Revista de la Educación Superior
Vol. XXXIX (1), No. 153, Enero-Marzo de 2010, pp. 7-22. ISSN: 0185-2760.

EL CAMBIO CONDUCIDO EN LA UNIVERSIDAD: LA PERCEPCIÓN DE LOS ACADÉMICOS

Jorge E. Quintero Félix*, Víctor Antonio Corrales Bargueño**, Ramón Martínez Huerta*** y Gloria Aréchiga Sánchez****

Resumen

Para saber cuál es la percepción de los académicos sobre el cambio que experimentan sus instituciones, se estudia el caso de la Universidad Autónoma de Sinaloa con el propósito de saber cómo el sector académico valora o procesa el impulso de modernización; para ello, es importante conocer la proclividad manifiesta de los académicos a ser partícipes de dicho proceso, así como los efectos que trae consigo en términos de convergencia o pérdida de cohesión e identidad institucional. Para dar soporte interpretativo, se muestran las distintas concepciones que debaten sobre las teorías del cambio social y de las organizaciones.

Palabras clave: organización, universidad, cambio, planeación y gestión estratégica.

Abstract

To understand the academics perception about the changes that their institution are facing, we present the Universidad Autónoma de Sinaloa case to study how the academic sector processes the momentum of modernization in their study centers; therefore it is important to understand the apparent inclination of the scholars to be part of the modernization process and the effect that it brings in terms of convergence or loss of cohesion and institutional identity. To support this interpretation we present the different conceptions that nowadays are in debate about the theories of social change and organizations.

Key words: organization, university, change, planning and strategic management.

* Profesor e investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UAS
Correo e: jeqf@uas.uasnet.mx
** Profesor e investigador de la Coordinación General de Investigación y Posgrado de la UAS
Correo e: tonni@uas.uasnet.mx
*** Profesor e investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UAS
Correo e: mahur54@gmail.com
**** Profesor e investigador de la Coordinación General de Planeación y Desarrollo de la UAS
Correo e: garechi@uas.uasnet.mx
Ingreso: 05/07/09
Aprobado: 23/11/09

Introducción

En un contexto dominado por grandes transformaciones que socavan la estabilidad de las universidades, el problema que hoy preocupa a los tomadores de decisiones es descifrar ¿cómo entender y manejar el cambio?, ¿cómo renovar su orientación, contenidos, organización y la estructura que dan cuenta de su funcionamiento? La búsqueda de respuestas provoca que el tema del cambio ocupe un papel preponderante en la agenda de la investigación académica, para indagar su lógica y proponer una gestión.

Interesados por aportar nuevos elementos que abonen al conocimiento del tema en cuestión, resumimos aquí los avances del proyecto de investigación titulado *Gestión del Cambio en la Universidad Autónoma de Sinaloa* (UAS). Es necesario anotar que dichos resultados son el primer producto de esta investigación en proceso, conformada por tres fases: una primera de carácter exploratorio, para recabar información y elaborar una versión inicial del marco de referencia y ajustar los elementos protocolarios; la segunda, con mayor peso en el carácter analítico de la parte humana del cambio, y otra más para la elaboración y validación de un modelo de gestión del cambio para la UAS.

La metodología de la investigación busca la complementariedad entre los enfoques cuantitativos y cualitativos, en cuanto a las técnicas para la recolección de información; en la primera fase, exploratoria, aplicamos una encuesta al colectivo académico y de funcionarios; en la segunda y tercera fase se realizarán entrevistas a profundidad y semi estructuradas con informantes clave tomados del colectivo de profesores y funcionarios de la institución; también realizaremos una consulta a expertos en gestión universitaria, aplicando la técnica del *Método Delphi* para sustentar el diseño y validación de un modelo de gestión del cambio que responda a las demandas que la sociedad del conocimiento impone a la universidad pública.

Para alcanzar esos propósitos y direccionar la primera fase de la investigación que da lugar a este informe, el cuestionamiento que se plantea resolver es: ¿cómo perciben los académicos la visión modernizadora que viene orientando el cambio en la UAS?, se anticipa como hipótesis de trabajo que la política oficial de educación superior conforma el principal referente que orienta los cambios que está experimentando la UAS, por lo que la investigación se enmarca en las teorías de las organizaciones y en los enfoques sociológicos que encauzan el entendimiento del cambio social y organizacional. Más aún, se incursionó en el plano sociotécnico analizando el instrumental de intervención que este campo del conocimiento está generando. Este planteamiento, al poner en el centro a los actores de la organización universitaria, le confiere un enfoque social al tratamiento del objeto de estudio, trasciende lo meramente administrativo y se ubica en un marco de referencia donde lo social aparece en la convergencia con las disciplinas derivadas del campo de lo administrativo.

El cuerpo de este artículo se integra con tres apartados; en el primero se conceptualiza brevemente la idea del cambio, describiendo las concepciones más importantes que se debaten sobre el cambio social y organizacional, anticipando los supuestos que definen la lógica del cambio universitario; en el segundo se presenta el referente de la investigación, mientras que en el tercero se reportan los resultados de una encuesta sobre la manera en que los académicos de la UAS perciben las políticas y la forma en que asumen su compromiso con los procesos del cambio institucional.

El cambio en la universidad

Conceptualización del cambio

Una de las propiedades más sobresalientes de la época actual es la velocidad y profundidad del

cambio social, que conlleva a un rompimiento con el hábito y la rutina, a una obligación de pensar de manera renovada sobre temas familiares y replantearse viejos supuestos (Habermas, 1973: 10). Para analizar el significado del cambio, conviene señalar que se refiere a permutar una situación por otra, por lo que es concebido como una acción que cualifica la naturaleza del ser humano y, al igual que el crecimiento y el desarrollo, es inherente a todos los individuos, grupos y organizaciones; el cambio, en esta perspectiva, es la máxima expresión de la necesidad innata de alterar equilibrios establecidos, de generar nuevas ideas y distintas situaciones.

Por lo que hablar del cambio como necesidad innata de los seres humanos, no significa en absoluto que el cambio deseado pueda darse por sí mismo, ya que existe un conjunto de factores que lo determinan y hacen posible, los cuales emanan de los individuos y las condiciones contextuales en que se insertan, con las cuales interactúan cotidianamente y cuyas necesidades, requerimientos y presiones producen crisis y conflictos, tanto en un plano interno como en uno externo, capaces de motivar el cambio.

