

Parte **I**

**De la gestión industrial a la gestión del
conocimiento en la educación superior
mexicana**

Capítulo 1

Transformación de la gestión universitaria: del funcionamiento medieval-industrial a la gestión del talento y del conocimiento en la Universidad de Guadalajara

*Vladimir Hurtado Burgos
Berenice Sepúlveda de la Cerda*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE26000381>



Resumen

El presente ensayo analiza la evolución de la gestión universitaria ante las demandas de una sociedad interconectada e interdependiente. Se destaca la necesidad de transitar de un modelo tradicional, con estructuras jerárquicas, a uno más horizontal y participativo, centrado en el talento humano y la generación de conocimiento. Este cambio es crucial para mejorar el funcionamiento interno de la UdeG y fortalecer su papel en el desarrollo social y cultural. Además, se mencionan hitos importantes, como la elección de la primera rectora mujer, que simboliza el avance hacia la equidad de género. La transformación debe incluir la promoción de una cultura organizacional que valore la innovación y la colaboración interdisciplinaria. En conclusión, la evolución de la gestión universitaria es esencial para que las instituciones de educación superior cumplan su misión de formar profesionales competentes y contribuir al desarrollo sostenible.

Summary

This essay analyzes the evolution of university management in response to the demands of an interconnected and interdependent society. It highlights the need to transition from a traditional model, characterized by hierarchical structures, to a more horizontal and participatory one, focused on human talent and knowledge generation. This change is crucial for improving the internal functioning of UdeG and strengthening its role in social and cultural development. Additionally, significant milestones are mentioned, such as the election of the first female rector, which symbolizes progress towards gender equity. The transformation must also include the promotion of an organizational culture that values innovation and interdisciplinary collaboration. In conclusion, the evolution of university management is essential for higher education institutions to

fulfill their mission of training competent professionals and contributing to sustainable development.

Introducción

La gestión universitaria ha evolucionado como una respuesta a las crecientes demandas de una sociedad dinámica y globalizada. En este contexto, la Universidad de Guadalajara (UdeG) enfrenta el reto de transformar un modelo medieval e industrial-fábril hacia uno centrado en el talento humano y de gestión del conocimiento con un enfoque de equidad de género. Este cambio es crucial no solo para optimizar su funcionamiento interno, sino también para fortalecer su papel como motor de desarrollo social y cultural en el siglo XXI y los retos que presenta la educación en el futuro. La evolución de las universidades ha estado intrínsecamente ligada a los cambios históricos y sociales que han moldeado las sociedades en las que se insertan.

A partir de Tünnermann Bernheim (2001), se observa que el surgimiento de las universidades durante la Baja Edad Media marcó un hito en la educación superior, estableciendo estructuras organizacionales que se han mantenido arraigadas desde el pasado, y que todavía influyen en los modelos educativos y en las prácticas académicas contemporáneas. En América Latina, particularmente, este desarrollo ha estado impregnado de matices coloniales provenientes de España y de movimientos de reforma que han buscado responder a las demandas de una sociedad en constante transformación. Un claro ejemplo de esto es la Universidad de Guadalajara, una de las instituciones más representativas de México, cuya historia refleja cómo un modelo educativo, inicialmente influenciado por la estructura medieval y las lógicas coloniales, aplicadas a la Nueva España y por ende a la Nueva Galicia, ha pasado por múltiples transformaciones, especialmente tras la Revolución Mexicana y la reforma universitaria de 1918 en Córdoba, Argentina, hasta la reforma de 1994 que dio vida a la Red Universitaria de la UdeG.

Este ensayo se propone explorar el contexto histórico y actual de la gestión universitaria en la UdeG, evaluando las tensiones y desafíos que enfrenta en el siglo XXI, especialmente en términos de flexibilidad, innovación y adaptabilidad. Asimismo, se analizará cómo la llegada de nuevas

tecnologías, como la Inteligencia Artificial Generativa (IAGen), plantea dar respuesta a interrogantes sobre el modelo educativo vigente, al tiempo que se propone la adopción de un enfoque de aprendizaje organizacional que fomente la colaboración y el liderazgo distribuido. La gestión universitaria, lejos de ser un mero proceso administrativo, se presenta como un espacio dinámico y en evolución que debe ser repensado para responder a las exigencias de un contexto social cada vez más complejo y multifacético.

Así, el presente análisis no solo busca poner de relieve la historia de la UdeG, sino que también ensaya y propone en sus conclusiones respuestas a las interrogantes sobre su futuro: ¿cómo desmontar la gestión medieval, industrial y fabril y sustituirla por la gestión del talento humano y el conocimiento? ¿La estructura organizacional de la UdeG es coherente con el liderazgo distribuido y el modelo de gestión horizontal? ¿Qué desafíos enfrentan las IES ante la llegada de la IAGen? De esta forma se propone un camino hacia la innovación y la excelencia académica desde un marco teórico con enfoque en la educación superior y el desarrollo social.

Bajo este contexto el presente estudio adopta un enfoque cualitativo, teórico y reflexivo que pretende analizar la transformación de la gestión universitaria, particularmente en el caso de la Universidad de Guadalajara. La construcción del análisis se fundamenta en una revisión crítica de la literatura más relevante sobre teoría de la gestión, incluyendo referentes históricos, teóricos y contemporáneos, seleccionados por su relevancia en el campo de la educación superior. El criterio de selección de las fuentes o literatura atiende la vigencia, el impacto académico y la aplicabilidad al contexto latinoamericano y del caso de la UdeG. Asimismo, las propuestas planteadas se derivan de un análisis comparativo de modelos organizacionales y experiencias de gestión previamente documentadas por las autoras Marúm Espinosa & Quintero Maciel (2023), los modelos planteados por Mintzberg (1988) hasta la organización en red esbozada por Ojeda Ortiz (2013), con el fin de integrar teorías clásicas con retos actuales, como la irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa y sus implicaciones en la Educación Superior planteadas por Picciano (2019) y la UNESCO (2024). Este enfoque permite una base sólida para las reflexiones presentadas, aunque no sustituye la necesidad de investigaciones empíricas futuras que validen las propuestas formuladas.

Contexto histórico y actual de la gestión universitaria

Para el desarrollo del contexto histórico de la universidad, Tünnermann Bernheim (2001) en su libro “Universidad y Sociedad” y en el capítulo titulado “Orígenes de la Institución Universitaria”, examina el surgimiento de las universidades durante la “Baja Edad Media” (de aquí proviene el término que algunas universidades tienen estructuras organizacionales medievales), resaltando su función como centros organizados de educación superior en un contexto de reestructuración social posterior a las invasiones bárbaras. Se destaca que, a diferencia de las instituciones educativas de la antigüedad, las universidades medievales establecieron una estructura formal que ha perdurado en la educación actual y que ha ido evolucionando (pp. 19-40).

