

**10º CONGRESO INTERNACIONAL RETOS Y EXPECTATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD
“LA UNIVERSIDAD EN TRANSFORMACIÓN”
El cambio estructural de las Instituciones de Educación Superior, en la
reconstrucción del Estado y el tejido social.**

Área Temática: IV. Autonomía y responsabilidad social de las universidades

**TÍTULO: LA NECESARIA TRANSFORMACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN
Y GOBIERNO EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA PARA SU DEMOCRATIZACIÓN**

Víctor Manuel Rosario Muñoz vrosario14al18@hotmail.com
Maritza Alvarado Nando maritzaal@hotmail.com
Universidad de Guadalajara

Palabras Clave: Gestión, Gobierno, Universidad Pública, Democratización

A manera de contextualización

Esta comunicación recupera los resultados de la investigación financiada por el Conacyt a los miembros del SNI y publicada en 2007, sobre la gestión directiva en la Universidad de Guadalajara, así como las aportaciones de una red de académicos de América Latina y España reunidos en torno al debate sobre la Autonomía Universitaria, cuyas aportaciones generaron el libro sobre la temática en 2010. Por lo anterior se trata de responder dos preguntas que la convocatoria plantea que son: ¿Cuáles son los retos para la gestión y gobierno de las universidades en el contexto actual? ¿Cuál es el papel de las comunidades académicas para la democratización de la vida en la universidad?

La universidad pública enfrenta el reto de repensar las lógicas que han conformado su quehacer cotidiano, sus procesos, el rol de los actores, las prácticas de gestión y la consolidación de las prácticas de los actores institucionales con la intencionalidad de mantener el status quo y los privilegios de una élite que se resiste dar la voz a la comunidad y a participar abiertamente en la vida de su propia institución. Esto es, pareciera que mientras la sociedad latinoamericana se dinamiza en un contexto en el que se reclaman los derechos elementales de convivencia democrática, así como mayor participación social y defienden sus espacios que paulatinamente están siendo copados por la avalancha de la privatización incontrolable, de la privatización de los espacios públicos, hay evidencias, por otra parte, que los actores universitarios se han “acomodado” para ver el espectáculo social, en el que no han sido capaces de problematizar su propia realidad, de vivir la democracia institucional, de repensar a la universidad, sus fines, objetivos e impactos.

Se trata de arribar a una reflexión y argumentación en torno a dos variables: la gestión como práctica sociohistórica en el contexto actual y en el marco del gobierno universitario, así como el rol de los académicos en dichos procesos rumbo a la democratización del quehacer institucional cotidiano de la universidad.

El esquema en el cual se configura el presente discurso escrito, se conforma con las siguientes líneas temáticas: las exigencias ineludibles hacia la universidad pública; las contradicciones entre su misión social y sus resultados; la congruencia interna institucional versus los reclamos de la sociedad latinoamericana y, finalmente, algunos factores para iniciar el cambio, como forma de vida institucional, incluyente y eminentemente participativa.

Problematización en torno a la Universidad: Preguntas para el debate.

¿Cuáles son los retos para la gestión y gobierno de las universidades en el contexto actual?

La Conferencia Mundial sobre la Educación Superior llevada a cabo en París en julio de 2009, establece una diversidad de principios orientadores con respecto a su nueva dinámica, retos inmediatos, así como del papel de la investigación para el cambio social y el desarrollo. En este sentido los pronunciamientos se ubican en las siguientes perspectivas:

- 1.- Hoy más que nunca la educación superior requiere de inversiones importantes si se considera que es la fuerza principal para la construcción de las sociedades del conocimiento y para “fomentar la investigación, la innovación y la creatividad”.
- 2.- La educación superior al asumir su liderazgo social en materia de generación de conocimiento nuevo, le permitiría abordar grandes retos como la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública.
- 3.- Las instituciones de educación superior a través del desarrollo de sus funciones sustantivas y en el marco de la autonomía institucional debería promover de manera permanente el pensamiento crítico y la ciudadanía activa; contribuir al desarrollo

sostenible, la paz y el bienestar y hacer realidad los derechos humanos y la equidad de género.

