

EL CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA, DESDE LA VISIÓN DE LOS ACADEMICOS

Marcela Rebeca Contreras Loera ¹
(Universidad de Occidente - México)

Jorge Ernesto Quintero Félix ²
(Universidad Autónoma de Sinaloa - México)

Resumen: El propósito de la investigación consiste en analizar la gestión del cambio que experimenta la universidad pública, desde la visión de los académicos así como el nivel de participación que estos actores tienen en los procesos de transformación de la institución.

Palabras-Clave: Cambio; Universidad; Gestión.

THE CHANGE IN THE STATE UNIVERSITIES FROM THE UNDERGRADUATE POINT OF VIEW

Abstract: The purpose of this investigation consists in analysing the change management in state universities, including the undergraduate standpoint and the level of participation these actors have on the transformation process of the Institution.

Keywords: Change; University; Management.

1 INTRODUCCIÓN

Actualmente, el mundo se ha vuelto más complejo, turbulento e impredecible respecto del que se vivió en generaciones anteriores, propiciando con ello, que las organizaciones vivan con un sentido de urgencia por implantar los cambios que les permita adaptarse lo más rápido posible a las nuevas condiciones del ambiente. Los retos de la expansión, el uso de nuevas tecnologías, los cambios internos o externos, económicos o sociales, entre otros, ejercen influencia en el modo de actuar de las organizaciones y su lógica de desarrollo.

¹ Doctora en Estudios Organizacionales, profesora e investigadora adscrita al Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Occidente. Email: marcelac25@hotmail.com.

² Doctor en Ciencias Sociales. Profesor e investigador adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Email: jeqf@uas.uasnet.mx.

En el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES), éstas realizan actividades estratégicas y fundamentales para el desarrollo de los países y las regiones que les exige asumir que el cambio transformará sus funciones para construir nuevas formas de proceso enseñanza aprendizaje y de interacción entre todos sus actores (profesores, alumnos, directivos) con el propósito de enfrentar los retos que marcan la nueva sociedad del conocimiento.

En nuestros días realizar estudios en el ámbito de la educación superior implica un proceso con diferentes dimensiones, ya que los actores participan con dinámicas diversas. Como todas las organizaciones, las IES también cambian; con ello surge la interrogante ¿cómo entender lo que sucede en las universidades públicas mexicanas?

Muñoz (2002) indica que en los últimos años el sistema de educación superior experimentó alteraciones que afectaron la dinámica de cada una de las instituciones que lo integran; y agrega que algunas se ajustaron a reglas que se crearon con el paso del tiempo, otras tuvieron que reformar sus estructuras y otras más experimentaron situaciones de crisis que llevaron a establecer nuevos arreglos institucionales que significaron la ruptura con los modelos de relaciones que les habían dado continuidad en el pasado; y agrega que las universidades públicas viven inmersas en un periodo en el que se les exige que se transformen para satisfacer nuevas prioridades nacionales que surgen de la modernización y lo que se conoce como Estado evaluador.

El estudio del cambio en la universidad y en la educación superior en su conjunto, emerge como uno de los temas de investigación más tratados a nivel nacional e internacional, con el fin de encontrar soluciones para hacer frente a los continuos cambios del entorno. En la presente investigación las ideas de partida son por un lado, que los académicos juegan un rol central en los procesos de cambio y transformación de las universidades y por otro, que los cambios que experimentan las universidades públicas provienen con una alta frecuencia, de la política oficial de educación superior que orienta los cambios en éstas.

El objetivo del estudio es analizar la gestión del cambio en la universidad pública desde la visión del académico, enfocándose en el caso de la Universidad de Occidente en Sinaloa, México. Cabe aclarar que los resultados de este estudio forman parte del proyecto “Gestión del Cambio de la Universidad de Occidente”, el cual está inscrito en la línea de investigación: “La gestión y transformación de las organizaciones”, que corresponde a un proyecto de investigación más amplio denominado “Gestión del Cambio de las Instituciones de Educación Superior del Noroeste de México“ operado por el Cuerpo Académico

Consolidado: Análisis y Desarrollo Regional en colaboración con el Cuerpo Académico Consolidado: Economía de la Educación, de la Ciencia y la Tecnología, que funciona en el seno de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Autónoma de Sinaloa; cuyo propósito es la formulación de una propuesta de modelo de intervención y conducción del cambio en la universidad pública.

2 REFERENCIAS METODOLÓGICAS

El estudio se llevó a cabo bajo el paradigma cuantitativo, siguiendo la modalidad de carácter descriptivo aplicada. La recolección de datos se llevó a cabo en la Universidad de Occidente, aplicando cuestionarios a profesores que laboran en las Unidades localizadas en el estado de Sinaloa (El Fuerte, Los Mochis, Guasave, Guamúchil, Culiacán y Mazatlán). El universo de estudio consideró a 125 profesores con una antigüedad mínima de 5 años en la universidad. El instrumento que se aplicó fue un cuestionario autoadministrado con 62 preguntas formuladas en escala de Likert. El levantamiento de datos se efectuó durante el periodo comprendido de julio a octubre 2009.

3 MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Las transformaciones en el sistema económico y político de México y el mundo han impactado a la sociedad de diversas formas, creando cambios en la manera de organizarse y en el modo de operar del sistema de educación.

Mungaray y Valenti plantean que el cambio en la política de las instituciones de educación superior, debe hacerse tomando en consideración dos macroprocesos: la globalización de las economías y la integración de éstas a través de diversos instrumentos que regulan los términos de los acuerdos comerciales, en el marco de las prioridades nacionales.

