

EFFECTOS DE LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES (1989-2012): APROXIMACIONES AL ESTUDIO DEL CAMBIO EN TRES UNIVERSIDADES PÚBLICAS

ANGÉLICA BUENDÍA ESPINOSA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA. UNIDAD XOCHIMILCO

CLAUDIA DÍAZ PÉREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA. UNIDAD CUAJIMALPA

NORMA RONDERO LÓPEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA. UNIDAD AZCAPOTZALCO

MA. ELENA QUIROZ LIMA

UNIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD 201

TEMÁTICA GENERAL: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

RESUMEN GENERAL DEL SIMPOSIO

Las universidades públicas mexicanas han andado un largo trecho para contender con las políticas públicas que desde finales de los noventa se propusieron reorientar su rumbo. Si veinte años no es nada, veinticinco deberían apenas vislumbrarse como un punto de inflexión para re-pensar las políticas, sobretudo en el contexto de sus resultados y de la investigación educativa que sobre las diferentes temáticas que las interpelan se ha generado.

El debate sobre los efectos que han tenido tales políticas públicas, no ha dejado de rendir frutos importantes para el estudio de las universidades públicas nacionales. En el marco del proyecto *Efectos de las Políticas Gubernamentales en las Universidades Públicas mexicanas (1989-2012): análisis institucional comparativo de su diversidad y complejidad*, se ha realizado un análisis de cinco universidades públicas, de las cuales se presentan a discusión tres casos ejemplares, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), la Universidad de Guadalajara (UdeG) y la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), con el objetivo de contribuir al conocimiento de la forma en que estas instituciones han experimentado cambios atribuibles a la puesta en marcha de las políticas federales.

Los efectos derivados de las políticas se valoran en los cambios institucionales y organizacionales evidenciados en tres dimensiones: la historia de la organización, las funciones sustantivas (docencia, investigación y vinculación, extensión y difusión de la cultura), y modos de organización (gestión y gobierno, planeación y financiamiento). Para dar cuenta de ellos se han elegido, en cada caso, aquellos ámbitos institucionales o dimensiones que ilustran mejor esos cambios, de manera que se presentan a debate los casos institucionales, ilustrados en torno a diferentes ámbitos del análisis.

Palabras clave: Políticas gubernamentales, cambio institucional, cambio organizacional, estructuras organizacionales, modelo educativo.

Semblanza de los participantes en el simposio

ANGÉLICA BUENDÍA ESPINOSA

Profesora investigadora de la UAM Xochimilco y coordinadora general del Laboratorio de Análisis Institucional del Sistema Universitario Mexicano (LAISUM). Es doctora en Ciencias Sociales, Área Sociedad y Educación y maestra en Economía y Gestión del Cambio Tecnológico. Sus líneas de investigación son “Procesos de institucionalización y cambio en la educación superior”, “Análisis institucional del sistema universitario mexicano” y “Estudio y análisis comparado de las políticas públicas en la educación superior pública y privada”. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Su libro más reciente es “Políticas gubernamentales y universidades públicas mexicanas: desafíos a la homogeneidad”.

CLAUDIA DÍAZ PÉREZ

Profesora-investigadora del Departamento de Estudios Institucionales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa. Fue profesora-investigadora de la UdeG entre 1988 y el 2010. Licenciada en Filosofía y Maestra en Ciencias Sociales por la UdeG. Doctora en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa. Es miembro del SNI desde 2005. Sus áreas de interés son la gestión del conocimiento, las políticas de ciencia, tecnología e innovación, la vinculación empresa-universidad, las redes de innovación, entre las más significativas. Su libro más reciente es Inventores y patentes académicas. El caso de la UAM (2015) en co-autoría con Jaime Aboites, Siglo XXI-UAM.

NORMA RONDERO LÓPEZ

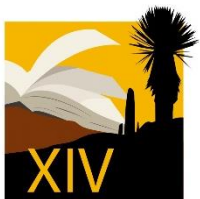
Doctora en Estudios Sociales, línea de Estudios Laborales por la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. Es miembro del Área de Investigación de Sociología de las Universidades en la UAM- Azcapotzalco, en donde ha desarrollado proyectos de investigación en torno a la regulación



del trabajo académico, el trabajo administrativo en las Instituciones de Educación Superior, el papel de las políticas públicas para la educación superior y, más recientemente, en el campo de la vinculación Universidad- sociedad, en específico con el espacio productivo.

MARÍA ELENA QUIROZ LIMA

Profesora investigadora de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 201 Oaxaca. Es Licenciada en Psicología por la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestra en Pedagogía por la Universidad Pedagógica Nacional y Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Sus trabajos se ubican en el análisis de las instituciones de educación superior, y en la línea de calidad y equidad educativa. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores.



TEXTOS DEL SIMPOSIO

EFFECTOS DE LAS POLÍTICAS EN LAS ESTRUCTURAS DE GESTIÓN Y DE GOBIERNO Y EN LA INVESTIGACIÓN: LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

1. Introducción

Las políticas modernizadoras empezaron a desplegarse en México desde mediados de los ochenta. Este proceso tuvo como propósito mejorar la calidad ante la masificación creciente y la falta de control del nivel educativo superior. El propósito de este análisis es explorar el efecto de las políticas gubernamentales para regular a las instituciones de educación superior en las estructuras de gestión, gobierno y en la investigación. El caso que se analiza es el de la Universidad de Guadalajara.

Es claro que las políticas han influido en una diversidad de funciones, actividades y procesos en las universidades. Sin embargo, partimos de que la asimilación de las políticas requirió necesariamente ajustar tanto las estructuras de gestión como las formas de gobierno. La investigación, como parte de las funciones sustantivas de las IES, se elige porque muestra evidencia relevante de cómo se consolidó en este periodo, en el marco del cambio de las políticas.

La propuesta incluye una descripción breve de la historia reciente de la universidad, en donde se enfatizan aquellos cambios que han impulsado su configuración actual. Posteriormente se analizan algunos de los cambios más significativos en la estructura de gestión y de gobierno de la universidad. Finalmente se exploran los efectos de las políticas en una de las funciones sustantivas que más se ha fortalecido en el periodo estudiado, la investigación. En las conclusiones se establecen algunas líneas de exploración pendientes, las limitaciones metodológicas del análisis y algunos elementos que pueden resultar relevantes para la comparación con otras experiencias.

2. La historia reciente de la universidad

La moderna Universidad de Guadalajara se fundó en 1925 teniendo como antecedente los colegios fundados por la Compañía de Jesús en el siglo XVI. Entre 1791 y 1861, la entonces Real y Literaria Universidad de Guadalajara enfrentó la inestabilidad política y social de la época, con múltiples cierres y reaperturas (Acosta, 2000). Desde de la segunda década del siglo XX y hasta

entrada la década de los cincuenta, la universidad enfrenta también diversos cierres y reaperturas, así como cambios constantes en su modelo educativo, leyes orgánicas, y gobierno. En este periodo, ocurre la escisión entre lo que sería posteriormente la primera universidad privada del país (de corte más conservador), y la universidad pública de orientación socialista y nacionalista. A partir de los sesenta, la Universidad de Guadalajara (UdeG) se va perfilando y consolidando en la atención a la demanda de estudios de educación técnica, media superior y superior, principalmente. En la década de los setenta y ochenta enfrenta, como las universidades de la región, una fuerte masificación desordenada. Este crecimiento en la matrícula estuvo acompañado de la consolidación del gobierno universitario en donde se fortalece la representación estudiantil a través de la Federación de Estudiantes Universitarios (FEG), la Federación de Profesores Universitarios (FEP), y el Sindicato Único de Trabajadores de la Universidad de Guadalajara (STAUdeG), que fortalecen el gobierno corporativo universitario. El máximo órgano de gobierno era el Consejo General Universitario pero el rector era elegido por el Gobernador del estado. Este periodo, que comprende de 1925 a 1988, acaba con un claro propósito de reordenar el funcionamiento de la universidad y re-estructurar el gobierno de la institución. El contexto en que ocurren estos cambios son las políticas y programas de modernización educativa.

El periodo reciente de la universidad se inicia en 1989 con cambios en el gobierno universitario, en la ley orgánica, en el modelo académico, en la gestión y en las funciones sustantivas de la universidad. Los cambios se integran en la reforma universitaria que lleva a la universidad a convertirse en la Red Universitaria de Jalisco y que implicaría un cambio en el modelo académico, en la gestión y en el gobierno universitario, en el marco de las políticas gubernamentales de la década. El rector, el Lic. Raúl Padilla López, logra obtener el poder y hacer a un lado al grupo gobernante que se había consolidado en el periodo previo. El inicio de esta etapa estuvo caracterizado por los conflictos asociados al desplazamiento del grupo en el liderazgo de la universidad, y las disputas por el control de la misma. De esta manera, entre 1989 y 1994 se definen los principales cambios a nivel legislativo que están acompañados por tensiones y conflictos de diverso tipo. El rector que inicia este cambio encuentra un apoyo significativo en el gobierno federal, que están impulsando la modernización educativa, y el cambio empieza a instaurarse, incluyendo la designación interna del rector (Gradilla, 1995).

De acuerdo con los analistas, el rector en turno aprovechó las políticas modernizadoras como estrategia de legitimación, lo que le valió el apoyo del gobierno federal. De esta manera, consolidó el control de la universidad teniendo como objetivo el mejoramiento de las funciones sustantivas de la institución, y principalmente el desarrollo de la investigación y la calidad educativa en el pregrado (Acosta, 2000; Gradilla, 1995). Los cambios se estructuran en el Plan de Desarrollo Institucional: Una visión al futuro de 1990 cuya prioridad es la descentralización y regionalización como mecanismo para lograr una mayor cobertura educativa. Además, se impulsó una mayor flexibilidad y calidad académica, a través del cambio de una estructura centrada en facultades e institutos a una departamental que integrara las funciones sustantivas, entre otras acciones. En este proceso se crean nuevas entidades en la estructura organizativa, órganos colegiados e instancias de planeación que lideran la reestructuración.

