

# Breve balance, apuntalamiento y fortalecimiento de la ruta de autotransformación institucional de la Universidad Autónoma de Zacatecas

*A brief assessment, reinforcement and consolidation  
of the path to institutional self-transformation  
of the Autonomous University of Zacatecas*

**RAÚL DELGADO WISE**

Docente investigador de la Unidad Académica en Estudios del Desarrollo, Universidad Autónoma de Zacatecas. Director de la revista *Migración y Desarrollo*. Correo-e: rdwise@uaz.edu.mx

Desde que asumí la coordinación del proceso de reforma se ha tenido clara la necesidad de emprender un proceso de *autotransformación radical* de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Ello no sólo es —y sigue siendo— indispensable ante los estragos ocasionados por las políticas neoliberales, tanto en nuestra universidad, como en el conjunto de la sociedad zacatecana y mexicana, sino que implica un desafío mayúsculo frente a la desarticulación interna, el individualismo y la 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, al fortalecer y reafirmar su carácter popular, su vocación democrática y su compromiso social, se vislumbra la prioridad de impulsarla hacia nuevos y más fecundos horizontes.

Al respecto, se avizora una ruta de autotransformación institucional que, en sintonía con las nuevas y más avanzadas tendencias de la educación superior, posibilitará la

articulación virtuosa de la UAZ con su entorno al asignarle 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. El 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 se concibiera 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 fue patente 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 ha sido claro que los plazos y tiempos de la reforma no pueden ser impuestos por decreto, ni acotados a un periodo preestablecido.

En consecuencia, la reforma se concibe como un proceso de auto-transformación gradual y progresivo, a través del cual se construye, 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 recupera y fortalece nuestras raíces como integrantes de una universidad pública y popular asentada en una entidad periférica.

Partiendo de estas consideraciones, desde que asumí 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), se impulsó una estrategia académica y diversas actividades tendientes a crear un marco institucional que permitiera avanzar en el proceso de autotransformación avizorado. Fue así que se integraron 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 calificado, a la manera de una instancia vertical de conducción. Estamos conscientes de que, por su naturaleza, el proceso de reforma debe abrirse camino de *abajo hacia arriba* e incorporar de modo *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 resolutoria del congreso participaran las y los integrantes del Consejo Universitario. Sin embargo, por las limita-

ciones para la elección de delegadas y delegados que impuso la pandemia, la elección se realizó por votación electrónica en marzo de 2022, por lo que se contó 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 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 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. 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. Debe reconocerse, sin embargo, 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, se impulsaron diversas iniciativas tendientes a propiciar e incentivar la participación e involucramiento de la comunidad universitaria en el proceso. Para tal efecto, fue imprescindible abrir canales de difusión, participación y diálogo que fluyeran de



*abajo hacia arriba*. Un primer paso para avanzar en esta dirección, 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 se busca 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 aportaron sus datos personales. Se trata de una señal alentadora que 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. Es preciso reconocer, no obstante,

que su avance y cobertura han sido sumamente limitados, lo que entraña 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% de materias optativas y 40% 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 inte-

gral de los estudiantes con actividades culturales; *f)* desarrollo de prácticas profesionales con orientación hacia la incidencia social y ambiental; *g)* internacionalización solidaria. En aras de 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, fueron invitados el doctor Dácio Matheus, rector de la Universidad Federal ABC de Brasil, y el maestro José Antonio Lever, vicepresidente para México de la Universidad de Arizona. Ambas universidades no sólo 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, se visualizaron dos ejes en torno a los cuales es posible tejer alianzas estratégicas y desarrollar agendas de investigación conjuntas: agua-energía-alimentos y satelital. Con la Universidad de Arizona se visualizaron 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, se contempló 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 las 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 se ha 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. En ese sentido, es prioritario 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. Es pertinente aclarar que es 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.

En un balance preliminar del primer año y medio de iniciado el proceso de autotransformación institucional es necesaria la ampliación y extensión de los plazos inicialmente previstos para la fase resolutive y de consolidación del Congreso de Reforma Universitaria. Ello 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 se advierten los siguientes: *a)* las condiciones de precariedad laboral que, como consecuencia de las políticas neoliberales de corte contractionista, afectan sobre todo a las nuevas generaciones de docentes, haciéndolas presa fácil de prácticas corporativas y clientelares; *b)* el desdibujamiento de la democracia universitaria, ante la ruptura de canales de diálogo entre representantes y representados; *c)* la prevalencia de directrices impuestas desde fuera, a través de sistemas de evaluación —«punitivos»— que incentivan el individualismo y la desarticulación interna e incuban la burocratización; *d)* 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; y *e)* 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.

Se advierte 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. En esta perspectiva es crucial, entonces, 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. Sólo así, al elevarnos por encima de dichos intereses, se podrá avanzar, de manera incluyente y democrática, en la construcción del sujeto de transformación universitaria que demanda el desarrollo de la reforma.

Con el propósito de seguir por la ruta de transformación trazada, se propone 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:

En primer lugar, se plantea 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. La 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, se visualiza 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 efecto, esta actividad constituye 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.

En segundo lugar, es indispensable ampliar, culminar y difundir los resultados de las encuestas/consultas dirigidas a la comunidad



Hacia finales del primer semestre de 2024 se espera integrar y presentar al Consejo Universitario y a la comunidad universitaria un informe detallado de las actividades realizadas, en el que se plantearán también algunas actividades para la continuidad y profundización del proceso.

universitaria. A través de esta actividad se busca 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 del autodiagnóstico institucional y para la socialización del proceso de reforma.

En tercer término, resulta imprescindible culminar la primera y segunda generaciones del Diplomado de Formación Profesional «Los fundamentos académicos para la autotransformación de la universidad: investigación interdisciplinaria, pensamiento crítico y carácter complejo del desarrollo zacatecano». A través de esta actividad se busca, como se indicó 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.

En cuarto lugar, es preciso 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 es fundamental incluir 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 estos temas, es importante hacer los análisis por nivel y área del conocimiento, incluyendo algunos comparativos a escala nacional.

Hacia finales del primer semestre de 2024 se espera integrar y presentar al Consejo Universitario y a la comunidad universitaria un informe

detallado de las actividades realizadas, en el que se plantearán también algunas actividades que se han sugerido para la continuidad y profundización del proceso. Se prevé, en esta 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, se reconoce la relevancia de realizar al menos seis foros transversales sobre temas estratégicos que han venido aflorando a través de las actividades efectuadas y los 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 puede ignorarse tampoco la exigencia de llevar a cabo 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, es pertinente enfatizar que el mayor desafío que ha enfrentado —y continúa enfrentando— el proceso de reforma es, como se destacó 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.

Estoy convencido 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 incuba una poderosa fuerza de cambio acorde con la ruta de transformación trazada.

Por último, quisiera reiterar nuestro compromiso de seguir impulsando y profundizando, en la medida de nuestras posibilidades, el proceso de autotransformación en curso, con la integración progresiva de más y más universitarias y universitarios, al remover trabas institucionales y abrir avenidas para avanzar y enriquecer, colectiva y democráticamente, la ruta de transformación avizorada. Nos asiste la convicción de que estamos 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. 