

La transformación de la Universidad de Guadalajara: del gigantismo a la red*

Víctor M. González Romero**

Elia Marum Espinosa***

Breve ubicación histórica

LAS PRIMERAS universidades en América Latina se fundan durante la Colonia, principalmente por las gestiones que clérigos y autoridades virreinales realizan ante la Corona española. Se trataba de instituciones creadas y dirigidas por el Estado y por los eclesiásticos. En un principio, la universidad en México se caracterizó por ser una institución conservadora, elitista y sometida a los intereses de la clase dominante. Sus integrantes provenían de las clases altas y había una importante injerencia de los clérigos, ya sea como propietarios, dirigentes, profesores o alumnos. “La universidad en el México colonial cumple con la función de formar elites criollas del llamado Nuevo Mundo” (Chavoya, 1998: 160).

Debido a esta relación tan estrecha y a la inestabilidad social y política que predominaba en el ambiente, es en esta etapa cuando las universidades se enfrentan a una serie de conflictos que originaron, en diversas ocasiones, las clausuras y reaperturas de estas instituciones educativas. Al respecto, podemos señalar que, en cierta medida, se reproduce el ambiente que privaba en el entorno político y social, ya que como bien señala Gradilla (1995: 21): “No se puede entender la universidad sino en el marco social que le da origen.”

A principios del siglo XVII se inician los trámites para crear una universidad en Guadalajara, pero es hasta casi un siglo después, el 3 de noviembre de 1792, a través de una cédula real, emitida por el rey Carlos IV de España, que se autoriza la fundación de la Real y Literaria Universidad de Guadalajara.

En 1826, en la etapa independiente del país y con el grupo liberal en el poder, se da la primer clausura de la Universidad de Guadalajara y se crea

* Parte de este trabajo fue presentado en el Congreso Nacional “Historia de la educación superior en México”, ANUIES-Universidad de Baja California, Tijuana, 2000.

** Ex rector general de la Universidad de Guadalajara.

*** Investigadora del Centro para la Calidad e Innovación de la Educación Superior del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

el Instituto de Ciencias del Estado. Posteriormente, en 1834, los conservadores restablecen la universidad y el instituto queda cancelado. Finalmente, después de una serie de clausuras y reaperturas que responden a los grupos que ocupan el poder político en la entidad, en 1860 se decreta el cierre definitivo de la antigua Real y Literaria Universidad de Guadalajara (Ruiz, 1992: 20).

Después de casi siete décadas de permanecer cerrada, el 12 de octubre de 1925 se declara la reapertura de la Universidad de Guadalajara, se expide la primera Ley Orgánica, y se nombra a Enrique Díaz de León primer rector de la universidad, en un acto de fundación apadrinado por prestigiosas instituciones entre las que destacaron la Universidad de París, la Universidad de Salamanca, la Universidad de California y la Universidad Nacional de México. Este proyecto, producto del trabajo de un grupo de destacados intelectuales reunidos a iniciativa del gobernador del estado José Guadalupe Zuno, da nueva vida a la institución universitaria con una orientación y visión distintas. Con ello comienza la historia moderna de esta casa de estudios, que reinicia sus labores como parte fundamental del proyecto revolucionario y democrático del momento nacional y atendiendo a una matrícula de 2,764 alumnos. Su finalidad básica era brindar oportunidades de desarrollo a obreros y campesinos, formar líderes y preparar a la población para hacer frente a los desafíos sociales y económicos de la entidad.

Las fluctuaciones, los cambios de orientación ideológica, el importante crecimiento en infraestructura, matrícula y personal universitario, la diversificación y desarrollo de sus actividades, los cambios profundos del entorno, en fin, todo ello configura una institución muy diferente a la que se creó en 1792. No obstante, cuando se analiza la trayectoria y la evolución de la Universidad de Guadalajara, vemos que en su esencia persisten elementos que nos remiten a su origen colonial y, por supuesto, al inicio de su historia moderna.

A través del estudio de las diversas constituciones y leyes orgánicas de la universidad y de otros documentos oficiales, podemos encontrar las diferentes orientaciones ideológicas que adoptó la institución en sus diferentes etapas, y observar que existe una correlación directa con los acontecimientos de una etapa específica. De alguna manera, estos elementos constitutivos expresados en las normas institucionales son el reflejo de la ideología política y social que están presentes en el entorno, y que contiene también ciertos rasgos que son propios de su historia y su tradición.

Así, la trayectoria ideológica que la institución ha seguido, de acuerdo a la tesis de Gradilla (1995: 58), ha sido “regionalista, laica, estatal, popular, socialista, democrática, nacionalista y de izquierda revolucionaria”. Durante

el desarrollo de la institución, estos sentidos ideológicos no se dan de manera absoluta, sino más bien confluyen en diferentes etapas y en ocasiones algunos parecen reactivarse principalmente en tiempos de crisis y de cambios.

La idea principal que priva en los impulsores de la reapertura en 1925 es que "...la nueva universidad democratizaría el acceso a la educación superior y se ligaría estrechamente a las necesidades del pueblo..." (Gradilla, 1995: 69). Es entonces cuando se da un cambio en la orientación de la universidad, que dejaba de ser para la elite ilustrada y se convertía en una institución al servicio del pueblo: "La mudanza más importante en esta etapa se dio en referencia a la noción de educación popular que apareció en sustitución de la educación de elites" (Chavoya, 1998: 163). Es la época en la cual prevalece el sentido popular y con tintes socialistas, que posteriormente llevará a la institución a una radicalización hacia la izquierda en su postura política, y a la orientación y los fines que daban sentido a la existencia de la universidad en ese entonces: "Además de la incorporación directa de establecimientos destinados a obreros y campesinos... el espíritu popular se manifiesta en una permanente política de «servicio social» y de «puertas abiertas» a todo aquel que solicitara su admisión" (Gradilla, 1995: 70).

