educación de calidad y compromiso social.

A manera de balance y sendas de los desafíos.

La Universidad de Guadalajara ha sido paradigma para la reforma de otras instituciones de educación superior en México que están transitando el camino del proceso de reforma, es un caso inusitado de cambios radicales, y es también pionera en la inclusión de la perspectiva del desarrollo sustentable en sus objetivos educativos. La *reingeniería institucional* realizada en su estructura de escuelas y facultades a una Red de Centros Universitarios y un Sistema de Educación Media Superior; la consecución de su autonomía, el paso de semestres a cuatrimestres y de cuatrimestres a semestres ampliados y luego a semestres normales; la introducción del modelo académico curricular de carácter semiflexible, la adopción de niveles y categorías académicas a través de la homologación, asociadas a diferenciación salarial; la profesionalización de los académicos; la compatibilización de las distintas modalidades de la docencia en los programas académicos, la introducción de un proceso de admisión de estudiantes avalado por una instancia externa a la institución, entre muchas otras transformaciones, no han sido enfrentadas por ninguna otra institución en México.

El carácter pragmático de algunas estrategias y acciones, respecto al modelo de organización para la Universidad, el cual definía las acciones de desestructuración y descentralización de la universidad, así como los constitutivos y los elementos básicos para la conformación de cada uno de los centros universitarios, a pesar de existir un documento base aprobado por el Consejo General Universitario en octubre de 1993 y de contarse con una nueva Ley Orgánica, se advierte, a la distancia que cada centro universitario, en especial los temáticos, pero en general todos, procesaron y organizaron las funciones sustantivas de acuerdo a los niveles de discusión y debate que se

del  
5-7  
de Octubre  
2011



generaron sobre las disciplinas y áreas del conocimiento que los irían conformando. “Lo anterior se advierte al analizar la estructura organizacional de los centros, por ejemplo, en el caso del Centro Universitario de Ciencias de la Salud se arriba a un modelo matricial donde las facultades desaparecen en la nueva organización y se diluyen e integran las divisiones del centro, lo cual significa que existe una relación horizontal y vertical entre los programas educativos de las carreras que conforman las ciencias de la salud. En el caso del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas se tiene una estructura vertical en algunas de sus divisiones, un ejemplo de ello es el caso de la división de contaduría, donde la Facultad de Contaduría pasó a conformar la división del mismo nombre, se advierte, como lo han señalado algunos actores clave, que no se llevó un análisis epistemológico de las ciencias económicas – administrativas” (Rosario, Víctor. 2007) situación que se presenta con mayor agudeza en el caso del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades donde la Facultad de Derecho pasó a conformar la División de Estudios Jurídicos con una fuerte verticalidad de la estructura que no ha permitido articularla matricialmente con el resto de los programas académicos de ese centro universitario.

En el modelo de gestión asumido y vivido por parte de la universidad y los centros universitarios, ha imperado un estilo de gestión con diversos enfoques en el que se integran acciones de orden tanto políticas como académicas, caracterizado por conjugar rasgos centrados en la verticalidad, asimismo la toma de decisiones en muchas ocasiones tipo autocrático y unipersonal. Si bien es cierto existen esfuerzos por ejercer un modelo de gestión participativo e incluyente, pareciera que no se ha logrado en la medida de lo deseable que se exprese en la *praxis*, sino que al contrario siguen persistiendo prácticas de carácter hegemónico y en consecuencia el rumbo de la universidad ha quedado sujeta a las acciones y políticas implementadas por actores que han tenido la oportunidad de generar un proyecto que si bien ha aportado procesos académicos de calidad para sociedad jalisciense, también le da contenido a una práctica de gestión caracterizada por su dimensión unidireccional y vertical, con ciertos límites en



la actuación de los actores desde los órganos colegiados.

Aunque como se ha mostrado, aún queda mucho trabajo por hacer, los resultados de la reforma académica se pueden constatar. La Universidad de Guadalajara es ahora una institución educativa en vías de consolidar su reconocimiento social reconocida por su calidad y que es de las universidades públicas que ocupa los primeros lugares en programas de calidad y académicos reconocidos (SNI y PROMEP) y que ha liderado los procesos de transparencia en el uso de recursos y en la rendición de buenas cuentas a la sociedad.