Estudios realizados por organismos nacionales e internacionales, respecto a la educación superior revelan déficits en valores, conocimientos y habilidades en los individuos que la han recibido, impactando sobre la posibilidad de contribuir a los requerimientos básicos de una sociedad moderna que responda a las exigencias del mercado de trabajo; por ello los procesos de cambio en los sistemas educativos se orientan a satisfacer aspectos que lleven al desarrollo del recurso humano: elevar las oportunidades de acceso a la educación y a la vez, garantizar que la educación que reciben sea de calidad (Mungaray y López, 1996).

Para comprender el origen, desarrollo e instrumentación de las reformas en educación superior es relevante analizar históricamente las características de cada momento, así mismo es necesario conocer las propuestas de los diversos organismos nacionales e internacionales.

En México los cambios en la educación superior, derivaron en un sistema complejo y diverso. Estas transformaciones se dieron tanto a nivel del sistema en su conjunto como en el plano institucional. De la tendencia en los setentas, caracterizada por la expansión de la matrícula, con una política benevolente y los inicios de una cultura de planeación se pasó, a mediados de los ochentas (década retraída por la crisis) a políticas de evaluación ligadas al financiamiento público, lo que significó una participación activa del sistema educativo superior y de las instituciones universitarias.

A través de los criterios de eficacia y eficiencia del desempeño institucional, la pertinencia social de los servicios universitarios, la redistribución de la oferta educativa o el grado de madurez de la docencia y la investigación, se fue construyendo un proceso de planificación y evaluación que se extendió, en la década de los noventas, a todo el sistema de educación superior del país. El propósito era reformar el sistema de educación superior y a las instituciones universitarias a partir de estímulos externos, basados en el financiamiento estatal y en la promoción de otras fuentes de financiamiento por parte de las instituciones. De lo anterior se desprende el amplio repertorio de instrumentos de evaluación y acreditación que se han venido diseñando desde finales de los años ochenta e institucionalizado a partir del Programa para la Modernización Educativa de 1989, el cual abarca a los diversos actores e instancias que intervienen en los procesos educativos: instituciones, programas académicos, profesores, estudiantes y profesionistas.

Otro elemento a considerar fue el modelo de la universidad de investigación; Acosta (2002) señala que la “Research University” estaba implícito en gran parte de los criterios de evaluación de las instituciones y sus programas de los años noventa, lo que se consideró como referencia de los procesos de reforma, siendo que en realidad la gran mayoría de las universidades públicas tienen la tradición de formadoras de profesionistas y no poseen experiencia ni capacidad para desarrollar actividades de investigación científica y tecnológica original. Y agrega que la premisa que sustentó la política modernizadora era simple: el fomento de la evaluación implicaría un mejoramiento de la calidad educativa.

Por otro lado, Luengo (2003) siguiendo a Mendoza (2003) añade: “Las políticas de modernización tienen efectos diversos en la calidad de los procesos y resultados de los programas académicos de las universidades, de acuerdo con la trayectoria y las condiciones de

cada institución y de cada cuerpo académico que opera en su interior.

La década de los noventa, fue una época en que la educación superior en México intentó responder a los patrones internacionales y la dinámica de la economía, dado el proceso de globalización en el que se encontraba inmerso el país. Como consecuencia del conjunto de estas transformaciones, van surgiendo a lo largo de este periodo nuevos actores y un nuevo modelo de gestión en las universidades (ACOSTA, 2000).

4 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO Y LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES

La dinámica de la evaluación en el país se presentó, por un lado debido a la voluntad de las autoridades educativas gubernamentales y por otro, por la presión que las circunstancias ejercieron sobre las instituciones universitarias.

Con el propósito de atender las exigencias de modernización de la educación superior el gobierno de México solicitó, a diversos organismos internacionales, evaluaciones y recomendaciones externas del sistema (CIDE, BM, OCDE, CEPAL, UNESCO).³

Luengo (2003) señala que si bien se dieron coincidencias en algunas de las políticas o propuestas recomendadas por estos organismos para atender la problemática de los sistemas educativos nacionales, existieron énfasis distintos en torno a la educación superior. Lo anterior se explica a partir de la misión de cada una de estas organizaciones.

CIDE. En 1991 expidió el informe "Estrategia para mejorar la calidad de la educación superior en México" en el que se recomendó el establecimiento de un sistema de acreditación y evaluación independiente del gobierno y de las instituciones mismas; en la base de ello se contemplaría el cambio de una estrategia cuantitativa a otra cualitativa, condicionando la entrega de dinero a las instituciones a la realización de transformaciones académicas; también recomendó el establecimiento de un examen nacional de ingreso a las universidades y la subdivisión de las macrouiversidades.

Banco Mundial. En 1995 propuso diversificar la educación superior y aumentar los cobros de colegiaturas y servicios prestados por las instituciones públicas. Promovió el impulso de la transformación de la educación acorde con las estrategias de libre mercado y

³ (CIDE) Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación, (BM) Banco Mundial, (OCDE) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (UNESCO) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, (CEPAL) Ciencia y la Cultura o de la Comisión Económica para América Latina

sugirió respaldar la privatización de las universidades. Este organismo enfatiza en la diversificación del financiamiento, la vinculación educación-empleo y el papel del gobierno en el manejo del gasto público asignado a educación.

OCDE. Recomendó redefinir la autonomía de las universidades y crear un sistema nacional de educación media con reglas comunes; implantar examen de admisión para todos los aspirantes a la licenciatura y apelar a nuevas formas de financiamiento para que las instituciones de educación superior moderaran su dependencia casi exclusiva del subsidio federal; flexibilizar las licenciaturas y acercar las normales a las universidades; mejorar la formación de profesores y hacer el mayor énfasis en la evaluación y acreditación.

La **CEPAL** en 1992 y la **UNESCO**, en las conclusiones de sus conferencias regionales y mundiales en 1995 y 1998, proponen el desarrollo e implementación de políticas educativas que incorporaran los requerimientos del crecimiento económico y de la equidad. Para estos organismos el eje de la estrategia se ubica en la producción de conocimientos y para desarrollarla se propone una reforma del estado que comprende la redefinición de políticas públicas hacia la educación, aprendizaje y autonomía.