Se concebía que la institución debía ser accesible a cualquier ciudadano que demandara estudios superiores y en especial a obreros y campesinos. Esto se refleja con mayor nitidez en el tiempo de la educación socialista en México, impulsada por el cardenismo, y que encuentra cierta aceptación entre algunos de los principales actores políticos de la sociedad jalisciense. Esta corriente ideológica que influye en la orientación de la Universidad de Guadalajara, se da en un ambiente conflictivo y plagado de enfrentamientos entre los diferentes actores políticos y sobre todo universitarios. "...la educación socialista formó parte de una época particularmente convulsiva, de cambio social" (Quintanilla, 1997: 47), y al igual que su incorporación en el artículo 3o. constitucional, la Universidad de Guadalajara la incorporó como guía de la educación que impartía, por lo que se definió como universidad pública, popular y socialista. Esto llevó a que en la Universidad de Guadalajara se dieran enfrentamientos severos entre grupos de ideologías encontradas y a una división, surgiendo de ella la primera universidad privada del país en 1934, proyecto que nace y conserva el nombre de Universidad Autónoma de Guadalajara. "De 1933 a 1937 la universidad cerró sus puertas en tres ocasiones, el motivo radicaba precisamente en la orientación ideológica que se le quería imprimir a la impartición de la educación" (Espinoza y Medina, 1997: 41).

Con el cambio que se da en la política educativa nacional a partir de que asume la Presidencia de la República Manuel Ávila Camacho, en la Univer-

sidad de Guadalajara se genera una serie de acontecimientos que llevan a decretar una nueva Ley Orgánica en 1952, ley que estará vigente hasta el año de 1993. En este tiempo se ubica el primer intento, por parte de las autoridades universitarias, para regular el ingreso de estudiantes a la universidad, debido a que la demanda comienza a exceder la capacidad de la institución: "...por vez primera se establece un criterio general de admisión... la admisión de alumnos sólo limitada por la capacidad institucional de atenderlos" (Gradilla, 1995: 120).

En la década de los sesenta el número de egresados de las preparatorias de la misma Universidad de Guadalajara es tal que la demanda para estudios superiores crece, de manera que se dificulta la admisión de todos los aspirantes y se opta por improvisar nuevos grupos para dar cabida a todos los alumnos demandantes:

En el ciclo escolar 1960-1961 se presentó un severo desajuste entre los numerosos egresados de preparatoria que solicitaban ingreso a nivel superior... Al igual que a finales de la década de los cuarenta y principios de los cincuenta... el grupo hegemónico de la universidad... impuso una política de admisión irrestricta... A partir de entonces se hizo común la práctica de improvisar nuevos grupos escolares dentro de algunas facultades (Gradilla, 1995: 190).

Impulsada por la política nacional, al igual que otras instituciones, durante las décadas de los setenta y ochenta, la universidad experimenta un crecimiento sin precedentes tanto en su infraestructura como en el número de programas académicos, profesores y alumnos. En 1976 se rebasa por primera ocasión los 100,000 estudiantes y se cuenta con una plantilla académica de casi 6,000 profesores. En esas fechas, la institución ya ofrece estudios de técnico medio, preparatoria, licenciatura y posgrado. Sin embargo, el desarrollo de la infraestructura física no se da de manera compatible con el aspecto cualitativo de los servicios ofrecidos, por lo que, a finales de la década de los ochenta, las demandas del entorno, la diversificación de sus funciones, así como la estructura organizativa de la institución, exigen una transformación integral.

Posición en el entorno a finales de los ochenta y en los noventa

En el nivel internacional, durante estos años, se inicia un marcado proceso de cambios en todos los órdenes de la vida social, política, económica y cultural. Lo que se ha dado en llamar el proceso de globalización económica comienza a extenderse, se acelera la innovación científica y tecnológica, el desarrollo en las telecomunicaciones, el cambio en la organización produc-

tiva y la incorporación del conocimiento como eje de la fuerza productiva, son factores que aceleran el surgimiento de un nuevo orden mundial.

Estos factores comienzan a verse reflejados en la nueva composición del país, que por su parte, experimenta un importante proceso de apertura económica y comercial impulsada, principalmente, por la firma del Protocolo de Adhesión al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés, actualmente Organización Mundial del comercio) y la del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Las políticas neoliberales han traído como consecuencia la desregulación, la venta de empresas paraestatales y la reestructuración de las empresas nacionales, algunos de tantos factores que propiciaron una recomposición en la economía nacional y que, dicho sea de paso, una de sus características fue y ha sido la crisis económica y financiera recurrente y casi continua.

En el aspecto social se empieza a vislumbrar una transformación en la sociedad civil que denota una mayor participación política; mayor apertura en los medios masivos de comunicación; procesos electorales más transparentes; y el fin del predominio político de un partido único (el Partido Revolucionario Institucional) con alternancia de otros partidos en el poder.

En cuanto a la educación superior, era evidente que el sistema atravesaba por una de sus mayores crisis. Debido al colapso económico de 1982, en los últimos años de la década se había dado una reducción importante en los recursos destinados a la educación, y por su parte, las universidades venían desde los años setenta de un proceso de masificación y concentración de la oferta educativa en las grandes ciudades, del cual ya se pagaban las consecuencias, como la disminución en la calidad de la enseñanza, inflexibilidad de las estructuras académicas y administrativas, desvinculación con el entorno social y productivo, y la excesiva y creciente dependencia de los recursos públicos para su operación, sin procesos abiertos de evaluación y de rendición de cuentas a la sociedad.

La educación media superior y superior en Jalisco se veía impactada también por estas nuevas condiciones del entorno y presentaban también una serie de problemas que se constituyó como un factor determinante para que la Universidad de Guadalajara analizara, evaluara y replanteara su situación dentro de la sociedad local y nacional. En cierta medida, las condiciones que imperaban en esos momentos impedían un desarrollo educativo que fuera acorde con las políticas nacionales, con las transformaciones que se estaban operando en el país y, por supuesto, con las necesidades que demandaba la sociedad jalisciense, en especial, tenía ya serios límites a su crecimiento y diversificación.

Es en este contexto donde da inicio el proceso de reforma académica de la Universidad de Guadalajara, que de manera muy resumida podemos caracterizarlo por conceptos como internacionalización, apertura, flexibilidad, descentralización, modernización, evaluación, competitividad, búsqueda de la calidad y por supuesto, el cambio estructural.

El inicio de la reforma en la Universidad de Guadalajara

El primero de abril de 1989, en su discurso de toma de posesión, el entonces rector entrante de la Universidad de Guadalajara, Raúl Padilla López, anunció la puesta en marcha de una serie de medidas que comprendían acciones radicales y perseguían como propósito fundamental las siguientes metas que constituyeron, posteriormente, los ocho ejes de la reforma, en cuyo centro se puso la búsqueda de la calidad y la pertinencia académica (Padilla, 1989):

- Planeación, descentralización y regionalización.
- Modernización y flexibilización académico administrativa.
- Actualización curricular de nuevas ofertas educativas.
- Fortalecimiento de la investigación y el posgrado.
- Profesionalización del personal académico.
- Vinculación con el entorno social y productivo.
- Fortalecimiento de la extensión, difusión de la cultura y el deporte.
- Fortalecimiento y diversificación de fuentes de financiamiento.