A pesar de que existen avances, se debe continuar con el trabajo para avanzar en el mejoramiento de los indicadores en los programas educativos, datos finos, cruce de información mediada por la investigación para generar interpretaciones y explicaciones para la toma de decisiones. “Los indicadores y la numeralia que hoy reporta la Universidad evidencian la pertinencia y viabilidad del cambio institucional que se inició en 1994. (...) la Institución enfrentó su proceso de consolidación de manera explícita en sus políticas y directrices, pero de forma diversa y mediante procesos metodológicos de intervención que hoy en día le dan sentido a las prácticas institucionales que se viven cotidianamente en cada uno de los centros universitarios” (Rosario, V. y Marúm, E., 2005), que sin embargo hay que reconocer que la Universidad tiene la oportunidad para repensar su estructura organizacional y delinear su modelo educativo, con la participación de los actores universitarios, que le imprima una visión prospectiva hacia la Institución de educación superior consolidada y de calidad, y hacia su mayor contribución y compromiso con el desarrollo sustentable de Jalisco.

Sin desconocer que en el marco de las tendencias y políticas nacionales e internacionales se ubican las grandes directrices que en general se proponen para la calidad, pertinencia y equidad de la educación superior, y sin reiterar o eludir a las políticas institucionales que se han planteado a partir de lo establecido tanto por los programas federales como por la propia Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), o por organismos internacionales como la

del  
5-7  
de Octubre  
2011



UNESCO, entre otros la comunidad universitaria y en especial sus directivos han buscado reflexionar sobre los puntos nodales que subyacen en las políticas públicas para ubicar las ausencias o faltantes durante la implementación institucional de las mismas; “significa, por lo tanto, acceder a la forma en que se ha ido construyendo el nuevo tejido académico de la organización y su actual conectividad, a las decisiones y acciones necesarias para su “regeneración” de manera que siga asegurándose que la Universidad de Guadalajara cumple sus altos fines sociales” (Rosario Muñoz, Víctor M. 2007). Las autoridades y la comunidad han iniciado procesos para llevar a cabo una evaluación de esta parte del trayecto de la reforma, que permita nuevas políticas académicas y fortalecimiento de las funciones sustantivas en un marco internacional, innovador, incluyente y participativo de la sociedad.

Con el nuevo siglo, la Universidad de Guadalajara se ha propuesto una tarea de constante innovación, promoviendo una formación integral, ética y científica, estética y humanística de los estudiantes, el desarrollo de una mas amplia oferta educativa, la consolidación de su planta académica, la acreditación de sus programas educativos, el ejercicio de una cultura universitaria para una mejor ciudadanía, una mayor congruencia y pertinencia con el desarrollo sustentable, la producción de nuevos conocimientos en todos los campos de las ciencias y las artes, así como la formación de nuevos espacios para la formación universitaria” (Universidad de Guadalajara, 2007).

“Las transformaciones en el entorno y las tendencias predominantes, positivas y negativas interpelan a la universidad, a su desarrollo presente y futuro, a su rol en el proyecto de desarrollo nacional. Entre otros, la Universidad debe esclarecer, ¿qué conocimientos son valiosos, pertinentes y básicos en el aprendizaje de los alumnos, ¿cuáles conocimientos anteriores y cuáles conocimientos nuevos deben aprender?, ¿cuáles valores deben promoverse en ellos?, ¿cuáles de las anteriores formas de enseñar y aprender siguen siendo útiles y permiten el logro de la construcción de medios para que los alumnos diseñen y transiten exitosamente por su proyecto formativo y su proyecto de vida?, ¿cuáles formas y maneras de organizar y administrar los espacios y

del  
5-7  
de Octubre  
2011



ambientes formativos siguen siendo eficaces y eficientes y cuáles han dejado de serlo?, ¿cuáles formas de gobierno deben fortalecerse y cuales son ahora un impedimento para el desarrollo de la Universidad?, ¿cómo cambiar lo que ya no se necesita o lo que no ayuda a la transformación y desarrollo de la educación superior?, ¿Quiénes deben liderar estos cambios y por donde empezarlos o continuarlos?” (Universidad de Guadalajara, 2007). Esto es, revisar, redefinir y completar los elementos del modelo académico para hacerlo explícito, consensado y legitimado por toda la comunidad universitaria.

