



MENSAJE DEL MTRO. ITZCÓATL TONATIUH BRAVO PADILLA EN EL FORO TEMÁTICO DE GESTIÓN Y GOBIERNO Y LA CONFERENCIA MAGISTRAL “ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS UNIVERSIDAD PÚBLICAS” DEL DR. LEÓN ROGELIO OLIVÉ MORETT, EN EL MARCO DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DEL PDI.

Auditorio Central, CUCEA
Guadalajara, Jalisco a 19 de noviembre de 2013

Estimado **Dr. Miguel Ángel Navarro Navarro**, Vicerrector Ejecutivo de la Universidad de Guadalajara;

Mtro. José Alfredo Peña Ramos, Secretario General;

Mtro. José Alberto Castellanos Gutiérrez, Rector del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas;

Dr. Carlos Iván Moreno Arellano, Coordinador General de Planeación y Desarrollo Institucional;

Dr. León Rogelio Olivé Morett, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel III, y nuestro conferencista magistral;

Funcionarios de la Administración General y de la Red Universitaria que el día de hoy nos acompañan;

Estimados académicos, estudiantes y trabajadores de nuestra institución;

Señoras y señores:



Agradezco la presencia y participación de cada uno de ustedes en este foro de consulta pública sobre el eje de Gestión y Gobierno para la conformación del *Plan de Desarrollo Institucional* de nuestra Casa de Estudios.

Saludo cordialmente y expreso nuestra cordial bienvenida al **Dr. León Rogelio Olivé Morett**, quien nos honra con su presencia esta mañana y quien en unos momentos más nos compartirá su perspectiva a través de la conferencia inaugural “Ética y responsabilidad social de las universidades públicas”. Estimado **Dr. Olivé**, sea usted cordialmente bienvenido a la Universidad de Guadalajara.

En principio, el concepto de gestión, por su proyección hacia el futuro, alude a las diversas acciones en los ámbitos organizativo, financiero y de planeación, que se realizan para cumplir la misión institucional¹ de las universidades.

Mediante los procesos de gestión se optimizan los recursos, se priorizan proyectos y se garantiza la transparencia y la rendición de cuentas, así como la calidad de los servicios.

Por su parte, el gobierno de la universidad hace referencia a la actuación de los órganos colegiados en los procesos de toma de decisiones, junto con los órganos unipersonales en su diseño, implementación y evaluación, lo hagan a través de las autoridades competentes, que tengan su legitimidad, tanto en los ordenamientos jurídicos, normativos, como la legitimidad frente a la comunidad.

¹ *Gestión y Gobierno. Reflexiones iniciales. PDI 2030.* Coordinación General de Planeación y Desarrollo Institucional. Universidad de Guadalajara. Documento de trabajo, noviembre 2013.



La Red Universitaria fue diseñada para transitar de una administración centralizada, con problemas de gigantismo, a una de carácter desconcentrada, con importantes grados de descentralización².

Uno de los propósitos de la Red es asegurar que la dirección y funcionamiento de la universidad pasen de un modelo rígido de gobernabilidad, hacia un modelo abierto y flexible de gobernanza³.

Es poca la diferencia en letras entre gobernabilidad y gobernanza pero es mucha conceptualmente. La gobernanza, que es un concepto, como ustedes lo saben, que involucra a los actores, a las comunidades, dentro de los procesos de dirección de su propia institución; la gobernanza es un ejercicio que va que los órganos colegiados y unipersonales de gobierno hacia las comunidades, de ida y regreso, de manera tal, que se asegure un esquema en el cual, los actores que van a ejecutar las políticas, los procesos están al frente del proceso de enseñanza-aprendizaje, de investigación, de difusión, puedan ser copartícipes de las decisiones, de la confección de los programas que ellos mismos van a ejecutar. Y en eso consiste justamente la palabra gobernanza.

La gobernanza implica pues que tanto la definición como la realización de los objetivos sociales sean resultado de un nuevo tipo de relación, donde se

² Bravo Padilla, T. B. (1 mayo de 2013). *Discurso de toma de protesta a los titulares de los Centros Universitarios, Sistema de Universidad Virtual y Sistema de Educación Media Superior.*

³ *Ibid.*



conjuntan los recursos de la autoridad con las demandas y la participación de todos los actores de la comunidad⁴.

El crecimiento y desarrollo experimentados durante las dos décadas recientes obligan a la universidad a revisar con atención los procesos de gestión académica y administrativa, con el propósito de articular mejor nuestros esfuerzos y equilibrar su desarrollo; sobre todo, en función de que el modelo departamental, que nos propusimos implementar hace 18 años, hoy día se desarrolla con asimetrías y distintos niveles de operatividad eficiencia y eficacia⁵.

Es fundamental que a partir de esta actualización del *Plan de Desarrollo Institucional* que estamos construyendo, identifiquemos los elementos necesarios para potenciar el desarrollo de nuestra Red y garantizar su consolidación durante los próximos años.

