

Breve balance, apuntalamiento y fortalecimiento

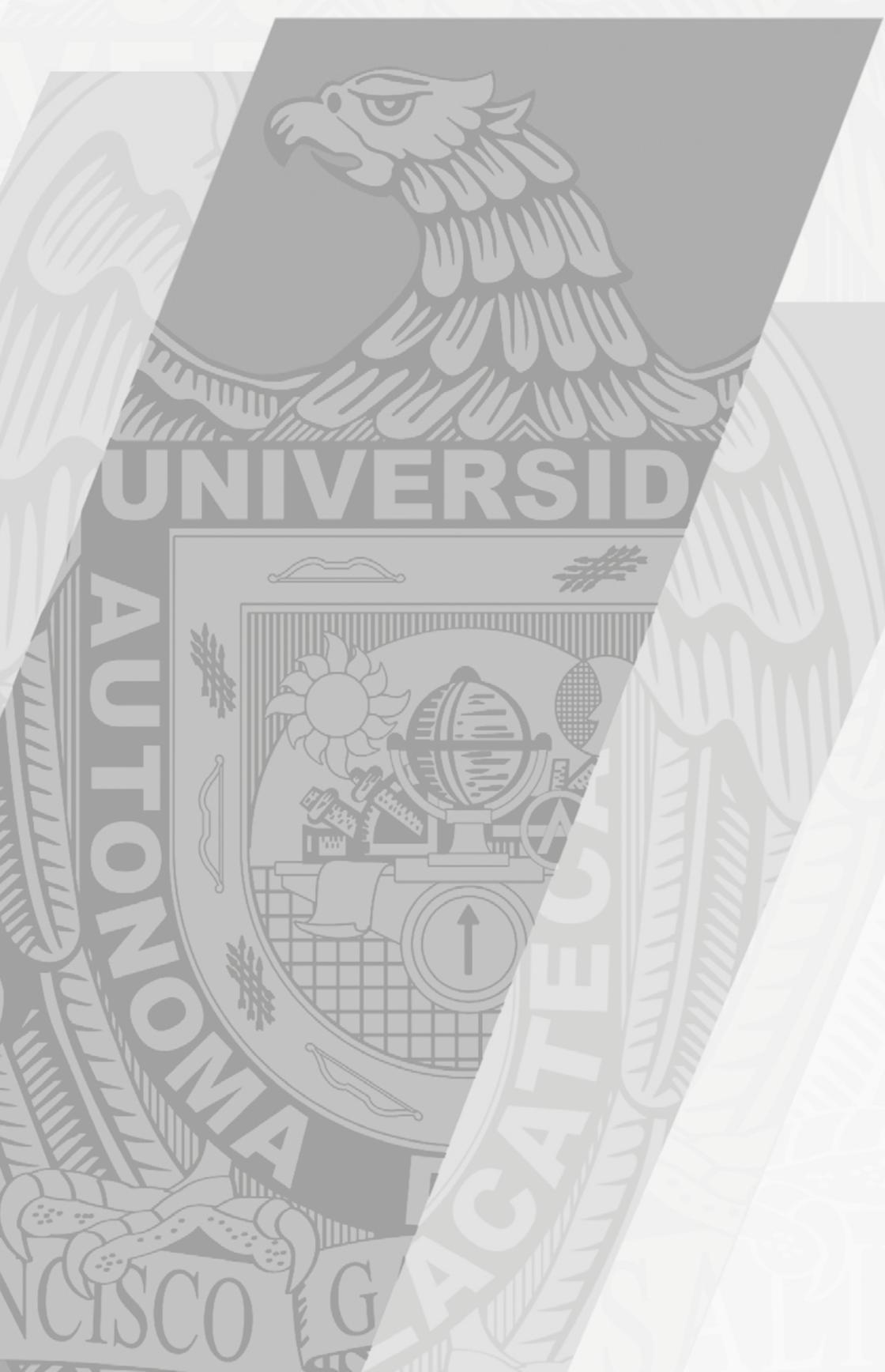
de la ruta de autotransformación
institucional de la Universidad
Autónoma de Zacatecas