Estos ejes plantearon también la necesidad de la adecuación estructural y normativa a los nuevos desarrollos de la educación superior.

En el discurso mencionado, los conceptos claves fueron la crisis del país y de la educación superior, la necesidad de un cambio y, para lograrlo, la participación democrática de todos los universitarios y de los representantes de los diversos sectores sociales.

Desde su primer intervención pública ya como rector, Raúl Padilla parece establecer los límites con el grupo dirigente anterior y anuncia la participación de un grupo nuevo: “En el pasado, las generaciones universitarias cumplieron con las exigencias de su tiempo. Hoy nos toca a nosotros conducir una nueva transición hacia otro tipo de universidad” (Padilla, 1989: 14). Después de estas afirmaciones señala, de manera sin duda significativa, los problemas que generarán estos cambios: “Sé que una transformación integral es necesariamente un proyecto de largo plazo. Sé también que habrá resistencias porque las hay en todo proceso de cambio”, señaló. Esto demuestra que el entonces rector entrante conocía los problemas a los que tendría

que enfrentarse e, incluso, estaba consciente que las medidas propuestas de cambio traerían conflictos de consideración. En efecto, no tardó mucho tiempo para que surgieran los problemas y, después de una serie de conflictos (Gradilla, 1995: 282) que llevaron incluso a la toma de la rectoría por parte de los grupos opositores, se presentó ante el Consejo General Universitario el documento *Bases para la Discusión de la Reforma Académica* el 31 de agosto de 1989.

En este documento nos encontramos con un diagnóstico completo, aunque de manera resumida, de la situación de la Universidad de Guadalajara hasta ese momento, y se observa otro aspecto que será una constante durante su administración, son las referencias a la situación del país y no tanto a la de Jalisco, lo cual permite observar que la visión de este rector era amplia y siempre estuvo al pendiente de lo que sucedía en las cúpulas del poder federal.

Lo importante de este documento es que expone los puntos básicos de la reforma académica, recobrando algunos principios institucionales de antaño como eran el “nacional”, “popular” y “democrático”, pero dándole una orientación hacia el cambio con la participación de todos los que quisieran hacerlo: “La Universidad de Guadalajara tiene ante sí la tarea de encontrar nuevas fórmulas y procedimientos para mantener firme su vocación nacional y popular; e inalterados los principios democráticos que le dieron origen” (*Bases*, 1989: 1).

Cabe aclarar que el proceso de reforma se distinguió por la fluidez de información sobre el mismo. Fueron muchos y muy variados los documentos que circularon dentro y fuera de la comunidad universitaria. Asimismo, la participación de los universitarios en la prensa local fue considerable; tanto reformadores como opositores al cambio expusieron sus puntos de vista a la opinión pública, muchas veces a través de desplegados que firmaba un grupo de dirigentes y académicos y otras más a título personal.

En 1990 se llevó a cabo la primera autoevaluación de la institución de gran alcance, la cual arrojó una serie de indicadores que sirvieron como base para detectar los problemas a atacar, que al parecer ya estaban identificados y anunciados desde la toma de posesión del rector, y formular las posibles soluciones, que también se vislumbraban desde el primer momento del inicio de la administración de Raúl Padilla. Sin embargo, se sistematizó la información que justificaba, en cierta medida, los cambios anunciados (*Red Universitaria*, 1991).

Siguiendo con la lógica de la participación democrática, se organizaron los foros de consulta, denominados Foros de Análisis y Evaluación de la Reforma Académica, en donde se estableció un reglamento para regir el curso de la participación de universitarios y no universitarios en los mismos

(*Red Universitaria*, 1991) “De agosto de 1990 a agosto de 1991, las distintas sesiones de los foros se desarrollaron dentro de un ambiente cordial... registrándose 4,969 ponencias” (Espinoza y Medina, 1997: 58). Cabe aclarar que, a diferencia de otros procesos de reforma, anteriores y posteriores, la comunidad universitaria de la Universidad de Guadalajara nunca planteó la fórmula de un Congreso para la reforma.

De manera muy general, a continuación presentamos una síntesis del diagnóstico resultado tanto de la autoevaluación, como de los foros de consulta y de otros documentos que fueron elaborados durante los años de esta administración por diferentes instancias de la institución, así como por asesores externos nacionales y extranjeros:

- Se verificó que existía una excesiva concentración de los servicios educativos en la zona metropolitana de Guadalajara. Asimismo, se encontró que existía una débil presencia de los estudios universitarios en las regiones del estado, aunado al crecimiento anárquico, al burocratismo excesivo y a una estructura vertical de toma de decisiones.
- De igual manera, se detectó una ineficiencia académica que impedía el acceso a mayores niveles de calidad. Por otro lado, existía una marcada desvinculación entre la investigación, la docencia y la extensión, y por lo tanto, se detectó una duplicación de tareas y funciones.
- Los servicios ofrecidos y prestados por la universidad presentaban una concentración evidente en las matrículas de áreas tradicionales, y a su vez los programas de estudios resultaban obsoletos. También existía inconsistencia en los contenidos, en los procesos de enseñanza y en las evaluaciones de diversos programas.
- En la investigación se encontró una escasa capacidad para producir conocimiento debido al casi nulo apoyo hacia esta actividad; así como los estudios de posgrado no contaban con la debida promoción e impulso, y en consecuencia, su presencia era prácticamente irrelevante.
- Existía improvisación de la planta docente, insuficiente retribución al personal académico y discrecionalidad en la contratación y promoción del personal.
- Por otro lado, la vinculación con los diversos sectores de la sociedad era mínima, y no había la suficiente presencia de la universidad en la sociedad.
- La difusión cultural presentaba marcadas deficiencias al no contar con programas pertinentes que dieran impulso a esta función. Sin embargo, había un fuerte apoyo al deporte profesional, en detrimento de las actividades deportivas a nivel estudiantil.
- Por último, se verificó que los problemas financieros eran severos debido a la dependencia casi total del subsidio gubernamental, ya que la participación de la sociedad civil en los apoyos al desarrollo universitario era mínima, y los proyectos universitarios con financiamiento propio eran escasos.