4.- La educación superior... debe contribuir a la formación de ciudadanos con principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia

Las directrices anteriores establecen los valores y el sustento ético para la nueva agenda de la educación superior y la universidad, y promover desde su interior de sus estructuras, órganos de gobiernos, cuerpos académicos, academias, consejos y colegios, nuevas prácticas de gobierno en un ambiente integral de participación al proyecto universitario, de la universidad pública y además determina los nuevos roles de los actores responsables de la gestión.

La universidad del siglo XXI, al concluir su primera década, ha entrado en una encrucijada, respecto a formar a la futura ciudadanía para un mundo estructurado y con la actitud de acomodarse a los designios de las dinámicas científicas y disciplinares o formarse para la generación continua de proyectos de vida e institucionales para anticiparse y reorientar y reconfigurar nuevos proyectos para un mundo que se dinamiza en un lapso de tiempo cada vez más inmediato y en donde los paradigmas organizacionales, educativos y sociales se resignifican para una realidad que se entiende como compleja, histórica y heterogénea.

Dos categorías permean la vida institucional de las universidades y de la educación superior que deberán valorarse y traducirse en un precepto esencial, por una parte, *la responsabilidad social como uno de sus fines*, de **ser** universidad, así como *el impacto de sus resultados*, con respecto a la respuesta a las necesidades más apremiantes de los sectores que demandan respuestas y participación social en los asuntos que les involucran.

En efecto, los retos de los procesos de gestión en las universidades así como de las acciones de gobierno, plantean la necesidad de que sus actores accedan a profundidad en el cuestionamiento respecto a si la universidad cumple o no sus objetivos sociales, de lo contrario es importante iniciar la desestructuración de una cultura política caracterizada por prácticas hegemónicas que han conformado y socializado códigos de comportamiento y de actuación, signos, mensajes que se constituyen como un tejido que mantiene inflexible la renovación de las estructuras

universitarias, los estilos de gestión y el gobierno, también pautado por formas de decir (discursos) y hacer (prácticas), que al final reproducen las asimetrías entre los actores, la burocracia y el sometimiento de los menos escolarizados y menos favorecidos por la propia universidad, para el mantenimiento del status quo.

En este contexto, De Vries e Ibarra Colado (2004) señalan que “las universidades han sido espacios de disputas [de conflictos y negociaciones] sobre cómo se distribuye el poder, cuál debe ser la participación de sus muy diversos actores internos y externos o cómo se deben tomar las decisiones”. Y estas han sido las preocupaciones de los investigadores es decir, el abordaje primordial a las formas de gobierno y al ejercicio de poder en las universidades, mientras que no se reportan estudios suficientes sobre la gestión universitaria que explique y revele sus efectos en procesos decisorios, de sus resultados y de los efectos no deseados o no previstos en la estrategia intencionada para el cumplimiento de sus fines.

Si la gestión se conceptualiza como los procesos desencadenados a través de estrategias intencionadas para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en donde los actores, con sus prácticas, determinan los resultados previstos o no considerados, esto significa el gran reto de esta tarea en la universidad, tanto con respecto a la configuración de valores sociales y percepciones de la institución hacia los propios actores universitarios, como de la comunidad en la que participa y de la cual forma parte.

En los últimos 20 años las universidades han pasado de una actuación derivada de lineamientos que privilegiaban el financiamiento en relación a la matrícula, con poca claridad en la aplicación de los recursos y lentitud en la formulación de una nueva oferta educativa, a una diversidad de programas impulsados por el gobierno federal en aras de la calidad institucional y en donde las reglas del juego, mediados por la planeación y evaluación, ha generado nuevos roles y retos a los directivos y académicos para su viabilidad y por lo tanto, han generado nuevos modelos de gestión centrados en las tareas y en la misión por cumplir, misma que está siendo advertida y cuestionada por la sociedad civil, es decir, la transparencia y rendición de cuentas ha tocado la puerta de las universidades, aún con ese gran portón de bronce, que con dificultades se mueve o se abre, y que tiene en su ingreso un gran letrero: autonomía universitaria.

Es innegable que la gestión universitaria no nada más es responsabilidad o debe recaer en los directivos, funcionarios o titulares de proyectos, sino que representa una práctica social que pertenece y compromete, entre otros, a los académicos, quienes en los últimos tiempos, pareciera que están cada vez más alejados de las decisiones que se han construido en “cúpulas” y que ejercen las “élites” universitarias, con la mirada pasiva y contemplativa a pesar de que han sido los principales beneficiarios de un sistema que todavía premia a los que más “saben”. Como lo demuestran los estudios de Galaz y Vilorio y de Parra, con respecto a que los académicos en México o en Venezuela parecen, en los hechos, participar poco en la toma de decisiones. (Citado por De Vries e Ibarra Colado, 2004).