Desde el siglo XIX hasta hoy, el estudio del cambio social y de las organizaciones ha dividido a la sociología en dos grandes campos: uno corresponde a la teoría estructural funcionalista y su reciente visión sistémica funcionalista, que adopta un *paradigma holístico* para explicar el cambio como producto de factores, procesos y estructuras de carácter colectivo; el otro campo alude a la teoría de la subjetividad individual sustentada en el *paradigma accionista,* según el cual el cambio social sólo se puede *comprender* como producto de "acciones individuales" caracterizadas por factores de índole subjetivo (Donati, 1994: 32-33).

En general, la relación entre estas dos posturas ha sido siempre ambigua, configurando diferentes posiciones. En tiempos recientes, autores como Habermas (1993), Giddens (1984), Archer (1982) y Collins (1991), avanzan en la idea de establecer puentes de relación entre estas dos perspectivas epistémicas (Donati, 1994: 32); lo que conlleva al surgimiento de una tercera opción denominada *paradigma relacional*, para la cual el cambio social y de las organizaciones proviene de realidades sociales cuyo motor son sujetos individuales y colectivos, que están en relación entre sí dentro de un contexto determinado (Donati, 1994: 34).

Desde esta visión, los grupos o redes sociales dotados de subjetividad relacional producen los cambios como frutos de interacciones a nivel micro, meso y macro-sociales, lo que permite entender que el cambio es producido por los sujetos que, moviéndose en un cierto contexto subjetivo de percepción, generan acciones que a su vez crean relaciones capaces de modificar las formas institucionales ya existentes (Donati, 1994: 43-44).

En la medida en que el punto crucial se localiza en el estudio de los elementos que definen el desarrollo social y la transformación de las organizaciones, para efectos de nuestra investigación, más que aludir a la historia y trayectoria del debate que estas escuelas sostienen se trata sólo de destacar los conceptos más significativos que ayudan a ordenar el análisis de las organizaciones, de su dinámica de transformación y su aplicación a la universidad. Su importancia radica en que se les asume como herramientas de intervención y orientación del cambio en este tipo de organizaciones; en tal sentido, a continuación se enumeran los principales fundamentos del cambio organizacional que dan soporte a nuestra investigación:

- En la civilización contemporánea, el motor principal del desarrollo son las organizaciones, cuya relevancia se debe a que en ellas se recrean las relaciones sociales, conformándose como espacios privilegiados de construcción de la sociedad.
- Las organizaciones son formaciones sociales diferenciadas por fines específicos, estructuradas por roles diferentes y percepciones que trascienden las circunstancias de las personas que las conforman.

- La interacción y roles de los miembros de las organizaciones conforman la parte activa que genera culturas, esto es, las normas, creencias y grupos de trabajo que se estructuran bajo ciertas pautas racionales orientados hacia objetivos comunes previamente definidos, con un nivel de integración y diferenciación entre sus partes y en interacción con su contexto.
- La organización como sistema abierto al desarrollo, donde el cambio sólo es comprensible en términos de la acción recíproca de sus elementos constitutivos y su relación con su contexto más amplio nos lleva a centrar la atención entre el sistema y el contexto, donde la organización como sistema no puede existir aislada del contexto (Krieger, 2001: 10-15).

Teorías organizacionales y supuestos de intervención en la universidad

En la teoría organizacional, la comprensión del cambio[1] de organizaciones como la universidad se encuentra ligada al estudio de la sociedad y sus procesos, y se explica a través de tres vertientes: *la sociológica,* orientada a comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones; *la administrativa* y de disciplinas afines, interesadas en encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes para que las organizaciones alcancen sus objetivos; y la *de relaciones humanas,* que nace de la preocupación por conocer y manipular los factores que inciden en su desarrollo, y que derivan en el reconocimiento de la importancia que reviste el comportamiento grupal de los individuos en su ambiente de trabajo.

En la idea de avanzar hacia la formulación de estrategias de intervención y gestión del cambio de la universidad, encontramos en el paradigma denominado *autorreferencia estructural,* de Luhmann (1997: 58) y Maturana (1990: 87), la plataforma adecuada para integrar las diferentes posturas teóricas y profundizar en el entendimiento de la lógica que explica el cambio de las organizaciones universitarias.

En Luhmann (1982: 95), la *teoría de los sistemas complejos* y de la noción de *autopoiesis*, le va a permitir explicar lo social como un sistema que aprende, que se autogenera y se autoorganiza. De forma complementaria, Edgar Morin vendrá a precisar la idea de la complejidad como un sentido de método para establecer un soporte más equilibrado, en cuanto al entendimiento de la relación que se establece entre la organización y el contexto en los procesos de cambio. En Morin, el concepto *organización* incorpora la idea organizacional de la complejidad, al asociar tres elementos: la *interacción* (alude a los tipos y formas de unión entre los elementos o individuos, entre estos elementos/individuos y el todo), el *sistema* (entendido como una unidad compleja del todo interrelacionado, que incluye caracteres y propiedades fenoménicas), y la *organización* (como la disposición de las partes dentro, en y por un todo) (Morin, 1993: 115).

Ahora bien, para efectos de este estudio cobra significado concebir a la universidad como un sistema entendido como aquél que debido a la acción de las variables externas entra en movimiento, de tal modo que en su interior se generan fuerzas que inciden en su transformación, y ésta afecta también a su contexto. De lo anterior se

[1] En esta investigación se utiliza el concepto cambio para valorar las transformaciones que está experimentando la universidad, sin distinguir en esta fase exploratoria si es innovación o reforma, ya que de acuerdo con la ANUIES al hablar de innovación y reforma educativa necesariamente se hace referencia al cambio, el cual subyace en sus definiciones; aunque se reconoce también que los tres términos representan diferentes grados, magnitudes y niveles de transformación llevadas a cabo en este nivel educativo; debido a esos alcances, tales aspectos serán abordados en las siguientes fases de esta investigación.

desprenden algunos supuestos, mismos que ayudaron a abordar los elementos relacionados con la gestión del cambio universitario.

Un *primer supuesto* parte del hecho de que la universidad transita por un proceso de restructuración y diferenciación, sin haber logrado aún contar con los dispositivos de interconexión, coordinación y control adecuados para contener la desintegración y manejar su complejidad. Este supuesto incluye que las distintas formas de diferenciación o desdoblamiento de los programas de formación profesional e investigación, en la universidad, deberán ser contenidos por modos también diferentes de integración para evitar el riesgo del debilitamiento orgánico o el crecimiento de grandes aparatos burocráticos de coordinación y control.

