

Capítulo 8

La participación directa del estudiantado en la planeación didáctica pedagógica: una propuesta para reemplazar el modelo industrial-fabril de la Universidad de Guadalajara

*Mario Gómez Espíritu
María Fernanda Martínez Zepeda*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE26000459>



Resumen

El siguiente artículo tiene como propósito realizar una propuesta que desmonte el modelo industrial-fabril que actualmente predomina en la Universidad de Guadalajara y transitar a un modelo dinámico y flexible que permita la participación del estudiantado en las actividades de planeación didáctica pedagógica. Se realiza un repaso por algunos conceptos, iniciando por la importancia de la participación del estudiantado, pasando por conceptos como gestión, gestión universitaria, gestión disruptiva; también se aborda el modelo industrial-fabril y su implementación en las IES. Concluimos el presente artículo presentando la estructura de la Universidad de Guadalajara y la propuesta de Programa de participación directa del estudiantado en la planeación didáctica pedagógica, que tiene como objetivo la intervención directa del estudiantado en la planeación didáctica pedagógica, como una estrategia transformadora que nos permita centrar el aprendizaje en el estudiantado y la comunidad. Concluyendo con la importancia que tiene en los tiempos actuales, una gestión más dinámica y participativa que dé respuesta a las necesidades sociales actuales.

Abstract

The purpose of this article is to propose a transition from the industrial-factory model currently prevailing at the Universidad de Guadalajara to a dynamic and flexible model that allows for student participation in pedagogical and didactic planning activities. The article reviews several concepts, beginning with the importance of student participation and moving through topics such as management, university management, and disruptive management. It also addresses the industrial-factory model and its implementation in higher education institutions. The article concludes by presenting the structure of the Universidad de Guadalajara and

the proposal for a Program for Direct Student Participation in Pedagogical Planning. This program target to involve students directly in pedagogical and didactic planning as a transformative strategy to focus learning on students and the community. Finally, the article reiterate the importance of adopting a more dynamic and participatory management approach in contemporary times to effectively respond to current social needs.

Introducción

Durante muchos años, el modelo de gestión industrial-fabril ha sido el modelo de gestión que ha imperado en las instituciones de educación superior, principalmente en América Latina; las doctrinas de la administración clásica de Taylor y Weber y las más actuales como Mintzberg (1985) y Senge (1996) predominan como esquema principal de la gestión. Estas doctrinas se caracterizan por contar con estructuras jerárquicas y una metodología homogénea, que priorizan la estandarización y la eficiencia sobre la participación activa del estudiantado, tratándolo como un producto resultante de un proceso y no como parte activa de la gestión y, por ende, de la propia universidad. Precisamente el presente artículo busca proponer un esquema donde el estudiantado sea partícipe de manera directa en la planeación didáctica pedagógica de su universidad, lo anterior atendiendo el enfoque pedagógico centrado en el estudiante y que este a su vez impacte en la sociedad. Para lo anterior, presentamos primero la diferenciación entre gestión y gestión universitaria, dejando claro que no es lo mismo la gestión de una institución de educación superior que una empresa; posteriormente, abordamos el concepto de gestión disruptiva como una opción de gestión para las universidades; también buscamos definir de manera breve cuál es el concepto de gestión maquinal-fabril.

Posteriormente, realizamos un acercamiento al concepto de modelo educativo, entendido como la columna vertebral de las IES, su importancia e impacto en la planeación de la educación superior, al igual que los aspectos organizativos de la planeación en nuestro país, desde el artículo 26 constitucional hasta llegar a la planeación de la Universidad de Guadalajara. Después de la revisión conceptual, realizamos un repaso de su estructura, organización en cuanto a la planeación de sus funciones para posteriormente entrar de lleno con la propuesta y las conclusiones.

La falta de apoyo e incentivación a la participación directa del estudiantado en los procesos de planeación didáctica refuerza una dinámica de enseñanza vertical, fabril, limita el desarrollo de competencias clave como la autonomía, la innovación y el aprendizaje colaborativo. En contraste, involucrar a los estudiantes como socios en el diseño del currículo y en la toma de decisiones pedagógicas fomenta un aprendizaje transformador basado en la confianza, la interdependencia y el desarrollo de habilidades críticas y creativas; este enfoque se alinea con las tendencias actuales en educación superior, que promueven la co-creación del conocimiento como un mecanismo para empoderar a los estudiantes y fomentar su compromiso con el proceso educativo (Healey, Flint & Harrington, 2014).