El autor previamente citado, en su segundo capítulo, “Desarrollo Histórico de la Universidad en América Latina”, nos hace ver la evolución de las universidades en la región del nuevo continente conquistado por los españoles desde su creación hasta el período de la universidad republicana, documentando cómo estas instituciones emergieron en un contexto colonial, borrando el sistema educativo prehispánico, y que se promueven y reflejan las estructuras sociales y políticas de su tiempo. A pesar de los retos enfrentados en el siglo XVII, las reformas del siglo XVIII revitalizaron el sistema educativo, introduciendo métodos más organizados y científicos bajo la colonización y con la influencia de educadores religiosos y la capacidad de las universidades para adaptarse a nuevas demandas sociales, y posteriormente fueron cambiando con los movimientos sociales que se desarrollaron en cada región de América Latina y que finalmente, en el caso de México, el modelo universitario fue impactado por las ideas de la Revolución Mexicana y los principios emanados de la Constitución de 1917. (Tünnermann Bernheim, 2001, pp. 41-55).

La Universidad de Guadalajara (2024) es una de las universidades públicas estatales más importantes de México, y que fue gestionada históricamente bajo un modelo educativo medieval y colonizador promotor de sus raíces culturales españolas desde “el 3 de noviembre de 1792 cuando se inaugura la Real Universidad de Guadalajara, que cronológi-

camente se convierte en la segunda de la Nueva España”. De esta forma, la UdeG adopta el modelo educativo y académico “de la Universidad de Salamanca”, impartiendo las carreras de “Medicina, Derecho, Teología y Filosofía” (Universidad de Guadalajara, 2024).

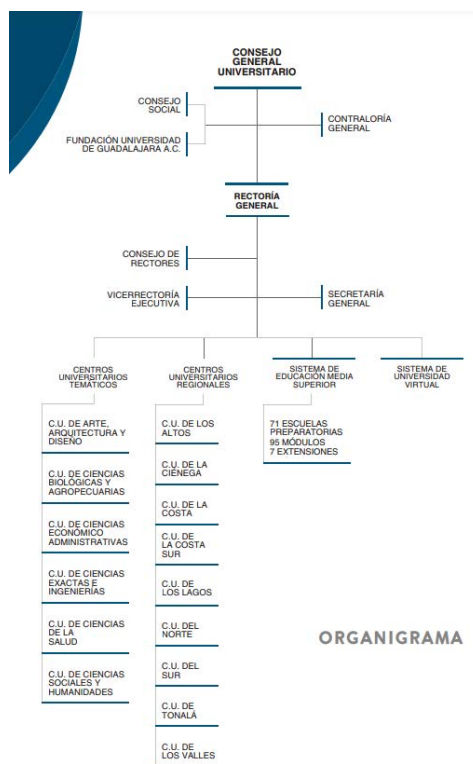
Este modelo educativo y académico, a partir del siglo XX y con la base ideológica del movimiento estudiantil de Córdoba, Argentina, de 1918, “que marcó el inicio de la ‘reforma universitaria’ en muchas de las instituciones de educación superior en América Latina”, así como el impacto que un siglo después todavía sigue latente en las universidades del continente americano que buscan mayor autonomía” (Marsiske, 2018, p. 196), no solo de gestión, sino hoy en día también financiera. Además, con los ideales que dieron vida y triunfo a la Revolución Mexicana de 1910 y culminó en 1917, tal como lo menciona la historia de la UdeG:

Al llegar al siglo XX, con el triunfo del movimiento revolucionario en nuestro país se buscó establecer un proyecto educativo nacionalista en México. En 1914, el gobernador de Jalisco Manuel M. Diéguez funda la Escuela Preparatoria de Jalisco como una institución precursora. Una década después, en 1925, el gobernador José Guadalupe Zuno instaura nuevamente la Universidad de Guadalajara, luego de 65 años de prolongada ausencia. (Universidad de Guadalajara, 2024)

A lo largo de la historia, las universidades, como centros de generación y preservación cultural y del conocimiento, se han ido adaptando a un modelo de gestión basado en los cambios sociales y tecnológicos, dando por resultado un modelo educativo y de gestión “industrial-fabril” (Marúm Espinosa y Quintero Maciel, 2023), caracterizado por jerarquías o burocracias rígidas y procesos altamente estandarizados. Aunque este modelo fue funcional en el pasado siglo XX, hoy en día enfrenta críticas debido a su falta de flexibilidad y capacidad para adaptarse a los retos contemporáneos que marcan los desafíos del siglo XXI, y más aún, carecen de una visión a largo plazo que impacte en el desarrollo de sus funciones sustantivas, tales como la docencia, la investigación y la extensión, desde sus diversas configuraciones polisémicas y los retos que marca la incursión de la IAGen en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El cambio de paradigma en el siglo XX en la UdeG, tal como lo mencionan las investigadoras Marúm Espinosa y Quintero Maciel (2023, p. 373), se dio desde 1990 cuando se emprendieron acciones para modernizar la gestión de la estructura universitaria; y reforzando este comentario de sus autores, añadiremos que esto sucedió durante el rectorado de Raúl Padilla López (1989-1995), quien durante su gestión llevó a la “transformación del modelo de escuelas y facultades” a transformarlo en una “Red Universitaria en Jalisco sustentada en un modelo matricial flexible”.

Figura 1
Organigrama Red UdeG

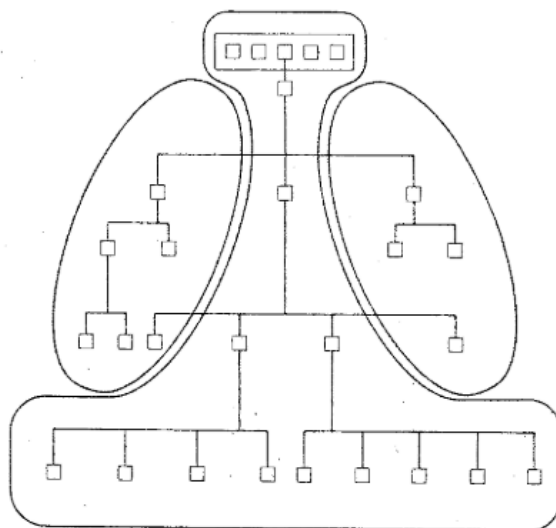


Fuente: (Universidad de Guadalajara, 2018).