En este supuesto, la universidad estaría buscando procesar el cambio de su diseño organizacional, tomando en consideración tres elementos plenamente identificados: la diferenciación horizontal (oferta de carreras en sus diferentes modalidades), la diferenciación vertical (distintos niveles de formación y especialización), y la dispersión espacial, en términos de *desconcentración y descentralización.*

A la par de lo anterior, el proceso de cambio conducido igualmente implicaría valorar, como mecanismos de integración, los siguientes: la planeación y la gestión de aspectos relacionados con la estructura formal, los roles de autoridad y enlace, la comunicación, la cultura organizacional y la asignación de recursos. Esto, para evitar que la institución se transforme en un conjunto inorgánico de facultades, departamentos o unidades académicas.

Un *segundo supuesto,* se relaciona con la gestión y toma de decisiones, tema que desde la perspectiva de la doble contingencia, observada por Luhmann, ve determinada su eficacia por la disposición de herramientas adecuadas para manejar la disyuntiva que plantean las múltiples alternativas y riesgos presentes en el devenir de las universidades, sumidas en la incertidumbre. Se trata de una perspectiva donde la calidad de la gestión y la certeza de la toma de decisiones, estarán influidas por la observancia del patrón que acompaña a las trayectorias de cambio experimentado por ese tipo de organizaciones.

En este supuesto se asume que la universidad es un sistema autorreferente que genera los elementos que la componen, como una institución que impacta y modifica su contexto, lo cual se logra cuando el grado de apropiación es tal que le permite incidir en él; en tal sentido, a efectos de modelar una propuesta de gestión, importa distinguir tres aspectos fundamentales: decidir *quién decide, cómo decide* y la *manera e*n que la estrategia del cambio ha de ser comunicada.

El *tercer supuesto* alude al entendimiento del poder y el liderazgo, que al tener como referente el principio de la doble contingencia verá obstaculizado su entendimiento por las circunstancias cambiantes en que se ve subsumida la relación del contexto y la organización, modificando los términos de su actuación, por una parte, y de sus propios miembros, por la otra.

En este rubro, destaca la función de coordinación como mecanismo integrador en la medida que su eficacia se ve determinada por los entendimientos y ajustes mutuos, que armonizan la exigencia de la organización y el comportamiento de sus miembros. Por tanto, un aspecto relevante tiende a generarse en experiencias relacionadas con la inauguración o propuestas de proyecto de nueva universidad.

Debemos tomar en cuenta que un proyecto de tal envergadura tiende a despertar el interés de los académicos en cuanto atañe a la forma en que se verá afectada la organización y administración del trabajo académico, a la manera de cómo se pretende distribuir el poder en la estructura organizacional. Aspectos que ponen en juego el grado de participación y empoderamiento de los miembros de la universidad en sus distintos niveles.

En este caso, si la ventaja buscada es lograr un nuevo equilibrio entre la propuesta de cambio planteada por la universidad y los intereses individuales de cada uno de sus miembros, ello conlleva revisar su estilo de conducción, donde

los referentes históricos parecen estar situados en el autoritarismo y el ejercicio del poder formal, lo cual contrasta con el ideal deseable de un poder persuasivo sustentado en un verdadero liderazgo.

Un *cuarto supuesto* busca dar soporte a un nuevo modelo de gestión del cambio de la UAS, y hace referencia a la comunicación por ser uno de los ejes más importantes que impulsan el desarrollo organizacional, al favorecer el aprendizaje de la agrupación y el contexto, al ayudar a fomentar el compromiso y la participación de todos los integrantes en la consecución de su misión. En tal sentido, la formulación y ejecución de un plan de comunicación e información cobra relevancia, debido a que la organización debe persuadir e informar permanentemente a sus miembros, a la vez que debe motivarlos en la ejecución de acciones encaminadas a lograr cambios.

Contar con una gestión estratégica de comunicación e información al interior de la universidad deberá resultar de gran valor para su alta dirección, al permitirle gestionar la incertidumbre del contexto, conocer las fuerzas que ejercen presión sobre la organización y contar con mayor conocimiento del contexto y la cultura del entorno que tiene efectos en la universidad.

Descripción constitutiva de la Universidad Autónoma de Sinaloa y su adecuación a la política nacional de educación superior

El objeto de estudio de nuestra investigación alude a una universidad grande y compleja, la de mayor historia en el noroeste de México. Sus antecedentes se remontan al año de 1873; su trayectoria y evolución han estado pautadas por los acontecimientos históricos del devenir nacional y regional. Su origen se sustenta en un modelo académico organizado por escuelas y facultades, aunque experimenta cambios por políticas de integración de Unidades y Colegios Académicos orientados a reducir la dispersión de programas educativos por áreas del conocimiento. Constituida preponderantemente por la enseñanza de carreras tradicionales, ha diversificado recientemente su oferta educativa con nuevas carreras, principalmente en las áreas de la salud y de las ingenierías.

A partir del año 2002, como parte del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) implementado a nivel federal, la evaluación para la acreditación de la calidad de los programas educativos se convierte en un elemento clave que modifica la dinámica de la institución y su proyección hacia el exterior, al atender para fines de 2008 al 86.1% de la matrícula de licenciatura en programas educativos de calidad, acreditados por organismos externos.

La UAS preserva su reconocimiento como universidad pública, autónoma y descentralizada del Estado, y su cobertura se ha ampliado a toda la entidad federativa, la cual tiene una población de 2.6 millones de habitantes; el 8.5% de su población corresponde al grupo de edad de veinte a veinticuatro años, quienes se encuentran en edad de cursar estudios de licenciatura.

En el ciclo escolar 2004–2005, la matrícula total de licenciatura en el estado fue de 70,790 estudiantes, lo que representa apenas el 14.6% de la demanda potencial. Por su parte, la UAS atendió a un total de 40,952 estudiantes, esto es el 9.3% de la población de este grupo de edad, lo que le permite absorber el 63.8% del total de la matrícula de educación superior del estado de Sinaloa (INEGI, 2006).

Para el ciclo escolar 2008-2009, según datos oficiales, la UAS atiende un total de 107,556 estudiantes, representando una tasa decreciente de -0.73% en los últimos cinco años. En términos relativos, por niveles educativos se registra en licenciatura 43.03%, en bachillerato 37.54%, posgrado 1.12%, enseñanzas especiales 17.17%, técnico superior universitario 0.66% y en medio profesional 0.48%.