Algunas vetas para encontrar posibles caminos para la universidad lo representan tres modelos de gestión: *GESEDUCA* (UNESCO, 1994); Holístico (Méndez, 2007); de Intervención Permanente (Rosario, 2007).

El modelo de Gestión Educativa (*GESEDUCA*), es una propuesta participativa construida desde la práctica como una estrategia de aprendizaje de los actores sobre la gestión, se trata de reconocer e incrementar las capacidades de los involucrados de comprender que los responsables de la gestión promueven innovaciones y recuperan las prácticas creativas organizacionales. Algunas de sus características se refieren a las decisiones que se toman en el arco de la descentralización, horizontal y de corresponsabilidad en toda la organización; otro elemento es su sentido participativo e interactivo. Se trata de trabajo colegiado y participativo para lograr el cambio cultural y de una intensa comunicación en redes que comparten un ambiente estratégico y de visiones en la institución; propicia nuevos estilos de gestión de carácter flexible que se inserta en las actividades cotidianas favoreciendo la reflexión sobre los resultados en proceso y concluidos. La implementación de este modelo implica recuperar los procesos vividos, mediante el taller como estrategia colectiva y generalizada en todos los actores participantes.

En el modelo Holístico, la comunicación es fundamental para la red y la organización descansa en la conectividad entre sus partes, mismos que conforman un sistema operativo para el desarrollo de la universidad, en la lógica del autoaprendizaje. Tiene la intencionalidad de llegar a consolidar un sistema educativo universitario que contenga como criterios básicos: el privilegio de lo académico sobre lo administrativo, abierto a su entorno, flexible en su operación, integrado y de calidad (Méndez, 2007).

Los principios del modelo holístico favorecen para el caso de la universidad pasar de la independencia de ciertas estructuras a la interdependencia; de la competencia a la cooperación; de la cantidad a la calidad; de lo individual a lo comunitario; de las decisiones unipersonales definitivas a decisiones colegiadas y consensadas; de asumir políticas académicas aisladas a entender a las políticas como un tejido para todos y con corresponsabilidad para asumirlas. Es en definitiva una configuración geométrica y dinámica de la organización en donde se diluyen las actuaciones cupulares y se centran en los diversos compartimentos de la organización como red.

El modelo de Gestión Directiva de Intervención Permanente reconoce que las nuevas prácticas de gestión para la universidad, exigen un proceso de transición en el que se desestructure el andamiaje institucional de la gestión burocrática y de carácter empresarial que caracteriza a la práctica actual. Se transita, en efecto, cuando los actores institucionales pasan de una relación heterónoma a otra de cooperación, asociación en red y trabajo en comunidad. La complejidad de la gestión y reconociendo el dinamismo de la educación superior, se trata de crear valor agregado a los procesos que se desencadenan, en la verificación de sus impactos, de sus logros institucionales. El actor institucional que hace gestión, entenderá el equilibrio y desarrollo sostenido de la universidad, puesto que se rige en la dimensión de la ética profesional, los valores sociales y la sustentabilidad, como son la inclusión, la estabilidad institucional, la redistribución del poder, la actualización permanente de la normatividad, el aprendizaje y la actitud hacia el cambio social, entre otros. (Rosario, 2007).

Los contenidos del modelo son: Tiene como principio epistemológico la interacción que se genera entre sujeto y objeto de conocimiento, en una dinámica horizontal de acción-reflexión-socialización de los procesos, productos e impactos socioeducativos; se construye desde la cotidianeidad, con actores comprometidos con la universidad, en el que sus prácticas de gestión evocan solidaridad, inclusión y liderazgo. Asimismo los actores debaten sobre las hegemonías, la generación de nuevos proyectos institucionales y sobre todo, el valor agregado de la gestión; Se problematiza la realidad institucional, la recupera y sistematiza con los cuerpos académicos; la gestión como estrategia se desarrolla con una visión comparada y con un sentido internacional.