La reforma se concreta en 1994 con el reconocimiento a la autonomía universitaria (en lo académico y administrativo), ya que el rector por ejemplo, era seleccionado por el Gobernador del Estado en turno. Se cambia al modelo departamental y se instituye la figura de profesor investigador. Se crean los centros universitarios temáticos y regionales y el Sistema de Educación Media Superior. Este periodo se estructura en dos grandes momentos, el primero entre 1989 y 1994 en el que ocurre el cambio (Cuadro 1). La relevancia de este periodo estriba en que se desarticula al viejo grupo de poder y se reacomoda las fuerzas a partir de un nuevo arreglo institucional. Adicionalmente hay un cambio en la estructura organizativa y una articulación explícita con las políticas gubernamentales. Este periodo concluye con la aprobación de la nueva Ley Orgánica de 1994. Un segundo momento se establece entre 1995 y el 2012. En estos años, el trabajo académico de la universidad se ha orientado a fortalecer las capacidades académicas con el apoyo de los diversos programas gubernamentales.

En el cuadro 1 se detallan las características relevantes de este periodo. En la etapa de introducción de los cambios, un elemento importante – además del cambio en la estructura organizacional y de gobierno –, fue la desaparición de la FEG que fue sustituida por la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU). Esta última organización afín al rector Padilla, mientras que la anterior estaba vinculada con el grupo desplazado. En la vida académica algunos de los cambios más relevantes es que organizativamente el departamento se vuelve el eje de la vida académica, integrando las tres funciones sustantivas de la universidad. Se impulsa el desarrollo de academias (donde se incorporan los profesores que ofrecen materias similares) para establecer los lineamientos

para la docencia. Una vez que se consolida la transición, a partir de 1995 se implementan y continúan los cambios iniciados a inicios del periodo. Se intensifica el apoyo a los profesores investigadores, a los programas de posgrado de calidad, el desarrollo de la investigación, la evaluación, y búsqueda sistemática de la calidad.

Cuadro 1. Características de la Universidad de Guadalajara 1989-2012

| Etapas | | Características |
|------------------|--|---|
| 1989-1994 | La transición y el diseño de la Red Universitaria de Jalisco | <p>Periodo de transición del viejo al nuevo grupo de poder caracterizado por el conflicto y el enfrentamiento.</p> <p>Desaparece la FEG y (FEU) como nuevo interlocutor estudiantil.</p> <p>La UdeG se reestructura en la Red Universitaria de Jalisco (RUJ) a partir del Plan de Desarrollo Institucional de 1989.</p> <p>Descentralización y regionalización, además de una mayor flexibilidad y calidad académica.</p> <p>Se crean nuevas entidades en la estructura organizativa, órganos colegiados e instancias de planeación.</p> <p>La reforma se concreta en 1994 con el reconocimiento a la autonomía universitaria (en lo académico y administrativo).</p> <p>Se cambia al modelo departamental.</p> <p>Se crean los centros universitarios temáticos y regionales y el Sistema de Educación Media Superior.</p> <p>Estos cambios se recogen en la nueva Ley Orgánica que se aprueba en enero de 1994.</p> |
| 1995-2012 | Consolidación de la Red Universitaria de Jalisco | <p>Se consolida la RUJ.</p> <p>Certificación y acreditación de los programas de licenciatura</p> <p>Se incrementa el número de posgrados acreditados en el PNPC y de investigadores en el SIN.</p> <p>Periodo de estabilidad y articulación con la política gubernamental</p> <p>Se multiplican las unidades universitarias.</p> <p>Consolidación de la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU)</p> |

Elaborado a partir de: UdeG(2015) *Historia*. Recuperado de: <http://www.udg.mx/es/historia>, 18 de marzo de 2015; Gradilla, M. (1995).

3. Cambios en la estructura de gestión y el gobierno

La reforma universitaria (RU), aunque explícita y prioritariamente, centrada en las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión), generó cambios profundos en la UdeG. Dos de los efectos de la RU más significativos fueron precisamente en el gobierno universitario y en la estructura de gestión. Acosta (2010) señala que aparece una nueva élite gobernante que impulsa el cambio de las estructuras académicas y administrativas, pero también se constituyen nuevas estructuras de poder. Las relaciones de poder fue quizá el cambio más profundo, en la parte visible se logró la autonomía respecto del gobierno estatal pero también la consolidación de un nuevo grupo dirigente (Gradilla, 1995). En la siguiente cita se describe el proceso de reorganización administrativa que en la UdeG ha sido de proporciones enormes:

“La UdeG inicia en 1989 un proceso de reforma académica, como propuesta central de la administración rectoral para el período 1989-1995, bajo la lógica modernizante del rector Raúl Padilla López surgido de la FEG. El proceso implicó una reorganización de la administración central mediante la creación de la Dirección General Administrativa y la Dirección General Académica y como una de sus instancias principales a la Dirección de Desarrollo Académico, con la misión de apoyar los procesos encaminados al fortalecimiento de las funciones sustantivas” (Rosario, 2003: 30).

La reforma institucional además de buscar la autonomía para la elección de autoridades, conlleva el cambio hacia un modelo académico departamental, flexible, centrado en la figura de profesor investigador, y un proceso de diseño de una nueva estructura organizacional que se concreta en la Red Universitaria. El modelo académico estuvo asociado a la construcción de nuevos arreglos institucionales (Acosta, 2010). Estos cambios se incorporan en la nueva Ley orgánica en 1994 que permitió implementar este modelo.

La estructura de gestión tuvo cambios considerables. El modelo académico sustituyó las antiguas facultades y escuelas por un modelo departamental pero además, para cumplir con las nuevas regulaciones federales se crearon instancias diversas, desde entonces y hasta la fecha. Una primera fase de cambios en la estructura de gestión se identifica en el proceso de transición, en el cual se crearon múltiples comisiones que apoyaron tanto en el diseño institucional junto con la rectoría, a cargo de Raúl Padilla López (RPL), y la Dirección de Planeación, Evaluación y Desarrollo (DIRPLED). Este proceso de transición se realizó a través de comisiones que tuvieron una vida relativamente corta y que, en algunos casos, se incorporaron posteriormente a la vida formal de la universidad. Algunas de ellas fueron: “Coordinadores ejecutivos de actividades, la Comisión Especial para la Transición, colectivos responsables de operar el proceso de constitución de los Centros Universitarios y del Sistema de Educación Media Superior... (...) ... En 1993 se nombran a los Coordinadores Ejecutivos por áreas de conocimiento o ámbitos regionales quienes serían los responsables de conducir los trabajos para el diseño de los nuevos modelos académicos de los centros universitarios” (Rosario, 2003: 34). Muchos de estos actores se integraron al equipo de RPL desde que éste era coordinador del Departamento de Investigación Científica y Superación Académica

(DICSA), y posteriormente se convertirían en los primeros rectores de los centros u ocuparían puestos relevantes en la estructura formal universitaria.

En el cuadro 2 se describen algunas de las entidades universitarias que fueron clave en el proceso de reforma institucional de la UdeG. Una de las más relevantes, y desde la que se empieza a gestar el cambio, es la Dirección de Intercambio Académico creada en 1979 y cuyo director, Raúl Padilla López, inicia actividades de enlace externo para fortalecer las funciones sustantivas de la universidad. En 1983, pasa a ocupar la dirección de DICSA, una entidad con mayores atribuciones desde la cual inicia el crecimiento de la investigación y los investigadores, y se consolida la relación con el gobierno federal. De esta entidad pasaría en 1989 a ocupar la rectoría general. Otras entidades que han sido clave en la consolidación de la reforma universitaria han sido aquellas relativas a las funciones de evaluación y planeación, que aun cuando han cambiado su configuración, se han encargado de coordinar el acceso a recursos externos y cumplir con los parámetros de evaluación establecidos por el gobierno federal. Se crean también unidades para coordinar la investigación y el posgrado, y posteriormente, en el 2005, la Coordinación de Innovación Educativa y Pregrado para responder a los requerimientos derivados de las políticas de acreditación y evaluación del gobierno federal. Estas instancias, en la rectoría general, se replican en muchos casos (en versiones de menor tamaño y asociadas y coordinadas por éstas), a unidades similares en cada centro universitario.

Cuadro 2. Entidades universitarias clave en el proceso de transición a la RUJ

| Periodo/ Año | Eventos centrales en el periodo | Unidades creadas |
|-----------------|--|--|
| 1979 | Instancias para la captación de recursos, fortalecimiento de las funciones sustantivas y enlace externo. Configuración de transición. | Dirección de Intercambio Académico (DIA) |
| 1983 | Se crea DICSA y continúa labor de fortalecimiento de las funciones sustantivas y el trabajo de enlace de con la SEP y gobierno federal y estatal. | Dirección de Investigación Científica y Superación Académica (DICSA) |
| 1989 a 1994 | Participación colectiva en la mejora, creación de centros de investigación, posgrados, incorporación de profesores investigadores. | Dirección General de Evaluación, Planeación y Desarrollo (DIRPLED). |
| 1994 | Profesionalización de la investigación, establecer mecanismos de soporte a los investigadores y organizar participación en programas de apoyo externos | Unidad de Investigación y Posgrado y coordinaciones de investigación en centros universitarios |
| 1994 | Proceso de aseguramiento de la calidad como reconocimiento externo | Unidad de Desarrollo Institucional (UDI) |
| 2004 | Administración de los programas para la obtención de recursos extraordinarios | |

| | | |
|------|---|--|
| | | Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional (COPLADI) y unidades de planeación en centros universitarios |
| 2005 | Inician acreditaciones de los programas de estudio del pregrado. Se busca el aseguramiento de la calidad institucional | Coordinación de Innovación Educativa y Pregrado (CIEP) |

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo y dictámenes de creación de unidades institucionales, y Chavoya (2002).