Estas conclusiones llevaron a plantear la necesidad urgente de una reforma universitaria que se traduciría en una reforma académica, búsqueda del cambio resumido en la propuesta que se difundió con el nombre “Del gigantismo a la red universitaria. La descentralización posible”, que constituía el Programa de Descentralización 1990-1995, publicado en 1990, y la propuesta para la reflexión difundida en el documento *Red Universitaria en Jalisco*, publicada en 1991.

El impacto de las políticas nacionales en la reforma académica

La reforma académica de la Universidad de Guadalajara no fue entonces un hecho aislado o una construcción propia de los directivos de la institución, sino que mucho tuvieron que ver los cambios en el entorno y su trayectoria que ya se vislumbraba, las políticas educativas que el gobierno federal impulsó en ese entonces a través de mecanismos que nunca se habían utilizado: “Las evidencias muestran que el gobierno federal estimuló los cambios en las universidades a través de diversos instrumentos de política basados, fundamentalmente, en la entrega de recursos financieros adicionales y en la posibilidad de abrir diversas arenas de negociación para articular los cambios proyectados” (Acosta, 1998: 104).

Uno de los puntos principales del Programa para la Modernización Educativa del entonces presidente de la nación Carlos Salinas de Gortari, fue ligar el financiamiento a la evaluación y a la competitividad. Es decir, el gobierno federal puso a disposición de las universidades recursos etiquetados para proyectos de mejoramiento que fueron entregados a las universidades que demostraron la calidad de dichos proyectos, a través de un concurso.

Otro elemento fue el liderazgo que asumió el rector, en turno y aunque se diseñaron las bases para la participación colegiada y abierta a toda la comunidad universitaria, lo cierto es que la dirección del proyecto la asumió un grupo de personas que estaban muy cerca del rector, que es lo que se llamó “la hipercentralización de las decisiones claves en la figura del rector” (Acosta (1998: 103).

Después de haber realizado la autoevaluación que permitió establecer las condiciones en las que se encontraba la Universidad de Guadalajara, y de haberse realizado los foros y una serie de estudios que presentaron los responsables de las diferentes dependencias de la institución, se dio inicio a un complejo proceso de reforma que contemplaba un cambio estructural profundo y sustancial, en todos los niveles de la universidad. Se elaboró el Plan

Institucional de Desarrollo 1989-1995, cuyos principios claves eran la planeación, la evaluación, la flexibilidad, la descentralización y la calidad, y sobre todo, la participación democrática: “Es la primera ocasión en que la universidad define un plan de desarrollo institucional integrando sistemáticamente las aportaciones de los subsistemas que la componen” (udeg, 1990: 12).

En el plan de desarrollo institucional se buscó que la concepción adoptada por la universidad fuera acorde con los lineamientos y políticas educativas nacionales que en ese entonces estaban vigentes. Un elemento importante, sin duda, fue el financiamiento que se ofrecía a las IES del país que a través de sus programas específicos se orientaran al cumplimiento de las políticas nacionales, ya que es en 1990 cuando se anuncia la creación del Fondo para la Modernización de la Educación Superior (Fomes) y se cuenta ya con la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (Conaeva), que inicia el impulso a la autoevaluación institucional. Es por ello que se declara que, en congruencia con el Programa de Modernización Educativa, para la Universidad de Guadalajara es un objetivo fundamental elevar la calidad de la educación superior y conciliarla con el acceso democrático a la educación, entendido éste en el sentido de garantizar el ingreso a todos los sectores de la población, en especial a los sectores menos favorecidos socioeconómicamente” (udeg, 1990: 42).

Otro aspecto importante de este plan es que en todo momento señala que las oportunidades de ingreso a la universidad serán democráticas y que se pondrá cuidado para garantizar el acceso a la universidad a los hijos de obreros y campesinos. Con esto se pretendía reforzar el sentido popular de la institución que aún se encontraba vigente y al mismo tiempo se respondía a una de las críticas principales que era la presunta elitización de la universidad.

En este orden de ideas es que en el Plan de Desarrollo 1989-1994 se señala como una de las tesis básicas, la siguiente: “La Universidad de Guadalajara se propone hacer compatible la democracia educativa con la excelencia académica y la eficiencia administrativa. Es importante puntualizar que la excelencia académica y la eficiencia administrativa no presuponen elitización universitaria. La opción popular de la Universidad de Guadalajara no está sujeta a negociación...” (*Una visión*, 1990: 53). En otra parte del plan se expresa: “La excelencia académica no es incompatible con el acceso democrático a la educación, a menos que se esté dispuesto a afirmar que la educación popular ha de ser necesariamente mediocre...” (*Una visión*, 1990: 53).

En estas afirmaciones encontramos los referentes iniciales de lo que más tarde, en 1995, llevará al cambio de la política de admisión. Es decir, combinar el ingreso de estudiantes que excluía a los egresados de educación media fuera de la Universidad de Guadalajara sin criterios claros y transparentes, por una

manera democrática y que a la vez asegurara que los alumnos admitidos serían de calidad.

En los retos que se propone enfrentar el rectorado 1989-1995 se menciona que la universidad deberá “mantener su esencia popular y su compromiso con todos los sectores sociales, especialmente el obrero y el campesino...”. Sin embargo, en el perfil que se pretende alcanzar para 1995, se señala que “la excelencia y calidad académica estarán definidas en la universidad por criterios de desempeño...” (*Una Visión*, 1990: 63). Se mantiene el sentido popular y democrático de la institución pero acotados a la exigencia de calidad de la educación.