Este modelo de Red Universitaria desde 1994 potenció sus funciones sustantivas de forma exponencial a través de la “extensión” de sus servicios educativos desde un enfoque de descentralización administrativa

“en las distintas regiones del estado de Jalisco” para implementar el “modelo departamental bajo el sistema de créditos” y la operación del “Sistema Integral de Información y Administración Universitaria (SI-IAU).” De igual forma, Marúm Espinosa & Quintero Maciel (2023, p. 375) mencionan que “la tradición fabril en las organizaciones” logró su desarrollo a principios del siglo XX influenciada por las teorías de Taylor en 1911, Fayol en 1916 y Mintzberg en 1988, donde se promovía una administración científica, bajo principios de gestión gerenciales rígidos desde un enfoque empresarial que Mintzberg “llamó supervisión directa, y una línea de mando vertical de arriba hacia abajo”, bajo procesos burocráticos estandarizados que fueron adaptándose de la industria a las instituciones educativas bajo el principio de máximo control del personal. (Marúm Espinosa y Quintero Maciel, 2023, p. 375).

Si bien las instituciones educativas de educación superior se han ido adaptando bajo los postulados de los teóricos antes señalados, también el enfoque de calidad total implementado por “Deming (1986)” generó que la rigidez burocrática profesionalizante y estandarizada bajo la premisa de la calidad fuera haciendo más rígida su operación y que las universidades cada vez se adaptaran con menos rapidez a los cambios tecnológicos, sociales y culturales que promueve el siglo XXI (Marúm Espinosa y Quintero Maciel, 2023, p. 376). Al comparar las figuras 1 y 2, se pueden observar las similitudes estructurales que se tienen organizacionalmente desde el siglo XX y que continúan vigentes hasta el siglo XXI.

Figura 2*El flujo de autoridad formal*

Fuente: (Mintzberg, 1988, p. 62).

Considerando los argumentos de los autores y las autoras en las referencias que anteceden, entre las principales limitaciones de este modelo se encuentran la dificultad para fomentar la innovación, el desincentivo al trabajo colaborativo y la incapacidad de responder a las expectativas cambiantes de los estudiantes y la sociedad. Para abordar estos desafíos, es necesario transitar hacia una gestión más horizontal y participativa, centrada en el talento humano y en la producción y transferencia de conocimiento.

Finalmente, el pasado 22 de noviembre de 2024, es decir, en pleno siglo XXI, se rompió el paradigma patriarcal tradicional dentro de la estructura organizacional y de mando de una universidad pública estatal en México que durante 232 años fue encabezada por destacados hombres visionarios e ilustres, y en la fecha que precede fue electa la primera rectora de la Universidad de Guadalajara por el Consejo General Universitario, la Dra. Karla Alejandrina Planter Pérez, como se pudo documentar en un artículo escrito en el *Diario La Jornada* en su página web:

Cuando asuma la titularidad de la UdeG en abril próximo (culminando en 2031), Planter será la rectora número 51 de la casa de estudios pública jalisciense, con el compromiso de ampliar la matrícula sin demeritar la calidad educativa, además que pondrá especial cuidado en terminar con temas de acoso. (G. Partida; Juan Carlos, 2024)

Además de marcar un hito dentro de la historia de la gestión universitaria de la UdeG, su elección se complementa con la elección del pasado 2 de junio de 2024, cuando se eligió a la primera mujer como titular del Poder Ejecutivo Federal, Claudia Sheinbaum Pardo, y la primera presidenta municipal de Guadalajara, Verónica Delgadillo García, sede central de la UdeG y capital del estado de Jalisco.

Teoría del aprendizaje organizacional

Con respecto al andamiaje teórico sobre el aprendizaje organizacional, en primera instancia nos referiremos al artículo “Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas” de la autora Garbanzo Vargas (2015), donde aborda la importancia del desarrollo organizacional en el contexto educativo, destacando que las instituciones deben adaptarse a un entorno en constante cambio. Se argumenta que la calidad de la educación está vinculada a la capacidad de las organizaciones para gestionar procesos de cambio de manera efectiva. Esto implica que, a lo largo de los años, la educación ha sido considerada un instrumento clave para el desarrollo social¹ (3) en México, lo que implica que las instituciones educativas deben responder a las demandas emergentes del contexto cultural y social de cada país o región. Garbanzo Vargas (2015) propone en este sentido estrategias para facilitar el cam-

¹ En el caso de México y como parte de los ideales de la Revolución Mexicana de 1910, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, se establece la educación en México como un derecho humano que se ha venido transformando y extendiendo su cobertura desde el nivel básico y a través de las 11 reformas que datan de 1934 hasta la última del 2019, donde se extiende al nivel superior y posgrado con base en la universalización y gratuidad como derechos sociales. Fuente: Documento de Trabajo (Hurtado, 2024).

bio, tales como el fomento de un liderazgo transformador y la creación de una cultura organizacional que valore la innovación y el aprendizaje continuo. Además, se subraya la necesidad de implementar procesos de autoevaluación que permitan a las instituciones reflexionar sobre su desempeño y realizar ajustes necesarios. En suma, el desarrollo organizacional se presenta como un reto fundamental para la gestión educativa, ya que permite a las instituciones mejorar su eficiencia, adaptarse a las exigencias del entorno y, en última instancia, ofrecer una educación de calidad que responda a las necesidades de la sociedad (Garbanzo Vargas, 2015, pp. 67–87).

Bajo el contexto del párrafo que nos antecede, es que a través del desarrollo organizacional de las instituciones educativas propuesto por Garbanzo Vargas (2015), es que resulta relevante el vincular la teoría del aprendizaje organizacional, propuesta por Peter Senge (1996), que destaca la importancia de que las instituciones funcionen como sistemas vivos, capaces de adaptarse y aprender continuamente. En el caso de las universidades, este enfoque de “La Quinta Disciplina” propuesto por Senge se centra en identificar los problemas de aprendizaje desde el interior de las organizaciones, afirmando que las organizaciones regularmente no aprenden de sus propias experiencias o dificultades, debido a la rigidez de sus estructuras y dinámicas internas que limitan la reflexión para el aprendizaje organizacional, que es esencial para fomentar una cultura de mejora constante.