Por lo antes mencionado, este artículo explora la viabilidad de reemplazar el modelo industrial-fabril vigente en la Universidad de Guadalajara con un enfoque participativo centrado en el estudiantado y en la comunidad, buscando colocar al alumnado como protagonista de su formación, mientras que la comunidad se involucra activamente, generando en conjunto experiencias críticas, personales y colectivas.

La participación del estudiantado en la planeación didáctica pedagógica

Uno de los primeros posicionamientos que hay que reconocer para la propuesta que se plantea en este artículo es el hecho de que el principal y primer compromiso social de una universidad es con el estudiantado; así lo expresan Marum et al. (2017). Sin embargo, aunque se reconoce que el principal compromiso social es con el estudiantado, se ha tratado al estudiante como un resultado de un proceso; así lo veremos recurrentemente cuando revisemos los conceptos de gestión y gestión fabril. Ahora bien, lo importante es entender que el estudiantado es copartícipe y corresponsable de su formación:

No podemos abordarlo sin considerar que quienes son estudiantes son también parte de este proceso, ya que el estudiantado no solo es copartícipe y corresponsable de su proyecto formativo en procesos centrados en el aprendizaje, y por lo tanto cogestor de su formación,

sino que también en nuestros países, forma parte del gobierno de las instituciones en todos sus niveles y por ello se convierte en un actor central del proceso. (Marum et al. 2017 p.316)

Partiendo de estos conceptos, donde el estudiante es copartícipe y corresponsable de su formación, la participación directa del estudiantado en la planeación didáctica pedagógica es un aspecto importante para la formación de este. La misma Marum et al. (2017) realiza un repaso de varios autores como Kevin y Healy (2001), Grebennikov y Shah (2013) y Zepke (2014), en los cuales destaca la importancia de conocer la voz del estudiantado, para generar evidencias que permitan en cierto momento retroalimentar políticas institucionales y públicas y con base en esto realizar mejoras en la educación, e incluso actuar en problemáticas tan específicas como la deserción. Con esta justificación pudiéramos avanzar directamente a la propuesta, pero consideramos importante hacer un repaso de algunas conceptualizaciones que nos permiten sentar las bases para comprender la importancia de esta propuesta.

Gestión y gestión universitaria

Sin lugar a duda, la posición de gestor en los procesos de administración, ya sea pública, privada o universitaria, tiene una gran relevancia para el cumplimiento de objetivos de la institución u organización, según sea el caso; sin embargo, no podemos tratar la gestión de la misma manera en una empresa que en una universidad; ambas tienen características y objetos diferentes. En instituciones públicas como las universidades, el encargado de la gestión es o puede ser recurrentemente alguien que responda a los esquemas de poder, necesidades políticas o favores personales, tal como lo comentan Marum y Quintero (2023). En países desarrollados, los cuerpos directivos y gestores se apegan a las características del servicio civil de carrera, mientras que, en países de América Latina, incluido México, prevalecen criterios de designación, basándose en criterios de poder, políticos y clientelistas de intereses de grupo. Dejando la formación de los gestores y su trabajo como un aspecto a investigar, pero sobre todo a trabajar.

¿Pero qué es gestión? ¿Y qué es gestión universitaria? Las mismas Marum y Quintero (2023) realizan un posicionamiento que explica la

diferencia entre ambas concepciones, puntualizando la importancia de comprender y atender esta distinción al momento de querer realizar una gestión universitaria; lo plantean de la siguiente manera:

La gestión universitaria es el motor que impulsa y hace funcionar a estas organizaciones, pero su funcionamiento difiere de las organizaciones empresariales, ya que estas tienen como eje de su gestión al plan de negocios y las universidades tienen como eje de su gestión al modelo educativo y académico. (p. 374)

Hablando del concepto de gestión y gestión universitaria, Murillo (2019) realiza un repaso conceptual de varios autores como Jordán (1999) y Amat (2000) que definen la gestión desde el punto de vista empresarial y fabril como: “dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos” (p.2). De igual manera, cita a Darroman y Velásquez (2011) y Rodríguez et al. (2016), afirmando que “la gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin específico” (p. 2).