Raúl Delgado Wise



SOMOS
ARTE, CIENCIA Y
DESARROLLO
CULTURAL





Desde que asumimos la coordinación del proceso de reforma hemos tenido clara la necesidad de emprender un proceso de *auto-transformación radical* de nuestra universidad. Ello no solo era —y sigue siendo— necesario ante los estragos ocasionados por las políticas neoliberales, tanto en nuestra universidad, como en el conjunto de la sociedad zacatecana y mexicana, sino que implicaba un desafío mayúsculo ante la desarticulación interna, el individualismo y apatía reinantes al seno de la comunidad universitaria. No debe perderse de vista que la UAZ, al igual que todas las universidades e instituciones de educación superior del país, atraviesa por una *profunda crisis multidimensional* derivada de la implantación de políticas neoliberales de corte mercantilista, privatizador, excluyente, inequitativo y contraccionista. Además de recuperar la senda por la que históricamente —previo a la contrarreforma neoliberal— había venido transitando nuestra universidad, fortaleciendo y reafirmando su carácter popular, su vocación democrática y su compromiso social, vislumbramos la necesidad de impulsarla hacia nuevos y más fecundos horizontes. En esta perspectiva, avizoramos una ruta de autotransformación institucional que, en sintonía con las nuevas y más avanzadas tendencias de la educación superior, posibilitara la articulación virtuosa de la UAZ con su entorno, asignándole una nueva y trascendente función: *fungir como agente de desarrollo y transformación social*. Avanzar en esta perspectiva demanda impulsar un nuevo modelo académico fincado en el pensamiento crítico, la interdisciplina y el compromiso social y ambiental, capaz de revertir los estragos ocasionados por las contrarreformas neoliberales.

Nuestro mayor desafío era —y continúa siendo— incorporar y poner en movimiento a una comunidad fragmentada y desarticulada, dividida en unidades y programas académicos que operan como islas en las que campea el individualismo y la apatía. A esta dificultad se agregó otra: el desencadenamiento de la pandemia de covid-19.



Nos enfrentamos, en este sentido, a un doble desafío: transformar a la universidad y simultáneamente ir forjando, paso a paso, al *sujeto de transformación universitaria*. De aquí que concibiéramos a la reforma como un proceso de aprendizaje colectivo, incluyente y profundamente democrático, donde la universidad, al tiempo que contribuya a la transformación de su entorno se transforme a sí misma, en un ir y venir permanente. Desde un principio tuvimos la certeza de que la reforma, o mejor aún, el proceso de autotransformación en el que estamos comprometidos, no podía ser impuesto por decreto ni orquestado de arriba hacia abajo, sino que debía impulsarse y abrirse camino desde el seno mismo de nuestra comunidad, con respeto irrestricto a la autonomía y la democracia universitarias. La participación activa de las y los estudiantes, concebidos como agentes de transformación social, ha sido —y continúa siendo— uno de nuestros mayores desafíos. Asimismo, en todo momento hemos tenido claro que los plazos y tiempos de la reforma no pueden ser impuestos por decreto, ni acotados a un periodo preestablecido.

4

Al respecto, concebimos a la reforma como un proceso de autotransformación gradual y progresivo, a través del cual construimos, colectiva y democráticamente, una nueva identidad institucional y una visión compartida del futuro. No debe perderse de vista que, en el fondo, la reforma entraña un cambio cultural profundo y de largo aliento que busca recuperar y fortalecer nuestras raíces como integrantes de una universidad pública y popular asentada en una entidad periférica.

Partiendo de estas consideraciones, desde que asumimos formalmente la coordinación de la reforma (octubre de 2021), y el Consejo Universitario aprobó la conformación de la *Comisión de Reforma* y sus atribuciones (febrero de 2022), impulsamos una estrategia académica y diversas actividades tendientes a crear un marco institucional que nos permitiera avanzar en el proceso de autotransformación avizorado. Fue así que integramos seis subcomisiones de trabajo al seno de la Comisión de Reforma (marzo

de 2022): académica, normativa, administrativa, de investigación e incidencia, financiamiento, Unidad Académica Piloto (ahora Interdisciplinaria). A cada subcomisión se le asignó la responsabilidad de elaborar un diagnóstico de su ámbito de competencia, como insumo para alimentar el autodiagnóstico institucional.