El personal universitario de esta casa de estudios lo conforman 8,502 trabajadores, clasificados, según su nombramiento, en trabajadores

de intendencia, administrativos y de confianza, profesores de tiempo completo y profesores de asignatura. Datos recientes indican que la contratación exclusiva de los profesores ha disminuido del 53.7% al 39.5% en los últimos diez años; esto ocurre en un periodo en que la UAS corrige rezagos importantes en la formación de su personal académico al reducir la porción de profesores con estudios mínimos de licenciatura e incrementar la de profesores con estudios de posgrado, sin alcanzar aún los estándares requeridos para pertenecer al grupo de instituciones mejor valoradas por su capacidad académica, en cuanto al número y grado de habilitación de sus profesores de tiempo completo, por el reconocimiento de su perfil en el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), por su pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y por el grado de desarrollo alcanzado por sus cuerpos académicos.

En el ciclo escolar 2008–2009 la prioridad fue atender los anteriores indicadores; la UAS reportó 489 profesores con reconocimiento de perfil deseable, 105 profesores como miembros del SNI y la existencia de 79 Cuerpos Académicos, de los cuales diez son Consolidados.

Lo anterior tiene efectos en el aún insuficiente desarrollo de la función de investigación, considerada una actividad reciente en la UAS, que inicia en la década de los noventa del pasado siglo con la habilitación académica de sus profesores y apoyo económico para su fortalecimiento. No obstante, la política de cambio relacionada con vincular la investigación a la docencia y dotarla de pertinencia social, respecto a los problemas del desarrollo local, enfrenta aún dificultades para su concreción.

En materia de Difusión y Extensión de la Cultura y los Servicios, los programas de transformación de la UAS se han orientado a difundir, divulgar, promover y fomentar el aprecio por las artes, la ciencia, la tecnología y las humanidades entre la comunidad universitaria y la sociedad. Empero, es incipiente el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la teleinformática y comunicaciones para ampliar la cobertura educativa, vincularse con los sectores productivos y trascender el carácter solidario del Servicio Social que mantiene con los sectores vulnerados por la pobreza y la inequidad.

En el plano de la gestión académica y administrativa, aunque la UAS es observada desde el exterior como una institución de grandes dimensiones, sumergida en un complejo proceso interno de desarrollo, con una comunidad altamente conflictiva y politizada y una conducción sustentada en un modelo administrativo y académico caduco,[2] esta visión crítica de su funcionamiento la obliga a iniciar, a partir del año 2000, un franco proceso de cambio que tiene como referentes las políticas y prioridades del programa modernizador de la educación superior del gobierno federal, desde el cual se implementan de manera creciente una serie de iniciativas de reformas que tienen efectos en la aprobación de una nueva Ley Orgánica, misma que restituye el poder decisorio, en la elección de autoridades, al Consejo Universitario, eliminando el voto universal y secreto para su elección, a la par que se da un fuerte impulso a la función de planeación institucional y a la certificación de los procesos de gestión administrativa.

En cuanto al financiamiento de la UAS, sus ingresos provienen principalmente de dos fuentes: el subsidio del gobierno federal, que gira en alrededor del 85%, y el subsidio del gobierno estatal que oscila en el 12%, mientras una fracción menor es representada por ingresos propios. Sin embargo, este esquema de financiamiento, de acuerdo con las políticas educativas hacia

[2] A juzgar por el contenido de los dictámenes (emitidos por los CIEES) de las evaluaciones llevadas a cabo en los años 1994 y 1998, de la función de administración y gestión de la UAS.

el sector, ha experimentado cambios durante los últimos años; está sujeto a la obtención de recursos extraordinarios, en consonancia con una evaluación permanente y el desempeño académico alcanzado por la institución.

Manifestación del cambio: la percepción de los académicos

De acuerdo con Brunet (2003: 12), un punto de partida para instalar una propuesta de cambio en las universidades es el reconocimiento de los niveles de actitud y predisposición al cambio generados al interior de las instituciones; esto como resultado de la interacción de las iniciativas institucionales de transformación y la percepción, o recepción, que han hecho los académicos a tales iniciativas. De acuerdo con ese autor, calibrar el grado de maduración de las iniciativas de cambio significa considerar los componentes que definen las iniciativas, o proyecto institucional de transformación, y el dispositivo de gestión que lo promueve; al conocer los efectos que tienen en el sector institucional más significativo (el académico) tales iniciativas en términos de percepción, aceptación y resistencia.

Con fundamento en lo anterior, se llevó a cabo un primer acercamiento a través de un trabajo de exploración, mediante la técnica de la encuesta. El instrumento (cuestionario) fue diseñando considerando los distintos componentes que hoy distinguen las propuestas de modernización de la educación superior y de las universidades públicas en México, que de acuerdo con Pedroza se objetiviza en cambios curriculares y nuevas formas de ejercer la docencia, la investigación y la vinculación; en la alteración de la relación oferta-demanda educativa; en el diseño de modelos educativos innovadores; en la manera de hacer planeación y gestión; en la forma de acceder y operar el financiamiento; en el estilo de gobierno que implica la regulación del trabajo académico y de accesibilidad al poder (Pedroza, 2004: 18).

Este conjunto de categorías fue agrupado en dos dimensiones; una *académica,* que comprende Currículo y Planes de Estudio, Investigación, Participación Individual y Colectiva, Relación Oferta-Demanda y Modelo Educativo; y otra *de administración y gestión,* que se integró con Planeación Institucional, Legislación, Gestión Académica, Administrativa, Financiera y de los Recursos, Intercambio y Vinculación, y Función de Gobierno Universitario; aspectos que fueron desagregados en sesenta ítems que conforman el cuestionario aplicado a una muestra del sector académico de la UAS, cuyo universo conforman el total de profesores del nivel profesional de las cuatro Unidades Académicas (Norte, Centro Norte, Centro y Sur) donde tiene presencia la UAS. Las *unidades de muestreo* son las escuelas y facultades, mientras que la *unidad de observación* son los profesores que forman parte de esa muestra. El tamaño de la muestra fue de 205, se aplicaron en el Centro 135, en la Centro Norte 11, en la Norte 24 y en la Sur 35. Los tiempos de aplicación de la encuesta comprenden los meses de mayo y junio de 2007.

Antes de mostrar los resultados obtenidos, es preciso anotar las consideraciones que dan fundamento al análisis de los datos que arroja la encuesta. En primer término, el estudio hace referencia principalmente a los cambios que se han presentado en la UAS en los últimos cinco años, aunque algunos se hayan dado con antelación como efectos de las tendencias generadas en las últimas décadas, que en muchos casos llevan varios años buscando su plena implementación. Una segunda consideración tiene que ver con la naturaleza del estudio exploratorio, que busca una primera aproximación de la percepción de los académicos en torno a los cambios que están ocurriendo en la institución, vistos más como situación que como procesos, ya que una evaluación profunda de dichos procesos exige la búsqueda y análisis de nueva información, de la forma en que está operando el cambio y la manera de intervenirlo; sobre el papel que están jugando los sujetos y actores institucionales,

tareas a abordar en la segunda fase del proyecto de investigación, en correspondencia con los supuestos mencionados en el primer apartado de este ensayo.