Murillo (2019), al igual que Marum y Quintero (2023), le da su lugar importante y diferencia a la gestión de la gestión universitaria, definiendo: “La gestión universitaria constituye el eje del accionar de las IES; cada universidad encuentra dentro de su contexto geográfico y situacional lo esencial para concretar sus objetivos en acciones, pero no existe una fórmula general” (p. 3).

De igual manera, cita a varios autores que hablan de la gestión universitaria, como Cejas y Alfonso (2012), “la gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería, es una labor de construcción” (p. 3), y Aguilera (2006, p. 3) menciona que “la gestión universitaria tiene gran importancia, como concepto sistematizador e integrador de la universidad respecto de su entorno”. Por último, cita a Véliz (2017), quien define la gestión como:

Proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un

crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos e innovación en contextos de constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias enseñanza, investigación y extensión. (p. 4)

Este repaso breve de los conceptos de gestión y gestión universitaria nos permite posicionarnos y tratar ambos conceptos de manera diferente; no podemos tratar a las universidades como industria y a los estudiantes como producto. La complejidad de las instituciones de la educación superior permite que entendamos la gestión de manera diferente, lo mismo que trataremos más adelante cuando abordemos el concepto fabril que se implementó durante mucho tiempo en las universidades.

Gestión disruptiva

La complejidad de las instituciones de educación superior, sumada a la sociedad cambiante, rápida y diversa, necesita de una gestión que atienda esa complejidad existente; a esta gestión la nombraremos, como lo hacen Marum y Quintero (2023), como disruptiva. Antes de iniciar a hablar sobre la gestión disruptiva, uno de los conceptos que utilizaremos mucho en este apartado por parte de algunos de los actores es el de la calidad en la educación o educación de calidad; sin embargo, y hablando de la gestión disruptiva, tomaremos el concepto de educación de calidad como de buena educación, entendiendo que el concepto de calidad viene de la gestión industrial fabril, y trataremos de realizar una separación entre los conceptos fabriles y la gestión universitaria.

Sobre esta gestión disruptiva en las universidades, Garbanzo (2015) presenta un artículo sobre el desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, estableciendo un reto de la gestión de la educación. El mismo define: “La gestión de las organizaciones educativas de aprendizaje e inteligentes direcciona sus esfuerzos para responder en forma eficiente y eficaz ante las complejas transformaciones que la sociedad espera de ellas, y se reconocen por respuestas acertadas en diferentes campos” (p. 86).

Este mismo autor, con base en el liderazgo de la educación, desarrolla distintos ejes fundamentales para el desarrollo de las universidades:

Tabla 1

1. Liderazgo innovador:	Un liderazgo que responde con propuestas transformadoras
2. Manejo de transiciones:	la clave no es desplazar en su totalidad una cultura organizacional.
3. Conocimiento del capital humano (concepto que ha evolucionado a talento humano)	El éxito o el fracaso en el desarrollo organizacional
4. Construir y reconstruir el saber:	Son procesos de cambios generados en busca del desarrollo organizacional
5. Redes de investigación:	El conocimiento ha dejado de tener una perspectiva local para asumir un carácter global.
6. Redes de cooperación:	La configuración social, sería una sociedad en redes.
7. Políticas de internacionalización:	Traspasar fronteras, mediante la articulación internacional
8. Calidad y pertinencia educativa:	Más que una aspiración, es una condición.
9. Ofertas innovadoras	Implementar cambios que les permitan innovar mediante la producción de ofertas educativas acordes con las demandas contextuales.
10. Capacidad de comprensión de sí mismas en su totalidad y partes:	Comprenda cada una de sus partes y su funcionamiento en forma individual e integral.

Fuente: Elaboración propia con base en Garbanzo (2015).

La gestión disruptiva debe tener la capacidad de responder a los principales retos de cambio que está viviendo la sociedad y que, por ende, se trasladan a las instituciones de educación superior; sin lugar a duda, el liderazgo transformador es necesario para poder realizar estas adaptaciones.