La RUJ se constituye en la actualidad por seis centros temáticos, localizados en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ciencias sociales, ciencias económico administrativas, ciencias de la salud, ciencias biológicas y agropecuarias, ciencias exactas e ingeniería, y arte, arquitectura y diseño); y nueve centros regionales. También incorpora desde el año 2006 el Sistema de Universidad Virtual (SUV).

En el cuadro 3 se describen algunos de los cambios más relevantes asociados a la estructura de gestión en la UdeG a partir de 1989. Se incluye también el origen de los cambios y el responsable o impulsor de los mismos. Los cambios abarcan desde cuestiones académicas (1989) como la descentralización, vinculación, flexibilidad académica y administrativa que implicaron la creación de instancias nuevas para gestionar cada uno de estos aspectos. Tres cambios resultan particularmente significativos: (i) La creación del Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia para el Personal Académico, en 1991, que tuvo como propósito central profesionalizar la carrera académica. A partir de los noventa iniciaría además, a partir de los programas federales (como el PROMEP, y otros), la formación de los académicos de carrera a través de los posgrados. (ii) Un segundo cambio que implicó también la creación y/o reconfiguración de estructuras de gestión fue la aplicación de pruebas para seleccionar a los mejores aspirantes, a través del *College Board*, en 1995. Además de implicar un cambio mayor en el ingreso, y la reestructuración de los sistemas escolares, este cambió sustituyó los acuerdos de pase automático de los estudiantes de las preparatorias de la UdeG enarbolados por la FEG. (iii) A partir del 2001, la UdeG o RUJ se incorpora o asimila las políticas de acreditación y evaluación, y posteriormente crea nuevas instancias de gestión tanto en la administración central como en cada centro universitario.

Cuadro 3. Cambios asociados a la estructura de gestión en la UdeG 1989 a 2012

| Año | Cambio | Origen | Responsable |
|------|--|----------------------------------|--------------------|
| 1989 | Ejes para el cambio: 1) Educación y excelencia académica; 2) Descentralización y regionalización; 3) | Plan de Desarrollo Institucional | Raúl Padilla López |

| | | | |
|------------------|--|--|--|
| | Vinculación con sectores sociales y productivos; y 4) Flexibilidad académica y administrativa. | | |
| | Diagnóstico y acciones para el cambio de la institución. | Bases para la discusión de la reforma | Aprueba CGU |
| 1990 | Se crean nuevas áreas: planeación, órganos colegiados y nuevas entidades universitarias. | Consulta en la comunidad universitaria y la sociedad en relación a las propuestas de cambio. | Aprueba CGU |
| 1991 | Nuevo reglamento de ingreso y permanencia para el personal académico para impulsar profesionalización de la carrera académica. | Estatuto Académico | Aprueba CGU |
| 1993-1994 | Se otorga autonomía a la universidad en su planeación académica y en la administración de los recursos. Se adopta el modelo departamental y el sistema de créditos. Se crean los centros universitarios temáticos y regionales. Se crea el Sistema de Educación Media Superior | Nueva Ley Orgánica | La aprueba el Congreso del Estado de Jalisco |
| 1994 | Red Universitaria de Jalisco e inicia la implementación del modelo departamental | | Rectores de centro y administración central |
| 1995 | Mejoramiento salarial de la planta académica de la universidad | SUTUDG | Se negocia un incremento salarial del 7% |
| | College Board para el proceso de selección. | El Consejo General Universitario aprueba modificar el Reglamento General de Ingreso a Alumnos de la U. De G. | Hay un cambio drástico en el proceso de ingreso de estudiantes |
| 2000 | Entran en funciones el campus del Norte y de los Valles. Red Radio Universidad de Guadalajara | | |
| 2001 | Inicia la implementación de los procesos de acreditación de programas de licenciatura | | Trinidad Padilla López |
| 2004 | Se crea el Centro Universitario de los Lagos. El campus Norte y de los Valles se convierten en centros universitarios. | | |
| | Bases del nuevo régimen de pensiones. Se implementa el programa de gestión institucional P3E (Planeación, programación, presupuestación y evaluación). | | |
| 2005 | Se crea el Sistema de Universidad Virtual | | |
| 2008 | Bachillerato General por Competencias | | Carlos Briseño |
| | Se crea Centro Universitario de Tonalá Se crea el Centro de Instrumentación Transdisciplinaria y de Servicios (CITRANS). Sistema Universitario del Adulto Mayor Canal 44 de TV universitaria | | Marco Antonio Cortéz Guardado |

Elaborado a partir de: Universidad de Guadalajara (12 de noviembre de 2014). *Folleto conmemorativo por el XX aniversario de la Red Universitaria*. Responsable: Ernesto Villarruel Alvarado, UdeG (2015). *Periodos Históricos*. Recuperado de: <http://www.udg.mx/nuestra/presentacion/historia/periodos/periodo-v> 18 de enero del 2015.

4. Efectos en la investigación: crecimiento y consolidación

La reforma universitaria de la UdeG ha generado cambios importantes en su desempeño, en las tres funciones sustantivas que impulsa. Sin embargo, la investigación es la que más cambios ha mostrado en el periodo estudiado. El crecimiento de la investigación ocurre principalmente a partir de la creación de DICSA en 1983 desde donde su director, Raúl Padilla López impulsó una política clara de fomento a la investigación diferenciada del claustro docente de las facultades, renuente también a apoyar la investigación a través de la contratación de investigadores y la asignación de un presupuesto específico para esta actividad. Entre 1983 y 1994 los investigadores crecieron de 15 a 500 y se formaron 27 dependencias de investigación (Chavoya, 1998:155-156). Adicionalmente se fortalecieron los cuadros académico-políticos que estarían al frente de la transición de la universidad. Los investigadores pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) han crecido sistemáticamente. En 1995, la universidad tenía 143 y para el año 2000, llegaba a 177. Este crecimiento continuó en los siguientes años, y a partir del 2001 se crea un programa interno de apoyo a los investigadores del SNI. Este programa (PRO-SNI), con una periodicidad anual, ha permitido que los investigadores SNI cuenten con recursos para asistir a congresos nacionales e internacionales, comprar bibliografía y equipo electrónico, así como contar con asistentes de investigación. En el cuadro 4 se puede ver que a excepción del año 2006, el número de investigadores en el sistema ha crecido. Este fenómeno puede estar asociado al incentivo interno que permite generar mejores condiciones para la investigación. Aun cuando el monto asignado al programa disminuyó del 2010 al 2012, se ha apoyado a un mayor número de investigadores. La misma tendencia se observa en el crecimiento de los cuerpos académicos, que de manera consistente se han incrementado en los últimos doce años. Este incremento está asociado a estructuras de gestión que apoyan a los profesores en sus solicitudes, y los impulsan también a iniciar programas de posgrado.

Cuadro 4. La investigación en la UdeG

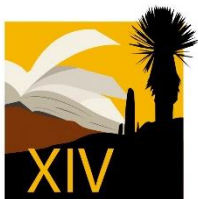
| Año | Investigadores del SNI | PRO-SNI asignación por investigador | Cuerpos académicos (CA) |
|------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| 2001 | 201 | 4,290.61 | 188 |
| 2002 | 235 | 6,976.97 | 229 |
| 2003 | 261 | 8,507.38 | 348 |
| 2004 | 297 | 9,654.73 | 348 |

| | | | |
|------|-----|-----------|-----|
| 2005 | 296 | 12,526.31 | 349 |
| 2006 | 368 | 10,738.15 | 363 |
| 2007 | 447 | 31,010.46 | 417 |
| 2008 | 527 | 47,858.37 | 416 |
| 2009 | 610 | 46,421.29 | 358 |
| 2010 | 633 | 35,395.60 | 359 |
| 2011 | 665 | 35,771.80 | 384 |
| 2012 | 690 | 36,693.62 | 342 |

Fuente: El monto del PROSNI se toma de los Informes anuales de actividades, UdeG. El número de investigadores SNI de www.copladi.udg.mx/estadistica/cuaderno-estadistico. La información sobre CA de 2007 a 2009 y 2011 proviene del Compendio LAISUM, 2010 y 2012 de Estadísticas institucionales UdeG. Los demás años se trabajaron a partir de los Informes Anuales de Actividades.

5. Conclusiones

En esta propuesta se ha analizado el efecto de las políticas gubernamentales en la estructura de gestión, el gobierno y la investigación en el caso de la UdeG en el periodo que va de 1989 al 2012. Este periodo, particularmente de 1989 a 1994, presenta una reforma institucional que reconfigura la estructura organizacional, el gobierno universitario y las funciones sustantivas. El tamaño de la UdeG hace difícil hacer un recuento detallado de los cambios más relevantes, sin embargo se han identificado aquellos que actuaron como disparadores de la nueva configuración. El proceso de cambio es tan importante como el desempeño en las funciones sustantivas, en este caso, la investigación. Los cambios al modelo académico estuvieron acompañados de una re-estructuración de las relaciones de poder y del gobierno de la universidad. La reforma institucional se legitima internamente a partir de las políticas gubernamentales. La UdeG se reconoce como una de las universidades que mayor consolidación ha presentado a partir de los cambios y la asimilación de las políticas federales. Sin embargo, hace falta estudiar con mayor profundidad los efectos no deseados tanto de las políticas como de los cambios implementados al interior de la universidad. Esta es una línea de exploración pendiente. Además se requiere también fortalecer el análisis histórico e interpretativo para profundizar y entender el nivel de apropiación de los cambios. Un aspecto fundamental es que la comparación con otros casos permitirá identificar cuáles son los ejes de mayor impacto de las políticas en las universidades del país. Estas son algunas de las tareas pendientes.