Por tanto, se considera fundamental precisar algunos criterios que orientarían la construcción de políticas institucionales como lineamientos para la evaluación y redefinición de los modelos educativo y académico general para la Universidad, y a partir de ellos los de cada centro universitario con sus matices y particularidades, modalidades y niveles, pero siempre dentro del marco de referencia obligado del nuevo modelo educativo de la Universidad de Guadalajara como una sola institución. Será a partir de la definición completa y participativa, y de contar de forma explícita con el modelo académico, como este se convertirá en el centro articulador y dinamizador del modelo organizacional y de gestión, y de la planeación institucional que el funcionamiento de ellos requiere en la actualización del Plan Institucional de Desarrollo vigente. Esta estrategia de relanzamiento de la reforma debe considerar que “el problema de la gestión universitaria en la universidad pública mexicana está determinado por las redes de poder de carácter hegemónico que guardan una relación directa con el tipo de actuación que manifiestan los directivos en los espacios institucionales. Esto quiere decir, que es posible construir en el ámbito de la gestión, el mapa de actuación que determina, en situaciones concretas, las intenciones y el quehacer estructurante del directivo universitario” (Rosario Muñoz, Víctor M., 2007) para asegurar y avanzar en una nueva gestión en la Universidad de Guadalajara, incluyente, flexible, cooperativa, participativa, transparente y con rendición de cuentas.

Se asume que el nuevo paradigma de la reforma tiene que plantear nuevas concepciones para llevar a cabo la tarea de gestión, con criterios tales como asumir que los liderazgos

del  
5-7  
de Octubre  
2011



son compartidos, reconvertir las prácticas directivas de carácter hegemónico, para dar paso a la cooperación entre actores y estructuras, considerar la autogestión como una actitud para la mejora continua en la toma de decisiones y reconocer que la universidad pública en el presente y frente a la dinámica internacional exige actores con una visión democrática de la vida académica y una concepción de la gestión en la dimensión socio histórica del compromiso de la institución con la sociedad.

El reto de la gestión como práctica para la universidad del Siglo XXI, será reconocer las diferentes modalidades educativas, y los espacios abiertos y diversos en donde se llevarán a cabo los procesos de formación de profesionales e investigadores, en tanto que los objetos institucionales se modificarán permanentemente en sus intenciones y finalidades. Un ejemplo en este tenor lo representa la gestión directiva en modalidades no convencionales y en la que los actores o usuarios del sistema no tendrán una presencialidad cara a cara, por lo que la movilización de los actores y el cumplimiento de las metas institucionales se valorarán desde directrices soportadas en las tecnologías de la información y la comunicación (TICs). Aquí el Sistema de Universidad Virtual y su articulación para potenciar los esfuerzos formativos y de gestión dentro y fuera de la institución, se pone de nuevo entre los temas cruciales para la transformación de la Universidad.

Para las definiciones del modelo educativo y para las nuevas prácticas y perfiles de los actores líderes de proyectos en el futuro inmediato, el reto de la Universidad de Guadalajara incluirá la gestión universitaria y el diseño de las políticas institucionales de carácter cooperativo, matricial, corresponsable, comprometido, integral y autogestivo, un *Modelo de Gestión Directiva de Intervención Permanente*, resultado de los procesos creativos y de valor agregado a las acciones de movilización de actores, tareas, estructuras y procesos; de la gestión propiamente, expresadas en sus resultados con el aseguramiento del desempeño eficiente de los actores responsables y coordinadores de proyectos. Consolidar lo logrado y avanzar en las transformaciones necesarias serán las estrategias que aseguren el alto objetivo de que, en el mediano plazo, la Universidad de



Guadalajara se encuentre entre las universidades públicas más reconocidas y valoradas por la sociedad. (Rosario, Víctor. 2007)

## c) Conclusiones

La necesidad urgente de reformular el modelo departamental y de retomar la contribución al desarrollo sustentable de Jalisco.