Peter Senge analiza las barreras que obstaculizan la capacidad de aprendizaje en las organizaciones; y sostiene que muchas de ellas enfrentan retos debido a la confusión entre la identidad personal y el rol profesional a través de lo que denominó “Yo soy mi puesto”, lo que provoca una lealtad ciega a las tareas y una resistencia al cambio; es decir, los sujetos, actores o burócratas se apropian del rol dentro de la organización y en ocasiones obstaculizan el cambio para hacer más eficientes las organizaciones. Además, Senge (1996) resalta que las decisiones críticas a menudo tienen efectos que no se evidencian de inmediato, complicando así el aprendizaje efectivo. El autor también menciona que los equipos de trabajo dentro de las organizaciones pueden adoptar actitudes defensivas y competitivas internas y externas, lo que dificulta

la comunicación y la colaboración, resultando en lo que él denomina “incompetencia calificada” para gestionar el cambio. Para ilustrar este punto, utiliza la metáfora de un charco dejado por la marea, que simboliza cómo las organizaciones pueden pasar por alto procesos sutiles pero importantes. Senge subraya la necesidad de la observación y la reflexión, sugiriendo que las organizaciones deben aprender a mirar más allá de lo evidente para identificar problemas y oportunidades de aprendizaje desde el interior de las organizaciones. (Senge, 1996, pp. 28–38).

Senge et al. (2002) complementa su enfoque de la “Quinta Disciplina” propuesto en 1996 con el manual operativo de “Escuelas que Aprenden”. Peter Senge y sus coautores proponen un enfoque innovador que considera a las escuelas como “organizaciones que aprenden”. Este concepto nos hace ver la necesidad de centrar el aprendizaje en el alumno, promoviendo la diversidad de estilos de aprendizaje y un ambiente de interdependencia y cambio continuo incluso muchos de los ejemplos que nos proponen los autores nos hace recordar en algún momento nuestro paso por las instituciones escolares lo que nos promueve a reflexionar la urgencia de la evolución de las universidades para adaptarse a un mundo en constante transformación, destacando la importancia de cuestionar las estructuras y prácticas existentes, invitando a todos los miembros de la comunidad escolar (estudiantes, maestros, padres y administradores) a participar activamente en el proceso de aprendizaje.

Los autores proponen que las escuelas deben ser espacios que fomenten la curiosidad y la exploración, en lugar de limitarse a la transmisión de información de docente a alumno bajo una lógica fabril e industrializadora; y deben fomentar el pensamiento crítico en el alumno para que aprenda y cuestione la realidad en la que está inserto para su correcto aprendizaje a través de las cinco disciplinas para el aprendizaje, que proponen: 1. Dominio personal, 2. Visión compartida, 3. Modelos mentales, 4. Aprendizaje en equipo y 5. Pensar en sistemas (pp. 19-20).

Como se pudo establecer, las disciplinas del aprendizaje organizacional aplicadas a las escuelas, incluyendo el aprendizaje colaborativo, la creación de una cultura de confianza y la reflexión crítica, pueden fomentar el talento humano y el conocimiento. Profundizando en la necesidad de integrar la educación con la comunidad, es decir, vincularla con el medio

y la sociedad, destacando que el cambio educativo sostenible requiere un compromiso colectivo, es decir, ese vínculo entre la escuela o universidad y la sociedad. En educación superior, esta vinculación puede llevarse a cabo a través de una de sus funciones sustantivas como la extensión universitaria y la difusión cultural.

Si bien no existe un modelo organizacional único y aplicable para todas las escuelas, estos modelos de gestión organizacional en las universidades deben adaptarse a cada contexto social, económico y cultural donde se implemente algún modelo educativo y académico, adaptado a su cultura organizacional, contexto político y social, que, parafraseando a Senge et al. (2002), para transformar las escuelas en entornos de aprendizaje dinámicos, flexibles y efectivos, o como lo menciona el autor: “La idea de una escuela que aprende ha venido cobrando más y más actualidad en el curso de los últimos años” (p. 17).

Aplicar este modelo de “aprendizaje organizacional” en la UdeG implicaría promover la colaboración interdisciplinaria es decir trabajar realmente como una Red generadora de conocimiento que se integre y articule entre sus centros universitarios y no como una Red universitaria que trabaja aislada de cada centro universitario sean “regionales” o “temáticos” o que estos cuenten “con la multidisciplinariedad” como se les denominó el pasado 10 de marzo de 2022 por el Consejo General Universitario al aprobar el “Dictamen Núm. IV/2022/022” (H. Consejo General Universitario, 2022, pp. 7–13), en este sentido debemos fortalecer la formación docente y establecer mecanismos de retroalimentación y movilidad intercentros que permitan integrar aprendizajes y visiones compartidas en todos los niveles de la institución a través de la extensión intrauniversitaria es decir vertebrar las funciones sustantivas de la universidad desde adentro y así poder vincularse con la sociedad y con el medio a través de la extensión y difusión cultural. Solo mediante la adopción de prácticas que valoren el aprendizaje colectivo intra y extrauniversitario, la universidad podrá convertirse en un referente de innovación y excelencia académica y que propicie la transformación social para el desarrollo en concordancia con los avances tecnológicos.

“No se puede aspirar a ser una IES innovadora, que contribuya a resolver los problemas” económicos y sociales, sin promover

“capacidades para resolver los problemas” de los procesos internos. “En este caso, aparece una variable de gran complejidad: la gestión universitaria, como objeto y sujeto también de innovaciones”. (Almuiñas Rivero et al., 2016, p. 7)

Considerando los planteamientos de Mintzberg (1988), Senge (1996), (2002), Garbanzo-Vargas (2015), Almuiñas Rivero et al. (2016) y Marúm Espinosa y Quintero Maciel (2023), es que planteamos las siguientes propuestas de transformación para que las Instituciones de Educación Superior como la Universidad de Guadalajara puedan responder y afrontar los retos no solamente del siglo XXI, sino que sean adaptables y flexibles a las transformaciones del futuro.

Propuesta de transformación

Configuraciones estructurales

La descentralización y la flexibilidad deben ser ejes centrales de la transformación. Un ejemplo exitoso es el modelo “matricial flexible” implementado en algunas áreas de la UdeG, que fomenta la autonomía regional y facilita la toma de decisiones locales, tal como lo plantearon Marúm Espinosa & Quintero Maciel (2023). En este sentido, el modelo de Red Universitaria de la UdeG debe fortalecerse no solamente desde sus dos funciones sustantivas, que son docencia e investigación, sino que debe fortalecerse a través de la extensión, no solamente vista bajo un contexto de descentralización administrativa de los servicios universitarios a las regiones de Jalisco, sino desde una visión de vinculación-difusión que genere esa vertebración social que plantea la Dra. Elia Marúm Espinosa (2024) en su cátedra de Tópicos de Gestión de la Educación Superior en la UdeG.