Esto último continúa siendo una asignatura pendiente. Resulta importante subrayar que, por su composición, la Comisión de Reforma está concebida como un órgano *facilitador* del proceso —por cuanto incorpora a las principales autoridades e instancias de la estructura académico-administrativa— que en ningún sentido opera, como se le ha venido tachando, como una instancia vertical de conducción. Estamos conscientes de que, por su naturaleza, el proceso de reforma debe abrirse camino de *abajo hacia arriba* incorporando de manera *horizontal* a un creciente número de integrantes de la comunidad universitaria.

Con miras a avanzar en la democratización y socialización del proceso de reforma, en febrero de 2022, el Consejo Universitario aprobó la convocatoria para la elección de delegadas y delegados al Congreso de Reforma Universitaria. Se buscaba una representación paritaria y relativamente proporcional de todos los sectores y unidades académicas, a través de la elección de 400 congresistas, bajo los principios de equidad de género y democracia participativa. Se preveía también que en la fase resolutive del congreso participaran las y los integrantes del Consejo Universitario. Sin embargo, por las limitaciones que nos impuso la pandemia, la elección se realizó por votación electrónica en marzo de 2022, contando con una muy limitada participación de la comunidad universitaria. Los resultados de la elección fueron a todas luces desastrosos: de un padrón de 43 mil 846 universitarios con derecho a voto, participaron 2 mil 23 (21.5% de los docentes, 9.73% de los administrativos y 2.78% de los estudiantes). Esta fue —y sigue siendo— una fuerte llamada de atención, que refuerza la necesidad de buscar, por vías alternas, la democratización y socialización del proceso.



Paralelamente, con el propósito de abrir el abanico de posibilidades de transformación institucional y fortalecer los *fundamentos académicos* de la reforma, se realizaron diversos foros, talleres y conferencias, además de crear un portal electrónico y elaborar y difundir una docena de cuadernillos y un folleto en el que se plasmaba la visión inicial que teníamos sobre el proceso de autotransformación en ciernes. El Seminario Permanente para el Diálogo Interdisciplinario y el Estudio sobre la Universidad y el Desarrollo Zacatecano ha fungido, desde su inauguración en abril de 2022, como un pilar y eje articulador de las actividades académicas, en conjunción con el Diplomado de Actualización Profesional «Los fundamentos académicos para la autotransformación de la universidad: investigación interdisciplinaria, pensamiento crítico y carácter complejo del desarrollo zacatecano». Adicionalmente, entre abril y noviembre de 2022, se diseñaron y grabaron materiales para el programa «Voces para la resignificación de la universidad», los cuales están disponibles en el portal de la reforma. Debemos reconocer, no obstante, que estas actividades, que buscaban contribuir a familiarizar a las y los universitarios con conceptos clave y aspectos relevantes para trazar una nueva ruta de desarrollo académico, han tenido hasta ahora una convocatoria relativamente limitada.

Tras el retorno a clases presenciales, impulsamos diversas iniciativas tendientes a propiciar e incentivar la participación e involucramiento de la comunidad universitaria en el proceso. Para tal efecto, nos propusimos abrir canales de difusión, participación y diálogo que fluyeran de *abajo hacia arriba*. Un primer paso para avanzar, aun en términos limitados, consistió en el diseño y aplicación de sendas encuestas/consultas dirigidas a la comunidad estudiantil y docente, en cuyo diseño se contemplan diez temas estratégicos, mediante los que intentamos abrir y someter a discusión el vasto horizonte de transformación institucional previsto por la reforma: democracia universitaria, procedimientos académico-administrativos, formas de evaluación, formación integral,

prácticas de enseñanza y aprendizaje, flexibilidad curricular y movilidad, problemas de discriminación, infraestructura y equipamiento, organización estudiantil (condiciones laborales, en el caso de docentes) y la ruta de transformación avizorada, sin menoscabo de que puedan incorporarse nuevos tópicos a la discusión y debate colectivos.