La reforma académica. Sus caminos y soluciones

Esta reforma educativa que experimentó la Universidad de Guadalajara durante el periodo 1989-1995 estuvo orientada, como ya se señaló, por ocho ejes o líneas de acción que respondían, cada uno de ellos, a una problemática detectada en el diagnóstico evaluativo como prioritaria. A partir de 1992 se iniciaron las acciones concretas de acuerdo con estos ejes (Espinoza y Medina, 1997: 65). Los llamados ejes de la reforma académica y los problemas que se pretendía abatir con ellos son los siguientes (udeg, 1994):

EJES DE LA REFORMA ACADÉMICA

<i>Problemática</i>	<i>Líneas de acción</i>
Masificación y concentración de servicios universitarios en la zona metropolitana.	Planeación, descentralización y regionalización.
Ineficiencia administrativa e insatisfactorias condiciones de trabajo y estudio.	Modernización y flexibilidad académico-administrativa.
Concentración de la matrícula en áreas tradicionales y obsolescencia en programas de estudio.	Actualización curricular y nuevas ofertas educativas.
Escasa capacidad para producir conocimientos.	Fortalecimiento de la investigación y el posgrado.
Improvisación de la planta docente.	Profesionalización del personal académico.
Escasa presencia de la universidad en el impulso al desarrollo económico, social y cultural de la entidad.	Vinculación con el entorno social y productivo.
Escaso fomento cultural y deportivo.	Fortalecimiento de la extensión, difusión y el deporte.
Insuficiencia financiera y dependencia casi exclusiva de los subsidios.	Diversificación de las fuentes complementarias de financiamiento.

La Universidad de Guadalajara diseñó un nuevo modelo académico inspirado en los esquemas canadienses de *Réseau universitaire*, similar al esquema de *University System* de algunas universidades norteamericanas, en especial la *Réseau de l'Université du Québec* (Nadeau, 1991), al que se denominó, por su similitud con la denominación francófona canadiense, Red Universitaria en Jalisco, y fue así como se implementó un proceso de descentralización de los servicios, y regionalización de los mismos en las zonas productivas más importantes del estado de Jalisco; una modernización académica y administrativa acompañada de la actualización curricular, la diversificación y la creación de nuevas ofertas educativas; la formulación de un nuevo modelo de trabajo académico más ágil y flexible, fomentando el trabajo colegiado, y la definición de las bases para integrar las funciones sustantivas en el departamento (Espinoza y Medina, 1997: 61-86).

Las conclusiones de los foros de consulta y las opiniones de los diferentes actores llevaron a concluir un esquema estructural conformado por órganos colegiados, con el Consejo General Universitario como máximo órgano directivo, una Administración Central de la Red, Centros Universitarios Temáticos (o por área del conocimiento) ubicados en la zona metropolitana de la ciudad de Guadalajara, y Centros Universitarios Regionales, ubicados en varias regiones de la entidad, y un Sistema de Educación Media Superior que organizara y dirigiera a las escuelas preparatorias y a las dependencias que ofrecían educación tecnológica en ese nivel.

El trabajo académico de la Universidad de Guadalajara se había venido realizando con el esquema de calendario por cuatrimestres, con tres cuatrimestres como periodos lectivos en el año. La reforma planteó también cambiar este calendario por el calendario semestral, que facilitara los procesos administrativos y permitiera espacio entre los periodos lectivos para realizar actividades para los académicos, y recortar la duración de las carreras de cinco a cuatro años, manteniendo, en un primer momento la estructura curricular rígida por periodo y concentrada por área del conocimiento.

Para apoyar los procesos de cambio se incrementó el acervo bibliográfico en toda la red de bibliotecas de la Universidad de Guadalajara y se promovió el uso de las computadoras. Por otro lado, se buscó la manera de apoyar la investigación y fortalecer los estudios de posgrado, ampliando la oferta en este rubro y apoyando a profesores para la realización de este tipo de estudios (udeg, 1994).

Se puso en marcha un programa de capacitación permanente a los profesores y se realizó un proceso de homologación del personal académico, así como la creación de un programa de estímulos al desempeño académico.

En materia de vinculación, se diseñaron diversos mecanismos para lograr un acercamiento más eficiente con los diferentes sectores sociales del estado. Ejemplo de ello fue la creación de los patronatos (el general de la universidad y el de cada parte académica de la red), la Fundación y el Consejo Social, entre otros.

Para mitigar la vulnerabilidad financiera se diversificaron las fuentes de financiamiento incrementando los ingresos propios a través de las empresas parauniversitarias, y la formación de organismos sociales, como fue el caso de los patronatos en escuelas y centros universitarios y las asociaciones de padres de familia (udeg, 1995).

Desde el inicio de este proceso de cambio se trabajó para buscar los mecanismos que impulsaran el desarrollo de la educación media superior y superior en Jalisco, y que a su vez permitiera aspirar a mayores niveles de calidad y de excelencia. En el Plan de Desarrollo Institucional de 1989-1995 se señalaba como metas a alcanzar en 1995 las siguientes:

Para que la universidad pueda alcanzar verdaderamente la excelencia académica deberá lograr constituir, para 1995, una teoría educativa pedagógica propia, cimentada en la filosofía política que le dio origen y adecuada a las circunstancias de la dinámica del contexto social. Por lo anterior, el desarrollo académico reunirá las siguientes características:

- a) Constitución de planes de estudio flexibles, capaces de adaptarse continuamente al rápido desarrollo del conocimiento.
- b) Incorporación de modelos pedagógicos que sean más formativos que informativos.
- c) Conformación de estrategias que fomenten la interdisciplinariedad.
- d) Formación de profesionistas polivalentes, versátiles e innovadores y con responsabilidad social, capaces de responder a los retos del desarrollo regional y estatal.

Para lograr estos objetivos, las funciones de las autoridades centrales serán las de gestión, coordinación, distribución de recursos, canalización de demandas y representación institucional.

La flexibilización de las estructuras académicas se fundamentará en la plena revitalización de las instancias del trabajo académico, tales como los departamentos y los cuerpos colegiados en general” (udeg, 1990).

A lo largo y ancho de la reforma académica de este periodo se hizo énfasis en la departamentalización, transitando de un modelo de universidad de escuelas y facultades encargadas de la docencia, centros e institutos encargados de la investigación, pero sin conexión con el trabajo formativo de las

escuelas y facultades, a una organización estructural y administrativa orientada por el modelo sustentado en el departamento como síntesis de las tres funciones sustantivas, docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios, y organizada en una red de centros universitarios y un sistema de educación media superior.

El proceso formal de reforma

Aunque el proceso de reforma fue muy amplio y arduo, a continuación presentamos un resumen de las acciones más importantes y los años en las que se llevaron a cabo (U de G, 1994):

- Bases para la discusión de la reforma académica (1989).
- Ejercicios de autoevaluación (1990,1991,1992,1993).
- Plan de desarrollo institucional (1990).
- Foros de análisis y discusión de la reforma académica (1991).
- Comisiones especiales del Consejo General Universitario y Consejo de Planeación (1992).
- Elaboración del Modelo Básico de Organización de la Universidad de Guadalajara como Red Universitaria en Jalisco (1993).
- Creación de coordinaciones ejecutivas (1993).
- Elaboración de la Ley Orgánica (1993).
- Conformación de la Red Universitaria en Jalisco (1994).
- Cambio en la política de admisión de estudiantes (1995).
- Implantación de la currícula flexible y por créditos (1996).

