

GESTIÓN UNIVERSITARIA Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Favio Murillo García

Universidad de Guadalajara

favio1981@yahoo.com.mx

Iván Alejandro Salas Durazo

Universidad de Guadalajara

ivan_asd@hotmail.com

RESUMEN

El presente trabajo intenta reconocer y explicar las actuaciones de directivos y actores responsables de procesos de gestión que han desencadenado en el Centro Universitario de Ciencias de la Salud (CUCS) una diversidad de acciones intencionadas para el cumplimiento de los planes de desarrollo. En efecto, se pretende identificar los mandatos, consignas, estilos de gestión, y la percepción de los cambios producidos a partir de reconocer sus propias actuaciones y la manera en que se movilizaron en el “mundo” del Centro Universitario.

El proceso de problematización del objeto de estudio, abarca fundamentalmente el rol de los actores directivos y sus expectativas, sus concepciones sobre Universidad, con las prácticas de gestión desencadenadas de carácter unipersonal, así como en el mundo del trabajo colegiado, ya sea desde los órganos formalmente constituidos, como son los Consejos, colegios, entre otros, o mediante la determinación de actuaciones unipersonales que impactaron en el quehacer de otros actores.

El objetivo es identificar el estilo de gestión de los directivos del CUCS, con la intencionalidad de explicar y entender cuales son las acciones que permiten mantener una calidad educativa y en consecuencia el desarrollo y consolidación del Centro Universitario.

Palabras clave: Gestión Universitaria, Educación, Estilos de gestión, liderazgo, calidad educativa.

La gestión Universitaria

La Universidad como fenómeno educativo e institucional representa la oportunidad de entenderla como un “espacio complejo de fuertes contradicciones, conflictos y negociaciones donde los actores ponen en juego sus saberes, historias y se mueven en la lógica de construcción de redes de poder que conforman un conglomerado de decisiones en aras de alcanzar los propósitos institucionales. Con esta plataforma, interesa estudiar cómo los Centros Universitarios a partir de que son dictaminados, desencadenan en su interior una diversidad de actividades institucionales en una lógica no solo administrativa, sino en una dirección de carácter educativo, de desarrollo académico y organizacional”.

El estudio de la gestión universitaria constituye la esfera de todas las reflexiones teóricas y metodológicas sobre las actuaciones y actitudes de cambio y de la evolución de los procesos administrativos, educativos, académicos y organizacionales. A decir de la construcción teórica y metodológica sobre procesos de gestión universitarios, destacan 4 grupos o líneas de estudios: gestión académica, gestión para el desarrollo institucional, gestión de la gobernabilidad, y gestión universitaria para el desarrollo regional.

El grupo de estudios sobre gestión de la gobernabilidad ofrece una perspectiva singular desde la lógica de poder en el ámbito de las relaciones universitarias. Lolas (2006), encontró que es necesario advertir que la fenomenología de las formas de gestión no deriva automáticamente del origen del poder, pues puede haber instituciones gestadas al amparo de una racionalidad empresarial que avanzan hacia un modelo participativo propio de instituciones estatales y a la inversa, instituciones públicas regidas con mentalidad empresarial.

El tema de los procesos para la toma de decisiones aporta a la línea de gestión de la gobernabilidad. Rodríguez (2006), aporta elementos de discusión relevantes para el diseño de estrategias en las universidades públicas. Afirma que las características del equipo de alta dirección –tales como la diversidad, la congruencia de valores y el estilo de liderazgo– son las variables determinantes del proceso de toma de decisiones y de sus resultados. En consecuencia, contar con un determinado equipo directivo u otro en las universidades públicas no sólo variará los énfasis o los estilos, sino que será decisivo para el desarrollo de largo plazo de las instituciones. Marianov y Von, (2006), encontraron en el marco de la gobernabilidad que las Instituciones de Educación Superior y el lugar de la participación, constituye la base para cualquier gobierno de una institución de educación superior que quiera legitimarse, declarar claramente la misión y los objetivos que tendrá en su programa. Asimismo, definir los parámetros con que medirá los avances, con el fin de entusiasmar a su comunidad en su proyecto y poder rendir cuentas que resulten fácilmente auditables y comprensibles, de modo que cada miembro de la comunidad conozca los logros alcanzados gracias a su trabajo y comprenda las eventuales desviaciones al proyecto debido a situaciones imprevistas.