Una primera fase de aplicación de la encuesta estudiantil se realizó a lo largo del segundo semestre de 2022, con el respaldo de brigadas estudiantiles, que recorrieron todas las unidades y programas académicos, en su mayoría salón por salón. Por esta vía se aplicaron alrededor de 20 mil encuestas y, a partir de diciembre de 2022, la encuesta/consulta se trasladó a la plataforma de la Coordinación de Evaluación e Información Institucional, donde continúa aplicándose. Cabe destacar que entre las preguntas que contempla la encuesta estudiantil había una en la que se les cuestionaba acerca de su interés en participar e involucrarse en el proceso. Varios miles de estudiantes respondieron positivamente y nos aportaron sus datos personales. Se trata de una señal alentadora que nos plantea el desafío de encauzar las inquietudes y demandas estudiantiles hacia la conformación de un foro autogestionado que posibilite su involucramiento activo y proactivo en el proceso. Sin el concurso de las y los estudiantes, el avance y concreción de la reforma resulta ocioso e impensable.

La encuesta/consulta dirigida al personal académico fue alojada en la plataforma de la Coordinación de Evaluación e Información Institucional en diciembre de 2022 y comenzó a ser difundida y aplicada. Debemos reconocer, sin embargo, que su avance y cobertura han sido sumamente limitados, lo que nos plantea el imperativo de continuar promoviendo, difundiendo y motivando la participación e involucramiento de las y los profesores investigadores y académicos profesionales en el proceso.

Con miras a trascender la actual estructura académico-administrativa se han impulsado dos iniciativas emergidas al seno de la propia universidad. La primera de ellas se refiere al semestre



cero del Área de Ciencias de la Salud, transformado en semestre común en agosto de 2020 y que fue fortalecido y ampliado, con el retorno a clases presenciales y la incorporación de programas del Área de las Ingenierías y Tecnologías en agosto de 2022, en lo que, por su perfil multi e interdisciplinario, fue renombrado como *semestre integrador*. A través de esta iniciativa se han podido admitir a todos los aspirantes de nuevo ingreso bajo un esquema relativamente flexible y abierto de opciones educativas, que integra programas de dos áreas del conocimiento, que a su vez cuentan con el respaldo del Área de Ciencias Sociales. Asimismo, en el marco de esta iniciativa, se han introducido dos cursos transversales relacionados con el nuevo modelo académico que se pretende impulsar: «Pensamiento crítico e interdisciplina» y «Problemas y desafíos para el desarrollo de Zacatecas».

La segunda iniciativa corresponde a la apertura de las carreras de Ingeniería Biomédica, Ingeniería Electrónica Automotriz, Ingeniería en Ambientes Inteligentes e Ingeniería en Producción de Medios Digitales, tomando como base el modelo académico innovador y la experiencia del programa en Ingeniería Electrónica Industrial. Se trata de un programa académico que reúne las siguientes características: a) currículum académico flexible, interdisciplinario y polivalente organizado por créditos (60 por ciento de materias optativas y 40 por ciento de tronco común); b) investigación creativa e innovadora orientada al desarrollo de Zacatecas; c) diseño de cursos interdisciplinarios impartidos colectivamente; d) movilidad horizontal y vertical de estudiantes y profesores dentro y fuera de la UAZ; e) formación integral de los estudiantes con actividades culturales; f) desarrollo de prácticas profesionales con orientación hacia la incidencia social y ambiental; e g) internacionalización solidaria. Con miras a facilitar el avance de este programa y remover trabas burocrático-administrativas, se creó una Unidad Académica Piloto, que posteriormente fue rebautizada como *Unidad Académica Interdisciplinaria*. Más que simplemente crear una nueva unidad académica

de naturaleza experimental, se buscó construir, con la anuencia del Consejo Universitario, un espacio institucional diseñado *ex profeso* como punta de lanza para el impulso de dinámicas de transformación académicas y administrativas.