La CEPAL señala que la investigación debe incorporarse al ritmo de los avances en la ciencia y tecnología y plantea como política fundamental: la equidad y la consideración del desempeño (igualdad de oportunidades para el acceso a una educación de calidad para garantizar la eficiencia en el empleo de los medios y la eficacia en el logro de las metas). Este organismo plantea que en un contexto marcado por el desarrollo científico, tecnológico y cultural, es necesario el desarrollo de una competitividad interna simultáneamente a una democratización que implica la formación y participación de los ciudadanos.

Por su lado la UNESCO considera que el cambio en la educación superior es el componente clave de articulación de nueva estrategia para alcanzar la creación de una universidad dinámica sostenida en principios de calidad, pertinencia e internacionalización, con el fin de responder de manera eficiente a la problemática de un desarrollo humano y al mejoramiento de la calidad de vida.

Las propuestas anteriores reflejan la pluralidad de enfoques e interpretaciones sobre los procesos a seguir para lograr la modernización y la calidad en la educación superior. En el caso de México, Luengo (2003) señala que los criterios más aceptados en el país -según destacados investigadores- para reorientar las reformas de las instituciones de educación superior son los de la UNESCO, los cuales se resumen en: calidad, pertinencia e internacionalización. La calidad entendida multidimensionalmente (calidad del

personal docente, de los programas académicos, de los estudiantes). Pertinencia, como el modo en que la universidad responde a las necesidades económicas, sociales y culturales de su entorno; e internacionalización entendida tanto en lo que significa el carácter universal del conocimiento como los actuales procesos de integración económica. Sobre la evaluación y acreditación, esto son mecanismos que operan como estrategias para dar respuesta a estos retos (Mendoza, 1999). En el anexo 1 se presenta un resumen de las principales propuestas de los organismos internacionales.

En el plano nacional, **ANUIES** (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior)⁴ participa, desde su fundación en 1950, en la formulación de programas, planes y políticas nacionales, así como en la creación de organismos orientados al desarrollo de la educación superior mexicana. Las propuestas de este organismo, presentadas en los documentos: *La Educación Superior en el Siglo XXI*.

Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES (2000) y *Consolidación y avance de la educación superior en México. Elementos de diagnóstico y propuestas* (2006), se resumen en la atención a algunos aspectos necesarios de la modernización de la educación superior como: a) impulso a la investigación científica y tecnológica ligada al desarrollo del posgrado; b) actualización de planes, programas y métodos pedagógicos; c) incentivo al uso de la computación y las técnicas informáticas en la educación superior; d) adecuación de los laboratorios de enseñanza para estimular la creatividad; e) mayor simplificación y eficiencia de la administración de las casas de estudio; f) mayor integración del sistema de educación superior en lo normativo y en lo funcional; g) regionalización del sistema de educación superior; h) formación de investigadores y de profesores; i) mejoras presupuestales para salarios y gastos de operación.

La ANUIES presentó diez tareas prioritarias que requerirían recursos adicionales a fin de atender la necesidad de transformarse radicalmente para poder responder con oportunidad,

⁴ Su misión es contribuir a la integración del sistema de educación superior y al mejoramiento integral y permanente de las instituciones afiliadas en los ámbitos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura en el contexto de los principios democráticos, de pluralidad, de equidad y de libertad, para lo cual promueve la complementariedad, la cooperación, la internacionalización y el intercambio académico entre sus miembros. Articula y representa los intereses académicos y administrativos de sus afiliadas ante las instancias de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial en los ámbitos federal, estatal y municipal y ante los organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, relacionados con la educación superior. Impulsa el desarrollo de la educación superior en las diversas regiones y estados del país en el marco del federalismo y el fortalecimiento de las diferentes modalidades institucionales. Para ello diseña y promueve iniciativas educativas; propone y concerta políticas de Estado en la materia, considerando las atribuciones de los organismos de la sociedad civil y los ámbitos de competencia de los tres niveles de gobierno, y realiza estudios estratégicos para prever las principales tendencias futuras y sustentar la toma de decisiones para consolidar el sistema de educación superior en México.

equidad, eficiencia y calidad al conjunto de demandas que le plantean tanto la sociedad mexicana como las transformaciones de los entornos nacional e internacional; las metas prioritarias son: actualización de programas y mejora en la formación de profesionistas, docentes e investigadores; revisión y readecuación de la oferta educativa entendida como atención al número de matrícula; oferta de carreras según necesidades regionales y cierre de programas innecesarios; actualización de la infraestructura académica; definición de investigación y posgrado con base en una visión nacional; reordenamiento administrativo y normativo de las instituciones; creación de un sistema moderno de información académica; diversificación de las fuentes de financiamiento y participación de los sectores sociales y productivo en las tareas de la educación superior; establecimiento de estímulos académicos y deshomologación salarial; y mejoramiento del procedimiento para otorgar subsidios. Estos programas se implantarían paulatinamente y de acuerdo con las condiciones de cada centro de estudios.

5 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO: UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE (UDEO)

El antecedente formal de la UdeO es el Centro de Estudios Superiores de Occidente (CESO) protocolizado el 10 de enero de 1974; en 1980 se define su actual nombre con una oferta educativa de 4 carreras en la unidad Los Mochis y Culiacán (Sinaloa), en ese mismo año se constituyó su Consejo Financiero, integrado por sinaloenses radicados en la capital de la República, interesados en fomentar la educación en su estado.