Hay tres aspectos que comentando con los colegas rectores de las demás universidades públicas del país, de hecho también con algunas de las privadas, hemos visto como coincidencias que son fenómenos que nos están ocurriendo a todos.

Y solamente quisiera destacar tres de carácter general de los superlativos de la universidad o de la Red Universitaria:

El primero de ellos tiene que ver con que todas las instituciones de educación superior estamos atravesando por un problema de crecimiento

⁴Íbid.

⁵Íbid.



acelerado de la demanda por estudios de educación superior. Es cada vez mayor el número y la calidad de quienes aspiran a ingresar a las aulas de educación superior. Esta masificación evidentemente hace que los directivos, los funcionarios y los órganos colegiados de gobierno tengan una presión y tengan una modificación sustancial del contexto en el que habían operado hasta hoy.

Segundo fenómeno es el hecho de que en todas las universidades se conforma una especie de gerencia o de actores que de manera profesional se dedican a la gestión de la educación superior y no necesariamente es el actor académico, en todos los casos, el que ocupa estas situaciones, o aunque lo sea, pasa a hacerlo de una manera provisional, de quien está dedicado al ámbito de la gestión.

Y un tercer elemento, que no es nuevo pero es necesario comentarlo aquí, es el hecho de que en muchas ocasiones los académicos se quejan, tanto del ámbito de la investigación, de la docencia, de la extensión y difusión, de que en muchas ocasiones los procesos de gestión adjetiva, tienden a sobreponerse a las funciones sustantivas y a generar dinámicas, que en un momento determinado, apartan o alejan a la actuación institucional de las funciones sustantivas.

Estos tres fenómenos no son relativos de nuestra universidad, de nuestra institución, son fenómenos generales que los vemos igual en universidades del extranjero, que en otras universidades públicas del país.

A estos tres fenómenos, que acabo de mencionar, hay otros aspectos internos de la Red Universitaria, que creo conveniente comentar:



1. Revisar el desempeño e interacciones que mantienen los diferentes elementos de la Red para optimizar su funcionamiento y articulación, a partir de cinco aspectos:

- I. Relaciones entre la Administración General y los centros universitarios, SUV y SEMS. ¿Qué le está tocando a cada quién hacer? ¿qué se está acostumbrando a que le toque a cada quién? Y ¿qué deberíamos de propiciar que cada quien hiciera de la mejor manera? Hay aspectos que se trasladan, hay aspecto que nos toca a todos hacer y hay aspectos que debería tocarle a alguien hacer y nadie lo hacemos, entonces quedan ahí como vacíos, como lagunas dentro de la administración.
- II. Relaciones entre los centros universitarios, SUV y SEMS. Decimos que somos una red, pero en realidad, de manera mayoritaria, nos hemos acostumbrado a operar como si hubiera un centro y las relaciones fueran una especie de rayos de bicicleta hacia la periferia o hacia los centros universitarios y el SEMS. Lo deseable en una red, es que hubiera muchas más interacciones que no necesariamente pasaran por el centro, entre toda la red y ese es uno de los aspectos que hay que añadir.
- III. Relación con el subsistema cultural. Hemos desarrollado un subsistema cultural muy importante para la Red, muy importante para la Universidad. Sin embargo, en muchas ocasiones este subsistema no interactúa con todas las partes de



la Red y tenemos que revisar cómo le hacemos para que el subsistema cultural si interactúe con toda la Red Universitaria.

IV. Interacciones del modelo departamental (divisiones, departamentos y coordinaciones de programas docentes). ¿Qué le toca hacer a las divisiones? ¿Qué le toca hacer a los departamentos? ¿a las coordinaciones? ¿Y a los programas docentes? Todos son elementos del mismo modelo departamental y en muchas ocasiones pareciera que no quedaron claras cuáles son las atribuciones, cuáles son las responsabilidades, de las divisiones frente a los departamentos y poner en el centro al modelo departamental, porque es, justamente el centro de nuestro modelo de interacciones académicas.

2. Vuelvo al tema, no menor del vocacionamiento de los centros universitarios temáticos y regionales. Es decir, la conformación original de los centros de la zona metropolitana, con excepción del de Tonalá, fue que eran centros temáticos, ¿conviene que se sigan manteniendo así cuando una de las principales fuerzas que están moviendo el trabajo universitario en el mundo, es justamente el tránsito a la multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad? O bien, que nos quedemos con los centros temáticos como tales, o vamos a transitar, como ya lo han hecho algunas de las áreas de estos centros temáticos a la multidisciplinariedad. Ése es un tema de discusión, no menor y también el tema de la vocación regional, que tiene o ha



tenido, los centros universitarios, es decir, el vocacionamiento regional dice todo de lo que debe contener un centro universitario o un centro universitario regional, que en realidad debe llevar a la región las posibilidades de que haya un desarrollo armónico e integral y no solamente el vocacionamiento regional. Porque igual en cualquier zona del Estado debería de tener posibilidades de estudios sobre Filosofía, sobre Literatura, sobre Historia, para que las regiones tuvieran un desarrollo equilibrado, armónico, etc. Y lo que escogemos en muchas ocasiones, lo vemos más bien, sólo en términos de vocacionamiento productivo y no necesariamente de un desarrollo de largo plazo, que creo que se puede realizar.