Dimensión académica

Uno de los aspectos más tangibles del cambio en la UAS es el referido al currículo de las escuelas profesionales, específicamente a su Plan de Estudios. Un 75.7% de los encuestados declaró que su Plan de Estudios presentó cambios en los últimos cinco años. Acepta que se actualizó considerando el acelerado desarrollo científico y tecnológico en las áreas del conocimiento que involucran la formación de estudiantes (64.16%); el dinamismo del mercado laboral (72%); las aptitudes y condiciones objetivas de los estudiantes (56%); la formación de actitudes y capacidades que permiten a los estudiantes resolver de manera eficiente y eficaz y con sustento ético las problemáticas propias de su trabajo profesional, de su vida personal y social. Asimismo, los encuestados opinaron (64.7%) que en la actualización curricular se mejoró su pertinencia social, realizando estudios previos que involucran los indicadores socioeconómicos del contexto y la evaluación que presenta la profesión en cuestión.

Como puede apreciarse en la percepción de los académicos, el Plan de Estudios del nivel licenciatura en la UAS ha cambiado, teniendo como principal referente la visión que los actores tienen (profesores) de su contexto, el cual es recuperado en la actualización de sus planes de estudio. Aunque cabe aclarar que la actualización de estos planes de estudio obedece en cierta medida a la política que ha adoptado la institución en la búsqueda del reconocimiento externo de la calidad, a través de evaluaciones externas. Para ser considerados de calidad, los Programas Educativos (PE) de nivel licenciatura requieren tener planes de estudio actualizados; y para el caso de los estudios que oferta la UAS en este nivel educativo, dicha calidad ha sido reconocida por la evaluación de organismos externos, como los Comités Interinstitucionales de Educación Superior (CIEES), y por los organismos afiliados al Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

Teniendo en cuenta ese reconocimiento de la calidad de los PE de licenciatura de la UAS, la institución atiende actualmente al 82% de su matrícula de nivel licenciatura en programas de calidad, tal y como lo constatan los CIEES al ubicarlos en su evaluación en el Nivel 1, o por la acreditación otorgada por COPAES; ambos organismos establecen como condición previa la actualización del Plan de Estudios de los PE. Según datos reportados en el PIFI 2007, de un total de sesenta y tres PE de licenciatura que oferta la universidad, cuarenta y siete están en el Nivel 1 de los CIEES y doce han sido acreditados por COPAES.

No obstante la importancia que revisten estos procesos de evaluación y actualización curricular, el estudio reporta que una porción significativa de los docentes involucrados en su implementación aún no participan ni se encuentran debidamente enterados de los efectos positivos que conllevan. Esto evidencia que las estrategias de comunicación y socialización de los cambios curriculares en las escuelas y facultades no son suficientes, sobre todo porque se considera que este rubro del Plan de Estudios les es más inmediato a los profesores, quienes dedican la mayor parte de su carga académica a ejercer la docencia. Los profesores que participaron en el cambio del Plan de Estudios ascienden a 74.5%, porcentaje que se eleva en la actualización de programas de su materia (83.6%) y en los ejercicios de autoevaluación interna 78.5%; estos porcentajes, si bien es cierto son altos, están todavía muy lejos del ideal buscado; esto es, involucrar a todos los profesores en la revisión y actualización de sus planes de estudios.

En lo que respecta a la investigación, una baja proporción de los encuestados (40.1%) reconoció que accede a los beneficios de los programas de apoyo e incentivos para los profesores implementados por esta universidad; tal

es el caso del PROMEP y el Programa de Estímulos al Desempeño Académico. La formación y consolidación de los Cuerpos Académicos (CA) es otro de los cambios valorados en este rubro, donde apenas el 47% declaró ser miembro de un CA; este escaso porcentaje de participación está en consonancia con los datos considerados en el PIFI 2007, mas su inconsistencia se reconoce cuando de los ochenta y siete CA registrados por la UAS ante PROMEP sólo seis se han consolidado. No obstante, el 70% de los integrantes de CA manifestó que participa en un proyecto de investigación orientado a la generación o aplicación de conocimientos científicos y/o humanísticos, lo que tendría que verse con reservas debido al escaso desarrollo presentando por la investigación en la Universidad Autónoma de Sinaloa.

La oferta y demanda educativa es otro de los rubros considerados en la encuesta; se explora la opinión de los docentes en torno a los procedimientos de ingreso y selección de estudiantes, donde los mecanismos de ingreso diseñados por las escuelas alcanzaron el 60% de opiniones favorables, mientras 71.5% consideró que la aplicación del examen de CENEVAL es adecuada, ya que eleva la calidad de la educación que se imparte (56.9%) y mejora la orientación vocacional de los estudiantes (61.6 %).

Por otro lado, el 72.4% opinó que las políticas de ingreso a los PE que oferta la UAS garantizan la igualdad de oportunidades a estudiantes, sin distinción de su condición social. Aunado al diseño e implementación del Programa de Tutorías, becas económicas, servicios asistenciales, cursos remediales, servicios médicos, entre otros apoyos que brinda la institución para que logren sus objetivos académicos y permanezcan en la institución. Aunque también, los encuestados se manifestaron a favor de la ampliación de la cobertura del servicio educativo de nivel superior (69.9%), a través de la implementación de modalidades alternativas a la presencial, como es el caso de educación abierta o semipresencial.

Esto da cuenta del conocimiento de la presión por la demanda educativa que tiene la UAS para incrementar su matrícula estudiantil en el nivel superior, y el reconocimiento de que la institución, con la organización académica y administrativa que hoy tiene, no puede responder adecuadamente a tales requerimientos, lo que lleva a explorar nuevos proyectos educativos de modalidad abiertos y no escolarizados. Aprovechando las ventajas que brinda la telemática, la universidad puede convertirse en bimodal, esto es, potenciar sus *campus* virtuales para apoyar ambas modalidades, al igual que los sistemas de información y comunicación con finalidades formativas deberán ser flexibles, tomando en cuenta el tiempo y espacio, interactivos y personalizados. Aquí, cobra importancia la capacitación permanente de los egresados y de profesionistas a través de la educación continua, aunque apenas alcanzó un 54.9% de reconocimiento por parte de los profesores encuestados.