En la perspectiva de abreviar de experiencias de universidades hermanas que han transitado a la interdisciplina en sus estructuras académico-administrativas y en sus programas y proyectos de investigación e incidencia, en octubre de 2022, en el marco del seminario permanente, invitamos al doctor Dácio Matheus, rector de la Universidad Federal ABC de Brasil y al maestro José Antonio Lever, vicepresidente para México de la Universidad de Arizona. Ambas universidades no solo han transitado exitosamente hacia la interdisciplina, sino que se ubican a la vanguardia del desarrollo científico y tecnológico en varios campos del conocimiento afines a la realidad zacatecana. A raíz de su visita visualizamos con ellos dos ejes en torno a los cuales podemos tejer alianzas estratégicas y desarrollar agendas de investigación conjuntas: agua-energía-alimentos y satelital. Con la Universidad de Arizona visualizamos asimismo dos campos adicionales: minería y medicina.

Con esta última universidad, que cuenta en sus filas con una significativa cantidad de profesoras y profesores investigadores mexicanos y de origen mexicano, contemplamos también la posibilidad de establecer un programa piloto de vinculación con la diáspora mexicana altamente calificada. No debe perderse de vista la importancia y el enorme potencial que para el desarrollo de nuestras universidades —y del país— representa la significativa masa crítica de científicos y tecnólogos mexicanos que radica allende nuestras fronteras. En el caso de la UAZ, asentada en la entidad que detenta el índice de emigración más elevado del país, esta iniciativa reviste especial relevancia.

Cabe agregar que hemos venido trabajando en el diseño de cursos transversales que pudieran ser integrados en los planes y programas de estudio a todos los niveles. Al respecto, se elaboró



un documento titulado «Las asignaturas transversales como posibilidad para la autotransformación de la universidad», en el cual se incluyen los programas de estudio de dos asignaturas transversales iniciales, una sobre ciencias, humanidades, entorno social, pensamiento crítico y praxis interdisciplinaria y otra sobre universidad y desarrollo zacatecano. Nos proponemos impulsar con las coordinaciones de área una estrategia para su implementación gradual.

La Unidad Académica Preparatoria, que ha sido históricamente punta de lanza de los procesos de transformación universitaria, inició en mayo de 2022 un proceso integral de reforma del nivel medio superior, con una nutrida participación de las y los preparatorianos. Derivado de diversos conflictos internos, el proceso fue temporalmente suspendido. Nos parece fundamental su reactivación y estrecha articulación con el proceso de autotransformación en curso. La participación de la comunidad preparatoriana, que a raíz de las reformas neoliberales ha sido crecientemente desvalorizada y relegada, resulta imprescindible para el avance y fortalecimiento de nuestra universidad.

10



En un balance preliminar del primer año y medio de iniciado el proceso de autotransformación institucional, consideramos necesaria la ampliación y extensión de los plazos inicialmente previstos para la fase resolutive y de consolidación del Congreso de Reforma Universitaria. Ello nos permitirá abrir nuevos canales de participación e involucramiento de la comunidad universitaria en el proceso y continuar apuntalando y enriqueciendo la ruta de transformación avizorada.

Estamos conscientes de que persisten muchas dificultades para incorporar y poner en movimiento a una comunidad universitaria como la nuestra que, como ocurre en muchas otras universidades del país, ha resentido los estragos de las políticas neoliberales que la han fragmentado y desarticulado internamente y desvinculado de la sociedad. Entre los múltiples factores que inciden en dicha situación, advertimos: 1. Las condiciones

de precariedad laboral que, como consecuencia de las políticas neoliberales de corte contraccionista, afectan sobre todo a las nuevas generaciones de docentes, haciéndolas presa fácil de prácticas corporativas y clientelares. 2. El desdibujamiento de la democracia universitaria, ante la ruptura de canales de diálogo entre representantes y representados. 3. La prevalencia de directrices impuestas desde fuera, a través de sistemas de evaluación —«puntitis»— que incentivan el individualismo y la desarticulación interna e incuban la burocratización. 4. El levantamiento de barreras entre las unidades académicas, que alimenta la creación de feudos, vuelve inoperante la conformación de áreas del conocimiento e inhibe el intercambio y la movilidad académica al seno de la institución. 5. La carencia de referentes compartidos acerca de la problemática y desafíos por los que atraviesa la sociedad zacatecana y mexicana, que incentiven el trabajo interdisciplinario, promuevan la creación de líneas y proyectos de investigación e incidencia y fortalezcan los planes y programas de estudio.