Éstas fueron las medidas más importantes adoptadas por la Universidad de Guadalajara que concluyeron una de las primeras etapas formales de la reforma iniciada con la aprobación, por parte del H. Congreso del Estado de Jalisco, de la propuesta de la nueva Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara, que sería aprobada, con algunas modificaciones, por el Congreso del Estado de Jalisco en diciembre de 1993. En esta nueva Ley Orgánica quedan legalmente asentados todos los cambios que se requerían, y se le otorga a la institución autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propios. Asimismo se establece jurídicamente la estructura organizativa-administrativa de la Red Universitaria en Jalisco, con los centros universitarios y el sistema de educación media superior (SEMS), bajo un modelo departamental. La coordinación general de la red fue planteada para realizarse en una Administración General de la Red, encabezada por un rector general, y por un consejo formado por los rectores de cada centro universitario o campus,

más la dirección del SEMS. Además, contempla la existencia de los órganos consultivos y de vinculación: consejos sociales, patronatos y fundación, y amplía los requisitos de calidad académica para el acceso a puestos directivos y de representación en los órganos de gobierno.

Puede entonces considerarse que la reforma académica de la Universidad de Guadalajara ha sido un proceso amplio y profundo, donde se han realizado cambios radicales en la organización y en los procesos de una institución con más de 180,000 estudiantes y más de 15,000 profesores, lo que la convierte en la segunda universidad más grande del país, luego de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Si el término de reingeniería organizacional (Hammer y Champy, 1996) puede utilizarse, éste sería un caso claro de reingeniería general de una organización, donde el rediseño abarcó a todos los procesos clave y a la mayoría de los procesos secundarios, pues se pasó del modelo de escuelas y facultades, centros e institutos de investigación, centrados en la capital del estado, al modelo de Red de Centros Universitarios y el SEMS; de instancias únicas encargadas de la formación total de un estudiante, como lo eran las escuelas y facultades, a instancias proveedoras de cursos y espacios de formación que en conjunto realizan la función formativa; de calendario cuatrimestral a ciclos semestrales; de currícula rígida y centralizada, a currícula flexible (al inicio semiflexible y en tránsito hacia la flexibilidad total) y en red, y de grupos por generación y turno, a grupos diversos por correspondencia con las necesidades de horario y posibilidades de carga de trabajo de cada estudiante, de una oferta exclusivamente presencial, a una incipiente, pero creciente oferta no presencial.

Conformación de la Red Universitaria en Jalisco

En síntesis, después de casi siete años de iniciada la reforma universitaria, los cambios más importantes que se implementaron fueron:

- La creación de la Red Universitaria en Jalisco de la Universidad de Guadalajara.
- La distribución de la matrícula en las regiones de Jalisco a través del establecimiento de Centros Universitarios Regionales en Los Altos, el Sur, la Ciénega, la Costa y, en el año 2000, la creación de los Centros Universitarios Regionales de Valles y del Norte.
- La reestructuración de los centros metropolitanos, que ahora corresponden a centros temáticos de Ciencias de la Salud (CUCS), de Ciencias Sociales y Humanidades (CUCSH), de Ciencias Exactas e Ingeniería (CUCEI), de Arte,

Arquitectura y Diseño (CUAAD), de Ciencias Biológicas y Agropecuarias (CUCBA) y de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA).

- En lo académico, la reforma se ha traducido en la propuesta de organización departamental para el desarrollo de la actividad académica, definiendo al departamento como la unidad básica que reúne a “una comunidad de profesores e investigadores, relativamente autónoma y responsable de la docencia, investigación y extensión, en un campo especializado del conocimiento” (U de G, 1994).

Tres son los puntos básicos de la reforma: lo académico, que es el cambio de un modelo tradicional al modelo departamental; el gobierno institucional, cuya base es el trabajo colegiado para la planeación y la toma de decisiones y, por último, el aspecto de la administración, en el que se lleva a cabo la descentralización administrativa (Espinoza y Medina, 1997: 87).

El cambio de administración y la consolidación de la red

En 1995 se llevó a cabo el cambio del titular de la rectoría general, asumiendo el cargo el doctor en ciencias con especialidad en ingeniería química Víctor Manuel González Romero. Durante la presentación de su programa de trabajo, el rector señaló, como uno de los objetivos primordiales de su administración, lograr la consolidación de la Red Universitaria en Jalisco (*Programa general*, 1995: 20,23).

Las políticas generales que han guiado la actual administración son:

Fortalecimiento de las funciones sustantivas orientadas al desarrollo sustentable del estado

Al inicio de la administración se elaboró un programa denominado Acuerdo Universitario para el Desarrollo Sostenible del estado de Jalisco, “Acude” (udeg, 1995), que se ha considerado como el instrumento mediante el cual la institución organiza el despliegue de sus recursos y potencialidades de vinculación en favor del desarrollo económico, social, político y cultural. Este programa se divide a su vez en cuatro subprogramas que son:

- Administra: Está orientado a brindar apoyo a la administración pública.
- Produce: Su objetivo principal es colaborar con el sector productivo y de servicios.
- Comparte: Este subprograma está dirigido a los sectores sociales más desfavorecidos y se orienta a brindar apoyo para lograr un desarrollo social más equitativo.

- Divulga: Articula las acciones para lograr la difusión de la cultura y la investigación científica y tecnológica en el estado (*Certidumbre*, 1995: 8).

Promoción de una cultura institucional en favor del sentido académico de gobierno y con base en el trabajo colegiado

De acuerdo con esta política, se dio inicio al trabajo colegiado para la definición de indicadores y criterios de desempeño, y así identificar los rezagos más importantes, establecer un diagnóstico completo y poder fijar objetivos, proyectar metas y establecer estrategias.

Cada centro universitario, así como el Sistema de Educación Media Superior, definió su misión, y con la intervención de los representantes de todos los centros y unidades de la red se definió la misión de la Universidad de Guadalajara.