3. Entonces, analizar si los centros universitarios temáticos continúan o avanzan hacia otras formas de integración⁶.
4. Fortalecer el papel del Consejo de Rectores como el órgano de planeación y generación de consensos de nuestra Red Universitaria.
5. Aprovechar las ventajas competitivas de la Red y potenciar la transversalidad en el conocimiento, la movilidad estudiantil y de docentes en los diversos centros universitarios y escuelas. Es decir, muchas ocasiones, es más fácil que un estudiante de un centro universitario vaya a hacer movilidad a otro país y a otra universidad, a que lo haga dentro de la misma Red Universitaria y esto es un aspecto

⁶ Bravo Padilla, T. B. (1 mayo de 2013). *Discurso de toma de protesta a a los titulares de los Centros Universitarios, Sistema de Universidad Virtual y Sistema de Educación Media Superior.*



que deberíamos de revisar. Es decir, las acciones que deberían caracterizar a la Red, deberían poner por delante el aprovechamiento, las potencialidades que ya tenemos como Red.

6. La revisión y actualización de nuestra normatividad con el propósito de mejorar los procesos académicos y administrativos de la Red. Esta es una necesidad urgente de la Red. Todos sabemos que nuestros principales instrumentos normativos como el Estatuto del Personal Académico, el mismo Estatuto General de la Universidad y otros ordenamientos requieren de una actualización, de una apuesta a día. Y en este sentido, la Oficina del Abogado General y las comisiones del Consejo General Universitario, debemos de trabajar al mismo tiempo. De hecho, el tema mismo de la conferencia de hoy, de la ética y la responsabilidad social de la universidad, nos pone a nosotros en la perspectiva de tener que completar lo que la Ley Orgánica y el Estatuto General no han tenidos completos desde la parte de la Red, que es el tema del código de responsabilidades, del código de ética para toda la Red.
7. Identificar formas innovadoras en que la universidad se acerque a dinámicas de gobierno abierto, que permitan la colaboración, la colegialidad científica y el uso compartido de la infraestructura.
8. Fortalecer e incrementar las fuentes de ingresos propios⁷; lo que conlleva a mejorar, valorar el rol de las divisiones y departamentos en

⁷ Bravo Padilla, T. B. (enero 2013). *Programa General de Trabajo 2013 – 2013*. Eje 10. El problema financiero y uso eficiente de los recursos, pág. 22



el ejercicio del presupuesto, la gestión de proyectos y la consecución de fondos externos y de recursos autogenerados⁸.

9. Mantener y consolidar a la Universidad de Guadalajara como una de las universidades que se caracterizan por tener mecanismos de transparencia mayormente desarrollados del país y poner a disposición de la sociedad más información sobre los procesos académicos sustantivos⁹.
10. Garantizar que la universidad sea vigilante y promotora de la sustentabilidad, a través de dinámicas que reorganicen de la vida y los procesos organizacionales de la Red¹⁰.

En todo ello, la administración debe acompañar y auxiliar, mas no sobreponerse a las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión y extensión.

Éstos son sólo algunos de los aspectos que sobresalen en la tarea de actualización del eje de gestión y gobierno de nuestro PDI. Estoy seguro de que a partir del trabajo de análisis que habremos de realizar, encontraremos nuevos desafíos y alternativas para resolverlos para darles solución.

⁸ Bravo Padilla, T. B. (junio 2013). *Discurso de toma de protesta a Directores de División de la Red Universitaria*.

⁹ Bravo Padilla, T. B. (enero 2013). *Programa General de Trabajo 2013 – 2013*. Eje 12. Transparencia y Rendición de Cuentas, pág. 23.

¹⁰ Bravo Padilla, T. B. (enero 2013). *Programa General de Trabajo 2013 – 2013*. Eje 15. Compromiso con el desarrollo sustentable, pág. 25.



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

RECTORÍA GENERAL

Agradezco de nueva cuenta la presencia y participación de cada uno de ustedes en esta tarea de planeación colectiva y hago votos por el éxito de este foro.

Mucho ánimo, que tenemos muchas ponencias registradas. Pues muchas gracias por el favor de su presencia y participación y dejo con el uso de la palabra al Rector del CUCEA para que nos haga favor de presentar a nuestro conferencista inaugural.

Muchas gracias.