Las transformaciones y avances en todos los campos del conocimiento, en algunos de forma más acelerada que en otros, están generando nuevas tecnologías, nuevas formas de revalorar y aplicar el conocimiento tradicional, nuevas profesiones y áreas laborales, sociales y políticas, y formas diversas de integrar este conocimiento en las relaciones humanas individuales, grupales y sociales. Hasta ahora las universidades se han centrado en el conocimiento científico y no han incorporado el conocimiento tradicional, a pesar no sólo de su importancia histórico-cultural, sino de sus posibilidades para generar valor económico, y este es un reto que enfrentan las universidades y todo el sistema de educación superior.

Una nueva forma de producción de conocimiento está emergiendo paralelamente a la forma tradicional de investigación y desarrollo. "El nuevo modo de producción de conocimiento afecta no sólo qué conocimiento es producido, sino también cómo se produce, el contexto en el que se genera, la forma en que se organiza, el sistema de recompensas que utiliza y los mecanismos que controlan la calidad de lo que se produce" (Gibbons et al, 1994). La forma tradicional que ha prevalecido y prevalece en la Universidad de Guadalajara, se ha caracterizado fundamentalmente por ser una investigación disciplinaria y en muy pocos casos en la agregación multidisciplinaria. Esta investigación separa lo que es conocimiento fundamental o básico y lo que es conocimiento aplicado; esto implica una distinción operacional entre el núcleo teórico y otras áreas del conocimiento tales como las ciencias de la ingeniería, en donde las ideas teóricas se traducen en aplicaciones. Es decir, la generación de conocimiento se concibe

del  
5-7  
de Octubre  
2011



bajo un concepto lineal en el que se va de la investigación básica a la aplicada, y de ahí al desarrollo experimental y a la innovación, paradigma que guía también la formación de los alumnos, a pesar de algunos cambios debidos a la flexibilidad curricular.

La investigación académica está siendo complementada o invalidada por un “nuevo modo de producción del conocimiento” que está emergiendo paralelamente al modelo tradicional, lo que implica un cambio estructural radical en muchos aspectos del modelo que hasta ahora ha sido denominado como ciencia académica (Ziman, 2000, lo llama ciencia verdadera “real science”). "El nuevo modo de producción de conocimiento no sólo afecta a qué conocimiento es producido, sino también a cómo se produce, el contexto en el que se genera, la forma en que se organiza, el sistema de recompensas que utiliza y los mecanismos que controlan la calidad de lo que se produce" (Gibbons et al, 1994) y de esta forma, afecta también la manera en que se forman a los profesionistas y posgraduados.

Las tendencias a la interdisciplina, los nuevos campos del conocimiento, las nuevas tecnologías, las transformaciones en las demandas sociales, la necesidad de retomar el papel de conciencia crítica de la sociedad y la mayor responsabilidad de la educación superior en el crecimiento económico y en la equitativa distribución del mismo, plantean ya serias limitaciones para la organización y funcionamiento de los centros temáticos, los de tamaño mas grande y con mayor infraestructura y recursos académicos, y da una oportunidad mayor al funcionamiento y desarrollo de los centros multitemáticos, los de menor tamaño y menos disponibilidad de recursos, pero con mayor integración en la comunidad y el desarrollo de las regiones donde se ubican, pues su estructura favorece las nuevas formas de generar conocimiento y de darle la relevancia social necesaria. La integración de los elementos que forman la red universitaria, la interacción efectiva entre los niveles medio superior, superior y posgrado, así como la operativización de temas transversales como la sustentabilidad, los derechos humanos, la interculturalidad, los asuntos medio ambientales, de género, entre otros, requerirán un énfasis fuerte en el modelo académico y en la gestión institucional en todos sus niveles.