Con fundamento en su Ley Orgánica, la UdeO es un organismo del Gobierno del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio. Cuenta con una estructura académica departamental; por su cobertura, es la segunda institución de educación superior en jerarquía en Sinaloa. La UdeO se clasifica de acuerdo al Sistema de Educación Superior en subsistema de Universidad Pública Estatal de Apoyo Solidario (UPEAS); recibe subsidio por parte del Gobierno Federal (14%) y Estatal (55%) y genera ingresos propios de 31% aproximadamente. Es una institución orientada a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento, que ofrece programas en el nivel de licenciatura y posgrado.

A la fecha, la UdeO cuenta con 6 unidades distribuidas en Sinaloa (El Fuerte, Los Mochis, Guasave, Guamúchil, Culiacán, Mazatlán) y 2 extensiones educativas (Escuinapa y El Rosario); cada unidad se ha ido estableciendo conforme la necesidad de la comunidad y los recursos disponibles para ello. En el ciclo escolar 2008-2009, la UdeO atendió 10,834

estudiantes de licenciatura (97%) y posgrado (3%). Respecto al personal académico, el total de profesores es de 981 (211 Profesor de Tiempo Completo, 81 Profesor de Medio Tiempo y 689 de asignatura).

En 2001 emprendió una profunda reforma institucional con el propósito de ofrecer una educación de calidad que esté a la altura de nuestro tiempo; el núcleo de dicha reforma lo constituye el Modelo Educativo para el Desarrollo Integral (MEDI) cuyo propósito es la implementación de cambios en la estructura curricular, procesos de enseñanza aprendizaje y actuación de los profesores. Antes del MEDI, la UdeO operaba a partir de un modelo tradicional en el que el profesor era el centro del proceso de enseñanza aprendizaje, transmisor de conocimientos; con una currícula rígida.

Son 38 programas educativos los que se imparten en las seis unidades municipales y las extensiones, de los cuales 84 % son de ciencias sociales y administrativas, 5 % de ciencias naturales y exactas y 11 % de ingeniería y tecnología. Referente a la evolución, en reconocimiento de la calidad de los programas educativos, en 2006, 70.6% de éstos fueron reconocidos como de buena calidad y atienden a 81% de la matrícula. En 2003, 35 PE fueron evaluados por los CIEES, obteniendo el nivel 2 los de las áreas sociales y humanidades y económico administrativos y el nivel 3 los de las áreas naturales e ingeniería y tecnología.

6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los procesos de cambio son únicos ya que tienen su propia especificidad histórica, aunque también cuentan con elementos que son comunes. En cada IES el cambio tiene elementos particulares que es necesario separar analíticamente de aquellos generales que se derivan de su propia trayectoria histórica y del entorno; en las universidades la dinámica del cambio se establece por un juego de interacciones entre las condiciones internas y externas de los procesos, las formas en que intervienen los actores en circunstancias variadas y la salida y entrada a otras etapas de desarrollo (Muñoz, 2002).

El estudio del cambio en la educación superior se da a partir de diversos enfoques y disciplinas que resaltan factores y dimensiones que dan significado a la historia que se trata de comprender o explicar; por otro lado contemplan las nociones de diferenciación, complejidad e integración provocando que las universidades se vuelvan más confusas, repercutiendo en aspectos como sus formas de gobierno, administración y organización académica.

En este apartado se presentan los hallazgos de la investigación enmarcados en referentes teóricos que se ubican en la teoría de la organización y en los enfoques sociológicos

que canalizan hacia el entendimiento del cambio social y organizacional. Luhmann (1997) y Maturana (1990) proporcionan elementos para la explicación del cambio en las instituciones a partir de la propuesta del paradigma de la autorreferencia estructural; en Luhmann (1997) se localiza la teoría de sistemas complejos y la noción de autopoiesis, para explicar lo social como un sistema que aprende; y Morin (1993) seguido por Carrizo (2003) contribuye con el entendimiento de la relación que se establece entre la organización y el contexto en los procesos de cambio.

Con el propósito de contar con información referente a la percepción del cambio que se ha generado en los académicos, así como las iniciativas de cambio institucional y el estilo de gestión que se desarrolla en la UdeO, se recolectó los datos considerando los componentes que definen las propuestas de modernización de la educación superior en México; al respecto Pedroza (2004) plantea que la modernización se objetiva en cambios curriculares y en nuevas formas de ejercer la docencia, la investigación y la vinculación; en la alteración de la relación oferta/demanda educativa; en el diseño de modelos educativos innovadores; en la manera de planear y financiar la operación de la institución; en las formas de gobierno que implican la regulación del trabajo académico y de accesibilidad al poder. El levantamiento de datos se efectuó considerando dos dimensiones: 1) la académica, y 2) la de administración y gestión de la institución.

a) Dimensión académica

Para identificar la percepción de los académicos, la dimensión académica se dividió en: currículo y plan de estudios; docencia e investigación; participación individual y colectiva; relación oferta – demanda y modelo educativo.

Respecto a currículo y plan de estudios, el 75% de los profesores señala que en los últimos 5 años se han observado cambios en elementos referentes al plan de estudios y currículo, centrándose en el alumno a partir de sus aptitudes, preferencias y condiciones (76%); proporcionando conocimientos acordes a la evolución del mercado laboral (77%) e inscribiéndose en un sistema permanente de evaluación para su actualización, regulación, cancelación y apertura a nuevos campos profesionales (67%). Como se observa, los profesores perciben el cambio en el plan de estudios, principalmente a partir de la incorporación de planes de estudio que ofrecen conocimientos acorde a la evolución del mercado laboral, relacionándolo, con el sistema permanente de evaluación para su actualización. Es relevante mencionar que en cierta parte, la actualización de planes de

estudio se ha implementado en la UdeO, debido a su integración en la dinámica de transformación con el fin de ser reconocida como universidad de calidad, por medio de evaluación de organismos externos como CIEES y COPAES⁵, quienes señalan que los PE de licenciatura requieren contar con planes de estudio actualizados. En 2009, la UdeO atendió un 75% de su matrícula en programas de calidad.