Bajo este enfoque y contexto se debe reconfigurar el esquema de gobernanza y extensión universitaria. Entendiendo la gobernanza universitaria como “los procesos de cooperación y relaciones entre los actores que establecen arreglos políticos e institucionales para implementar marcos normativos o regímenes de políticas para articular las tres funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión) de las universidades” (Hurtado, 2024).

En este sentido, se propone este modelo de gobernanza matricial flexible con un enfoque de colaboración (Figura 3) que articula las funciones sustantivas con el gobierno universitario y la sociedad a través de la vertebración e interrelación para la sociedad del conocimiento.

Figura 3

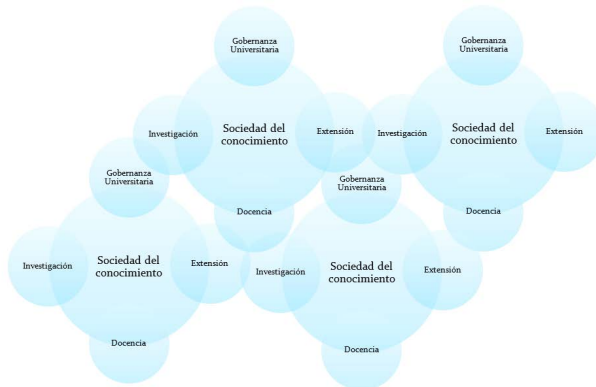
Modelo de gobernanza matricial flexible con un enfoque de colaboración



Fuente: elaboración propia con datos de avance de investigación de tesis doctoral de (Hurtado, 2024).

Figura 4

Vertebración del modelo de gobernanza matricial flexible entre nodos o centros universitarios



Fuente: Elaboración propia con datos de: (Mintzberg, 1988) (Ojeda Ortiz, 2013) (Marúm, 2024).

Así pues, debemos dejar atrás los conceptos tayloristas y las estructuras piramidales, fuertemente jerarquizadas, centralizadas y rígidas, y evolucionar a universidades más horizontales, flexibles, descentralizadas, abiertas, colaborativas, e interdependientes, que trabajen en red hacia dentro y hacia fuera de las mismas, creando y gestionando el conocimiento que requieren para lograr sus objetivos y realizar su misión. (Ojeda Ortiz, 2013, p. 29)

En este enfoque y propuesta de modelo de gobernanza universitaria, la sociedad debe estar al centro y, a través de las funciones sustantivas interrelacionadas a través de arreglos políticos o del régimen de políticas, la universidad debe promover el conocimiento y el desarrollo social a través de la colaboración o vertebración dentro y fuera de la estructura organizacional de la red universitaria. En este sentido, reflexionando sobre lo que propuso Maureira et al. (2014), a través del “liderazgo distribuido” como “nueva concepción de liderazgo educativo, más transversal y con un énfasis en prácticas de liderazgo colectivas” (p. 134), es como se debe gestionar la universidad para afrontar los retos del siglo XXI y con una visión a futuro y de largo plazo.

Autogestión y coordinación

Para el desarrollo de los procesos de autogestión y coordinación en la gestión de las universidades Murillo Mora, (2019) menciona que “el estudio de la evolución de la gestión permitió observar que planificar, organizar, regular y controlar para obtener resultados” (p.2), como métodos de control del modelo fabril e industrial también es aplicable para las universidades con la finalidad de “preservar, desarrollar y promover la cultura” (Murillo Mora, 2019, p. 2), y el conocimiento en sintonía con el desarrollo social; en este sentido es fundamental abandonar los esquemas basados en la desconfianza y el excesivo control burocrático implementado en las grandes corporaciones industriales para adoptar sistemas de evaluación que prioricen la autoevaluación y la retroalimentación constructiva enfocada en la calidad o excelencia académica.

Bajo esta perspectiva de Murillo Mora (2019), resulta importante destacar que:

Controlar la calidad significa crear departamentos para tal fin en las organizaciones, este enfoque solo aporta corrección. Otra arista es que la calidad se hace durante el proceso, no solo se controla, fomentando la idea del autocontrol. (Murillo Mora, 2019, p. 5)

En este sentido, los sistemas de gestión de la calidad, lejos de facilitar los procesos administrativos, fueron generando mayor burocracia y controles que hacen que la gestión educativa sea menos flexible al burocratizar la labor docente y de investigación para dar cumplimiento a indicadores cuantitativos y dejando de lado la excelencia y la calidad como enfoque cualitativo de la educación superior. Además, en la cita que antecede en este párrafo podemos ver que el modelo de la calidad como un estándar (llámese ISO) está enfocado a fortalecer el esquema fabril e industrial para que los egresados sean formados a las necesidades de los “clientes”, tales como la industria o el sector productivo, y desvinculándose de la sociedad y, por ende, de la generación del conocimiento científico y desarrollo cultural que son los fines de las universidades.

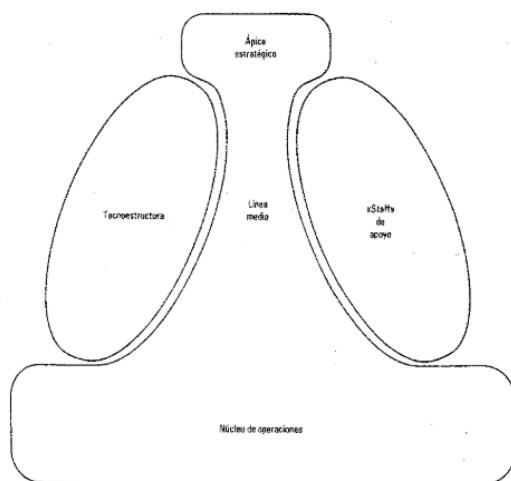
Para ese apartado proponemos que los procesos de control burocrático excesivos sean más flexibles, si bien existen antecedentes que requieren control de las fuentes de financiamiento por agentes gubernamentales o privados con mayor control del gasto y justificación del mismo, hoy en día debemos promover desde las academias un nuevo modelo de autogestión más flexible y coordinado con que faciliten el desarrollo de las funciones sustantivas y que no se prioricen los procesos burocráticos de control del gasto; por lo que se debe iniciar en promover y cambiar la cultura organizacional bajo la premisa de la confianza a través de la transparencia y rendición de cuentas fomentando valores éticos para el buen aprovechamiento, uso y destino de los recursos.