Referencias bibliográficas

- Acosta, A. (2000), *Estado, políticas y universidades en un periodo de transición*, Universidad de Guadalajara y FCE, México.
- Acosta, A. (2010), *Príncipes, Burócratas y Gerentes: el gobierno de las universidades públicas en México*, ANUIES y UDUAL, México.
- Chavoya, M. L. (1998), "Organización de la actividad científica en una universidad mexicana. Impactos y desafíos", en *Educación, democracia y desarrollo en el fin de siglo*, A. Alcántara S., R. Pozas H., y C. A. Torres (coordinadores), Siglo XXI editores.
- Gradilla, M. (1995), *El juego del poder y del saber*, El Colegio de México, México.
- Rosario, V. M. (2003), *Discurso y Poder en la Universidad Pública Mexicana: el caso de la Universidad de Guadalajara (1993-1994)*, Universidad de Guadalajara, México.
- Informes anuales de rectores (1994-2012), Cuadernos Estadísticos de COPLADI, Gacetas Universitarias.

EFFECTOS DE LAS POLÍTICAS EN LAS ESTRUCTURAS DE GESTIÓN Y DE GOBIERNO Y EN LA INVESTIGACIÓN. EL CASO DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA (BUAP)

1. Introducción

La presentación del caso BUAP en el simposio, busca mostrar a manera de ejemplo, cómo impactaron las políticas gubernamentales en cambios organizacionales que permitieron desarrollar nuevas estructuras para la gestión y el gobierno, y cómo estos cambios condujeron a instrumentar programas de apoyo institucionales para el desarrollo de la investigación.

Puede resultar evidente que los cambios experimentados por la BUAP, no se reducen a la gestión y la investigación, sin embargo, si representan los espacios en los que resulta sumamente ilustrativo la adopción de líneas de política que influyeron en la ruta que siguió la institución, a partir de los años 90, para posicionarse como una de las universidades estatales de reconocido prestigio en el campo de la investigación.

El trabajo se presenta en cuatro apartados. El primero ubica algunos rasgos del desarrollo histórico reciente de la institución, enfatizando las políticas institucionales implementadas desde principios de los años 90, que condujeron a la BUAP a partir de dos grandes proyectos desarrollados entre 1990 y los años 2000. El segundo apartado describe cuáles son los cambios ocurridos a nivel de las estructuras de gestión y de gobierno, buscando discutir su relación con las políticas que a nivel nacional se implementaron en esos años. El tercer apartado muestra la forma en la que, la modificación de la estructuras de gobierno, impactaron a la investigación, y cómo también esos cambios se inscriben en un ámbito de mayor alcance, cuando se ponen en relación con las políticas de evaluación académica nacionales. Finalmente, en el cuarto apartado, a modo de conclusiones, se presenta una reflexión de la relación que guardan las políticas gubernamentales y las políticas institucionales en estos dos ámbitos antes señalados.

2. Recuento histórico reciente en la BUAP: de los años noventa a la fecha

Antecedentes

La historia contemporánea de la BUAP, puede ser ubicada a partir de su fundación como Universidad estatal, en 1938 cuando dejó de ser Colegio del Estado y se le otorgó reconocimiento como la Universidad de Puebla. Durante todo el siglo XX, se pueden identificar momentos importantes de su historia a partir de una gruesa periodización que se puede caracterizar a partir de los cambios en su Ley orgánica, en su concepción y proyecto y en la identificación de conflictos internos, que se tradujeron en modificaciones en la relación de la institución con el gobierno estatal y federal. A lo largo del siglo XX, identificamos los siguientes periodos:

- a) Del Colegio del Estado a la Universidad de Puebla (1921-1937).
- b) De la Universidad a la Universidad Autónoma (1938-1956).
- c) Movimiento por la Reforma Universitaria (1957-1971).
- d) La Universidad democrática, crítica y popular (1972-1990).

1990-2016: El Proyecto Fenix, el Modelo Universitario Minerva y los Planes de Desarrollo Institucionales.

El período que constituye uno de los principales cambios experimentados por la BUAP, fue el que ocurrió en los años noventa y que es precisamente el que da inicio a las políticas federales en las que se enmarca el proyecto del que forma parte esta participación.

El Plan de Desarrollo Institucional, conocido como Proyecto Fénix, según lo planteado por el entonces Rector Lic. José Doger Corte, se sustentó en la Planeación, que se llevaría a cabo en tres etapas: "i) la de "estabilidad institucional" (1990); ii) la definición del "rumbo institucional con énfasis académico" (1991-1994), y iii) la "planeación estratégica" del desarrollo institucional (1994-1995) (BUAP, 1994)" (Acosta, 2000: 255).

Ya en el informe del Rector José Doger, en 1994, se afirma que las etapas que se planteó seguir la reforma, iban por buen camino, y se habrían llevado a cabo las primeras etapas, siguiendo las acciones que conformaban la política institucional:

- Mejoramiento curricular
- Posgrado e Investigación

- Estándares de Calidad Académica
- Mejoramiento del Personal Académico
- Infraestructura Académica
- Corresponsabilidad Social
- Reforma Administrativa
- Gestión y Dirección Universitaria
- Costos de la Excelencia (Doger, José, 1994)

Distintos autores que, en los años noventa, analizaron los cambios organizacionales en la BUAP, coinciden en que “después de haber visitado a la UAP en los ochenta, al regresar en los noventa encontró una institución radicalmente distinta”(DeVries, 2002: 50). Esta afirmación se sustenta en el hecho de que, durante esa década, la BUAP experimentó, efectivamente, cambios importantes en aspectos normativos, estructurales y curriculares.

A juzgar por las acciones llevadas a cabo por las gestiones de los años ochenta, caracterizadas por una propuesta radical de izquierda, que planteaba una Universidad “democrática, crítica y popular”, los avances en la BUAP, dejaban mucho que desear, si se observa en aspectos como el presupuesto y el proyecto académico:

“En 1989, la universidad tocó fondo. A los académicos les pagaban quincenas de 10 días por la escasez de recursos, los trámites tomaban meses, la institución funcionaba prácticamente sin reglas escritas, los salarios no guardaban relación con el desempeño, el edificio central estaba sucio y lleno de grafiti, el discurso era de la extrema izquierda, había confrontaciones políticas donde caían muertos, se destituyó al rector, la deserción superaba al 70 por ciento, la matrícula estaba inflada, la credibilidad hacia el exterior estaba en cero, así como las arcas del tesorero. Después de la destitución del rector, de una junta temporal de gobierno y la elección de un nuevo rector, la UAP emprendió un gran número de reformas” (DeVries, 2002: 55).

Partiendo de una caracterización como la anterior, los cambios que debía experimentar la institución, responden a las políticas públicas inauguradas en los años ochenta, con énfasis en

objetivos como la calidad, la eficiencia, la eficacia. Atravesadas por la evaluación en general de las funciones y los resultados y una regulación más compleja del financiamiento (una combinación de indicadores para el otorgamiento del financiamiento ordinario, junto con el otorgamiento de recursos extraordinarios sujetos a evaluación). Por otro lado, esos cambios, además, debían atender las condiciones particulares que reflejaban una institución sobre-politizada, conflictuada a su interior y en crisis financiera. Algunos de los cambios impulsados en esta gestión, son los que buscamos ilustrar en el desarrollo de los apartados siguientes. Profundizaremos sobre ello entonces.

En 2004, ocupó la rectoría Enrique Agüera Ibáñez, quien permanecería dos periodos hasta el 2013. En este lapso, se realizó una nueva reforma que destaca tanto por el proceso que le dio forma y contenido, como por sus planteamientos novedosos en la integración de las funciones sustantivas y la modificación del modelo curricular que proponía.

El Modelo Universitario Minerva (MUM), fue elaborado a partir de una iniciativa del Consejo de Docencia, en mayo de 2005. Este órgano como el principal promotor del modelo, implemento un proceso de consulta que durante seis meses condujo una consulta entre académicos de diferentes Unidades Académicas quienes, por invitación, contribuyeron con la presentación de ideas y propuestas de diversa índole, en función de la propuesta original del Consejo de Docencia.

En el mes de noviembre de 2006 el MUM es presentado ante el Consejo de Docencia para su aprobación en lo general. Se conforma de siete documentos: Fundamentos del Modelo; Modelo Educativo; Estructura Curricular; Integración Social; Modelo de Regionalización; La Investigación en el Modelo Universitario Minerva; Gestión y Administración. Adicionalmente se elaboró un Documento de Integración que presenta de manera sintética el contenido de los siete documentos que integran el MUM.

Más recientemente, en 2013, fue nombrado Rector José Ignacio Esparza Ortiz (2014-2018), quien fuera contralor en la gestión de Agüero, lo que, en alguna medida, representó la continuidad en las líneas generales de gestión. El MUM, sigue siendo un importante referente para la gestión y el desarrollo académico, pero entre los aspectos que destacan la conducción de la actual gestión, se puede mencionar el Plan de Desarrollo Institucional, el documento más reciente en términos de regulación y referente de las medidas de planeación institucional.