Sobre participación individual y colectiva, el 85% de los académicos señala que participa en los procesos de cambio del plan de estudios mientras que el 88% indica que participa en la elaboración y/o reelaboración del programa de estudio de las materias que imparte. Lo anterior da cuenta del grado de participación del profesor en los cambios referentes al plan de estudios y los programas de las materias que imparte, sin embargo se identifica que el 15% de los académicos no participan aún, ya que señalan que no cuentan con información para opinar; lo que significa que no se cuenta con estrategias adecuadas que favorezcan la comunicación a los profesores, para su integración al 100%. La escasa participación se acentúa en el ámbito colectivo ya que solo el 65% de los profesores señala que participa en la autoevaluación de su escuela y en los procesos de acreditación de su programa educativo y un 35% participa en la elaboración de los ProDES (PIFI); confirmándose la necesidad de implementar programas de socialización de los cambios que se desarrollan en la universidad.

En relación a investigación, se encontró escasa participación de los profesores en este renglón ya que el 43% participa en proyectos de investigación mientras que el 50% pertenece a un cuerpo académico, y solo el 18% declara que han gozado de beneficios de programas como Promep⁶; estos datos son consistentes con los avances en nivel de consolidación de los CA de la universidad ya que al 2009 se contaba con 25 CA, de los cuales 2 cuentan con el grado de consolidado y 1 en consolidación, el resto se encuentran en el nivel más bajo (en formación) evidenciándose uno de los retos más sobresalientes a enfrentar por parte de la institución.

En cuanto a la oferta y demanda educativa, se les preguntó a los docentes sobre procedimientos de ingreso, selección y permanencia de estudiantes. Respecto a ingreso y selección, el 61% de los académicos señala que la aplicación del examen CENEVAL permite regularizar y controlar el ingreso y elevar la calidad educativa de la UdeO; mientras que el

⁵ CIEES: Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior; COPAES: Consejo para la Acreditación de la Educación Superior

⁶ Promep: Programa de mejoramiento del profesorado (Programa de apoyo, de la Secretaría de Educación Pública)

77% coincide en que las políticas de ingreso garantizan la igualdad de oportunidades a estudiantes, sin distinción de su condición social; sin embargo únicamente el 57% de los académicos reconoce que las estrategias como: tutorías, becas, servicios médicos, cursos remediales, apoyan a los estudiantes garantizando su permanencia en la institución y su éxito académico. Aun cuando el 65% de los académicos señala que en la UdeO la oferta educativa reúne un conjunto de características y condiciones que contribuyen a enfrentar y resolver la problemática del entorno de la institución, solo el 20% identifica la implementación de modalidades alternativas que garantizan ampliar la cobertura y su calidad educativa. A partir de lo anterior, se identifica que a pesar de tener definidos los mecanismos de ingreso y selección, a la universidad le falta trabajar en estrategias enfocadas en la permanencia y la educación alternativa para garantizar cobertura y calidad.

Relativo al modelo educativo en la UdeO, se plantearon preguntas enfocadas a obtener información respecto a los rasgos que definen un modelo alternativo centrado en el alumno, encontrándose que el 70% de los académicos coincide en que la UdeO cuenta con un modelo educativo que asegura la formación integral, así mismo el 73% indica que la educación integral en la institución genera competencias profesionales fincadas en actitudes y valores para atender la problemática social, el trabajo en equipo y el respeto a la diversidad, y el 71% señala que la UdeO pone al centro del proceso educativo al estudiante, en su contexto psicológico, social y cultural.

En resumen, los cambios que se visualizan de manera más clara, en la dimensión académica, es en el renglón del currículo y plan de estudios así como en el modelo educativo y la participación individual, identificando con ello que el académico de la UdeO se ha involucrado en estas tareas, aun cuando se reconoce que es necesario continuar trabajando en ellos para la integración del 100% de los académicos.

b) Dimensión de administración y gestión de la institución

Para el análisis de la percepción de los académicos, la dimensión de administración y gestión de la institución se dividió en: planeación institucional, legislación y gobierno, gestión académica, gestión administrativa, gestión financiera y de los recursos, intercambio y vinculación y función de gobierno universitario.

La planeación institucional, como mecanismo, es utilizada para instrumentar la misión y visión de las instituciones con el fin de contar con elementos que ayuden a enfrentar los desafíos que el medio impone a través del desarrollo de planes estratégicos de desarrollo. Con

el fin de conocer la opinión de los académicos sobre este aspecto se les preguntó si la UdeO posee una visión estratégica de futuro, respondiendo el 50% estar de acuerdo; también se cuestionó si considera que la administración central atiende los lineamientos que emanan de la política de la SEP en congruencia con su política de desarrollo, respondiendo el 58% de acuerdo; así mismo el 50% de los docentes indica que en los procesos de planeación se han creado los mecanismos y las instancias adecuadas que garantizan la participación de la comunidad universitaria y que la planeación institucional ha contribuido al diseño y promoción de propuestas y cambios significativos en la UdeO (62%) elaborando planes de desarrollo que integran las necesidades presentes y futuro del desarrollo regional (52%), contribuyendo en la toma de decisiones para la modernización, innovación y pertinencia social de los procesos académicos y administrativos de la UdeO (64%).