En el cuerpo de trabajos sobre gestión universitaria para el desarrollo regional tenemos a Gibbons (1998), el cual se enfoca en la pertinencia de la educación superior. Su conclusión es que la competencia internacional está creando demanda de trabajadores del conocimiento de todo tipo, un cambio que no puede dejar de influir en las universidades que no sólo produce conocimiento (investigación) sino que también, y quizás más importante, capacitan a los futuros cuerpos de productores de conocimiento en casi todas las sociedades. Como ejemplo de lo anterior Merino (2006), sostiene que la Universidad Arturo Prat es una organización estatal que por su origen y condiciones financieras, ha instaurado un modelo de gestión operacional basado en la instalación de centros y sedes, con el fin de poder desarrollarse con capacidad competitiva y como una universidad compleja. Esta expansión territorial implica contar con políticas y mecanismos que aseguren homogeneidad y calidad en el servicio docente que la universidad ofrece. Narbona (2006) encontró que el modelo de gestión territorial de INACAP ha permitido una expansión significativa de la matrícula y las sedes en todo el país, sin comprometer la calidad y homogeneidad de la enseñanza impartida. Al contrario, estimamos que el modelo de gestión ha sido la clave para lograr el éxito institucional significativo de los últimos años al abrir espacio para la localización de contenidos y programas sin dejar de lado las sinergias que cada sede logra al pertenecer a una institución de carácter nacional que, en mucho sentidos, es un verdadero centro de servicios compartidos. En la línea de la gestión de la internacionalización de la educación superior, Muñoz y Sobrero (2006), afirman que es necesario desarrollar políticas culturales, nacionales e institucionales, orientadas hacia las diversidades presentes en las universidades del país y de escaso reconocimiento por parte de sus autoridades. En efecto, los procesos de internacionalización de la educación superior nos ponen de cara a un modelo de universidad que se abre al mundo y que ya no responde exclusivamente a las necesidades de su contexto inmediato.

El ejercicio de la gestión universitaria que tiene implicaciones de poder se refiere a las actuaciones de directivos y actores responsables de procesos de gestión que han desencadenado en cada uno de los centros universitarios. El objeto de estudio, incluye una diversidad de acciones intencionadas para el cumplimiento de los planes de desarrollo, de acuerdo al esquema de Clark (1983), el cual corresponde a los tipos de coordinación o control

estatal en el sentido de la gestión educativa. En efecto, se trata de explicar desde el tipo de coordinación burocrática considerando los mandatos, consignas, estilos de gestión, y la percepción de los cambios producidos a partir de reconocer sus propias actuaciones y la manera en que se movilizaron en el “mundo” del Centro Universitario.

Para la búsqueda de una estrategia para el cambio en las universidades se deben reconocer y recuperar las experiencias de la gestión en la dimensión de su cotidianeidad, tematizarlas y sistematizarlas (Rosario, 2000) para reconocer el modelo de gestión vigente, sus constitutivos en el contexto mismo o diferenciado al interior de un mismo sistema universitario, como lo es el caso de la Universidad de Guadalajara organizada en una red de centros universitarios

Esta investigación se trabajó desde una perspectiva cualitativa a través de dos momentos del proceso metodológico. El primero relacionado con el análisis de contenido a los resultados expresados en el tomo uno, referido a los Centros Temáticos objetos de esta investigación, publicada en la obra: “Desarrollo y consolidación de los modelos académicos de los Centros Universitarios de la Universidad de Guadalajara 1994-2004”.¹ El análisis se ubica, en el marco de la primera etapa, en las entrevistas que se publican en dicha obra, así como en los constitutivos referidos a la gestión y gobierno desplegada por los actores directivos. El segundo momento implicará el diseño y aplicación de entrevistas a profundidad a directivos clave que den cuenta de sus motivaciones, percepciones y decisiones asumidas a partir de la expresión e interpretación de las políticas universitarias. En este sentido se arribará a un proceso de correlación entre los significados sobre la gestión universitaria desde la propia práctica de los actores del centro.