2. Cambios en las estructuras de gestión y gobierno.

Para que los cambios generales, mencionados en torno al Proyecto Fénix, pudieran llevarse a cabo, uno de los factores de mayor importancia en la concepción misma de una estructura acorde a las necesidades de los tiempos que corrían, (caracterizados entre otras cosas por: una mayor flexibilidad organizacional, con capacidad de adaptación a mecanismos de evaluación y de gestión por proyectos), es el andamiaje legal que sustenta a la institución. De esta forma, para describir los cambios más importantes, en este tenor, experimentados por la BUAP en los años 90, lo representa la reforma al Estatuto Orgánico, aprobado por el Consejo Universitario en 1999.

Son variados los cambios del Estatuto: en su ordenamiento y argumentación, en la relación de los Órganos de gobierno, en la delimitación de sus atribuciones, etc. Lo que de todo ello destaca es la modificación en el Modelo Académico, y que nos es de utilidad para mostrar los cambios que se dan en la estructura organizacional, para la gestión y el gobierno, cuestiones que, como hemos afirmado, influyen en las funciones sustantivas, en particular en la investigación.

Uno de los aspectos característicos del modelo universitario es que, desde su creación, se configuró académicamente como un Modelo Napoleónico. Sin embargo, estricto sentido, el Modelo Napoleónico, al conformarse de escuelas y facultades, por un lado, e Institutos, por otro, supone una separación de las actividades de docencia e investigación, respectivamente.

Sobre esta división, las reformas a las que aludimos ahora, señalan con toda claridad que:

“(…) se partió de distinguir el modelo de la Universidad con el tradicional de escuelas y facultades. En el modelo particular que ha desarrollado la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, **cada unidad académica e incluso algunas subunidades, desarrollan las tres funciones**, tales características propias hacían imperceptible la distinción entre escuelas, facultades e institutos.

(…) se resolvió la conveniencia de conservar el modelo de la Universidad y flexibilizarlo con sus características propias, pues las reformas no podrían desconocerlo radicalmente en tanto que dicha organización aunque rígida, le ha permitido desarrollarse. Implicó asimismo, mantener las áreas del conocimiento ya descritas en el Estatuto para que en ellas se agrupen los programas de las unidades académicas de tipo superior, la organización del trabajo académico y la representación de los profesores en los consejos por

función. Con ello se aspira a la integración de la docencia con la investigación evitando la dispersión de esfuerzos mediante la participación de profesores y alumnos en planes, programas y proyectos académicos compartidos entre unidades y con el fortalecimiento, a la vez, de la representatividad del personal académico ante los consejos por función” (Exposición de Motivos de la reforma integral al Estatuto Orgánico de la Benemerita Universidad Autónoma de Puebla, 1999, Punto 3.2. Las negritas son nuestras).

De la cita anterior se desprenden dos asuntos cruciales para el desarrollo de la estructura académica: por un lado, que la separación entre las funciones de docencia e investigación, no había sido (ni lo es ahora) una condición y una práctica institucional, aun cuando el modelo así lo conciba. Por otro lado, que para mantener el desarrollo de las funciones en las Unidades Académicas, sin separación estructural formal, no se consideró necesario modificar la estructura. Esta última decisión en la reforma, es de la mayor importancia, pues sin un cambio en las estructuras académicas, la realización de las funciones sustantivas, dependería centralmente de los procesos de conducción y del logro de la flexibilización de las Unidades Académicas.

De esta forma, “(...) aunque las escuelas, facultades e institutos conserven su denominación actual, se entienden en general como unidades académicas preparatorias, profesionales y de posgrado, cuya actividad en las dos últimas abarca todas las funciones”. (Exposición de Motivos de la reforma Integral al Estatuto Orgánico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 1999, Punto 3.2).

Esta reforma se acompaña de una estructura de gobierno acorde al desarrollo de las funciones. Para conducir las actividades académicas y regular el desarrollo de la Institución y de las funciones sustantivas, destaca la existencia de los Órganos Colegiados de la Institución: el Consejo Universitario y los Consejos por función, de Docencia, de Investigación y de Extensión y difusión de la cultura). Independientemente de la Unidad Académica que desarrolle las funciones sustantivas, los consejos por función, tiene la facultad de proponer medidas para su desarrollo y regular estas actividades.

Algunas de las características de estos Órganos colegiados, se describen a continuación:

Sobre su composición:

- En todos los consejos de la Institución, participan representantes del personal Académico.
- El CU, incluye representantes del sector estudiantil, por Unidad Académica. En igual proporción que los representantes del personal académico. Los Consejos por función no incluyen representantes alumnos.
- El CU, incluye a tres representantes del personal no académico. Uno por el área del Carolino; uno por el área de Salud (Hospital Universitario); uno por el área de Ciudad Universitaria. Los Consejos por Función no incluyen representantes del personal no académico.
- Todos los funcionarios (directores de las Unidades Académicas) participan en el CU.
- El Rector preside los cuatro Órganos Colegiados existentes en la Institución.
- Los Vicerrectores, son vicepresidentes del Consejo por función correspondiente.
- La composición del CU, puede variar en función del total de Unidades Académicas existentes y de que todas las representaciones estén cubiertas.
- Los Consejos por función, se integran por alrededor de 30 miembros.
- Los Consejos de Unidad Académica, varían en su composición, según las funciones que tengan a su cargo, los turnos existentes y los ciclos que componen las actividades docentes de la Unidad Académica y los turnos en que se ofrece.

Sobre sus atribuciones:

- Si se realiza una comparación con las atribuciones de los Órganos Colegiados, entre el CU y los Consejos por Función, lo que se destaca es que, estos últimos, tienen atribuciones de un orden más operativo. Son espacios que contribuyen a “traducir” en términos más específicos las líneas generales de gestión, establecidos en los Planes de Desarrollo Institucionales, que se formulan y aprueban en el Consejo Universitario.
- La toma de decisiones se distribuye de manera que, la evaluación para dictaminar sobre planes, programas y proyectos, corresponde a los órganos colegiados por función, mientras que al Consejo Universitario, corresponde aprobar, en definitiva los casos

propuestos por los Consejos por Función, así como integrar las diferentes actividades propuestas o avaladas por los primeros.

- Los procesos de planeación y presupuestación, también se realizan de manera distribuida entre las diferentes instancias. El carácter “especializado” de los Consejos por Función, permite integrar de manera puntual los Planes de Desarrollo y los procesos de presupuestación, a partir de cada propuesta que, a su vez, se realizan en las Unidades Académicas. El funcionamiento de estos ejercicios, a partir de tal distribución, permite afirmar que se realiza un proceso incremental en la toma de decisiones, que garantiza que se “abarcen” todos los niveles y espacios institucionales, para conseguir una integración adecuada. En ello, es de crucial importancia la Dirección de Planeación.

Es necesario además, hablar de las Vicerrectorías, que también fueron creadas en los años 90, y que forman parte de la estructura operativa para el desarrollo de las funciones sustantivas. Según el Estatuto, los **Vicerrectores**, son nombrados y removidos libremente por el Rector, para cada una de las funciones sustantivas: Docencia, Investigación y Estudios de Posgrado; Extensión y Difusión de la Cultura. Administran, en su caso, la oficina técnica del Consejo por función respectivo; coadyuvan en la elaboración del Plan General de Desarrollo Institucional: presentan al Rector el anteproyecto de presupuesto de la vicerrectoría y las dependencias a su cargo; auxilia al Rector en la elaboración del plan de ingresos y egresos de la Universidad; rinden informes anuales al Rector; elabora informes, estudios de caso, proyectos y dictámenes que puede solicitar el Rector o el Consejo por función respectivo (EO. Art. 87).

3. La investigación: reflejo de una adecuación estructural para su desarrollo y el cumplimiento de indicadores.

Si enfocamos nuestra mirada, y se observa en particular la investigación, es necesario partir de reconocer que la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado (VIEP) y el Consejo de Investigación y Estudios de Posgrado (CIEP), constituyeron acciones cruciales para promover un cambio y establecer programas y mecanismos de impulso a la consolidación de una planta académica acorde, en cuanto a indicadores de desempeño, a las líneas de política establecidas por los programas federales.

Para ilustrar los cambios experimentados en este sentido, nada mejor que los programas de apoyo a la investigación específicamente. Estos programas fueron aprobados por el Consejo de Investigación y Estudios de Posgrado, se convocan anualmente, a partir del “*Programa Institucional de Fomento a la Investigación y a la Consolidación de Cuerpos Académicos*”.

La implementación de estos programas, desde el período del Rector Agüera, (2000-2013), obedeció a la política de impulso a la investigación, buscando orientar recursos institucionales (en combinación o como complemento a los recursos extraordinarios derivados de los programas federales) y, al mismo tiempo, fortalecer a los investigadores que, de manera individual o por grupos, cumplieran con condiciones formales y buscaran apoyo a proyectos de investigación. Explícitamente, estos programas tienen el objetivo de mantener los indicadores que aseguren una buena posición institucional en SNI, PRODEP Y CONACYT.

A) *Padrón de investigadores BUAP*

Este programa, que inicia desde la gestión de Enrique Doger Guerrero, (2000) constituye el eje central de los programas y proyectos VIEP. Está conformado por un sistema de registro y seguimiento de los proyectos de investigación que se desarrollan en la Institución. El sistema de registro, implica el llenado anual de datos en el que se sistematiza la información del académico, que además de sus actividades docentes y de investigación, registra información sobre su pertenencia al SNI, perfil PRODEP, pertenencia a CA y su clasificación, si cuentan o han solicitado apoyo a CONACYT para proyectos de investigación básica o aplicada, entre los más importantes.