La gestión fabril-maquinal

Aparte de los conceptos de gestión, otro concepto que es importante tener claro es el de tradición fabril en las instituciones de educación superior. Si estamos proponiendo romper con ciertas estructuras, debemos conocer cuáles son las características de estas. No es ningún secreto que, como lo hemos visto en párrafos anteriores, la organización de las universidades durante mucho tiempo ha sido regida bajo un esquema fabril; esto quiere decir que mucho de su esquema organizativo es importado de las fábricas y la industria, utilizando o definiendo al alumno como un producto resultante de un proceso maquinal.

De igual manera, se han ido importando conceptos como el de calidad, donde nuevamente se refiere al alumno como un producto, esquemas estandarizados, procesos que en muchas ocasiones no tienen que ver con el proceso enseñanza-aprendizaje y que, en vez de favorecer el mismo proceso, lo dificultan; tales son los fuertes controles y la alta supervisión, es decir, una gestión basada en la desconfianza.

Otra de las características que se importaron de lo fabril son los organigramas rígidos, de arriba hacia abajo, que regularmente tienden a ser verticales, con una cadena de mando poco flexible y que no cumple con las características y necesidades de un sistema complejo con varias entradas y salidas que tienen las universidades.

Marum y Quintero (2023) mencionan entre los clásicos de la administración que tomaron como base para la gestión universitaria a Max Weber, quien contribuyó con sus aportaciones al estudio de las estructuras burocráticas, para formalizar las actividades mediante reglas, descripciones de puestos y preparación previa.

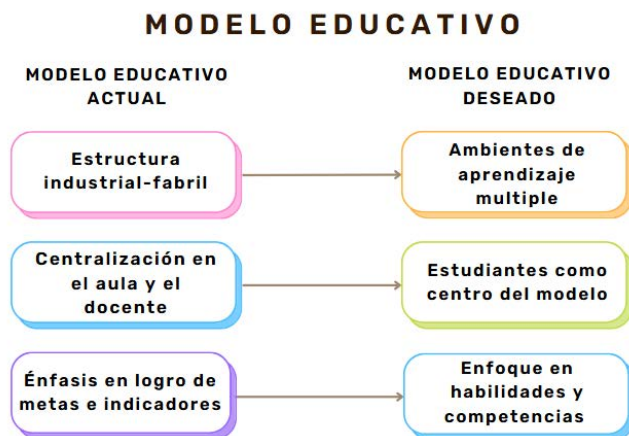
Marum y Quintero (2023) concluyen diciendo que en esta época ya no se puede tratar a la organización universitaria como las escuelas clásicas con características como la estabilidad y racionalidad, caracterizadas por entornos estables y predecibles. Las organizaciones actuales tienen características contrarias; son inestables, impredecibles, cambiantes, dinámicas, desafiantes y es necesaria una gestión que cumpla esas dinámicas; es necesario romper con estas características maquinales y fabriles.

Modelo educativo

Menciona que el modelo educativo es el marco que guía y organiza el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las instituciones educativas (IE); así lo menciona Marum (2020), quien destaca como propósito principal el comunicar de manera efectiva los valores, objetivos y estrategias pedagógicas de la institución, determinando la estructura del trabajo académico, así como las relaciones entre los docentes y el alumnado. El modelo educativo vigente en la UDG ha sido influenciado por las estructuras de tipo industrial-fabril, caracterizadas por la estandarización, control y priorizando el cumplimiento de las metas e indicadores cuantitativos, antes que la calidad de los programas educativos y el apoyo al estudiantado.

De igual manera, Marum (2020) hace mención sobre la necesidad de transformar el modelo educativo en un modelo más innovador y flexible, promoviendo el aprendizaje, la investigación y el uso de tecnologías emergentes, donde el enfoque central sea el desarrollo integral del estudiantado.

Figura 1



Fuente: Creación propia con base en Marum (2020).