El contexto académico del CUCS

El caso del Centro Universitario de Ciencias de la Salud (CUCS) fundamentalmente nos interesa analizar el rol de los actores directivos y sus expectativas, en donde se consideren sus concepciones sobre Universidad con las prácticas de gestión desencadenadas de carácter unipersonal, así como en el mundo del trabajo colegiado, ya sea desde los órganos formalmente constituidos, como son los Consejos, colegios, entre otros, o mediante la determinación de actuaciones unipersonales que impactaron en el quehacer de otros actores en los aspectos de la relación que existe entre los estilos de liderazgo y gestión con algunos indicadores del desarrollo académico.

El problema de la gestión universitaria en la universidad pública mexicana está determinado por redes de poder de carácter hegemónico que guardan una relación directa con el tipo de actuación que manifiestan los actores directivos en los espacios institucionales. Esto es, que es posible construir en el ámbito de la gestión el mapa de actuación que determinan en situaciones concretas las intenciones y el quehacer estructurante del directivo universitario.

A partir de la creación de los centros temáticos en la Universidad de Guadalajara, nace el dos de mayo de 1994 el CUCS con la agrupación de las facultades que en aquel entonces contaban con carreras médicas.

El CUCS cuenta con una estructura organizacional que le ha permitido desarrollarse y consolidarse en las funciones sustantivas y adjetivas, mostrando un gran compromiso por parte del centro hacia la sociedad en general. En cuanto al desarrollo de la oferta educativa se puede observar que ha existido una constante preocupación por ofertar programas de postgrado y especialidades, las cuales estuvieron en un proceso continuo de evaluación y reforma curricular con el objetivo de mantener actualizados cada uno de los programas y los perfiles de los profesionales de la salud de acuerdo con las demandas y necesidades de la problemática salud-enfermedad y a los rápidos avances de este campo disciplinar, aunado a lo anterior se buscó incorporar innovaciones educativas y el uso de la tecnología para el enriquecimiento de la vida académica.

En tanto en el periodo 2002 a 2004 la oferta educativa se mantuvo igual puesto que los esfuerzos fueron dirigidos a los procesos de evaluación, con la premisa de lograr la acreditación en los programas de pregrado e ingresar los programas de postgrado al PIFOP y/o PNP. Se han dado una serie de acciones que potenciaron el desarrollo institucional, tales

como estudios de mercado y seguimiento de egresados, problemáticas de salud-enfermedad en el estado y país, el resultado fue la creación de nuevas currícula para cinco programas de licenciatura del CUCS, y de tres carreras de Técnico Superior Universitario, por lo que pareciera ser que buena parte de los avances del desarrollo institucional en el periodo 1998 a 2000 responden en gran medida a el PDC.

El PDC tiene continuidad en el año 2000 pero bajo el nombre de Programa par la Actualización de los Programas de Estudio (PACPE) a partir del cual existió un mayor trabajo colegiado con respecto a la actualización y revisión de los programas educativos bajo el modelo de Competencias Profesionales Integradas (CPI). En 2001 se pone en marcha el Programa para la consolidación de Planes de Estudio por Competencias Profesionales del CUCS (COPEC) el que contemplaba once líneas de trabajo dando como resultado en el periodo 2001 a 2004 un constante proceso de autoevaluación.