El modelo pedagógico es otro rubro considerado en la evaluación de la dimensión académica en la UAS que integra el cuestionario; llaman la atención los bajos resultados registrados, donde se infiere que la oferta educativa de nivel licenciatura en la UAS se sigue operando con un modelo pedagógico obsoleto y tradicional, ya que los rasgos que definen un modelo alternativo centrado en el aprendizaje de los alumnos, fueron desagregados y presentados para efectos de valoración de los encuestados, cuyos resultados se muestran a continuación.

La percepción de los académicos que ilustra lo anterior, se refiere a las respuestas vertidas para conocer si el modelo pedagógico con el que se implementa la oferta educativa de nivel superior en la UAS pone en el centro del proceso educativo al estudiante, promoviendo su formación integral que permita el desarrollo armónico de sus esferas intelectual, física, ética, afectiva y estética; el 53.3% opinó favorablemente; sí fomenta aprendizajes significativos que los preparan para la vida, alcanzó apenas el 54%; y sí genera competencias profesionales fincadas en actitudes y valores para atender la problemática social, el trabajo en equipo y el respeto

a la diversidad registró un 59%. Por último, en la operacionalidad del modelo educativo se indagó sobre la participación del estudiante en la determinación de su ruta académica, estando de acuerdo con ello sólo el 52.2% de los docentes considerados en el estudio.

Debido a ello, consideramos que los aspectos relacionados con la implementación de un modelo educativo alternativo, centrado en la enseñanza que asegura la formación integral de los estudiantes, es un área que la UAS requiere seguir trabajando, aunado al diseño curricular por competencias, a la búsqueda de su apertura y flexibilidad curricular; aspectos que siguen siendo una asignatura pendiente que habrá de reforzar en la estrategia del cambio en la institución.

Dimensión de gestión y administración

En lo concerniente a *planeación institucional*, en tanto que es considerada un vehículo para dar claridad a la misión y visión de las instituciones y aumentar la capacidad para enfrentar desafíos para promover cambios a través de la elaboración, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos de desarrollo, se valoró primeramente en este rubro si la actual Administración Central posee una visión estratégica de futuro (59.9%), si la planeación institucional ha contribuido al diseño y promoción de propuestas y cambios significativos en la UAS (66.4%); si los planes elaborados integran las necesidades presentes y futuras del desarrollo regional (60.8); y si éstos han contribuido en la modernización e innovación de los procesos académicos y administrativos de la universidad (60.06%). Se preguntó, además, si en los procesos de planeación (elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo) se han creado los mecanismos y estancias adecuadas que garantizan la participación de la comunidad universitaria (50%).

No obstante que en la UAS la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Institucional y de los Planes Estratégicos de Unidades Organizacionales se implementan con un Modelo de Planeación Estratégica y de Dirección por Objetivos, y que esta universidad lo ha asumido como un proceso, el cual ha sido documentado y certificado en 2003 bajo la familia de Normas ISO 9001: 2000, en el marco de la implementación de su Sistema de Gestión de Calidad, y que se tienen productos importantes en este renglón, desde la opinión de los encuestados no se aprecian aún, suficientemente, los beneficios derivados de la aplicación de ese enfoque de planeación, como son fomentar el pensamiento y la acción estratégica de los directivos e integrantes del colectivo de una organización; mejorar el proceso de toma de decisiones, apoyar la formulación y comunicación de la estrategia de desarrollo; mejorar la capacidad de desempeño y las respuestas de la organización frente a las presiones generadas en su interior y por demandas externas emanadas de un contexto que cambia profundamente a un ritmo acelerado.

En términos generales la planeación institucional, de acuerdo con las respuestas emitidas por los encuestados, todavía no se ha convertido en un instrumento propio que oriente desde una posición interna el quehacer académico y administrativo de la institución, y que fundamente la toma de decisiones de su alta dirección; tampoco se le ve como un sistema integrado ni como entidad que reúne el carácter participativo e integral, ya que el 70.7% de los profesores considerados en la muestra manifestaron que la conducción institucional de la UAS continúa rigiéndose por los lineamientos que emanan de la política de la SEP hacia este sector educativo.

Esto lleva a ubicar la planeación de la reforma institucional como un área crítica; por ello, es deseable el reforzamiento de los requerimientos que aseguren en la institución una planificación exitosa, que involucran el liderazgo en todos sus niveles de mando, la participación colectiva de su comunidad universitaria; el buen funcionamiento de sus órganos de gobierno, la corres-

ponsabilidad en el funcionamiento de unidades académicas y administrativas; el acopio de capital humano interno en este campo del conocimiento y, también, el apoyo social externo.

En lo que se refiere a legislación institucional, la opinión expresada por parte de los encuestados se traduce en el reconocimiento (65.9%) de que la UAS cuenta con un cuerpo normativo que define con suficiencia su existencia, carácter (público, autónomo) y personalidad para cumplir a cabalidad con sus fines, así como para regular su conducción y funcionamiento.

Para ahondar en el reconocimiento de la legislación universitaria, el estudio indagó sobre si el marco normativo ha experimentado en los últimos años cambios[3] que contribuyen a la mejora del trabajo académico, la eficiencia administrativa y la apertura de la universidad a la sociedad (57.70%), a fortalecer formas colegiadas de coordinación del trabajo académico (62.0%); a promover la descentralización de la estructura académica y administrativa y la distribución de la autoridad y el ejercicio del poder (44.70%), a garantizar la elección y designación de autoridades universitarias en un marco de participación democrática y estabilidad institucional (48.70%). También se preguntó si se avanza en la elaboración de normas que mejoren la regulación del ingreso, promoción, capacitación, aprovechamiento y desempeño del personal académico, administrativo y directivo (51.30%).

Cabe destacar que, aunque se sabe que es deseable que el marco normativo de la institución sea adecuado y suficiente para garantizar el desarrollo orgánico de la institución y para que ésta pueda dirimir los conflictos tanto internos como externos que cotidianamente se presenten, contrastan las respuestas que al respecto emitieron los encuestados, registrando porcentajes menores con relación a los porcentajes más altos del estudio.

Aunque la interpretación de la baja opinión favorable de los profesores encuestados sobre el sentido de las reformas normativas puede ser diversa, se vislumbra la hipótesis de que en la UAS la estructura y estilo de gestión históricamente establecidos no han generado la calidad de las instancias y espacios adecuados para decidir con sentido de comunidad sobre los grandes problemas del desarrollo universitario. En tal sentido se inscribe la opinión de los profesores encuestados respecto a la falta de participación del colectivo universitario acerca del tema referido, y sobre la percepción que ellos tienen de su socialización y difusión en la comunidad universitaria (56.70%).