Advertimos también la necesidad de crear condiciones para la unificación de las y los universitarios en torno a los principios y objetivos estratégicos de la reforma, en cuya formulación se retoma lo más granado del pensamiento crítico latinoamericano en materia de educación superior. Consideramos crucial, en esta perspectiva, reafirmar el carácter incluyente, horizontal y democrático del proceso de autotransformación institucional en curso, situándolo y posicionándolo por encima de intereses personales y de grupo o corriente política. Solo así, elevándonos por encima de dichos intereses, podremos avanzar, de manera incluyente y democrática, en la construcción del sujeto de transformación universitaria que demanda el avance de la reforma.

Con el propósito de continuar avanzado por la ruta de transformación que nos hemos trazado proponemos impulsar, con la anuencia del Consejo Universitario, las siguientes cuatro actividades, a realizarse en el curso del segundo semestre de 2023 y primer semestre de 2024:



1. Planteamos promover, elaborar y difundir una propuesta inicial del *Programa de Investigación e Incidencia para el desarrollo y transformación social de Zacatecas*. Esta actividad contribuirá a construir colectivamente, con el concurso de investigadores de todas las disciplinas y campos del conocimiento —procurando un equilibrio generacional y de género— un diagnóstico interdisciplinario y crítico de la realidad zacatecana e identificar ejes estratégicos para el desarrollo y la transformación social de Zacatecas. Nuestra intención es contribuir a vertebrar un espacio universitario abierto e interdisciplinario, regido por relaciones de intercambio y colaboración horizontal, que funja como semillero de proyectos y líneas de investigación colectivas e interdisciplinarias. Asimismo, visualizamos este espacio como germen de nuevas y creativas modalidades de incidencia que, además de fortalecer las actividades de servicio comunitario que tradicionalmente realiza la UAZ, genere iniciativas para enfrentar los graves *problemas estructurales* que aquejan a la sociedad zacatecana. En este sentido, visualizamos esta actividad como un paso fundamental e indispensable para que la universidad, como se planteó desde el inicio del proceso de autotransformación en curso, pueda desempeñar una nueva y trascendente función: contribuir al desarrollo y a la transformación social de la entidad.

2. Consideramos indispensable ampliar, culminar y difundir los resultados de las encuestas/consultas dirigidas a la comunidad universitaria. A través de esta actividad buscamos poner en el radar de la comunidad universitaria los diez temas clave a ser discutidos y debatidos en el marco de la reforma, sin menoscabo de que puedan incorporarse otros. Se trata de un aspecto nodal tanto para el autodiagnóstico institucional, como para la socialización del proceso de reforma.

3. Nos parece imprescindible culminar la primera y segunda generación del Diplomado de Actualización Profesional «Los fundamentos académicos para la autotransformación de la universidad: investigación interdisciplinaria, pensamiento crítico y

carácter complejo del desarrollo zacatecano». Con esta actividad se pretende, como se señaló antes, familiarizar a integrantes de la comunidad universitaria con conceptos clave del modelo académico que se pretende impulsar, fincado en el pensamiento crítico, la interdisciplina y el compromiso social y ambiental. Los egresados de estas generaciones —y otras más que se puedan abrir en el futuro— contribuirán al diálogo y debate universitario en torno a temas estratégicos de la reforma.