Posiblemente las tendencias del autodiagnóstico en el periodo ya señalado han dado como originado un creciente número de programas educativos acreditados, así como el fortalecimiento del trabajo colegiado en diferentes instancias: académicas, colegios departamentales, consejos divisionales, junta divisional, y comités de apoyo.

Prueba de sus logros son los datos que se reportan en los informes anuales, por ejemplo en cuanto a la absorción de la demanda, en tan sólo dos años (2001 a 2003) el número de aspirantes a nivel Superior (licenciaturas) del calendario escolar "B" se incrementó en un 53.43%. Esto es, de 4,960 solicitudes registradas en el año 2001, se pasó a 7,610 en 2003, siendo las carreras de Medicina y Psicología las más requeridasⁱⁱ.

Ya para el calendario 2006 A se admitió a 1,071 alumnos de nuevo ingreso en los programas de pregrado, lo que representó el 22.12% de cobertura a la demanda y en el calendario 2006 B se admitieron 1,095 alumnos, de 6,533 aspirantes, lo que equivale al 16.76% del porcentaje de admisión.

Si nos referimos a los Programas académicos se puede observar que la oferta se mantiene en el pregrado y se ha incrementado en el postgrado. Actualmente oferta 6 licenciaturas, 12 maestrías, 7 Doctorados, 51 especialidades, 6 cursos post-básicos, 2 carreras de Técnico Superior Universitario y 1 de Técnico Medio Profesionalⁱⁱⁱ.

Cabe mencionar que el Centro Universitario se ha consolidado en el postgrado, prueba de ello es que para el 2004 se ofertaba un total de 19 programas de los cuales 11 son de maestría y 8 de doctorado. Actualmente, la población estudiantil de los programas de maestrías y doctorados representa alrededor del 13% en la población escolar de los programas de postgrado.

La población escolar de postgrado asciende a 2,033 alumnos. De estos, el 75.20% de los estudiantes (1,529) está inscrito en programas de especialidades médicas, el 2.65% (54) en especialidades odontológicas, el 8.65% (176) en los cursos posbásicos de Enfermería, el 7.23% en maestrías (147), el 6.24% (127) en programas de doctorado^{iv}.

Actualmente suman 45 los programas de las especialidades médicas que se encuentran en congruencia con el Plan Único de Especialidades Médicas y con la propia Normatividad de la Universidad de Guadalajara; ocho de estos programas están reconocidos por el CONACYT (PNP).

Por otro lado la evolución de la matrícula de 2001 al 2002 tuvo un aumento de 6.93%, sin embargo, del 2002 al 2003 se mantuvo casi sin cambios. La matrícula del CUCS en 2004 ascendía a 10,226 estudiantes. De estos 5.17% (529) pertenecían a educación media superior; 3.35% (343) cursaban las carreras de TSU; mientras que en el nivel de licenciatura 71.69 por ciento (7,326) estaban inscritos en alguna carrera, y 19.77 por ciento (2,028) cursaban un postgrado.

La matrícula con la que contaba el CUCS en el calendario 2005A era de 9,625 alumnos de pregrado y postgrado. La distribución de dicha matrícula es de 7864 alumnos en pregrado, de

los cuales 491 se encontraban en el nivel medio superior, 341 en el nivel de técnico superior universitario y 7032 en el nivel de licenciatura representando un 72.34 %. En el nivel de postgrado se tenían 1551 alumnos en programas de especialidades, 164 en maestrías y 142 en doctorados.

En el calendario 2006 A la matrícula es de 9,617 alumnos y en el calendario 2006 B la matrícula se incrementó ligeramente a 9,787 estudiantes. Una muestra del desarrollo del centro tiene que ver con el número de Programas Educativos (PE) acreditados, actualmente se cuenta con cuatro de seis licenciaturas acreditadas: Medicina, Cirujano Dentista, Psicología y Enfermería; a las que se suma el PE de Técnico Medio Superior en Enfermería. En todos los casos se trabaja con miras a la reacreditación, buscando mantener el reconocimiento de la calidad de los PE del CUCS en beneficio de una formación integral que permita a los futuros profesionales de la salud, enfrentar la realidad en sus diferentes manifestaciones en un contexto global.