Artículo 26° de la Constitución y la planeación como derecho fundamental

Como lo mencionamos en un inicio, nuestro objetivo es proponer una participación directa en la planeación y gestión de la universidad por parte del estudiantado; para esto es importante saber qué dice la legislación en sus diferentes niveles de gobierno con respecto a esta propuesta. En nuestro país, la planeación es un derecho constitucional; así nos lo hace saber el artículo 26° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que señala:

El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación. Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática y deliberativa. Mediante los mecanismos de participación que establezca la ley, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal. La ley facultará al Ejecutivo para que establezca los procedimientos de participación y consulta popular en el sistema nacional de planeación democrática, y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo. Asimismo, determinará los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que el Ejecutivo Federal coordine mediante convenios con los gobiernos de las entidades federativas e induzca y concierte con los particulares las acciones a realizar para su elaboración y ejecución. El plan nacional de desarrollo considerará la continuidad y adaptaciones necesarias de la política nacional para el desarrollo industrial, con vertientes sectoriales y regionales. En el sistema de planeación democrática y deliberativa, el Congreso de la Unión tendrá la intervención que señale la ley. (Sec. General, 2024, p. 15)

Como se muestra en el artículo 26°, el Plan de desarrollo nacional, estatal o municipal tiene la finalidad de asegurar a la ciudadanía que los recursos públicos se utilicen de acuerdo al plan de desarrollo aprobado por el congreso de la nación o el estado. El plan nacional, estatal o municipal de desarrollo debe presentarse al congreso para su aprobación en los primeros 6 meses del periodo en el que fueron electos, esto con la finalidad de que sea la guía sobre la cual trabajarán los gobiernos y sobre la cual rendirán cuentas de los avances y logros, ya que se sujetarán obligatoriamente los programas de su administración.

Con base en los argumentos expuestos, el PDI y PDC son los planes estratégicos y de trabajo que los rectores generales de las universidades y de centro, respectivamente, presentaron para su elección; en estos se comprometen a guiarse y a cumplir cada uno de sus objetivos y metas ahí expuestos, por lo que la comunidad universitaria está en todo su derecho de exigir a las autoridades directivas de la universidad el cumplimiento de ese plan de desarrollo. Por lo mencionado, es importante que la participación del estudiantado en el diseño, aprobación e implementación del PDI y PDC sea de forma directa, reflexiva y democrática, permitiendo identificar necesidades y construir soluciones.

La gestión y el modelo industrial-fabril de la Universidad de Guadalajara (UdeG)

Estructura

La Universidad de Guadalajara (UDG) está organizada bajo el sistema de red universitaria, abarcando todas las zonas del Estado de Jalisco; se divide en centros universitarios temáticos en la Zona Metropolitana de Guadalajara y centros multitemáticos en las diferentes regiones del estado, contando con una matrícula superior a los 350 000 estudiantes, divididos en nivel medio superior y superior. Existe una variedad de documentos normativos, de los cuales resalta su Ley Orgánica (UdeG, 1994), que la define como un Organismo Público Descentralizado del gobierno del estado de Jalisco, que goza de autonomía, personalidad

jurídica y patrimonio propios; por otro lado, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2023), un documento rector que presenta las rutas de acción que sigue la institución. En este documento se menciona la visión de la institución como:

La Red Universitaria de Jalisco se apoya en las ciencias y las humanidades para confirmar su valor público a través de la formación integral y pertinente de sus estudiantes, la innovación, la investigación y transferencia tecnológica, la vinculación, la extensión y la difusión de la cultura". Este documento está dividido en cuatro propósitos sustantivos que engloban las actividades de esta casa de estudios: docencia e innovación académica, investigación y transferencia tecnológica y del conocimiento, extensión y responsabilidad social y por último difusión de la cultura. (p. 58)

Coordinación de Planeación de la Universidad de Guadalajara

Una de las áreas importantes es la coordinación de planeación, la cual, de acuerdo con el Dictamen del H. Consejo General Universitario no. IV/2020/152, tiene como función principal coordinar, asesorar y apoyar la implementación de las políticas institucionales relacionadas con los procesos de planeación, desarrollo institucional e información en toda la red universitaria, su objetivo es mejorar la eficiencia administrativa, descentralizar los procesos y evitar duplicidades de funciones y competencias entre las dependencias así como el proceso de diseño, integración, seguimiento y evaluación del PDI y los PDC, tomando también un papel importante en la coordinación, el seguimiento y evaluación de metas académicas y financieras de los proyectos institucionales financiados con fondos externos gubernamentales y no gubernamentales y a su vez apoyando en la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos. (Coordinación General de Planeación y Evaluación, s. f., consultado el 28 de noviembre de 2024).