Se elaboró el Plan Institucional de Desarrollo 1995-2001 (*Certidumbre*, 1995: 52), en donde se establecieron los objetivos, metas y estrategias divididos en nueve áreas de desarrollo institucional, que son: personal académico, alumnos, programas docentes y organización académica, investigación, extensión y vinculación, apoyos académicos, financiamiento, administración y gobierno.

Lo diferente de este plan es que se diseñó con una participación organizada de los diversos consejos e instancias de la red, y con la finalidad de elaborar un documento flexible, versátil, sistemático y concreto (udeg, 1996: 8-9).

Una de las características más importantes del plan, es el hecho de que se someterá a revisión y se generará un plan estratégico de desarrollo que abarque el periodo de 1998 a 2010, y con base en los resultados de un proceso de autoestudio. A su vez, este plan será objeto de revisión cada dos años con el propósito de corregir, añadir y modificar su contenido, de acuerdo a los rumbos que vaya tomando la institución y al surgimiento de nuevos problemas a resolver.

Modernización y profesionalización de la administración universitaria

La administración profesional y altamente eficiente se fundamenta en el Sistema Integral de Información y Administración Universitaria (SIAU). A grandes rasgos, podemos decir que este sistema pretende automatizar todas las operaciones administrativas, estadísticas, trámites, etcétera, a través de una red de cómputo, soportada por un sistema Banner (González, 1998: 17-21).

Constitución de una sólida economía institucional

La consolidación de la economía institucional se ha realizado a través de la racionalización y control de los gastos, estrategias financieras, diversificación de las fuentes de ingreso, gestión ante las autoridades gubernamentales de un trato presupuestal justo, mejoramiento del proceso de asignación de recursos dentro de la red con base en criterios objetivos y actualización de cuotas y aranceles (González, 1998: 27-30).

Resumiendo, los logros más importantes de la administración que está por concluir, a sus seis años de trabajo instituidos como periodo rectoral, son los siguientes:

- se logró implementar el sistema de créditos;
- se impulsó la profesionalización y actualización del personal académico y administrativo;
- se orientaron las acciones de extensión y vinculación al desarrollo sostenible del Estado;
- se fortaleció el gobierno académico y colegiado;
- se inició la integración de las actividades de investigación como parte del proceso de enseñanza;
- la infraestructura universitaria tuvo un notable incremento, principalmente en el área de las telecomunicaciones;
- dio inicio el sistema de selección de estudiantes basado en criterios académicos (González, 1998).

En concreto, esta administración señala que se ha buscado avanzar en la modernización educativa, tanto en recursos humanos y materiales, como en las formas de concebir el proceso enseñanza-aprendizaje, además se le ha dado un nuevo enfoque de servicio universitario a la sociedad.

El modelo departamental y curricular

Un aspecto interesante de este proceso de reforma, consiste en la concepción de departamento, particular y ajustada a la realidad prevaleciente en la Universidad de Guadalajara.

El modelo departamental y el sistema de créditos son los ejes de la estructura académica de la Universidad de Guadalajara, cuya flexibilidad curricular constituye su más importante característica. Su organización descansa en una división departamental por áreas del conocimiento que agrupa docentes y especialistas, lo que hace posible que el profesionista en formación alcance una

educación cualitativa, dotada de sólidos conocimientos básicos y especializados en las diferentes disciplinas, con la garantía de su constante actualización. Este sistema colegiado favorece la inclusión del saber más avanzado en el currículum, al mismo tiempo que permite la visión a profundidad de una determinada área de conocimiento dentro de una carrera en particular, y ofrece una visión global del conjunto de materias que se ofrecen por departamento.

A diferencia de la concepción sajona original del modelo departamental de instituciones mexicanas como la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), donde los departamentos se forman sobre la base de grupos consolidados de investigación en campos disciplinares del conocimiento o en campos problémicos afines, y son estos grupos los que se encargan de impartir docencia relacionada con el conocimiento básico o aplicado que sustenta sus investigaciones, el modelo departamental de la Universidad de Guadalajara no podía conformarse sobre la base de grupos de investigación consolidados, ya que, como actividad institucional generalizada, la investigación escasamente rebasaba una década de existencia institucionalizada y su desarrollo y consolidación eran incipientes, salvo en unos cuantos grupos en áreas muy localizadas (Marúm y Robles, 2001).

En los dos tipos de centros universitarios o campus, los departamentos están considerados de acuerdo con la normatividad, como la base estructural del modelo académico, y se les responsabilizó de la docencia, la investigación y la difusión, por lo que se les consideró sede básica (aunque no única) de alguna(s) licenciatura(s) y responsables de algún(os) centro(s), instituto(s) o laboratorio(s) de investigación, donde generalmente se ubicaron los posgrados. Sin embargo, ante la magra situación de la investigación y la difusión, la aplicación mimética del modelo sajón no podía llevarse a cabo, por lo que la Universidad de Guadalajara desarrolló su propio modelo, un modelo departamental *sui generis* donde los departamentos se crearon casi en su totalidad sobre la base de agrupar las materias existentes en los planes de estudio de las licenciaturas, algunas veces por coherencia epistemológica, otras veces por criterios extraacadémicos, y otras por criterios residuales. La investigación y el posgrado no fueron considerados, excepto algunas excepciones, en los criterios de conformación de los órganos colegiados departamentales.

El órgano colegiado que impulsa el trabajo académico es el Colegio Departamental, formado por presidentes y secretarios de academias, el responsable del programa de difusión y el responsable de algún programa de investigación cuando lo hay, más el jefe del departamento. Su tarea es realizar el

trabajo colegiado relacionado con las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión, y aunque de inicio no se contempló en la normatividad, posteriormente se definió la organización de academias dentro de los departamentos, esto es, espacios académicos que conjuntan varias materias similares, de una o más licenciaturas.

El sistema de créditos por asignatura y por ciclos fomenta la participación del alumno, lo insta a tomar las decisiones académicas que a él competen y a imprimir un ritmo propio en la confección de su currícula, asistido por uno o más tutores. Este sistema divide los planes de estudio en áreas de formación profesional como sigue: *básica común* (asignaturas obligatorias para una o más carreras de un centro temático), *básica particular* (asignaturas básicas obligatorias para una carrera en particular), *especializante* (asignaturas elegidas por los estudiantes según su orientación académica personal), *optativa* (asignaturas que complementan o enriquecen la formación profesional), y que pueden cursarse en tantas combinaciones como lo requieran las necesidades del estudiante, sin que sea requisito cursar primero todas las asignaturas básicas para continuar con las especializantes y dejar al final las optativas, sino que, respetando las formas de construcción del conocimiento, pueden llevarse simultáneamente cursos básicos con optativos y especializantes.