El padrón de investigadores es un programa exitoso que ubica a los académicos en la posibilidad de recibir recursos de la institución para el desarrollo de sus proyectos, se vincula con la posibilidad de participar en el Consejo de Investigación. En el año 2016, los datos de la VIEP son:

| Programas | Número de Académicos |
|-------------------------------|----------------------|
| PTC | 2,082 |
| SNI | 567 |
| PRODEP | 1,300 |
| PADRÓN DE INVESTIGADORES VIEP | 860 |

Fuente: Entrevista con el VIEP. Mtro. Ygnacio Martínez Laguna.

Del Padrón de Investigadores, se derivan tres sub-programas que constituyen el conjunto de Proyectos VIEP:

Sub-programa de aseguramiento de investigadores consolidados

Dirigido a miembros del SNI (Niveles I, II y III). Los proyectos podrán ser individuales o grupales.

Sub-programa para la consolidación de investigadores jóvenes.

Dirigido a Candidatos a Investigador Nacional. Los proyectos deberán ser individuales.

Sub-programa de apoyo al desarrollo de la investigación

Dirigido a investigadores miembros del Padrón que aún no han ingresado al SNI. Los proyectos deberán ser individuales.

A los proyectos seleccionados, vía una evaluación de pares “de reconocido prestigio en el campo” y avalados por el CIEP se les puede otorgar un monto de hasta 40,000 pesos si son individuales; y hasta de 90,000 pesos si son proyectos grupales.

La convocatoria a participar en estos programas especifica que los montos asignados a estos proyectos se podrán destinar a los siguientes rubros:

1. Apoyo a la formación de Recursos Humanos, (becas a estudiantes)
2. Fortalecimiento de la Infraestructura de Investigación, (equipo, insumos materiales, bibliografía)
3. Presentación de Resultados de la investigación, (asistencia a eventos)
4. Apoyos Especiales (gastos de profesores visitantes y trabajo de campo).

Cabe destacar que hay restricciones, también claramente señaladas en la convocatoria correspondiente: No podrán solicitar como responsables de estos apoyos profesores que *no pertenezcan a algún cuerpo académico* (con excepción de profesores de reciente incorporación, vía retenciones y repatriaciones y académicos jóvenes contratados vía cátedras CONACYT, que podrán registrar proyectos individuales).

Conclusiones

¿Los cambios descritos en los apartados anteriores, son efecto de las políticas federales? Consideramos que sí. Aunque no se podría afirmar tajantemente que sólo son una respuesta mecánica

a la adaptación ciega de políticas institucionales a políticas federales. Si bien las condiciones establecidas por las políticas federales, fueron desde la década de los noventa, reconocidas y bien aprovechadas por los responsables de la gestión institucional, también se puede afirmar que no sólo fue un proceso de “adopción” a aquellas, sino una suerte de “adaptación” a condiciones institucionales, que le permitieron, sin modificar sustancialmente las características de la Universidad, implementarlas para el propio beneficio institucional.

En términos del análisis de los cambios institucionales, en lo que toca a los cambios en las estructuras organizacionales de gestión y gobierno, acciones como la creación del CIEP, lo que refleja es la importancia que se otorga a las actividades colegiadas para la toma de decisiones. La vida académica, desde la implementación de estos cambios, se enriqueció considerablemente, permitiendo institucionalizar, a la fecha, las prácticas de participación, horizontalidad y consulta, en el terreno formal de desarrollo de la Investigación y el Posgrado. En general, la existencia de espacios colegiados, da cuenta precisamente de la vida democrática de la Institución, de ahí que, al menos en términos formales, lo que refleja la operación de ya más de dos décadas del CIEP, es un cambio positivo en los mecanismos de toma de decisiones.

En la creación y seguimiento de los proyectos VIEP descritos, resulta evidente su asociación con los programas federales del SNI, PRODEP (en espacial CA) y CONACyT. Esto se puede observar en las reglas que los conducen (Por ejemplo: en los requisitos para la participación en el CIEP, se señala la necesidad de formar parte del Padrón de Investigadores); en la definición de los programas de apoyo (dos de tres programas dirigidos a Miembros del SNI); en los requisitos señalados para ser beneficiarios de estos programas (pertenecer a algún CA). En general, es posible observar una relación directa entre políticas institucionales y políticas federales. Incluso se puede identificar que los proyectos institucionales se encuentran “anidados” con los federales: los programas de la institución, echan mano de las condiciones que los programas federales establecen para el reconocimiento y la dotación de recursos.

Así mismo, las estrategias institucionales, asumen estrategias señaladas por las políticas federales. Destaca el uso de mecanismos como la Planeación Estratégica: al identificar la lógica de estos programas y asociarlos con el PDI 2013-2017, es posible ver que el eje de los objetivos institucionales se centra en la figura de CA, buscando dirigir a los académicos a metas como:

- La constitución de redes (Nacionales e internacionales, sustentadas en CA)

- El trabajo multidisciplinario
- La vinculación con el entorno vía la investigación y la innovación
- Potenciar espacios institucionales que no han destacado.

En síntesis, la capacidad de adaptación a los programas federales que la BUAP ha mostrado tener, desde los años 90 (Proyecto Fénix y Modelo Universitario Minerva), no sólo se ha mantenido, sino que se ha llevado a consolidar programas institucionales directamente asociados con los indicadores de desempeño establecidos por los programas federales. Los programas institucionales denominados Programas VIEP, dan un peso significativo al fortalecimiento de las actividades de investigación que puedan traducirse en mayor número de miembros del SNI; mayor apoyo a proyectos de ciencia básica y aplicada; sistemas de registro y seguimiento puntual por medio de programas institucionales (como el Padrón de manera ejemplar); mayor número de Cuerpos Académicos. A este respecto, destaca que uno de los requisitos para participar en los Proyectos VIEP, es la pertenencia a algún CA.

Referencias bibliográficas

- Acosta Silva, A. (2000). *Estado, políticas y universidades en un periodo de transición. Análisis de tres experiencias institucionales en México*. México, Universidad de Guadalajara-CUCEA/FCE.
- De Vries, W. (2002). "Lunes por la mañana: La Universidad Autónoma de Puebla en visión comparativa", en A. Didrikson y A. Herrera (Coords.) *La transformación de la Universidad Mexicana. Diez estudios de caso en la transición*. México, Universidad Autónoma de Zacatecas-Porrúa.
- Ornelas, C. (1998) *De la crisis a la reconstrucción. El cambio institucional en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. México, ANUIES, Col. Ensayos.

Documentos BUAP consultados:

- Informes de Rector (1994-2016).
- Legislación Universitaria: Ley Orgánica, Estatuto Orgánico, RIPPPA.
- Modelo Universitario Minerva.
- Plan de Desarrollo Institucional (2013-2017).

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN EN EL MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS

1. Introducción

El documento que se presenta corresponde a los resultados parciales obtenidos en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), uno de los casos de estudio del proyecto Efectos de las políticas gubernamentales en las universidades públicas mexicanas (1989-2009); análisis institucional comparativo de su diversidad y complejidad. Partimos de enmarcar el contexto y evolución de la UAT, para dar paso al modelo educativo centrado en el aprendizaje como política para la educación superior en México. Concluimos con el análisis del efecto de ésta política en la estructura y organización de la UAT.

El análisis de la UAT nos permite conocer los sucesos que han contribuido en la transformación de una de las IES estatales más emblemática en la región noreste del país. Su ubicación geográfica ha permeado significativamente el proceso evolutivo de la UAT, y en la segunda década del siglo XXI, la institución tiene que innovar para responder a las políticas federales que se han implementado como parte de la modernización de la educación superior, así como a la condiciones sociales que se viven en la entidad, derivadas del crimen organizado.

2. Tamaulipas en contexto

De acuerdo con Zorrilla (1979), Estado, iglesia y universidad, han influido significativamente en la historia de Tamaulipas. A mediados de siglo XIX, después de la consumación de la independencia, la pugna entre liberales y conservadores, y la invasión de los Estados Unidos afectaron enormemente la región, la cual adquirió un fuerte sentido de autonomía. Durante el reinado de Maximiliano y hasta 1866, fecha en que salieron las últimas fuerzas francesas del estado, Tamaulipas sufrió una encarnizada lucha en su frontera y el puerto de Tampico. Con la llegada a la presidencia del general Porfirio Díaz, Tamaulipas se estabilizó por varios años (INAFED, 2010).

Otro elemento que ha definido la vida política y social del estado es su relieve. El estado de Tamaulipas tiene una superficie de 80,175 km² lo que representa el 4.09% de la superficie del país, con 19 Distritos y 43 municipios. Es la 6° entidad más grande del país, situada al noreste de la República, comparte frontera al norte con los Estados Unidos de América, al este con el Golfo de México, al sur con Veracruz y San Luis Potosí y al oeste con Nuevo León (INEGI, 2016).

Las actividades económicas se localizan básicamente en tres grandes áreas: la franja fronteriza, los distritos de riego y los yacimientos de gas y petróleo. Su producción pesquera se concentra en los puertos de Tampico y Matamoros. La industria petrolera es la más importante, con dos refinерías y tres plantas de absorción ubicadas en Reynosa y Altamira, donde se realizan los mayores volúmenes de explotación de petróleo crudo, condensado y líquidos de absorción. Cuenta con una importante industria de transformación alimenticia, representada por las empacadoras de pescados, mariscos, carne, azúcar, celulosa y productos químicos. También existen numerosas maquiladoras, principalmente de productos electrónicos y, en menor escala, de confección de ropa (Urbal-Victoria, 2016).