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad de Guadalajara

Por su parte el Plan de Desarrollo Institucional actúa como una guía estratégica para evaluar, ajustar o modificar las formas de trabajo implementadas, colocando como prioridad central a las y los estudiantes de la universidad, garantizando su éxito en las aulas y fuera de ellas, es por ello que los esfuerzos estarán orientados a que la universidad continúe liderando como la institución educativa más importante a nivel estatal y una de las principales en el ámbito nacional, por lo que PDI tiene como propósito principal establecer objetivos y metas claras a corto, mediano y largo plazo, definiendo estrategias y proporcionando una planificación estratégica que promueva la innovación y adaptación a cambios externos, asegurando así una buena toma de decisiones y asignación de recursos, validando que los proyectos y las acciones que lleven a cabo con el presupuesto estén alineadas con la misión y visión institucional. (Universidad de Guadalajara, 2019).

Plan de Desarrollo del Centro (PDC)

Mientras que el Plan de Desarrollo de Centro establece las bases que servirán para los planes, programas y proyectos estratégicos que orientan el desarrollo del Centro Universitario en torno a sus cuatro propósitos sustantivos: Docencia e Innovación Académica, Investigación y Transferencia Tecnológica y del Conocimiento, Extensión y Responsabilidad Social y Difusión de la Cultura, al igual que se encuentra alineado a las metas e indicadores del PDI, fomentando la rendición de cuentas al establecer criterios claros para evaluar el desempeño del centro universitario; es importante señalar que el diseño y actualización de este documento rector se realizó mediante foros de discusión, consultas y mesas de trabajo que reunieron a expertos académicos, estudiantes y directivos del sector público y empresarial (Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, 2019).

Problematización

Cuando hablamos del modelo industrial-fabril de la Universidad de Guadalajara, pudiéramos abordar una diversidad de variables a analizar; sin embargo, para nuestro tema central hablaremos solo de la participación estudiantil. Este modelo se caracteriza por colocar a los alumnos como un producto en serie; el estudiantado es un producto resultante, es procesado en cohortes, estandarizado, siguiendo secuencias, cursos y créditos académicos. Aunque existen órganos de gobierno y federación de estudiantes, donde hay participación estudiantil, la mayoría del alumnado no participa directamente en la planeación didáctica y pedagógica de sus procesos de aprendizaje.

En la Universidad de Guadalajara, el rectorado tiene una durabilidad de seis años; en cada rectorado se elabora un plan de desarrollo institucional (PDI) que, como lo comentamos anteriormente, plantea las rutas que debe seguir la institución para lograr sus objetivos. Una vez elaborado el PDI, se elabora en cada Centro Universitario un PDC alineado a lo trazado en el PDI. Estos planes son elaborados por académicos, administrativos y alumnos, tanto en la elaboración del PDI como en la elaboración del PDC. Como lo presentamos anteriormente, la planeación es un derecho y esta temporalidad está plasmada en los documentos normativos; sin embargo, una vez que pasa este proceso participativo al momento de la implementación, no se vuelve a tomar en cuenta al estudiantado. Esto pudiera ocasionar que no tengamos claro cómo se implementa lo que quedó plasmado en los planes; si esto se hiciera, nos permitiría realizar correcciones puntuales en la implementación de estos planes y tener mayor certeza en el cumplimiento de los objetivos.

Propuesta de programa de participación directa del estudiantado en la planeación didáctica pedagógica: una propuesta para reemplazar el modelo industrial-fabril de la Universidad de Guadalajara

Por la problemática planteada en el párrafo anterior es por lo que se propone una intervención directa del estudiantado en la planeación didáctica pedagógica, como una estrategia transformadora para superar las limitaciones del modelo industrial-fabril y avanzar hacia un enfoque más inclusivo y dinámico en la gestión universitaria, que nos permita centrar el aprendizaje en el estudiantado y la comunidad. Este enfoque estratégico nos permitirá realizar mejoras puntuales en la implementación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y los Planes de Desarrollo de los Centros Universitarios (PDC), así como el alinear estos documentos con las necesidades reales de la comunidad universitaria y el entorno social.