De igual forma, con el uso de las tecnologías de la información y la incursión de la inteligencia artificial generativa, se pueden desarrollar modelos propios de “Large Language Model” (LLM) para hacer más eficiente el control del gasto y promover el uso de la firma electrónica y el “blockchain” para dar certeza del uso eficiente de los recursos. Planteamos hacer más eficiente el proceso de autogestión y colaboración por medio de una reconfiguración estructural, pasando de un modelo piramidal a un modelo horizontal de gestión con base en el modelo de “Las cinco partes

fundamentales de la organización” planteado por (Mintzberg, 1988, p. 45), en la figura 5, y transitar al horizontal, como se puede apreciar en la figura 6, donde el núcleo de operaciones debe estar al centro y la línea media y el staff de apoyo servir como nodos de colaboración para que las universidades fortalezcan sus funciones sustantivas, fortaleciendo la colaboración y la gobernanza dentro de la organización.

Figura 5

Cinco partes fundamentales de la organización



Fuente: (Mintzberg, 1988).

En la actualidad, se podrá observar que en la UdeG existen procesos obsoletos e innecesariamente complejos, por lo que es de suma importancia la revisión y la simplificación de normativas de autogestión y coordinación; con esto nos referimos al análisis de procedimientos internos para poder establecer mecanismos más flexibles que promuevan equitativamente la eficacia y eficiencia bajo un enfoque estratégico y de colaboración y no de control a través de la simplificación normativa. Por lo tanto, se debe fomentar una cultura de retroalimentación y autoevaluación continua, donde se aliente a los miembros de la comunidad universitaria a proporcionar su opinión sobre la eficacia de los procedimientos de autogestión, permitiendo que la institución se enfoque en su misión principal, que es la docencia, investigación y extensión de forma colaborativa y no aislada.

Con lo anteriormente expuesto se puede mencionar que siempre va a existir una resistencia al cambio por parte de algunos miembros de la comunidad universitaria, por lo que es importante la gestión del cambio a través de una comunicación efectiva y la participación activa de todos los involucrados desde un enfoque horizontal para la toma de decisiones promoviendo funciones directivas desde un enfoque horizontal o distribuido como se puede observar en la Figura 6 y que estas estén enfocadas a gestionar lo necesario para que el núcleo de operaciones pueda desarrollar sus funciones sustantivas y obtener como fin último la transformación social con base en la gestión del talento humano y el conocimiento.

Figura 6

Modelo de gestión organizacional horizontal para la transformación social



Fuente: elaboración propia con datos de: (Mintzberg, 1988)

El modelo (Figura 6) lo que pretende demostrar es que las configuraciones estructurales piramidales o planteadas por Mintzberg (1988) se reconfiguren situando al ápice estratégico a que colabore con la línea media, para resolver las necesidades del núcleo de operaciones, y que el staff de apoyo de soporte necesario tanto a la tecno estructura como para el cumplimiento de las actividades sustantivas de la universidad transformando el liderazgo directivo vertical en uno distribuido y horizontal desde un enfoque colaborativo como lo planteo (Maureira et al., 2014) y bajo esta lógica de gestión organizacional promover la interrelación de las actividades para tener un modelo educativo y académico que promueva la sociedad del conocimiento y el desarrollo social a través de la vertebración y vinculación interinstitucional que se puede desarrollar a través del modelo de Red de la UdeG actualmente bajo un esquema rígido y burocrático y que debe evolucionar a uno que sea matricial y flexible para fortalecer y cumplir con los objetivos de la Red Universitaria.

El enfoque en Red de la UdeG tiene el potencial de promover un entorno más colaborativo y eficiente, aunque es de suma importancia la planificación estratégica y la gestión para abordar los retos relacionados con la claridad de roles, la cultura organizacional, la coordinación y la sostenibilidad para asegurar el éxito del modelo.

Gestión administrativa y didáctico-pedagógica

Para integrar y hacer más eficiente la gestión administrativa y el proceso de enseñanza-aprendizaje o el esquema didáctico-pedagógico, se debe integrar la tecnología y los principios de la heutagogía para personalizar el aprendizaje y fomentar la creatividad estudiantil. Con este propósito, Blaschke y Hase (2016) proponen la heutagogía como un enfoque educativo centrado en el aprendiz o estudiante, que promueve la autodeterminación mediante la flexibilidad en el aprendizaje.

A diferencia de los métodos tradicionales, bajo esquemas medievales o fabriles, bajo una lógica de estandarización maquina del proceso didáctico y pedagógico, donde el docente es la figura principal y el currículo es rígido, la heutagogía como modelo educativo y académico permite a los estudiantes definir su propio camino de aprendizaje, adaptando el contenido a sus intereses y necesidades, promoviendo la flexibilidad del modelo educativo y académico para el futuro. Es en este sentido que, para considerar una educación integral, debemos considerar y relacionar el trívium y el cuadrivio (ver Figura 7) de la educación clásica medieval, contextualizado y mencionado por Tünnermann Bernheim (2001) en su texto *Universidad y sociedad*, que se ha venido implementando con adaptaciones a los contextos y demandas sociales, pero que hoy en día este modelo debe renovarse y adaptarse a los retos que enfrenta el siglo XXI.

Figura 7*Modelo educativo medieval básico y extendido*

Fuente: Elaboración propia con datos de (Tünnermann Bernheim, 2001).

Además, con el uso de las tecnologías digitales y el avance de la Inteligencia Artificial Generativa (IAGen) en la educación de hoy en día, en pleno 2024, son factores que juegan un papel crucial en la mejora de los entornos de aprendizaje heutagógicos, ya que proporcionan acceso a una amplia gama de recursos y fuentes de conocimientos digitales o a través de plataformas educativas en internet, facilitando la exploración autónoma de contenidos, recursos didácticos y pedagógicos que son de autogestión, es decir, no necesitan el acompañamiento del docente. Además, permiten la creación de entornos de aprendizaje personalizados, donde los estudiantes pueden organizar y gestionar la información de manera efectiva y acorde a sus necesidades de aprendizaje y entornos sociales, económicos y culturales, pero desde un enfoque ético y responsable que fomente el pensamiento crítico del aprendiz o estudiante.

Bajo este enfoque, las herramientas digitales también fomentan la colaboración, permitiendo a los aprendices trabajar juntos en proyectos y compartir experiencias en tiempo real, ya sea aprendiz-aprendiz, aprendiz-docente, aprendiz-IAGen, docente-IAGen, desde diferentes latitudes o partes del mundo, derivado de la interconectividad a través del uso de Internet, que desde 2013 es un derecho humano reconocido en el artículo 6 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Asimismo, el uso de recursos digitales hoy en día apoya la creatividad al ofrecer plataformas para la producción de contenido,

como blogs y mapas mentales, tales como Canva.com, por citar algún ejemplo. Aquí debemos adaptar y desarrollar modelos propios de LLM en las instituciones de educación superior estableciendo redes de colaboración interuniversitaria.