Desde una perspectiva sociopolítica-histórica, Flores (2008) analiza las estructuras de poder que han permitido el tráfico de drogas en el noroeste de México. Explica que tradicionalmente, la siembra de cultivos ilícitos había tenido lugar al oeste de México, en Sinaloa, Chihuahua, Durango, Michoacán y Guerrero. Las rutas comerciales y de operación de las organizaciones delictivas se extendían por Baja California Norte, Sonora, Jalisco y Colima. El origen y la evolución del tráfico de drogas en el estado de Tamaulipas, región noreste del país, aparece como producto directo de decisiones y acciones de grupos que han tenido una importante presencia en las estructuras de poder federal y local.

3. Origen y evolución de la UAT

El origen y trayectoria de la UAT se enmarcan, de acuerdo con Navarro (s/f), en las características contextuales de un estado del noreste de México, que en materia educativa conjuga iniciativas y aspiraciones estatales con el proyecto de unidad nacional. Además, la historia de la UAT muestra el desencuentro con ciertas resistencias locales que se identificaban con proyectos diferentes al nacional.

En 1828 se estableció en **Ciudad Victoria** un plantel de tipo Lancasteriano, el cual formó la primera generación de maestros normalistas al servicio de la educación estatal. El siete de enero de 1829, el Congreso local se reservó el derecho de habilitar abogados para ejercer en todos los tribunales y juzgados de Tamaulipas. En ese mismo año, la Legislatura habilitó como abogado al ciudadano Antonio Canales Rosillo, quien prestó importantes servicios a Tamaulipas y fue gobernador interino en 1851 (Zorrilla 1976). En 1830 se decretó la creación del Instituto Hidalguiano Tamaulipeco para impartir instrucción “literaria y científica”, inició con las cátedras de latín y retórica, utilizando fondos públicos. En febrero de 1846 da inicio la cátedra de gramática castellana y latina en Ciudad Victoria. Esta cátedra estuvo a cargo del cura-párroco José Guillermo Martínez, un aspecto importante en la educación media en Tamaulipas.

La **fundación** de la UAT se debió al incremento de la población y la estabilidad política en el país, a partir de 1920 hicieron patente la necesidad de atender la educación superior en Tamaulipas. Durante el ciclo revolucionario dejaron de funcionar los institutos literarios de Matamoros y Ciudad Victoria, que impartieron alta enseñanza en diversas disciplinas (Zorrilla 1976). Las necesidades de instrucción superior en el estado, se refugiaron, durante algún tiempo, en la educación normal. Con esta acción se llenaba el vacío que había dejado la clausura de los institutos mencionados.

El primero de febrero de 1956 de Legislatura expidió el Decreto No.156 promulgado el 4 del mismo mes por el gobernador Horacio Terán, mediante el cual se dictó la Ley Constitutiva de la Universidad de Tamaulipas, instituyéndosele con *personalidad jurídica, gobierno autónomo y patrimonio libremente administrado*. El Decreto 157 de la misma fecha, se reconocieron como autoridades universitarias a la Asamblea General, los Consejos Locales en los planteles, el rector, los directores de escuelas, facultades, institutos y departamentos, el patronato y el tribunal de honor. En la exposición de motivos del decreto 157, se expresó la necesidad de integrar “las instituciones educacionales más importantes que existen en el Estado” y coordinar los esfuerzos que se realizan a favor de la cultura y de la educación profesional. De ese modo quedó abierto el campo hacia un progreso en la esfera de la enseñanza superior en la comunidad tamaulipeca (Zorrilla, 1979). En la Ley Orgánica de 1956, se establece que la Universidad de Tamaulipas será una institución coherente y uniforme, mantendrá estrecha relación entre sus miembros y procurará unificar el espíritu universitario para el mejor cumplimiento de sus fines. Esta disposición ha perdurado dentro de la

organización jurídica de la universidad, reproduciéndose en el artículo tercero del Estatuto Orgánico en vigor.

El 13 de agosto de 1964, durante la rectoría del licenciado Natividad Garza Leal, se dictó la Ley Orgánica de la Universidad para efecto de conferirles a los Consejos Locales, la facultad de presentarle a la Asamblea, presupuestos de los gastos y modificar la estructura y atribuciones del patronato. Para agilizar esta decisión se instituyó el Consejo Ejecutivo como órgano ejecutor integrado por un presidente, secretario y dos vocales. Organigrama general de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

4. Modelo educativo en la UAT

En la década de 1980 se identifican cambios importantes para la educación superior, derivados del análisis de sus funciones y la búsqueda por obtener mayores beneficios con la incorporación de una visión de mercado. En congruencia con lo anterior, se diseñaron diversas políticas educativas encaminadas a la evaluación de las instituciones, los programas, los profesores, los estudiantes. Se incorpora nuevas formas de gestión para la obtención de financiamiento de la educación pública, con la participación del gobierno federal, estatal, municipal, para determinar un monto mínimo como porcentaje del Producto Interno Bruto (Mendoza, 2011).

La función de las IES la determina el momento histórico social en la que se crean, posteriormente ésta finalidad se va adaptando a los cambios sociales y económicos, para mantener su vigencia. Una estrategia de adaptación que las IES han utilizado en el Siglo XXI, para estar vigentes, ha sido la reestructuración de sus modelos educativos. El modelo educativo de una institución de educación superior se delinea con base en los fines establecidos por la sociedad para ese nivel, por la misión particular de cada una de ellas y por la visión que se persigue. En la configuración del modelo se combina el contexto pasado, presente, y futuro al que se aspira llegar, para posicionar a la institución (Quiroz, 2010).

En sus inicios la UAT tomaba como modelo para su organización, estructura, planes y programas de estudio, a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Hacia el año 2000, con 50 años de vida, la Universidad inicia la estructuración del modelo educativo, tomando como referencia la Ley General de Educación en su capítulo I artículo 2º, la cual enfatiza el papel de la educación como medio para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura. Así mismo, como proceso

permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad (D.O.F., 2016). Además, la UAT consideró que como institución de educación superior debía atender las demandas que su contexto le planteaba.

De manera paralela con la estructuración del modelo educativo, inició en el año 2000 el diplomado de formación para los profesores, coordinado por personal de la Universidad de Guadalajara, de la UNAM, la Universidad de Morelos y de la propia UAT (CA, 2016). El diplomado incluyó la revisión de contenidos teóricos y normativos con aspectos de política educativa, pero sobre todo se orientó hacia la sensibilización de los profesores. En este espacio se manifestó resistencia de los profesores con varios años de antigüedad, quienes no entendían la necesidad de cambiar la forma de trabajar que por años les había funcionado.

Con el *Modelo Educativo 2000*, se crearon nuevos planes, programas de estudio y modalidades de enseñanza. Se consideró la dimensión epistémica, filosófica, pedagógica, social, económica, como escenarios de la transformación de las profesiones (CA, 2016). Se pensó que los programas educativos fueran comunes en toda la UAT, independientemente del campus en el que se impartiera (Nuevo Laredo, Tamaulipas), pero tomando en cuenta la organización de la Universidad, sus resistencias, dificultades, y bondades. La UAT tenía un sistema de escuelas y facultades, en el año 2000 la Universidad se transformó en Unidades Académicas Multidisciplinarias (UAM), con el objetivo de trabajar procesos inter y multidisciplinarios. Se pensó que con esta acción, se tendría la posibilidad de tener más objetos disciplinarios para formar profesionistas.

En 2005, la UAT empezó a diseñar un modelo curricular con una visión de transformación en los egresados considerando la práctica profesional, la visión de los empleadores y la visión de los expertos (CA, 2016). El proceso de transición se llevó a cabo en toda la Universidad, en todas las facultades, con el propósito de integrar elementos de flexibilidad académica, en los planes de estudio y en el sistema de servicios escolares. El proceso tomó características específicas en cada establecimiento, por ejemplo en las áreas de la salud, se tuvo que enfrentar con un sistema más rígido que funcionaba con la seriación de materias; un proceso que no se aplicaba en otras facultades. Con el paso de los años, se reconoció que en 2005 se dejaron cosas sueltas

Los estudiantes iban avanzando sin cumplir con los requisitos de conocimiento y habilidad para tener la posibilidad de manera efectiva de lograr el siguiente curso,

entonces fue de las cosas que estuvimos valorando con la primera generación de estos planes de estudio” (CA, 2016).

La evaluación del *Modelo 2005*, mantuvo la idea de flexibilidad, para responder a las políticas educativas de ese momento, la cual permitía cumplir con la movilidad de los estudiantes, la formación integral, la transversalidad de contenidos (Tabla No. 1). También se mantuvo el inglés inicial básico y avanzado, así como la incorporación de las tecnologías de la información para todas las carreras. Se sumó el servicio social formativo, con valor curricular, se adecuaron los perfiles tomando en cuenta los estudios de egresados y empleadores. Se tomó la decisión de cambiar al modelo de competencias.

Los programas educativos fueron pasando por procesos de evaluación externa a través del Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES). Los primeros programas en ser evaluados internacionalmente, fueron los de enfermería, psicología, trabajo social, contabilidad y administración. Todos estos elementos estaban acorde con los requerimientos marcados en las políticas educativas, y por supuesto con los requerimientos para competir por los recursos extraordinarios del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

Cuadro 1. *Elementos del modelo educativo de la UAT*

| Elementos | Descripción |
|--------------------------|--|
| Especialización | Acentuación, en donde las materias optativas están cambiando e incorporando lo más actual de cada profesión. |
| Movilidad | Ofrece la oportunidad de tomar cursos en los distintos programas de la Universidad o en otras instituciones mediante el sistema de créditos. |
| Participación del alumno | En su programación de cursos; elegir los cursos de su interés y recibir para tal efecto orientación y apoyo por parte de un tutor. |

FuFuente: Modelo educativo de la UAT (2010).