del  
5-7  
de Octubre  
2011



Cada vez es más nítida la necesidad de convertir en multitemáticos a todos los centros universitarios, de generar articulaciones e interfases efectivas entre el nivel medio superior y el superior, y de incorporar en el modelo educativo un modelo pedagógico centrado en la nueva forma de hacer ciencia y de formar y de retomar en él la perspectiva de la sustentabilidad del desarrollo institucional y del estado de Jalisco. Algunos centros universitarios regionales tienen ya proyectos amplios en este sentido, y formas de específicas de concretarlos. En el actual Plan Institucional de Desarrollo (Universidad de Guadalajara, 2007) estos elementos están incorporados, pero sin la contundencia en metas y acciones específicas y delimitadas par lograrlos. Las políticas institucionales del PDI 2030 dan como directrices institucionales las siguientes: 1) Funcionar como una red colaborativa y subsidiaria para el desarrollo de las funciones sustantivas, que promueva la integración e interacción entre la educación media superior y superior; 2) Impulsar el desarrollo equilibrado de las entidades de la Red para atender la demanda educativa en las regiones del Estado en las distintas modalidades de educación; 3) Fomentar una cultura de innovación y calidad en todas las actividades universitarias; 4) Promover la internacionalización en las diferentes funciones sustantivas y adjetivas de la institución; 5) Promover el compromiso social e impulsar la vinculación con el entorno en el ejercicio de las funciones sustantivas; 6) Fomentar la sustentabilidad financiera de la institución optimizando el uso de los recursos y 7) Promover la equidad, el desarrollo sustentable y la conciencia ecológica. Esta última sólo se explicita en las actividades de difusión y vinculación, donde en las políticas, objetivos y estrategias se señala el objetivo de difundir los avances científicos y tecnológicos que se generan en la institución para contribuir al desarrollo sustentable; y en las estrategias del mismo, 1) Constituir y consolidar el parque científico tecnológico de la Red Universitaria; 2) Identificar los productos de investigación con posibilidad de contribuir al desarrollo sustentable para su difusión entre la sociedad; 3) apoyar las actividades editoriales de las entidades de la Red Universitaria y 4) Operar programas en apoyo al desarrollo sustentable de la región, con estrategias como: a) consolidar el plan universitario de sustentabilidad, accesibilidad y gestión ambiental; b)



desarrollar una cultura ambiental en los universitarios; c) generar investigación y brindar asesoría para la recuperación de zonas y regiones devastadas ambientalmente; d) generar investigación y brindar asesoría para el diseño de modelos alternativos que fortalezcan las economías locales y la calidad de vida de sus habitantes y e) incluir la formación ambiental y la sustentabilidad en los currícula universitarios.

Es necesario reconocer que hay avances en la aplicación de estos lineamientos, así como en sus estrategias y acciones, pero aunque necesarios, son aún insuficientes para el reto que presenta a la Universidad el desarrollo sustentable de Jalisco y las nuevas vías para lograrlos con el conocimiento y sus nuevas maneras de construirlo y aplicarlo tanto en la realidad productiva y social como en la formación de estudiantes.

## **d) Propuesta**

En síntesis, como se ha planteado en otros trabajos (Rosario, V. y Marúm, E., 2005), se plantea la urgente necesidad de evaluar el modelo departamental y llevar a cabo su reformulación en cada Centro Universitario, por medio de un ejercicio que involucre a todos los centros universitarios para que, mediante la coordinación de la Administración General, se lleve a cabo la reestructuración y en su caso la transformación de los modelos académico-organizacionales-funcionales, con una propuesta que garantice el desarrollo institucional para la sustentabilidad propia y la de Jalisco, con impacto en:

1. La integración total de la red en lo académico y en lo administrativo.
2. La mayor integración social de la red universitaria en Jalisco y en México, incluyendo la dimensión de la internacionalización.
3. El refrendo de la responsabilidad social con el desarrollo sustentable de Jalisco y con las regiones de influencia de la Red Universitaria
4. La adecuación, complementación y articulación de los instrumentos normativos con el modelo educativo y el modelo académico que defina, consensuadamente, la comunidad universitaria.
5. La movilidad de los estudiantes y académicos entre los centros universitarios.
6. La articulación de actividades formativas entre el sistema de educación media superior y los centros universitarios.