Sin duda para la acreditación de los programas educativos, es de vital importancia la participación e implicación del personal docente en este tipo de procesos. La composición de la plantilla de académicos del en el 2004 estaba integrada por un total de 1,653 plazas de académicos. De éstos, 370 son profesores de carrera de tiempo completo, 56 profesores de medio tiempo, 386 son técnicos académicos, tanto de tiempo completo como de medio tiempo y por último, 841 son profesores de asignatura. Para el año 2005 la plantilla del personal académico estaba integrada por un total de 1,645 plazas. De éstas, 373 son profesores de carrera de tiempo completo, 55 de profesores de medio tiempo, 395 son de técnicos académicos, tanto de tiempo completo como de medio tiempo y por último, 822 son de profesores de asignatura.

Actualmente la composición de la plantilla del personal académico del CUCS, está conformada en un 56.2% por profesores de asignatura y el restante 43.8%¹ corresponde a los profesores de carrera. A la fecha se cuenta con un total de 1,851 plazas de académicos. De estos, 428 son profesores de carrera de tiempo completo, 50 profesores de medio tiempo, 333 son técnicos académicos, tanto de tiempo completo como de medio tiempo y por último, 1040 son profesores de asignatura. Adicionalmente la Plantilla de profesores investigadores asciende a 209 profesores investigadores, de los cuales 108 cuentan con grado de doctorado y 66 de maestría. De este grupo de profesores investigadores que participan como docentes en el CUCS, 80 pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

Por lo que refiere a la producción escrita que los investigadores de este Centro realizaron durante el último año, se reportan 156 publicaciones de artículos en revistas internacionales indizadas, 62 artículos en revistas no indizadas, 27 libros y 52 capítulos de libro.

Posiblemente las labores de extensión han sido fortalecidas por medio de la gran cantidad de servicios médicos y clínicos otorgados a la comunidad, por mencionar algunos ejemplos en el último año se pueden reportar 244,387 servicios clínicos asistenciales a través de las cuales el Centro refuerza su permanente vínculo con la sociedad. Algunas de estas acciones en lo que refiere a atención psicológica, el Centro de Evaluación e Investigación Psicológica, adscrito al Departamento de Psicología Básica ofreció un total de 2,760. En el Laboratorio de Patología, adscrito al ahora Departamento de Microbiología y Patología, se realizaron un total de 1,295 estudios. El Departamento de Neurociencias brindó 6,876 servicios. El Departamento de Disciplinas Filosófico, Metodológicas e Instrumentales organizó la II Feria Universitaria y I Nacional de Educación para la Salud "Construyendo estilos de Vida Saludable", evento a través del cual prestó un total de 4,229 servicios.

Si hablamos de infraestructura, en el año 2005 el CUCS contaba con 134 aulas, 13 auditorios, 16 laboratorios especializados, 3 salas de lectura, 7 laboratorios de cómputo, 5 ciberterrazas y un importante avance en el equipamiento de la Biblioteca Central, ya que en el último año al acervo se sumaron 2,505 títulos (2,361 títulos comprados y 144 donaciones), que corresponden a un total de 2,858 volúmenes (2,711 comprados y 147 donados). Sumando lo anterior, el acervo con el que actualmente cuenta el CUCS en títulos y volúmenes es de 22,555 y 35,647 respectivamente.

En cuanto al financiamiento del centro para el año 2005 se ejerció un presupuesto total ordinario de \$290'922,972.38 de los cuales correspondió a servicios personales \$272'659,711.38 y \$18'263,261.00 a gastos de operación. Para el año 2006, dando continuidad a la estrategia de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación (P3E), el Centro ejerció un presupuesto total ordinario de \$312'453,761.00 de los cuales correspondió a servicios personales \$293'642,602.00 y \$18'811,159.00 a gastos de operación. Finalmente el presupuesto total ejercido para desarrollo del centro desde su creación hasta el año del 2004 pareciera haber permanecido constante puesto que no se nota tener un incremento considerable.