La UdeO, en el marco de las actividades enfocadas en el mejoramiento y aseguramiento de la calidad de la educación superior elabora, evalúa y da seguimiento al plan institucional de desarrollo a través de los planes estratégicos de las unidades, los cuales se desarrollan bajo el esquema de la participación activa tanto de personal académico como administrativos y funcionarios. A la fecha la planeación, como proceso, se encuentra mapeado y documentado en un 50%. Lo anterior da cuenta de los retos que es necesario atender para fortalecer este proceso e integrar a los académicos con una mayor participación

Tocante a legislación y gobierno, el 62% de los encuestados coincide en que la UdeO cuenta con un cuerpo normativo que define con suficiencia sus fines, su carácter público y regula su conducción y funcionamiento mientras que el 68% señala que la legislación universitaria ha experimentado cambios que contribuyen a mejorar la organización del trabajo académico y la apertura de la universidad a la sociedad; sin embargo el 54% de los docentes identifica que la legislación universitaria ha experimentado cambios que fortalecen las formas colegiadas de coordinación del trabajo académico y el 34% coincide en que los cambios están orientados a la descentralización de la estructura académica y administrativa, a la distribución de la autoridad y el ejercicio del poder, permitiendo normar procesos de designación de autoridades en un marco de estabilidad institucional y solo el 33% considera que las reformas en la legislación universitaria han contado con la participación de los universitarios y se encuentran ampliamente difundidas en su comunidad.

En la UdeO el cambio en la legislación se realizó en el año 2003 y se observa, con base en las opiniones de los académicos, que éstos sí identifican el cambio aunque no conocen su impacto en aspectos como el trabajo colegiado, la estructura académica y administrativa y

la forma en que han participado los universitarios en estas modificaciones. Lo anterior refleja la necesidad de crear instancias, espacios y procesos adecuados para el análisis, modificación e instrumentación de los referentes legislativos que regulen y enmarquen el quehacer al interior de la institución.

Sobre la gestión académica, llama la atención el bajo porcentaje de académicos que coincide en que el nuevo modelo de organización académica en la UdeO está posibilitando la gestión de procesos de integración intra y extrauniversitarios, entre las distintas áreas del conocimiento (50%); que los directivos están facilitando la apropiación en los profesores e investigadores del nuevo modelo de organización académica, curricular y pedagógica (49%), que el nuevo modelo de organización académica está propiciando formas de gestión donde los profesores e investigadores se conviertan en los actores principales que marcan las pautas y prioridades de la política institucional (41%), que se cuenta con un programa permanente de formación y actualización de sus profesores (50%), que se ejecuta un programa de comunicación institucional orientada a la retroalimentación social y académica de sus programas educativos (44%) y que se implementa un programa adecuado de actualización y mantenimiento permanente de la infraestructura académica (52%).

En el marco del aseguramiento y la calidad de la educación superior, se requiere que los profesores se integren asumiendo nuevos roles (docencia, investigación, gestión y tutorías), para ello es necesario contar con la capacitación, infraestructura y formas de organización que favorezcan la creación de escenarios acordes a las exigencias actuales. A partir de la percepción de los académicos respecto a la gestión académica, se identifica que los profesores, aun cuando reconocen el cambio en planes y contenidos de programas de estudio y su grado de participación para lograrlo, señalan que los esfuerzos institucionales para preparar e integrar al profesor y dotarlo de herramientas, son insuficientes.

Sobre gestión administrativa, el 39% de los académicos señala que la universidad ha instrumentado cambios en la gestión del recurso humano sustentada en normas que regulan el ingreso, promoción, capacitación, aprovechamiento y desempeño del personal académico, administrativo y directivo, así mismo el 38% considera que la UdeO tiene un programa permanente de formación y actualización de su personal administrativo y de profesionalización de sus directivos y que cuenta con un sistema institucional de información automatizado eficaz que apoya la toma de decisiones de su alta dirección (32%).

En cuanto a gestión financiera, el 35% de los encuestados señala que la UdeO se caracteriza por la anticipación de los requerimientos que plantea su proceso de reforma y la

implementación de su modelo educativo, en que existe un control financiero, con mecanismos de fiscalización y de control que aseguran su buen uso y transparencia (35%); que se rige por políticas y prioridades para la asignación del gasto, en base al presupuesto anual por programa sancionado por el comité de seguimiento de planeación, programación y presupuestación (40%); y el 19% señala que la conducción institucional hace partícipes a los sectores universitarios, padres de familia y egresados en el mejor aprovechamiento de los recursos y mayor contribución a la institución y que la gestión financiera aprovecha suficientemente las oportunidades de financiamiento alterno (26%).

Como se observa, la gestión administrativa y financiera presenta los porcentajes más bajos en las respuestas de los académicos, en las que se les cuestiona sobre los cambios que se han dado en los últimos 5 años en estas actividades. Lo anterior hace pensar que para los académicos, estos apartados no parecen ser relevantes o bien, la institución no se ha encargado de socializar y comunicar sobre todos los ámbitos en los que es necesario transformarse. Por otro lado, aun cuando la UdeO cuenta con procesos certificados en áreas administrativas y financieras, éstos no han impactado lo suficiente como para cambiar las principales actividades que llevan a cabo los actores universitarios, que les permita cumplir con las funciones sustantivas y de apoyo a la institución.

En materia de intercambio y vinculación, ésta es una actividad que está más a la vista del académico, ya que el 62% de los académicos señalan que están de acuerdo en que la gestión institucional está incrementando las relaciones de intercambio, de cooperación y de coordinación con otras IES y centros nacionales e internacionales que contribuyen a su internacionalización, también está ampliando sus marcos de relación y diálogo con otros sectores de la sociedad atendiendo sus necesidades y expectativas para la definición y ejecución de sus políticas de desarrollo (58%), que la conducción institucional está incrementando la participación de académicos en convenios de colaboración y cooperación con otras IES y centros (55%) y que se está fortaleciendo la participación de estudiantes, de profesores e investigadores en convenios de vinculación con los sectores sociales y productivos (65%).