Además, la interconectividad y el uso de plataformas tecnológicas o software creado por grandes consorcios o empresas multinacionales de origen principalmente estadounidense propician el colonialismo tecnológico al hacer dependientes de esos recursos a las universidades y, por ende, a los integrantes de las estructuras organizacionales. Aquí tendríamos que considerar a Dussel (2018), donde plantea en el video “Descolonización cultural” un análisis crítico sobre la influencia del eurocentrismo en la educación y la cultura de América Latina. Dussel argumenta que, a pesar de los cambios sociales significativos, los sistemas educativos continúan priorizando la historia y la cultura europeas o anglosajonas, lo que provoca una desconexión con las identidades y tradiciones locales.

Las habilidades de autoevaluación y la reflexión también se ven potenciadas por aplicaciones que ayudan a los estudiantes a monitorear su progreso, lo que genera un sentido de responsabilidad y autogestión del aprendizaje. Finalmente, las tecnologías digitales conectan a los aprendices con comunidades en línea o redes de colaboración entre estudiantes, investigadores y funcionarios universitarios, ampliando su red de apoyo y recursos para fomentar la sociedad del conocimiento con un enfoque interdisciplinario y multicultural. En conjunto, estas características empoderan a los estudiantes en su proceso educativo, promoviendo un aprendizaje más significativo y autónomo (Blaschke y Hase, 2016).

Como propuesta para potenciar la gestión administrativa y el aprendizaje, sugerimos seguir promoviendo el uso de las herramientas desarrolladas o impulsadas por inteligencia artificial con un enfoque ético y responsable, pero nos hacemos el siguiente cuestionamiento: ¿Qué desafíos enfrentan las IES ante la llegada de la IAGen?

Picciano (2019), dentro de las implicaciones que maneja, menciona que las IES enfrentan varios desafíos ante el advenimiento de la inteligencia artificial (IA): Redefinición de roles: La IA, especialmente a través del aprendizaje adaptativo y el análisis de datos, está cambiando el papel tradicional de los educadores. Los profesores pueden verse desplazados

a roles más de tutoría, mientras que el contenido y la evaluación son gestionados por software. En este sentido es donde el docente debe asumir un rol de guía en el uso ético y responsable y que el alumno asuma un papel de autoaprendizaje supervisado. Picciano (2019) menciona que “casi todas las universidades han adquirido o contratado un curso o programa de aprendizaje” (p. 271), ya sea desarrollado en línea o con IAGen, lo que pone de relieve que las IES están cambiando sus modelos de gestión por los avances tecnológicos que implementan las empresas y las IES quedan desfasadas en el desarrollo de investigación y tecnología. Esto quiere decir que las IES pasan de ser actores que promuevan la transformación social a ser transformadas por agentes externos o por las grandes corporaciones tecnológicas como Google, Meta, Microsoft, entre otras.

Preparación tecnológica: Muchas universidades no están equipadas para implementar tecnologías avanzadas de IA, lo que podría llevar a una brecha en la calidad educativa entre instituciones que pueden invertir en estas tecnologías y aquellas que no. En este sentido, las IES deben establecer alianzas estratégicas de coinversión con el sector privado y el gobierno para el desarrollo de investigación y avances tecnológicos. Picciano (2019) lo argumenta con el ejemplo del desarrollo de investigación en áreas biotecnológicas, donde las universidades estadounidenses o europeas reciben financiamiento por parte de los grandes corporativos farmacéuticos para el desarrollo de nuevas patentes e investigación. En este sentido, debemos establecer redes de colaboración entre las universidades y hacer que la ANUIES sea el ente articulador para el desarrollo de un nuevo modelo educativo acorde a la Ley General de Educación Superior aprobada el 20 de abril del 2021.

Ética y privacidad: La gestión de datos personales se convierte en un tema crítico. Las universidades deben establecer políticas claras sobre cómo se recopilan, almacenan y utilizan los datos de los estudiantes. Ya se ha legislado en Europa, por ejemplo, en esta materia, lo que obliga a legislar y establecer un esquema de gobernanza dentro de las instituciones educativas y regular a las corporaciones con el uso de los datos. Actualmente, en México estamos ante la prominente reforma a la Constitución que tiende a la desaparición del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Perso-

nales, cuyas atribuciones y funciones pasarán a robustecer la estructura del Poder Ejecutivo, que ahora será el garante del derecho de acceso a la información pública y la protección de datos personales.

Dentro de las implicaciones que plantea la UNESCO (2024), vamos a citar el siguiente párrafo:

Aunque la IAGen puede ayudar a que docentes e investigadores generen textos útiles y otros resultados que respalden su trabajo, no se trata necesariamente de un proceso sencillo. Pueden ser necesarias varias interacciones de un prompt antes de obtener el resultado deseado. Es preocupante que los jóvenes estudiantes, al ser por definición menos expertos que los docentes, puedan aceptar, sin saberlo y sin mayor involucramiento crítico, resultados de IAGen superficiales, inexactos o incluso dañinos. (UNESCO, 2024, p. 12)

Este párrafo que antecede pone de manifiesto la relevancia del rol del profesor, docente o tutor dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje; esto quiere decir que, además de recomendar literatura y centrarse en dar su clase, la labor del personal académico debe transformarse y aceptar el uso de esta nueva herramienta con fines didácticos que potencialicen el aprendizaje y búsqueda de información confiable y que el alumno desarrolle el aprendizaje crítico y bajo un esquema de aprendizaje colaborativo entre docente-aprendiz, como lo plantea la heutagogía.

Conclusiones

Finalmente, podemos concluir y responder que, para desmontar la gestión medieval, industrial y fabril y sustituirla por la gestión del talento humano y el conocimiento, la estructura organizacional de la UdeG debe ser coherente con el liderazgo distribuido y el modelo de gestión horizontal para potenciar el modelo organizacional de Red Universitaria; es decir, históricamente, la Universidad de Guadalajara ha pasado por diversas etapas de transformación, influenciadas por movimientos sociales y reformas educativas. Desde su fundación en 1792, la universidad ha adoptado diferentes modelos de gestión, reflejando las necesidades y contextos de

cada época. Cabe mencionar que el rectorado de Raúl Padilla López en 1994 marcó un hito importante, que mejoró la eficiencia administrativa y académica al implementar la Red Universitaria en la UdeG; por eso es fundamental afrontar los nuevos desafíos que se vienen en esta nueva etapa, donde por el avance social se promovió que una mujer rompiera el modelo de gestión medieval, industrial y fabril implementado desde hace más de 200 años.