La flexibilidad y el alumno en el centro del currículum, llevan a la UAT a ofrecer a los estudiantes, opciones de formación diversas en cuanto a la velocidad y horario. Los estudiantes pueden ser de medio tiempo, si es que tienen la necesidad de trabajar, o por el contrario, ser de tiempo completo, inscribirse a un número mayor de asignaturas, y acortar el tiempo de estudios. Además, incorpora modalidades de estudio a **distancia**, y **semi escolarizadas**. En todas las opciones, es necesario el desarrollo de competencias profesionales para el autoaprendizaje con actitud de

superación permanente.

5. Efectos de las políticas en la organización y conformación de la UAT

Una política se entiende como “un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria” (Roth citado por Ceja 2010). Además, incluyen cursos de acción (Lahera, 2002).

Para la implementación del modelo curricular, la UAT incorporó las políticas de planeación y evaluación tendientes a promover una transformación y superación académica, que permitiera asegurar un nivel de calidad satisfactorio en todos sus planes y programas de estudios. Incorporó a sus programas educativos el **intercambio internacional**, como un elemento de calidad y promoción de una formación integral de los estudiantes, con valores hacia la solidaridad, trabajo en grupo, responsabilidad, derechos humanos, respeto a la paz y a la convivencia humana.

Internacionalización

Para la UAT la internacionalización de la educación superior aparece como una estrategia que puede ayudar a la Institución a elevar su calidad, al incorporar la cooperación con pares académicos y organizaciones más allá de las fronteras. Con lo anterior, se espera consolidar la identidad cultural y social, así como la capacidad de adaptación al cambio constante, utilizando creativamente la información en la solución de problemas reales (UAT, 2010). La internacionalización de la educación superior ha trascendido a diferentes sistemas educativos con el intercambio de estudiantes, de profesores, incorporación de programas bivalentes y la emisión de diplomas y/o títulos emitidos por dos instituciones que pueden ser nacionales e internacionales.

La movilidad docente apostó a formar doctores por instituciones de Europa, principalmente de España y donde actualmente la UAT tiene un promedio de 90 doctores formados por instituciones de España, en el área de ciencias médicas, ciencias ontológicas por Sevilla, derecho privado por la universidad de Burgos, comunicación y periodismo por la universidad de Santiago de Compostela, planificación y desarrollo regional con la universidad de Barcelona, medio ambiente en el contexto iberoamericano por la universidad de Sevilla y esto apenas ha permitido que los Cuerpos Académicos

de la universidad vayan en proceso de consolidación en diferentes disciplinas. La internacionalización también se ha implementado en los posgrados que están en el PNPC, y tienen alumnos que llegan de Rusia, Colombia, Venezuela, Costa Rica, Brasil, Haití.

La movilidad interna

Derivado de la flexibilización curricular, la UAT trabajó en la movilidad interna, para que los alumnos pudieran transitar entre las facultades, por ejemplo entre las cuatro facultades de enfermería ubicadas en diferentes campi. Y para en un momento los planes de estudio fueran los mismos a pesar de que sea enfermería Victoria o enfermería Tampico. Así mismo, se trabajó en la incorporación del programa de movilidad nacional, lo que implicó hacer un amplio ejercicio entre las áreas de servicios escolares, dirección de planeación, secretaria académica, ya que se los expedientes de los alumnos transitaban entre ellas. La UAT logró elaborar la equivalencia de créditos educativos que se requerían una vez que el alumno regresara de su estancia nacional.

En una segunda etapa, la UAT revisa que la movilidad nacional y la internacionalización esté acorde a la misión y la visión institucional, porque no se trata de hacer proyectos atomizados que no van dentro de un plan estratégico. Se considera que la movilidad docente ha sido exitosa en la UAT, ya que se cuenta con 90 doctores formados por instituciones extranjeras (Tabla No 2). Una crítica que podría hacerse a la política es que *“no todas las instituciones tiene las mismas condiciones para implementar las políticas, más bien es en ese sentido, la crítica es que son políticas para todos, pero el contexto de las instituciones son diferentes, en cuanto a infraestructura, en cuanto a formación de personal”* (SA, 2016).

Cuadro 2. PTC con perfil deseable PRODEP Y SNI, por zona y facultad o unidad académica

| Zona Norte | | |
|--|---------------|-----|
| Facultad/ unidad académica | Perfil PRODEP | SNI |
| UAM Rio Bravo | 2 | 1 |
| Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales | 21 | 2 |
| Facultad de Enfermería Nuevo Laredo | 15 | 0 |
| UAM Matamoros | 27 | 0 |
| Facultad de Medicina e Ingeniería en Sistemas computacionales de Matamoros | 7 | 5 |
| UAM Reynosa Aztlán | 13 | 8 |
| UAM Reynosa Rodhe | 21 | 4 |
| Zona centro | | |
| Zona de Excelencia | 5 | 5 |
| Facultad de Ingeniería y Ciencias | 36 | 10 |
| UA de Trabajo Social y Ciencias para el Desarrollo Humano | 17 | 6 |
| UAM de Ciencias, Educación y Humanidades | 47 | 11 |
| Facultad de Comercio y Administración Victoria | 34 | 9 |

| | | |
|--|------------|-----------|
| Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia "Dr. Norberto Treviño Zapata" | 25 | 9 |
| Facultad de Enfermería Victoria | 9 | 0 |
| UA de Derecho y Ciencias Sociales | 32 | 6 |
| UAM Mante Centro | 8 | 2 |
| Zona Sur | | |
| Facultad de Medicina de Tampico "Dr. Alberto Romo Caballero" | 5 | 0 |
| UA de Ciencias Jurídicas y Sociales | 33 | 4 |
| Facultad de Ingeniería "Arturo Narro Siller" | 46 | 7 |
| Facultad de Comercio y Administración Tampico | 57 | 6 |
| Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo | 21 | 0 |
| Facultad de Odontología | 16 | 0 |
| Facultad de Música y Artes "Mtro. Manuel Barroso Ramírez" | 15 | 1 |
| Facultad de Enfermería Tampico | 15 | 0 |
| Total | 527 | 96 |

Fuente: Elaboración propia con información del segundo informe rectoral UAT (2015).

Promoción de la educación a distancia

Para responder a la diversificación de modalidades curriculares, y a las necesidades del contexto social, la UAT promueve entre sus aspirantes y estudiantes, los programas educativos en modalidad a **distancia**. Esta es una forma de enseñanza en la cual los estudiantes no requieren asistir físicamente al lugar de estudios. Ellos pueden recibir los materiales, sesiones de clase, tutorías, exámenes, en línea. Con esta idea, la Dirección ha trabajado en la sistematización de los cursos, en la elaboración de los materiales de apoyo, en la organización para el registro de créditos, entre otros aspectos.

La creación del área de educación a distancia, responde también a las necesidades de la sociedad. Debido a las condiciones de inseguridad, los estudiantes de las comunidades no pueden trasladarse a los campi. La UAT sabe de éstas condiciones y por ello ha actuado en consecuencia, ofreciendo programas a distancia y semiescolarizados, en los que los alumnos no asisten todos los días a clases. Sin embargo, la modalidad ha presentado dificultades en la parte administrativa, debido a que los nombres de los programas a distancia, semiescolarizados y presenciales no pueden tener el mismo nombre.

Conclusiones

La UAT como organización ha respondido de forma oportuna a las amenazas y oportunidades de su entorno. Recordemos que una organización tienen una alta inercia cuando su velocidad de reorganización es mucho más baja que la tasa a la que las condiciones del entorno cambian (Hannan

y Freeman, 1984). La inercia es el producto de un proceso a nivel de organización que implica, costos, intereses creados y comportamiento habitual de los actores. Así mismo, la inercia está determinada por limitaciones externas, las cuales son impuestas mediante las obligaciones contractuales (Hannan y Freeman, en Scott, 2008).

Se han creado estructuras como la Dirección de Internacionalización y la Dirección de Educación a Distancia, en ciudad Victoria. En ellas laboran un número aproximado de 10 personas que coordinan todos los campi. La conformación de estas estructuras ha requerido la integración de personal con nuevos perfiles y capacitación del personal con el que ya se contaba. Además, el personal ha implementado acciones para la gestión de fondos, uso de las tecnologías de información y comunicación. La UAT ha reconocido la necesidad de cambiar su cultura institucional, pero en este aspecto los avances no son tan visibles.

Referencias

- Ceja, A. (2010). "Una aproximación a la política de internacionalización de la educación superior, referentes para su evaluación", Revista de educación y desarrollo. Guadalajara, CUCACEAUG.
- Diario Oficial de la Federación (2016). *Reglas de operación del programa para el desarrollo profesional docente para el ejercicio fiscal 2016*, Ciudad de México. Presidencia de la República.
- Lahera, E. (2002). Introducción a las políticas públicas. Santiago de Chile, FCE.
- Mendoza, J. (2011). *Financiamiento público de la educación superior en México*, UNAM, México.
- Quiroz, E. (2010). *Modelos educativos en el IPN y en el ITESM*. México D.F. ANUIES.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations*, USA, Thousand Oaks, Sage.
- Universidad Autónoma de Tamaulipas (2010). *Modelo educativo*, Cd. Victoria, UAT.
- Universidad Autónoma de Tamaulipas (2015). *Manual de procedimientos laborales*, Cd. Victoria, UAT.
- Zorrilla, J. F. (1979). *Historia de Tamaulipas*. UAT, Cd. Victoria.