Se propone la creación de esquemas y mecanismos de participación divididos en dos áreas importantes: al exterior del aula y al interior del aula (entendiendo el aula no como un espacio físico, sino como el área donde se realiza el proceso enseñanza-aprendizaje). Al exterior del aula se propone involucrar al estudiantado en un co-diseño curricular. Bovill et al. (2011) propone diferentes niveles de participación, como son la consulta, donde el estudiantado retroalimenta propuestas existentes; otro es la participación, donde el estudiantado participa en procesos de decisión; y por último, la co-creación, donde el estudiantado colabora activamente como un trabajo entre pares con los académicos y directivos. Para fortalecer la participación continua, se propone el uso de plataformas digitales que permiten comunidad, proponer y debatir iniciativas sin limitarse a encuentros presenciales, asegurando así un canal de comunicación constante. Al interior del aula se proponen metodologías que fortalezcan la participación activa del estudiante, tal es el caso del aprendizaje basado en proyectos estudiantiles, las aulas invertidas, estudiantes co-investigadores, coevaluación y evaluación colaborativa; esto integrará de forma vinculante la voz de los estudiantes, permitiría mejorar la calidad de la enseñanza y fortalecer la pertinencia de los planes.

Esta participación empodera al estudiantado, quien asume un rol protagónico en la construcción de su entorno educativo, fomentando su compromiso con los objetivos institucionales, integrando diversas perspectivas, lo que resulta en propuestas más innovadoras y pertinentes. Lo anterior impulsa la formación de ciudadanos críticos y responsables, mientras contribuye a consolidar la Universidad de Guadalajara como un espacio de transformación social.

Implementación de un programa que fomenta la participación estudiantil en los procesos de planeación institucional y de evaluación del PDI y PDC, resaltando la importancia de integrar todas las voces del estudiantado, para construir una universidad que refleje las necesidades y aspiraciones de su comunidad, reflejando el compromiso de mantener una planeación adaptable, flexible y en sintonía con los retos del entorno cambiante, rompiendo con la rigidez característica del modelo fabril.

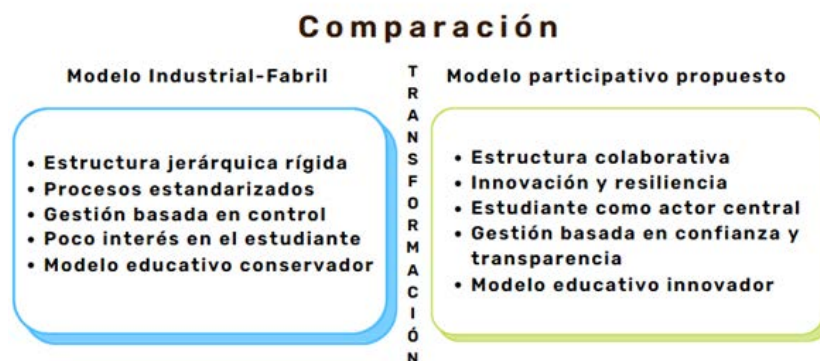
Este enfoque busca construir una universidad que no solo refleje las necesidades y aspiraciones de su comunidad, sino que también esté comprometida con una planeación adaptable, flexible y alineada con los desafíos de un entorno en constante cambio. Al romper con la rigidez característica del modelo fabril, este programa promueve una cultura de corresponsabilidad y colaboración. De esta manera, se fortalecen los procesos de toma de decisiones, se impulsa la innovación y se asegura que la universidad responda de manera efectiva a las demandas del contexto contemporáneo, consolidando su papel como un espacio inclusivo y dinámico al servicio de la sociedad.

Objetivos del programa

- Garantizar la participación directa y universal del estudiantado en la planeación didáctica pedagógica que permita influir en la toma de decisiones.
- Generar un mecanismo de evaluación participativa por parte del estudiantado sobre el PDI y PDC en las estructuras de gestión y gobierno (departamentos, programas de estudio).
- Identificar áreas de oportunidad desde la perspectiva del estudiantado.
- Fortalecer la transparencia y el sentido de corresponsabilidad en la gestión universitaria acorde con el modelo educativo y con los objetivos y metas de los planes de desarrollo.

- Integrar este programa a una agenda participativa por parte del estudiantado en los Centros Universitarios.

Figura 2



Fuente: Creación propia con base en Marúm (2020).