En contraparte, la normatividad referida a los estudiantes resultó mejor valorada, ya que el 72.80% opinaron que en la UAS se cuenta con políticas y criterios claros y normados en materia de ingreso, permanencia, egreso y opciones de titulación de sus estudiantes.

A partir de este nuevo marco normativo la institución inicia, aunque con lentitud, un proceso de reorganización formal de su estructura académico-administrativa, con el propósito de optimizar el uso de recursos (humanos, materiales y financieros) y favorecer la desconcentración, descentralización y regionalización de su actividad académica. Por ello, al analizar su dimensión de gestión y administración, este punto cobra renovada importancia en el acopio y análisis de la información derivada de la encuesta, mostrando los siguientes resultados.

[3] En 2006 se aprobó la nueva Ley Orgánica, la reglamentación que de ella se deriva se aprobó durante 2007 (Estatuto General, Reglamento de Autoridades Universitarias Colegiadas, Reglamento de la Defensoría de los Derechos Universitarios, Reglamento de Funcionamiento del Consejo Consultivo y de Vinculación Social, Reglamento de Servicio Social, Reglamento de Transparencia y de Acceso a la Información, Reglamento Escolar, Reglamento de Funcionamiento del Tribunal Universitario, y Reglamento del Personal Académico).

Los encuestados no tienen una noción clara del modelo educativo propuesto para la institución por la actual administración, el cual es la columna vertebral del *Plan Buelna de Desarrollo Institucional 2005-2009: Propuesta para un nuevo modelo educativo centrado en la calidad*. A juzgar por los bajos porcentajes alcanzados en la encuesta, cuando se cuestionó si en la actual administración el cambio de la universidad ha estado orientado por un nuevo modelo de organización académica, curricular y pedagógica, que da pauta a la innovación, la diversificación y el fortalecimiento de la calidad de la formación profesional (62.1%); si se cuenta con una metodología adecuada para poner en consonancia los planes de estudios a los requerimientos que plantea el nuevo paradigma educativo; si atiende al dinamismo del contexto y los fines de la institución (51.30%). Para ello, se interrogó si la UAS cuenta con políticas y las instancias adecuadas para apoyar la evaluación y actualización de los planes de estudios y mejorar la coordinación del trabajo académico (57.30%).

Por otro lado, también se preguntó si como parte de la reforma curricular y pedagógica que se opera en la institución se cuenta con un programa permanente de formación y actualización de profesores (51.40%). Llama aquí la atención el bajo porcentaje de académicos que percibe la presencia de programas de formación de sus académicos, toda vez que se reconoce que para operar un nuevo modelo pedagógico centrado en el estudiante requiere de nuevas estructuras académicas y administrativas, del aprovechamiento de las nuevas tecnologías, y sobre todo de la actualización y formación de los docentes.

Debido a que la gestión de los nuevos entornos de aprendizaje y el cambio metodológico de la enseñanza exigen una transformación de las prácticas docentes, que involucran métodos alternativos de enseñanza que restituyan el papel activo del estudiante en su propio aprendizaje, lo cual exige superar los muros del aula y la escuela; aprovechando las posibilidades de las nuevas tecnologías; proponiendo el desarrollo de proyectos colaborativos, apoyándose en la utilización de materiales de multimedia y fomentando sistemas de autoaprendizaje. Con el uso de las nuevas tecnologías se puede dedicar más tiempo a otro tipo de actividades académicas, por ejemplo, la atención más personalizada a los alumnos a través de la tutoría y asesorías grupales.

En esta perspectiva de formación docente los roles asignados son: diseñador y gestor de actividades y entornos de aprendizaje; orientador, guía de aprendizajes y del desarrollo de las capacidades de los alumnos; motivador, provocador de curiosidad intelectual y entusiasmo, dinamizador de los grupos; fuente de información y de conocimientos; transmisor de experiencias; creador de recursos pedagógicos (diseño y desarrollo) y motivar su uso; coaprendiz con los estudiantes, promoviendo descubrimientos guiados; tutor; investigador que reflexiona sobre su práctica y colabora con otros docentes; participa en la revisión y actualización de los contenidos de su asignatura y de los planes de estudios. Así, al profesor universitario se le emplaza a ejercer una práctica docente diversificada que comprende docencia, investigación y gestión.

Salta a la vista que este nuevo rol de los docentes tiene que ir acorde con nuevas condiciones de trabajo, por lo que se consideró oportuno conocer si la UAS cuenta con un programa adecuado de actualización y mantenimiento permanente de la infraestructura académica (50.40%); y si la institución posee e implementa un programa (modernización tecnológica) de información y comunicación institucional orientado a fortalecer la generación, transmisión y difusión del conocimiento y las relaciones de intercambio académico institucional, local, nacional e internacional (55.20%).

En el mejoramiento de los procesos académicos y administrativos, los encuestados opinaron que la UAS también se rige por los dictados de la SEP, lo que implica limitar los cambios a la eficientización de lo tradicional (63.80%). De ahí la pertinencia de emplazar a los profesores considerados en este estudio, para que mani-

fiesten su opinión en torno a los principales ejes estratégicos (acreditación de programas educativos y certificación de procesos administrativos) que articulan la propuesta de desarrollo de la UAS, incluyendo al ámbito académico y administrativo.

Concretamente, se indagó si la política de acreditación de programas educativos que ha emprendido la UAS ha mejorado su calidad académica (68.50%), y si la certificación de procesos administrativos llevada a cabo en los últimos dos periodos rectorales ha mejorado la calidad del servicio que se presta a los estudiantes (49.80%). Los bajos porcentajes registrados en ambos aspectos, hacen pensar que, desde la opinión de los encuestados, la acreditación de los programas educativos y la certificación de procesos administrativos no han impactado lo suficiente para cambiar las principales actividades que llevan a cabo los actores universitarios, para dar cumplimiento a las funciones sustantivas y de apoyo de la Universidad.

Otro aspecto que indaga la encuesta es el financiamiento, su diversificación, uso y manejo, donde los encuestados a juzgar por sus respuestas cuestionaron este rubro en la Universidad, en tanto que se les preguntó si la UAS aprovecha suficientemente las oportunidades de financiamiento alterno (38.40%); si existe un control financiero, con mecanismos de fiscalización y de control (interno y externo) que aseguran su buen uso y transparencia (29.80%); si la gestión financiera se rige por políticas y prioridades para la asignación del gasto, con base en el presupuesto anual por programa, sancionado por el H. Consejo Universitario (37.50%); si la conducción institucional logra sensibilizar y hacer partícipes a los sectores universitarios, padres de familia y egresados en el mejor aprovechamiento de los recursos y en una mayor contribución con la institución, a través de colegiaturas, donaciones y aportaciones diversas (36.60%).