El sistema de créditos garantiza así una amplia oferta de conocimiento y diversas modalidades para su adquisición y generación. El contenido de las materias se renueva constantemente, de acuerdo con las nuevas exigencias de la profesión. Los alumnos acceden al conocimiento por orientaciones académicas específicas, participan en el diseño de su currícula y pueden ampliar sus experiencias y prácticas académicas, gracias a convenios con diferentes instituciones y a su participación en espacios extrauniversitarios con la mirada puesta en su futuro ejercicio profesional.

Los desafíos del futuro de la universidad

No obstante los avances de los últimos años, lo cierto es que existe en la actualidad una serie de retos que la institución tendrá que enfrentar.

La educación es el motor que impulsa el desarrollo de una sociedad y la universidad es una de las instituciones más antiguas y la que actualmente está más directamente asociada con el progreso de individuos y naciones. La injusticia social tiende a incrementarse y las universidades deben de jugar un papel determinante en la generación de propuestas y soluciones para

abatir la pobreza. Las universidades en Latinoamérica deben ser el origen de los cambios para contribuir a lograr una sociedad más justa, siendo un factor importante de movilidad y equidad social.

En la Universidad de Guadalajara se ha asumido el reto de ampliar la cobertura a un mayor número de jóvenes jaliscienses. Sin embargo, a pesar de haber incrementado los admitidos a licenciatura, y de haber puesto en marcha dos nuevos campus universitarios regionales, aún continúan quedando fuera de la institución siete de cada 10 jóvenes que demandan un espacio.

La educación es y seguirá siendo el medio más importante para lograr movilidad social. La educación de calidad es un derecho de todos, no una concesión generosa del gobierno. Los gobiernos deben destinar mayores recursos a la educación y las universidades deben exigirlo y además asegurar el buen manejo de sus finanzas a través de la transparencia, de la presentación de resultados de calidad y de la rendición de cuentas a la sociedad.

Asimismo, la universidad moderna requiere hacer un uso más intenso de las telecomunicaciones para extender los servicios educativos a un mayor número de jóvenes; desarrollar más programas abiertos y a distancia; estimular las prácticas educativas innovadoras; adecuar la currícula a perfiles de egreso pertinentes; evaluar sistemáticamente individuos y procesos y, continuar promoviendo la mejora del personal académico. Es imprescindible actualizar talleres y laboratorios experimentales, fortalecer la infraestructura de cómputo y telecomunicaciones, reforzar el aprendizaje de las lenguas extranjeras, impulsar la movilidad académica internacional y mejorar los servicios bibliotecarios.

La universidad debe abrirse, ser accesible, flexible y dinámica. Poner el conocimiento al alcance de todos y ser un espacio de aprendizaje para estudiantes, profesores, investigadores, instituciones, empresas y cualquier ciudadano que desee aprender. Más que adaptarse a las nuevas exigencias, la misión actual de la universidad es anticiparse a las necesidades que surgen en un mundo de cambios constantes. El futuro se construye y la universidad deberá pensar y trabajar hoy con una visión clara hacia el mañana deseable.

En la sociedad actual, el conocimiento es un bien y una fuente inagotable de riqueza. Aprender es la habilidad que se requiere para adquirir y utilizar ese conocimiento. Aprender siempre ha sido valioso, pero ahora su importancia se ha incrementado y la tendencia es que continúe en ascenso. Hoy en día es necesario que todas las personas nos mantengamos aprendiendo siempre.

La diversidad de edades e intereses por aprender temas específicos se incrementará en la universidad. Esto, aunado a la necesidad cada vez mayor de actualización de los profesionistas, hará necesario acelerar el desarrollo de la educación continua.

Es importante que la universidad brinde una educación humanista integral. En este sentido, la universidad tendrá que fortalecer el fomento de los valores universales, como son la libertad, la verdad, la belleza, la equidad, la justicia, la universalidad, la tolerancia, la honestidad y la democracia.

La universidad cambiará también su forma de ser concebida: será un ambiente que ofrezca oportunidades para aprender y dejará de ser solamente el espacio físico en donde coinciden profesores, estudiantes, libros y laboratorios. No obstante, los profesores seguirán siendo el elemento primordial para el aprendizaje. Las máquinas no pueden sustituir al profesor y, si en algún caso un docente puede ser sustituido por una computadora, será porque realmente no es un profesor.

Se sabe que la tecnología mejora la capacidad de aprender, reduce los costos y hace posible eliminar las limitaciones de tiempo y espacio. Pero lo más importante es que despierta el interés y motiva a profesores y alumnos para aprender.

Las universidades deben estar preparadas para estos cambios y deberán ser factores estratégicos del desarrollo. Estamos conscientes de que a las universidades les es muy difícil cambiar, pero los avances en la sociedad lo están exigiendo cada vez con mayor urgencia. La universidad debe cambiar antes de que sea necesario.

El proceso de reforma iniciado hace casi una década dio como resultado la Red Universitaria en Jalisco. Sin embargo, para seguir mejorando, la reforma debe ser permanente.

Es necesario iniciar una nueva etapa en este proceso. Los universitarios debemos pensar en la posibilidad de dar mayor autonomía a los centros universitarios y al sistema de educación media superior; de tal manera que la red de centros se transforme en una red de universidades temáticas y regionales. El sistema de educación media superior tendrá que reorganizarse en subsistemas regionales que den mayor agilidad a la labor académica y hagan más ágil su administración y gobierno.

Hoy en día nos encontramos ante un mundo más complejo, plural y dinámico. La información se genera y fluye a una velocidad inusitada; el conocimiento se acumula y el cambio es la consigna de estos tiempos. Ya no hay oportunidad de estancamiento y mucho menos de retroceso. Los tiempos

actuales exigen que los servicios que ofrece la universidad sean de calidad internacional.

La globalización ha transformado nuestra realidad y es un hecho irreversible. No obstante, en las universidades deben surgir ideas novedosas que contrarresten sus efectos negativos y propongan soluciones nuevas a problemas no resueltos. Flexibilidad, precisión y diversidad son conceptos clave en la universidad moderna: flexibilidad, para adaptarse y cambiar con rapidez; precisión, porque ya no hay tiempo para equivocarse; diversidad, porque la ciencia y el arte no tienen límites.