Conclusiones

Es fundamental que las instituciones de educación superior y, en particular, la Universidad de Guadalajara, avancen hacia modelos de gestión más dinámicos, flexibles y participativos, que reconozcan al estudiantado como un actor corresponsable de su formación y de los procesos institucionales; al impulsar la participación del alumnado en los procesos de planeación, nos permite tener información y evidencias claras para poder realizar evaluaciones pertinentes a la implementación del modelo.

La propuesta ya mencionada al interior y exterior del aula busca la transformación hacia un enfoque verdaderamente participativo que demanda mecanismos claros, estructurados y sostenibles, buscando trascender de la consulta ocasional a la escucha activa, permitiendo al estudiantado incidir de manera corresponsable en las decisiones que afectan su trayectoria formativa. Algunas de las estrategias que se pudieran implementar para esta transformación, además de las mencionadas como propuesta, es la asignación de presupuestos participativos universitarios, donde parte de los recursos destinados a proyectos académicos, culturales

o de innovación sea decidido directamente por el estudiantado. Estas propuestas, en conjunto, favorecen un paso de la participación meramente consultiva hacia una participación vinculante, donde las decisiones y acciones se construyen de manera compartida entre la universidad y su comunidad.

Una nueva visión de la educación es necesaria para impulsar la participación de todos los involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje; lo anterior abonará a garantizar una mejor educación, que a su vez impacte en la sociedad. Este enfoque demanda superar modelos verticales y tradicionales, para dar paso a una dinámica más colaborativa en la que cada actor tenga voz y capacidad de incidencia. La construcción conjunta de estrategias pedagógicas fortalece el sentido de pertenencia y promueve aprendizajes significativos. De esta manera, la educación no solo se orienta a la formación académica, sino también al desarrollo integral de individuos capaces de transformar positivamente su entorno.

Referencias

- Bovill, C., Cook-Sather, A., & Felten, P. (2011). Students as co-creators of teaching approaches, course design, and curricula: Implications for academic developers. *International Journal for Academic Development*, 16(2), 133–145. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2011.568690>
- Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas. (2023). *Plan de desarrollo CUCEA 2019–2025, visión 2030: Actualización 2023*. Universidad de Guadalajara. <https://www.cucea.udg.mx/es/acerca-de-cucea/PD>
- Coordinación General de Planeación y Evaluación. (s. f.). *Funciones y atribuciones*. Universidad de Guadalajara. Recuperado el 28 de noviembre de 2024, de <https://cgpe.udg.mx/acerca/funciones-y-atribuciones>
- Garbanzo, G. (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://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22534/22677>

- Healey, M., Flint, A., & Harrington, K. (2014). *Engagement through partnership: Students as partners in learning and teaching in higher education*. https://www.researchgate.net/publication/264240134_Engagement_through_partnership_students_as_partners_in_learning_and_teaching_in_higher_education
- Marúm Espinosa, E. (2020). Modelo educativo, innovación docente y transformación de la práctica en el aula. En *Prospectiva del modelo por competencias en el nivel superior* (pp. 21–36). Universidad de Guadalajara.
- Marúm Espinosa, E., Curiel Gutiérrez, F., & Rosario Muñoz, V. M. (2017). Estudiantes: Sus percepciones sobre la calidad educativa y su importancia para el compromiso social universitario. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 10(4), 314–326.
- Marúm Espinosa, E., & Quintero Maciel, B. Y. (2023). La actual gestión en la Universidad de Guadalajara: Alternativas para la innovación disruptiva. En A. Martos Martínez et al. (Comps.), *Innovación docente e investigación en educación: Nuevas tendencias para el cambio en la enseñanza superior* (cap. 34, pp. 373–383). Dykinson.
- Mintzberg, H. (1985). La estructuración de las organizaciones. 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>
- Secretaría General. (2024). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Diario Oficial de la Federación*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf
- Senge, P. M. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2.ª ed., 10.ª reimp.; C. Gardini, Trad.). Granica. (Trabajo original publicado en 1990).
- Universidad de Guadalajara. (2019). Plan de Desarrollo Institucional 2019–2025: Visión 2030. *Tradición y cambio*. Universidad de Guadalajara. <https://www.udg.mx/es/pdi>