La última parte del cuestionario incluye interrogantes respecto a la función de gobierno universitario. En este apartado, el 43% de los profesores está de acuerdo en que en la UdeO se ha mejorado la comunicación de la administración central y directores de unidades con profesores, estudiantes, trabajadores, egresados y sectores de la sociedad, que las autoridades universitarias promueven más la participación y es mayor el interés de la

comunidad por participar en la toma de decisiones (38%) y que tienen mayor liderazgo y capacidad para transmitir su política de desarrollo, e identificar a la comunidad universitaria con la misión de la universidad y el proyecto de nueva universidad que se busca construir (44%), así mismo que se practica una gestión transparente, participativa y de rendición de cuentas a su comunidad y a la sociedad (32%).

7 CONCLUSIONES

Existen diferentes perspectivas para estudiar el cambio en las universidades en las que se dan los acuerdos y desacuerdos sobre cómo abordarlo. El proceso de cambio sigue una secuencia cíclica en la que cada etapa que se inaugura tiene que ver con la anterior; hay un movimiento de cambio permanente que es rutinario debido a la naturaleza propia de lo que en las universidades se enseña y se produce: el conocimiento, sin embargo las universidades se reforman de tiempo en tiempo, ajustan sus estructuras y funciones a nuevas condiciones para procesar el conocimiento y en respuesta al entorno social que las rodea y que refleja en su interior (MUÑOZ, 2002).

Abordar el estudio del cambio de la universidad pública local, desde la perspectiva de los académicos, permite tener un acercamiento a las experiencias que dan cuenta de lo que sucede no solo en el plano local, sino en el nacional e internacional. Con base en las opiniones de los académicos respecto a la manera en que se visualiza el cambio en la institución, se tienen las siguientes conclusiones:

En el plano de la dimensión académica, el currículo y plan de estudios así como el modelo educativo son las categorías en las que los académicos visualizan mayores cambios en los últimos cinco años; aunado a la categoría de participación individual, en la que el docente se observa como parte del cambio al participar activamente en las modificaciones del plan de estudios y los contenidos de las materias; se identifica también, el interés por la implementación de modelos educativos alternos que impulsen la calidad.

Conforme lo que dictan los organismos nacionales e internacionales respecto a investigación, se advierte avances insuficientes para elevar la calidad en la institución, ya que es bajo el número de profesores que coincide en que la investigación es una tarea que no ha cambiado sustancialmente.

Respecto a la dimensión de administración y gestión de la institución, la percepción de los académicos respecto a cambios en los últimos cinco años en las categorías de planeación,

legislación, gestión académica, administrativa y financiera, intercambio y función de gobierno universitario es baja, ya que señalan que es limitada la transformación en aspectos como la creación de mecanismos e instancias adecuadas para la participación de la comunidad universitaria en la planeación; las reformas en legislación contando con la participación de los universitarios; el nuevo modelo de organización y los profesores e investigadores como actores relevantes; sistemas de información que apoyen la toma de decisiones; la conducción institucional y la participación de sectores, padres y egresados para el mejor aprovechamiento de los recursos; y la práctica de una gestión transparente y de rendición de cuentas.

En resumen, en la UdeO el proceso de modernización se origina a partir de las exigencias del medio en que se desenvuelve, propiciando la transformación en su quehacer, llevándola a cambiar de universidad de docencia a universidad de investigación, con el propósito de cumplir con el mejoramiento en la calidad de la educación. Se reconoce que para lograrlo, es necesario instrumentar instancias, procesos y mecanismos adecuados así como la implementación de un modelo de gestión que impulse promueva y controle el desempeño institucional, en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

En estas nuevas condiciones, el funcionamiento de la universidad requiere no solo valorar y redefinir las funciones sustantivas, sino también su administración y gestión, las cuales adquieren un papel preponderante dentro de su estrategia de desarrollo, ya que a través de éstas se determinan e implementan las funciones de apoyo que estructuran y dan rumbo a la docencia, la investigación y la extensión, por consiguiente, son un medio idóneo para la construcción de ese nuevo proyecto de universidad que demanda la sociedad actual.

8 REFERENCIAS

ACOSTA SILVA, Adrián. (2000). **Estado, políticas y universidades en un periodo de transición**. Universidad de Guadalajara/Fondo de Cultura Económica, México.

ACOSTA SILVA, Adrián (2002). “En la cuerda floja. Riesgo e incertidumbre en las políticas de educación superior en el foxismo”. **Revista Mexicana de Investigación Educativa**, enero-abril 2002, Vol. 7, núm. 14, pp. 117.

ANUIES (2000). **La Educación Superior en el Siglo XXI**. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES. Disponible en: <http://www.anuiex.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/index.html>. Consultado el: 22 nov. 2010.

ANUIES (2006). **Consolidación y avance de la educación superior en México**. Elementos de diagnóstico y propuestas. Disponible en: <<http://www.anui.es.mx/secciones/convocatorias/pdf/consolidacion.pdf>>. Consultado el día 22 de noviembre de 2010.

ANUIES (2010). **Misión**. Disponible en: <http://www.anui.es.mx/la_anui.es/que_es/mision.php>. Consultado el día 29 de noviembre de 2010.

CARRIZO, Luis (2003). **El investigador y la actitud transdisciplinaria**. Condiciones, implicancias, limitaciones; en Gestión de las transformaciones sociales. Documento de UNESCO.

CEPAL-UNESCO. **Educación y conocimiento como eje de la transformación productiva con equidad**. Santiago de Chile, 1992

DE ALLENDE, Carlos María; HERNÁNDEZ, Graciela Díaz; VALLEJO, Clara Gallardo. **La Educación Superior en México y en los Países en Vías de Desarrollo desde la Óptica de los Organismos Internacionales**. 68 pp. ANUIES. (Serie Documentos). Consultado el 22 de noviembre de 2010. http://www.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/libros/lib30/0.htm.

LUENGO GONZÁLEZ, Enrique (2003). **Tendencias de la educación superior en México: Una lectura Desde la perspectiva de la complejidad**. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESACC) y la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). Consultado el 22 de noviembre de 2010. http://www.anui.es.mx/e_proyectos/pdf/04_Las_reformas_en_la_Educacion_Superior_en_Mexico.pdf.