Aunque se sabe que en este renglón la Universidad ha emprendido acciones para diversificar sus fuentes de financiamiento y trasparentar el buen uso de los recursos, como son la certificación de los procesos del área financiera de su Administración Central, la existencia de la Controlaría Social, la realización de auditorías financieras y académicas tanto internas como externas; no obstante, éstas continúan sin tener efecto en la percepción positiva de los universitarios considerados en el estudio.

La gestión que la institución ha realizado con los sectores productivos, sociales y académicos, fue mejor vista por los encuestados, quienes manifiestan que la UAS ha incrementado las relaciones de intercambio, cooperación y coordinación con otras IES, lo cual incluye programas de movilidad de estudiantes y profesores (72.90%); asimismo, valoran la ampliación del marco de relación y diálogo establecidos con otros sectores sociales que atienden su sentir en la definición de la política de desarrollo académico apoyándola en su concreción (62.50%); aprecian cómo se incrementa la participación de académicos en convenios y contratos de intercambio y vinculación: prácticas y/o servicios profesionales, estancias, educación continua, investigación tecnológica (65.50%).

Por último, se incluyen en el cuestionario aspectos relacionados con la función de gobierno de la institución**,** indagando en éste lo siguiente: si en la actual administración se ha mejorado la comunicación de la Administración Central y directores de escuelas con profesores, estudiantes, trabajadores egresados y sectores de la sociedad (51.50%); si se promueve más la participación y es mayor el interés de la comunidad universitaria por participar en la toma de decisiones (41%); si las autoridades universitarias cuentan con liderazgo y capacidad requerida para transmitir su política de desarrollo e identificar a la comunidad universitaria con la misión de la UAS y el proyecto de nueva universidad que se busca construir (47.80%). Si la actual administración de la UAS practica una gestión transparente, participativa y de rendición de cuentas a la sociedad (40.60%).

Conclusiones

Desde la visión sistémica que se asume en esta investigación, se exploró la percepción que tienen los académicos del cambio que está experimentando la Universidad Autónoma de Sinaloa, a través de la valoración del comportamiento que presenta el conjunto de sus componentes, para comprender sus transformaciones como un todo buscando esclarecer la dinámica de su interrelación e interdependencia, ya que cuando los componentes del sistema interactúan adecuadamente se alcanzan mejores niveles de desarrollo, y para el caso de la UAS dicho desarrollo ha sido demostrado con la elevación de los índices de los indicadores de desempeño relativos a su competitividad y capacidad académica.

Partiendo de lo anterior, se infieren las siguientes conclusiones: primera, la dimensión académica conforma el ámbito del cambio mejor percibido por sus docentes; segunda, se valoran como positivas las nuevas formas de ejercer la docencia, la investigación y la vinculación; tercera, se presenta un interés aceptable de los académicos en adoptar un nuevo modelo educativo en la institución; cuarta, la política emitida por la SEP para transformar la educación superior en el país, conforma el principal referente para orientar el cambio en las escuelas que integran a la UAS.

En contraste con lo anterior, la quinta conclusión nos muestra que existe un menor nivel de aceptación de los cambios que involucran el desempeño de la dimensión de administración y gestión; mientras una sexta advierte un bajo reconocimiento de los académicos a los mecanismos de integración institucional, como son la normatividad, estructura de poder y coordinación (centralismo), liderazgo, la planeación y el proyecto de universidad, toma de decisiones, mecanismos de comunicación, confianza y transparencia en la gestión, además de asignación y uso de recursos.

Lo anterior sirve de fundamento para refrendar la hipótesis con la que se dará continuidad a este proyecto de investigación, de que en la UAS el proceso de cambio conducido, al tener como principal referente los programas y políticas que la SEP emite para la educación superior, está debilitando los mecanismos de integración. Por lo que la dinámica de cambio que se viene produciendo en el ámbito académico, al no tener como fuente de su gestión un proyecto propio de nueva universidad, que estructure y encause con sentido de comunidad el quehacer académico, está debilitando los factores institucionales de identidad, coordinación, integración y generación de espacios de cooperación entre las Unidades Académicas que conforman esta institución de educación superior.

En síntesis, en la UAS los procesos de cambio son motivados principalmente desde el exterior, siendo generadores de fuerzas de cambio que carecen de un plan estratégico efectivo y de un modelo de gestión que encause, promueva y controle el desempeño institucional. Aunque vale la pena relativizar el peso asignado a las fuerzas externas que están motivando el cambio, dado que la universidad es considerada un sistema entendido como aquél que debido a la acción de las variables externas entra en movimiento, para que en su interior se generan también fuerzas que inciden en su transformación, y el funcionamiento de ésta afecta positivamente a su contexto, la manera en que esto está ocurriendo en la UAS se convierte en el foco de las siguientes fases de esta investigación.

Bibliografía

Brunet, Ignasi (2003). La universidad y la gestión del cambio, México, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Carrizo, Luis (2003). "El investigador y la actitud transdisciplinaria: condiciones, implicancias, limitaciones", en *Gestión de las transformaciones sociales,* México, UNESCO.

Donati, Pierpaolo (1994). *Pensamiento sociológico y cambio social*: *hacia una teoría relacional*, Universidad de Bolonia, Ed. Bolonia.

INEGI (2006). *Anuario Estadístico, Gobierno del Estado de Sinaloa,* México, INEGI.

Habermas, A. M. (1973). "¿Cómo se realizan los cambios en la educación?: una contribución al estudio de la innovación", Chile, UNESCO-OIE.

Krieger, Mario (2001). *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*, Buenos Aires, Prentice-Hall.

Luhmann, Niklas; Torres, Javier (1997). *Teoría de los sistemas sociales,* México. Universidad Iberoamericana/ITESO.

Maturana, Humberto (1990). *Emociones y lenguaje en educación y política,* Chile, Ed. Hachette.

Morin, Edgar (1993). *El método*: *la naturaleza de la Naturaleza,* tomo I, Madrid, Editorial Cátedra.

Pedroza Flores, René (2004). "La flexibilidad académica en la universidad pública", boletín *Confluencia,* México, ANUIES, núm. 119.

UAS (2005). *Plan Buelna de Desarrollo Institucional: 2005-2009,* México, Ed. UAS.

SEP (2007). *Programa Integral de Fortalecimiento Institucional-UAS* (PIFI-UAS).

SEP-SESIC (2001). *Programa Integral para el Fortalecimiento Institucional. Lineamientos,* México, SEP.

Direcciones electrónicas:
www.copaes.org.mx,
www.ciees.edu.mx/