Algunas de las implicaciones para la universidad pública que entra al segundo decenio del siglo XXI son: Concebir a la universidad como una organización dinámica, socio

histórica, heterogénea que se viabiliza mediante estructuras académicas y administrativas flexibles, cíclicas y con esquemas matriciales; Establecer como imperativo irrenunciable la comunicación entre los actores institucionales, organizados en redes, con intercambios permanentes de sus procesos y productos, con un sentido holístico y colegial de la práctica institucional al interior de las estructuras organizativa; Formalizar un modelo educativo en el que la concepción de universidad tiene entre sus irrenunciables la participación e intervención mediante la problematización de las tendencias sociales, científicas, políticas, culturales y valorales; Establecer como cultura del poder en la gestión, el ejercicio mediante el cual se trabaja y generan consensos de manera corresponsable, alrededor de proyectos colectivos y colaborativos.

¿Cuál es el papel de las comunidades académicas para la democratización de la vida en la universidad?

En la década de los noventa los académicos empiezan a ser sometidos a un proceso de evaluación, derivados de una diversidad de programas federales que paulatinamente se fueron incorporando, para el caso de las universidades públicas, sobre la necesidad de contar con profesores e investigadores de tiempo completo, quienes son al final, únicamente los que tendrían derecho a participar en una serie de estímulos económicos adicionales al salario. Esto derivó en un incremento en la carrera por obtener títulos y grados y lograr el nivel de doctorado para generar las posibilidades de ingresar al Sistema Nacional de Investigadores, al Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) y concursar en el sistema de estímulos al desempeño docente, así como en la conformación de los cuerpos académicos en sus diversos niveles de formación y consolidación, lo que sin duda, ha configurado hasta nuestros días a un académico preocupado y acosado para informar y responder permanentemente formularios y dar evidencias de su productividad, de lo contrario saldría de estos esquemas y al no ser acreditado en los diversos programas anteriores, dejaría de percibir los emolumentos económicos derivados de su tránsito positivo en esta cruzada de programas.

La pregunta es si con esta diversidad de programas y estímulos, los académicos de tiempo completo han generado impactos concretos con respecto al cumplimiento de los objetivos sociales establecidos en las misiones de las universidades públicas, o si su producción académica se ha traducido en beneficios concretos en una sociedad mexicana en donde millones de compatriotas se ubican en los rangos de pobreza y

pobreza extrema, o también si se trata de ejercicios academicistas en tanto no aportan para la generación de conocimiento nuevo.

Es decir, se trata de confirmar y desde una posición ética, no negociable, asumir que la producción académica es propiedad de la sociedad mexicana, por lo que debe ir más allá de los ámbitos de la academia misma, que por lo general se ha advertido, se extingue con el tiempo, en los escritorios o en algún stand de las bibliotecas o de los centros de información o documentación.

Eduardo Vila en Rosario, Marúm y Alvarado (2010:140) establece que la universidad es un “foro público para el desarrollo de la reflexión crítica y la formación de ciudadanos (as), autónomos, solidarios y comprometidos con sus semejantes... debemos plantearnos si realmente la universidad cumple las funciones que una sociedad democrática exige, o bien lo que el mercado le dicta; si los valores que transmite son aquellos que se basan en los derechos humanos, la convivencia intercultural y la justicia social, o bien los de la competitividad meritocrática y elitista que hace de la naturalización de las desigualdades, su emblema”.

En el marco del debate sobre el papel de los académicos rumbo a la democratización de la universidad, se visualizan los valores que orientan el **ser** universidad, que guían las acciones institucionales. Estos son principios emancipatorios derivados de la implementación de líneas de actuación autónomas y con responsabilidad social.

La responsabilidad social, de los actores y de la universidad se enmarca en prácticas institucionales congruentes y consecuentes tanto en su interior mediante un debate abierto, colegiado, con el sustento de la investigación, crítico y constructivo, y al exterior, respecto al cuestionamiento de las políticas públicas que involucran al grueso de la población con generación de propuestas y alternativas, con sentido ético y de compromiso con la práctica de los valores sociales.

Por lo tanto, uno de los aspectos a debatir se relaciona con la responsabilidad social de los académicos, al interior de las estructuras universitarias, para dar vida a los valores derivados de la autonomía universitaria, en donde los actores son conscientes y debaten sus ideas en el marco de la problematización permanente de la vida cotidiana y de sus contradicciones entre el deber ser y lo que sucede verdaderamente en la realidad institucional.