4. Nos proponemos realizar un diagnóstico integral de la UAZ que refleje, lo más nítida y objetivamente posible, los nudos de la problemática universitaria y nuestras potencialidades para enfrentarlos y trascenderlos. Entre los aspectos que debe incluir el diagnóstico nos parece fundamental incorporar los siguientes: implicaciones de la contrarreforma neoliberal; cobertura y retención escolar, condiciones laborales e indicadores de calidad de la planta académica; infraestructura y equipamiento; acreditación de programas; modelo académico; pertinencia y actualización de planes y programas de estudio; relevancia social de los proyectos y líneas de investigación e incidencia; formas de evaluación por sector y programa; estructura académico-administrativa (articulación e integración de las áreas del conocimiento, estructura y flexibilidad de los planes y programas de estudio, reconocimiento de créditos, movilidad horizontal y vertical de los estudiantes y profesores); equidad de género; arte y cultura; legislación universitaria; financiamiento institucional; y democracia universitaria. En el abordaje de tales temas consideramos importante hacer los análisis por nivel y área del conocimiento, incluyendo algunos comparativos a escala nacional.

Hacia finales del primer semestre de 2024 esperamos integrar y presentar al Consejo Universitario y a la comunidad universitaria un informe detallado de las actividades realizadas, en el que plantaremos también algunas actividades que sugerimos para la continuidad y profundización del proceso. Prevemos, en esa perspectiva, la necesidad de afianzar los canales de *participación*



directa de la comunidad universitaria en el proceso mediante la realización de *asambleas* conjuntas y por sector en la totalidad de unidades académicas.

En similar tenor, prevemos la importancia de realizar al menos seis foros transversales sobre temas estratégicos que han venido aflorando a través de las actividades realizadas y nuestros recorridos por diversas unidades y programas académicos: género, cuestiones laborales, problemática y desafíos para el desarrollo de Zacatecas (abierto a la sociedad zacatecana), financiamiento institucional, nueva estructura administrativa y legislación universitaria. Cabe destacar que mejorar las condiciones laborales y avanzar hacia la equidad de género figuran entre las demandas más sentidas y recurrentes.

No podemos ignorar tampoco la exigencia de realizar una *nueva elección* de delegadas y delegados al Congreso de Reforma Universitaria y ubicar el momento más adecuado para realizarla a fin de convocar, de manera amplia e incluyente, a la comunidad universitaria bajo pautas de democracia directa y participativa. Ello no implica cuestionar a quienes habían sido electos —que, si así lo desean, pudieran postularse nuevamente—, sino reconocer las limitaciones de la elección previa, celebrada en el marco de la pandemia, y contribuir a la apertura y legitimación del proceso.

Más allá de estas consideraciones, nos parece fundamental enfatizar que el mayor desafío que ha enfrentado —y continúa enfrentando— el proceso de reforma es, como lo destacamos al principio, el de *forjar al sujeto de transformación universitaria*. Es imprescindible continuar impulsando y fomentando mecanismos que promuevan la participación de las y los universitarios en el proceso e incentiven el *diálogo franco y abierto* entre nosotros. No hay fórmulas preestablecidas. Debe estimularse la emergencia de modalidades *creativas* de organización y participación emergidas desde la base misma de la comunidad universitaria, sin ataduras ni condicionamientos a intereses personales, de grupo o corriente política.

Estamos convencidos de que, por encima de las brechas generacionales, desconfianzas y resistencias al cambio que persisten al seno de la UAZ, en la composición de clase de las y los universitarios, en su inmensa mayoría provenientes de los sectores populares, se incubaba una poderosa fuerza de cambio acorde con la ruta de transformación que nos hemos trazado.

Por último, quisiera reiterar nuestro compromiso de seguir impulsando y profundizando, en la medida de nuestras posibilidades, el proceso de autotransformación en curso, integrando progresivamente a más y más universitarias y universitarios, removiendo trabas institucionales y abriendo avenidas para avanzar y enriquecer, colectiva y democráticamente, la ruta de transformación avizorada. Nos asiste la convicción de que nos encontramos ante una oportunidad histórica para situar a la UAZ a la vanguardia del proceso de transformación de la universidad pública en el país y superar, de una vez y para siempre, la profunda crisis institucional en la que nos encontramos inmersos.

Zacatecas, Zacatecas, agosto de 2023