Se recomienda actualizar el documento que implementó el “Modelo educativo del siglo XXI” impulsado por José Trinidad Padilla López (2001-2007) y que no se ha actualizado desde 2007 para poder implementar y hacer congruente el modelo educativo en toda la “Red universitaria” y que los centros universitarios de la red se adecuen a principios y valores generales en sus modelos educativos. “Red de redes académicas, comunicativas y culturales, la red universitaria respeta las dinámicas propias de cada campo disciplinar, profesional y de las artes, sin perder de vista las necesidades particulares de cada región.” (Universidad de Guadalajara, 2007, p. 38). La evolución es estrictamente necesaria para tener una estructura jerárquica flexible y procesos estandarizados que hagan más eficiente el desarrollo del talento humano y el conocimiento con relevancia en la equidad de género. Con este cambio no solo se busca mejorar el funcionamiento interno, sino también fortalecer su papel como motor de desarrollo social y cultural. La UdeG debe fomentar una cultura organizacional que valore la innovación, la reflexión crítica, la colaboración interdisciplinaria y con enfoque de equidad de género; con esto la universidad puede enfrentar los retos contemporáneos y mantenerse relevante en un entorno global cada vez más complejo.

También debemos superar el esquema de control burocrático excesivo y la adopción de sistemas de evaluación más flexibles y basados en la confianza, con el fin de promover la autoevaluación y la retroalimentación constructiva, enfocada en la calidad, la excelencia académica y fomentar la investigación para el desarrollo social. La transformación de la gestión universitaria no es solo deseable, sino necesaria para garantizar que las instituciones de educación superior puedan cumplir con su misión de formar profesionales competentes y contribuir al desarrollo sostenible. En el caso de la UdeG, adoptar un modelo centrado en el ta-

lento y el conocimiento permitirá que esta universidad no solo se adapte al presente, sino que lidere el cambio hacia un futuro más inclusivo y equitativo. Asimismo, reconocemos que, dentro de las limitaciones del ensayo, se recomienda la necesidad de investigaciones empíricas futuras para evaluar el impacto de factores externos, como políticas públicas y financiamiento.

Referencias bibliográficas

- Almuíñas Rivero, J. L., Galarza López, J., & López Fernández, J. (Comps.). (2016). *La innovación en la gestión universitaria: Experiencias y alternativas para su desarrollo* (1.ª ed.). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología; Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior.
- Blaschke, L. M., & Hase, S. (2016). Heutagogy: A holistic framework for creating 21st century self-determined learners. En B. Gros, Kinshuk, & M. Maina (Eds.), *The future of ubiquitous learning* (pp. 25–40). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-47724-3>
- Dussel, E. (2018, 19 de junio). *Descolonización cultural* [Video]. YouTube. https://youtu.be/Q86_LPat-IQ
- Garbanzo Vargas, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas: Un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- H. Consejo General Universitario. (2022). *Acuerdos de la sesión ordinaria del Consejo General Universitario del jueves 10 de marzo de 2022 (12:00 hrs.)*. http://www.hcgu.udg.mx/sites/default/files/sesiones_cg_u/2021-2022/2022-03-10%2000%3A00%3A00/cgu2022mar10ord_acuerdos_final_aprobados.pdf
- Hurtado, V. (2024). *Gobernanza y extensión en la Universidad de Guadalajara de 2018–2025: El estudio de caso FIL Guadalajara* [Documento de trabajo].
- Marsiske, R. (2018). “La juventud desinteresada y pura”: El movimiento estudiantil en la Universidad de Córdoba, Argentina, 1918. *Perfiles Educativos*, 40(161), 196–215. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-2698201800030019

- Marúm Espinosa, E., & Quintero Maciel, B. Y. (2023). La actual gestión en la Universidad de Guadalajara: Alternativas para la innovación disruptiva. En Á. Martos Martínez, M. del M. Simón Márquez, J. de J. Vázquez Linares, P. Molina Moreno, & S. Fernández Gea (Comps.), *Innovación docente e investigación en educación: Nuevas tendencias para el cambio en la enseñanza superior* (1.ª ed., pp. 373–383). Editorial Dykinson.
- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36(146), 134–153. [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)
- Mintzberg, H. (1988). La estructuración de las organizaciones (8.ª reimp.). Ariel.
- Murillo Mora, M. (2019). Gestión universitaria: Concepto y principales tendencias. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html>
- Ojeda Ortiz, J. A. (2013). *La organización en red de las universidades para la gestión y generación de conocimiento organizativo* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <http://hdl.handle.net/20.500.14352/37791>
- Partida, J. C. G. (2024, 22 de noviembre). Karla Alejandrina Planter Pérez, nueva rectora de la UdeG. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/noticia/2024/11/22/estados/karla-alejandrina-planter-perez-nueva-rectora-de-la-udeg-1336>
- Picciano, A. G. (2019). Artificial intelligence and the academy's loss of purpose. *Online Learning Journal*, 23(3), 270–284. <https://doi.org/10.24059/olj.v23i3.2023>
- Senge, P. (1996). ¿Su organización tiene problemas de aprendizaje? En *La quinta disciplina* (pp. 28–38). Granica.
- Senge, P., Cambrón-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2002). Capítulos 1 y 2. En *Escuelas que aprenden: Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación* (J. Cárdenas Nannetti, Trad., pp. 15–112). Editorial Norma

- Tünnermann Bernheim, C. (2001). Universidad y sociedad. En Editorial Hispamer (Ed.), *Universidad y sociedad: Balance histórico y perspectivas desde América Latina* (2.^a ed.). Editorial Hispamer.
- UNESCO. (2024, 26 de noviembre). *Guía para el uso de IA generativa en educación e investigación*. <https://www.unesco.org/es/articles/guia-para-el-uso-de-ia-generativa-en-educacion-e-investigacion>
- Universidad de Guadalajara. (2007). *Modelo educativo siglo XXI*. https://www.udg.mx/sites/default/files/modelo_Educativo_siglo_21_UDG.pdf
- Universidad de Guadalajara. (2018, 30 de julio). *Universidad de Guadalajara: Comunidad que crece y avanza*. <https://www.udg.mx/es/nuestra/organizacion>
- Universidad de Guadalajara. (2024, 24 de noviembre). *Historia de la Universidad de Guadalajara*. <https://www.udg.mx/es/historia>