¿Cuáles son las lógicas transformacionales que se demandan para los académicos de las universidades públicas, dentro de las implicaciones de la autonomía?... [Algunas posibilidades deben ubicarse en torno a la eventualidad de mover las conciencias, en la construcción de un proyecto académico personal y colectivo por parte de cada académico, de cada espacio colegiado (Rosario, Marúm y Alvarado 2010). Sin embargo y como lo marca Manuel Gil Antón (2008), en las universidades hay cuotas de opacidad, falta de transparencia y una manera superficial de rendir cuentas, más tendiente a lo formal que a lo sustantivo. Lo preocupante es que esta lógica, se ha convertido en contenidos de aprendizaje para los académicos, en donde han comprendido la importancia de la “disciplina” y “lealtad” hacia el grupo, o a la burocracia universitaria como elemento estructural que reporta beneficios en su trayectoria, o la posibilidad del ascenso en la cúspide del poder y de integrarse a la élite que controla a la institución.

Otra respuesta a la pregunta se ubica en reconocer que existe un proceso de inmovilización de los académicos en las universidades públicas, a partir del desencadenamiento de estrategias implementadas por el gobierno federal en el marco de la gestión estratégica, que ha permeado y se ha traducido en un comportamiento y respuestas puntuales a una diversidad de programas federales, enmarcados en una ideología que premia la presentación y estructuración de ejercicios, en la que se privilegia la alineación a esquemas preestablecidos: misión, visión, diagnósticos, proyectos de mejora y de la evaluación llevada a su máxima expresión en el cumplimiento de los indicadores respecto al nivel alcanzado de cada uno de los factores a evaluar.

Este discurso institucional para lograr la calidad de las universidades ha tenido un efecto aniquilador en los académicos, frente a cualquier intento de construir propuestas alternativas desde la propia institución, preocupadas más por continuar con su propia viabilidad y en el camino de cosechar estímulos económicos al son de la música que despliega el aparato educativo federal y de la obediencia de las universidades públicas y autónomas a estas políticas.

Un ejemplo respecto a las formas de trabajo grupal y que no llega a representar un espacio para el debate, lo establecen Rosario y Alvarado (2010) con respecto a que “el trabajo en los órganos de gobierno y cuerpos académicos deben ser ejemplo de un proceso interactivo y comprometido con la tarea, concretada en proyectos, es decir, las actividades deben rebasar las formas de organización tradicional en cuanto que los

integrantes no acepten designios y direccionamiento, ya preestablecido, para la aprobación de dictámenes o establecimiento de acuerdos por unos cuantos y que por lo general se desconocen o son poco debatidos y que, sin duda, afectan la vida académica de la institución. Este es un pendiente de los propios académicos para gozar de la autonomía universitaria desde dentro de la propia universidad.

Gil Antón (2008) lo reitera cuando señala que existe una confusión respecto a la autonomía universitaria como un fuero irrestricto cuando se trata de solicitudes de información o de cuestionamientos respecto al pedimento de explicaciones o razones del porqué se toman cierto tipo de decisiones o se actúa de tal o cual manera, se asume que esto es violatorio al precepto de la autonomía. Nada más equivocado, la educación es un bien público que se desarrolla con recursos de la sociedad mexicana, por lo tanto es una obligación y deber ético y moral dar cuenta de los resultados a la misma sociedad, regresarle no nada más información sino productos concretos que verdaderamente resuelvan los grandes problemas nacionales en los diferentes ámbitos y áreas del conocimiento.

Se trata de que los académicos destraben la lógica de dominación de la planeación estratégica y ubiquen el quehacer cotidiano, el trabajo con sus pares y la construcción de proyectos desde los cuerpos académicos como espacios para debatir, a profundidad, el proyecto de nación, la necesidad de un nuevo pacto social y este análisis redimensionaría los objetivos institucionales de su actuación cotidiana.

No es fácil moverse por senderos inexplorados en universidades con espacios y actores autoritarios y hegemónicos que no han estado dispuestos a llevar a cabo prácticas democráticas, como un bien público y de obligada observancia. Se vive la pérdida de este valor social ocupándose estos espacios con otros estilos de gestión, que no garantizan la generación de valor agregado a la actuación de los académicos en sus prácticas docentes, de investigación y extensión.