Discusión y reflexiones

En el CUCS uno de los principales logros de la primera gestión^v fue el impulso del modelo académico por el que se optó, ya que este es un modelo que deja de lado la característica profesionalizante y por contrario es un modelo matricial con los rasgos necesarios para formar un futuro profesional de la salud con contenido biológico, social y el conocimiento de las ciencias básicas. Señala que otro factor de éxito fue la transición hacia el modelo departamental sin dificultades e incidentes, a pesar de la existencia de dos facultades protagonistas.

Adicionalmente menciona el Rector del centro en el periodo 2001 - 2004 que se fortaleció el trabajo colegiado y se implementó una política de inclusión, de participación y discusión como base para la toma de decisiones, así como el fortalecer los procesos de autoevaluación con la intencionalidad de mejorar la calidad de los programas educativos, la diversificación de las fuentes de ingreso, la mejora de la infraestructura y la descentralización en el manejo de los recursos.

De acuerdo con el testimonio del secretario administrativo^{vi} del periodo 2001-2004 la gestión universitaria que rigió en su tiempo trató de potenciar la vida académica, con respeto a los actores, mediante un trabajo horizontal y propositivo, es decir, plantear propuestas de solución fundamentalmente de manera colegiada y tomar decisiones.

Por su parte el secretario académico^{vii} en el periodo 2001- 2004 señala que las políticas que se implementaron para el desarrollo del CUCS fueron tres, la primera política fue la de la recuperación de todos los espacios físicos, el equipo y la reorganización, la segunda fue la realización de evaluaciones externas bajo la óptica de la acreditación y en el caso de los postgrados la inclusión de los mismos en el PIFOP o en el PNP. Finalmente la última política fue en el sentido de la precisión y redefinición de estrategias para mejorar el trabajo académico y con ello señalar criterios de calidad. Se puede decir que el desarrollo del centro se debe en buena medida a los procesos de autoevaluación implementados así como a la revisión continua de la currícula y planes de estudio.

Como se puede observar la gran cantidad de servicios otorgados a la comunidad, implica destinar buena parte del financiamiento del centro a este rubro, para mantener las instalaciones e infraestructura funcional y operable. Así mismo se ha tratado, en la medida de lo posible, adecuar las instalaciones y adquirido equipo médico moderno y de alta tecnología. Adicionalmente se han desarrollado proyectos de investigación para estudiar problemáticas relacionadas con la comunidad de la región.

En el CUCS se puede arribar a la conclusión de que el modelo de gestión que se ha tratado de impulsar por parte de los directivos es un modelo propositivo-participativo, pero con cierta influencia por parte de los cuerpos colegiados, es decir, que las políticas arraigadas por el centro universitario, buena parte de las mismas han sido iniciativas por parte del máximo directivo o rector en turno, pero lejos de realizar la toma de decisiones de manera unipersonal, pareciera ser que se permitía la participación de los cuerpos colegiados, con la intencionalidad de solicitar el visto bueno a los esferas de poder que estos mismo pudieran formar, este tipo de acciones ha permitido la consolidación y el desarrollo del centro sin la existencia de grandes dificultades, de acuerdo a la triangulación de información sin duda este estilo de gestión se ha visto reflejado en la práctica.

BIBLIOGRAFÍA

Aguera Ibáñez, Enrique; Vázquez López, José Jaime; De Vries Meijer, Wietse (coordinadores). (2005) Retos y Perspectivas de la Educación Superior. Dirección General de Fomento Editorial. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Plaza y Valdés Editores. México.