LUHMANN, Niklas; TORRES, Javier (1997). **Teoría de los sistemas sociales**. Universidad Iberoamericana/Iteso. México.

MATURANA, Humberto (1990). **Emociones y lenguaje en educación y política**. Hechette. Santiago.

MENDOZA, R. Javier (2003). **La evaluación y la acreditación de la educación superior en México**. Ponencia ante la sesión de COEPES del Estado de Chiapas, Marzo 5.

MENDOZA, R., Javier (1999). La acreditación como mecanismo de regulación de la educación superior en México. En: CASANOVA, Hugo; RODRÍGUEZ, Roberto. **Universidad Contemporánea: política y gobierno**, Tomo II, Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM/ Grupo Editorial Porrúa, México 1999.

MORIN, Edgar (1993). **El método** (Tomo I: La naturaleza de la naturaleza). Cátedra Madrid.

MUNGARAY, Lagarda Alejandro; NIGRINI, Giovanna Valenti. **Políticas Públicas y Educación Superior**. Consultado el 22 de noviembre de 2010. http://www.anui.es.mx/servicios/p_anui.es/publicaciones/libros/lib5/000.htm.

MUNGARAY, Lagarda Alejandro; LÓPEZ, R. (1996). *Introduction to the Latin America challenges and perspectives in the nineties*. **Higher Education Policy**, vol 9, Núm. 1.

MUÑOZ GARCÍA, Humberto (2002). **Universidad**: política y cambio institucional. Centro de Estudios sobre la Universidad-Porrúa. México.

PEDROZA FLORES, René (2004). La flexibilidad académica en la universidad pública. **Revista Confluencia**. ANUIES, núm. 119. México.

Recebido em 12/06/2010.

Aprovado para publicação em 22/10/2010.

ANEXO 1 - PRINCIPALES PROPUESTAS DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES

	CIDE	OCDE	BANCO MUNDIAL	UNESCO	CEPAL	CRESALC-UNESCO
Variable/ Organismo	México		Países en Desarrollo			
Crecimiento	Expansión espectacular en décadas del 60 y 70	Examinar el mercado de trabajo antes de incrementar la matrícula	Desarrollo de instituciones no universitarias, aprovechar sus ventajas			
Financiamiento	Altamente dependiente del sector público. Sugiere diversificar.	Establecer financiamientos estratégicos para IES públicas y particulares.	Diversificación de fuentes. Ampliar la participación del sector privado; establecer organismos independientes de fiscalización.	Buscar nuevos mecanismos de financiamiento en el sector económico, comunidades locales, padres, alumnos y comunidad internacional.	Concurrencia de fuentes públicas y privadas; mecanismos para asignación complementaria.	Diversificación de fuentes. Elaborar nuevos modelos de asignación y distribución de recursos. Comercialización de productos y servicios de las IES. Asegurar la transparencia en la asignación.
Autonomía	Sugiere otorgarla a todas las IES. Contraste entre la elevada autonomía en universidades y ausente en los institutos tecnológicos.	Contraste entre las distintas IES. Fortalecer la autonomía en los tecnológicos; integrar a las escuelas normales.	Mayor autonomía administrativa a las IES públicas que facilite la diversificación y utilización de recursos en forma más eficaz.	Autonomía con responsabilidad en asuntos como el financiamiento, la evaluación y la eficiencia en el manejo de recursos.	Autonomía de gestión, de capacitación y de desarrollo científico-tecnológico con responsabilidad profesional de sus actores.	Ejercicio pleno de la autonomía con la conciencia de la responsabilidad social y de servicio de las IES.
Vinculación	Incipiente en el sector productivo. Establecer vinculación de los institutos tecnológicos con el sector productivo.	Regulación de acuerdo con la demanda del mercado. Colaboración con el sector empresarial para definir ramas profesionales.	Mayor participación del sector productivo en los órganos de gobierno de las IES.			Diseñar instrumentos que incrementen la vinculación entre la educación media y la educación superior, así como entre los distintos subsistemas.
Evaluación y calidad	Sugiere autoevaluaciones y evaluaciones externas y acreditar periódicamente. Seguimiento de	Establecer sistemas de evaluación y acreditación. Seguimiento de egresados. Establecer un sistema	Restricción al ingreso mediante políticas preferenciales de admisión. Mejoramiento de la investigación.	Participación de todos los actores en la evaluación de la enseñanza. Modernización de la infraestructura de la educación superior como inversión de "obra pública".		Asegurar que la calidad de los sistemas, instituciones y programas esté ligada a la pertinencia social, al compromiso y a la rendición de cuentas ante la sociedad. Crear la cultura de la evaluación;

	egresados. Mejorar la capacitación de los docentes y su salario.	nacional de acreditación de instituciones y programas con participación del sector económico	Mayor eficiencia a menor costo con ayuda del sector productivo.			mantener el principio de la adhesión voluntaria al proceso de evaluación en las IES autónomas.
Pertinencia				Democratización del acceso; fomento de los valores éticos. Definir nuevas funciones de la educación superior.		Atender el problema del acceso y la retención de la población estudiantil. Propiciar innovaciones en los sistemas de enseñanza.
Internacionalización		Facilitar la movilidad mediante el reconocimiento de créditos		Establecer incentivos para disminuir el éxodo de académicos. Establecimiento de redes con centros internacionales.	Desarrollar la cooperación regional e internacional para mejorar la calidad, la acreditación, la formación de profesores e investigadores y el intercambio de docentes y alumnos	Fortalecer la cooperación internacional mediante el desarrollo de la educación superior, la ciencia y la tecnología. Integración regional frente a la globalización. Estimular la movilidad académica y profesional.

Fuente: De Allende y otros (ANUIES).