Valor agregado como la expresión de la calidad de un proceso o producto académico, como puede ser un egresado que formula proyectos en el sector productivo en el que se ubica, o un reporte de investigación que verdaderamente tenga un impacto en un ámbito concreto para la transformación del estado de cosas, en lo social, tecnológico, científico, del mundo del trabajo y que se evidencia en una nueva patente, un nuevo desarrollo, en prácticas sociales de carácter alternativo, en la solución a problemas de pobreza, marginación, enfermedad.

Para no cerrar el ingreso a la puerta del debate y no concluir

De Vries, 1996, expresa que no podemos ignorar que la autonomía no es ejercida como la posibilidad de que los académicos decidan sobre su quehacer docente o de investigación, toda vez que pareciera es un privilegio de la burocracia que por lo general se ampara en decisiones de tipo grupal y corporativo, y este asunto de que los académicos, sobre todo en las universidades públicas, se desenvuelvan en un ambiente permeado por una concepción ética y sustentable de su quehacer, sigue siendo hoy en día una deuda con la sociedad mexicana.

Asistimos en los últimos tiempos a la confrontación no de los universitarios, sino de las élites universitarias, con los gobiernos estatales que han regateado recursos fundamentales para el desarrollo de la educación superior. Sin embargo esta circunstancia no se ha llevado a cabo en el marco de un ambiente de debate y de repensar a la universidad pública, a la autonomía universitaria y sí, de la ausencia de una democracia que se vive al interior de las universidades e instituciones de educación superior y que detiene la posibilidad de encontrar nuevos principios sociales y educativos más cercanos a la sociedad civil.

Sigue vigente, por lo tanto, el tipo de académico que necesita la universidad pública mexicana: un actor que cuestione como principio y método de trabajo, que se incorpore al debate en torno a las políticas institucionales de la educación superior, un académico que exija a los directivos y funcionarios respeto al trabajo colaborativo e incluyente y una evaluación permanente de su propio quehacer, que se comprometan no nada más con sus tareas sustantivas, sino también con los vínculos con la sociedad, con la verificación de sus impactos en los productos académicos que genera, académicos que participen en la renovación de sus autoridades, abiertos, con coraje, con absoluta urgencia para involucrarse en los asuntos de su universidad, de su institución de educación superior, en suma un académico contestatario, con los sucesos relevantes que afectan a los más vulnerables en el exterior y crítico sobre los sucesos relevantes de la gestión y gobierno en su institución.

Finalmente, esta temática pasa por la generación de nuevos procesos de gestión directiva y de la implementación de nuevos modelos y estilos en donde las exigencias de nuevas prácticas tengan como principios: la comunicación, problematización y

formación de nuevos líderes académicos organizados en redes de colaboración y de una intensa y permanente configuración de la universidad y educación superior. Esta debe ser una de las siguientes tareas: la reconversión de los estilos de gestión directiva en las universidades públicas.

Bibliografía

De Vries, Weitse. (1996). La autonomía al interior de la universidad, en Chain Revuelta Ragueb (Coord.) Universidad Veracruzana. Las cuestiones de la autonomía. Instituto de Investigaciones en Educación, Xalapa, 1996-

Gil Antón, Manuel. La Autonomía Universitaria: Seguridad Jurídica y Coherencia Académica. Reflexiones en torno a la autonomía universitaria en <http://manuelgilanton.com/2008/11/28/la-autonomia.universitaria-seguridad-juridica-y-coherencia-academica/,2008>.

----- (2008) Transparencia y vida universitaria. Cuadernos de Transparencia, No. 13. IFAI

Rosario, M. Víctor M. (2007). La Gestión Directiva en la Universidad de Guadalajara. Reconstrucción de las experiencias de dos Centros Universitarios (2001-2007). Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Universidad de Guadalajara.

Rosario, M. Víctor M y Alvarado N. Maritza (2010) La Autonomía Universitaria: entre las prácticas de la gestión estratégica y la inmovilización de los académicos en: La Autonomía Universitaria a Debate. Una visión desde América Latina. Editorial Universitaria. Universidad de Guadalajara.

UNESCO. (2009). Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior. La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. París, Francia.