7. La profundización en la interacción organizacional vertical y horizontal de los programas educativos con la intención de generar la matricialidad educativa, articulada a las nuevas formas de generación de conocimiento.
8. La diversificación de la oferta académica tanto en la modalidad presencial como en otras modalidades.
9. La resolución de la pertinencia del mundo burocrático en los centros universitarios y de la división como entidad articuladora de los departamentos, como una oportunidad de advertir su pertinencia más allá del reconocimiento político-administrativo que ha desarrollado.
10. La reconceptualización del trabajo académico y de sus espacios en red.
11. La reorientación de la infraestructura en cuanto a cantidad y calidad, y en cuanto a las necesidades del modelo educativo centrado en el aprendizaje y en el currículum flexible y la organización departamental-matricial y como estrategia de apoyo al desarrollo sustentable de las regiones y del estado.
12. La profesionalización del trabajo de gestión.
13. La revisión del esquema de calidad, pertinencia y equidad en todos los niveles y modalidades.
14. El replanteamiento de las formas y condiciones para avalar la calidad de la formación en instituciones incorporadas a la Universidad.
15. La redefinición del financiamiento institucional, el uso eficaz y eficiente de los recursos y la rendición de buenas cuentas a la sociedad

Por ello, es imprescindible que la equidad, como elemento indisoluble de la calidad académica, sea revalorada como estrategia central del funcionamiento de la red universitaria, para que el sesgo que se le ha dado a la búsqueda de calidad y el abandono relativo de la equidad, no siga contribuyendo, como lo han reconocido rectores y directores de la educación superior mexicana<sup>10</sup>, a profundizar la inequidad social y a seguir impulsando un desarrollo social y económico y una educación superior excluyente, sino una educación superior comprometida con la creciente responsabilidad social que implica su contribución a la sustentabilidad del desarrollo de Jalisco y de México. Se requiere revisar con mirada crítica la actual cobertura y plantear estrategias para

<sup>10</sup> Educación superior excluyente y empresarial.

<http://www.iesalc.unesco.org.ve/pruebaobservatorio/boletin107/boletinro107.htm>. Consultada 11 noviembre 2005

del  
5-7  
de Octubre  
2011



aumentar la cobertura estatal que todavía no llega siquiera al promedio nacional, así como tener un mayor y permanente contacto con la sociedad civil y con los tres niveles de gobierno para coadyuvar en las soluciones de los problemas económico, político, social y ambiental de la entidad y para continuar consolidando el compromiso social de la Universidad de Guadalajara con el desarrollo sustentable de Jalisco.

## e) Referencias bibliográficas (formato APA)

Didriksson T., Axel y Alma Herrera (Coord.) (2002). La transformación de la universidad mexicana: diez estudios de caso en la transición. , México, Universidad Autónoma de Zacatecas/Grupo Editorial Porrúa.

Educación superior excluyente y empresarial. Recuperado el 6 de noviembre de 2005 de: <http://www.iesalc.unesco.org/ve/pruebaobservatorio/boletin107/boletinnro107.htm>.

Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowonty, S. Schwartzman, P. Scott and M. Trow (1994). The New Production of Knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies. London, Sage Publications, Thousand Oaks, Nueva Delhi.

González Romero Víctor M. (2000). Quinto informe de Labores. México, U de G.

González Romero, Víctor y Elia Marum Espinosa (2002). “La transformación de la Universidad de Guadalajara. Del gigantismo a la red”. En: Didriksson T., Axel y Alma Herrera M. (Coords.) La transformación de la universidad mexicana. Diez estudios de caso en la transición. México, UAZ, Miguel Angel Porrúa.

Ibarra, David (2005). Ensayos sobre economía mexicana. México, FCE.

Ibarra Colado, Eduardo (2003). La Universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización. México, UNAM/UAM Iztapalapa/UDUAL.

Keiner, Dieter (2005). “¿Educación como mercancía y servicio? o ¿Qué tan actual es la contradicción entre la educación como práctica de la libertad y la educación como práctica de dominio?” En: Aguilar, Luis Armando (Coord.) (2005). Lo humano en riesgo. La educación frente a la globalización. México, ITESO/Goethe-Institut Guadalajara/UIL.

Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara. Recuperado el 9 de octubre de 2009 de [http://www.secgral.udg.mx/interface/normatividad/doc\\_norgral/Leyorganica.pdf](http://www.secgral.udg.mx/interface/normatividad/doc_norgral/Leyorganica.pdf)

del  
5-7  
de Octubre  
2011



López Zárate, Romualdo (2002). Formas de gobierno y gobernabilidad institucional. Análisis comparativo de seis instituciones de educación superior. México, ANUIES.

López Zárate, Romualdo, Oscar M. González Cuevas y Miguel Ángel Casillas Alvarado (2001). Una Historia de la UAM. Sus primeros 25 años. México. México, UAM.

Marum Espinosa, Elia y Ma. Lucila Robles Ramos (2001). "Dos Modelos Departamentales en la Investigación y el Posgrado Mexicanos". En: Universidades No. 21, enero-junio, México, UDUAL. Recuperado el 23 de marzo de 2007 de <http://www.udual.org/CIDU/Revista/21/ModelosDepartamentales.htm>

Rodríguez Gómez, Roberto (1995). ¿A dónde va la Universidad Latinoamericana? En: Esquivel Larrondo, Juan E. (Coord.) La universidad Hoy y Mañana. Perspectivas Latinoamericanas. México ANUIES/UNAM

Ramírez Reynoso, Braulio (2003). Organización Académica y Administrativa de las Instituciones Públicas de Educación Superior. Derecho de la educación y de la autonomía. México, UNAM-IPN.

Rosario Muñoz, Víctor Manuel y Elia Marúm Espinosa (2005). Internacionalización de la universidad, cambio institucional y práctica docente. México, Universidad de Guadalajara.

Rosario Muñoz, Víctor Manuel y Elia Marúm Espinosa (Coords.) (2005). Desarrollo y consolidación de los modelos académicos de los Centros Universitarios en la Universidad de Guadalajara (1994-2004). Tomo I. Centros Temáticos, Tomo II. Centros Regionales. México, Universidad de Guadalajara.

Rosario Muñoz, Víctor Manuel (2007). La Gestión Directiva en la Universidad de Guadalajara: Reconstrucción de las experiencias de dos centros universitarios. (2001-2007). México, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología/Universidad de Guadalajara

Sánchez Soler, María Dolores (1995). Modelos Académicos. Temas de Hoy en la educación superior, No. 8. México, ANUIES.

UNESCO-UNICEF (2005). La educación como bien público y estratégico. Encuentro Regional UNESCO-UNICEF. Cartagena, Colombia, 31 de agosto-2 de septiembre.

Universidad de Guadalajara (1990). Del Gigantismo a la Red Universitaria. La descentralización posible. Programa de Descentralización 1990-1995. México, Editorial Universidad de Guadalajara.

del  
5-7  
de Octubre  
2011



Universidad de Guadalajara. (1996). Certidumbre y Esperanza. Plan Institucional de Desarrollo 1995-2001. Guadalajara, Jalisco.

Universidad de Guadalajara (2007). Modelo Educativo Siglo XXI, Rectoría General 2001–2007. México, Universidad de Guadalajara. Recuperado el 9 de octubre de 2009 de <http://www.udg.mx/categoria.php?id=105>

Universidad de Guadalajara (2008). Estrategia para la revisión y actualización del Modelo Educativo de la Universidad de Guadalajara. Documento de Trabajo. Versión marzo de 2008.

Universidad de Guadalajara (2009). Plan de Desarrollo Institucional Visión 2030. México, UDG/COPLADI. Recuperado el 9 de octubre de 2009 de <http://www1.udg.mx/PDI>

Villa Rivera, Enrique, et. al. (2003). Un nuevo Modelo Educativo para el IPN. Materiales para la Reforma 1. México. Instituto Politécnico Nacional.

Ziman, John (2000). Real Science. What it is, and what it means. Cambridge, England, Cambridge University Press.