Álvarez y Topete (1997). Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación superior. Disponible en la Red, 5 de agosto del 2006:
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc11.htm#intro>

Arredondo, G. Víctor Martiniano; Carbajosa, Diana; Castro, Irene; Esquivel, L. Juan Eduardo; Mendoza, R. Javier; Piña, Juan Manuel; Sánchez, P. Ricardo; Velásquez, A. María de Lourdes. (1996) Universidad y sociedad la inminencia del cambio. CESU. UNAM.. México, D.F.

Cazes, Menache Daniel; Ibarra Colado Eduardo; Porter Galetar Luis. Evaluación, (2000) Financiamiento y Gobierno de la Universidad: El papel de las políticas. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Clark, Burton. (1983). El sistema de educación superior: Una visión comparativa de la organización académica. México: Nueva Imagen- UAM – Azcapotzalco

Del Bello, Juan C. (2002). Desafíos de la política de educación superior en América Latina. Reflexiones a partir del caso Argentino con énfasis sobre la evaluación para el mejoramiento de la calidad. Department of Human Development. The World Bank Latin America And The Caribbean Regional Office. LCSHD Paper Series. Disponible 3 de agosto, 2006:
[http://wbln0018.worldbank.org/LAC/LACInfoClient.nsf/0/4426fd7d8973414285256cad005ca18c/\\$FILE/LCSHD%20PAPER%20SERIES%20%2370.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/LAC/LACInfoClient.nsf/0/4426fd7d8973414285256cad005ca18c/$FILE/LCSHD%20PAPER%20SERIES%20%2370.pdf)

García Guadilla, Carmen (2005). Financiamiento de la educación superior en América Latina, en GUNIUNESCO, Educación Superior en el Mundo 2006. El Financiamiento de las Universidades, Ediciones MundiPrensa, Madrid, Barcelona, México. Disponible en la Red 23 de agosto del 2006:
http://www.suc.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0012.pdf

Gibbons, Michael (1998). Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. El autor fungió como Secretario General de la Association Of Commonwealth Universities. Disponible 3 de agosto, 2006:
http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs_sesiones/gibbons_victor_manuel.pdf

Huerta, A. J. Jesús. Pérez: G. Irma Susana. (2002) Influencia de algunos modelos universitarios en la Universidad de Guadalajara. UDUAL. Universidad de Guadalajara. México..

López, Z. Rodrigo; Cano, T. Jorge G. (2000) La universidad pública. Problemas y desafíos de fin de siglo. Universidad Autónoma de Sinaloa. Culiacán Rosales, Sinaloa.

Lolas, Fernando (2006). Sobre Modelos de Gestión Universitaria. En Calidad en La Educación No 24, julio 2006 • pp. 35-45. Disponible en la red 23 de agosto del 2006:
http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionpublicaciones/publicaciones_revista_calidad_detalle.aspx?idPublicacion=53

Marianov y Von (2006). La Gobernabilidad de las Instituciones de Educación Superior y el Lugar de la Participación. Calidad en la Educación No 24, julio 2006 o pp. 133-145: Disponible en la Red 20 de agosto del 2006:
http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionpublicaciones/publicaciones_revista_calidad_detalle.aspx?idPublicacion=53

Merino, Carlos (2006). Modelo de Gestión para Homogeneizar y Asegurar Calidad Docente en una Universidad con Expansión Territorial. Revista Calidad en la Educación No 24, julio 2006 o pp. 157-169. Disponible en la Red, 21 de agosto del 2006:

http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionpublicaciones/publicaciones_revista_calidad_detalle.aspx?idPublicacion=53

Muñoz y Sobrero (2006). Análisis de Procesos de Internacionalización de la Educación Superior. Revista Calidad en la Educación No 24, julio 2006 • pp. 247-271

Payan, F. Carlos; Van der. D. Pierre. (1995). Evaluación de la calidad y gestión del cambio. ANUIES. Universidad de Guanajuato. Organización Universitaria interamericana. México, D.F.

Rosario, M. Víctor Manuel; Pérez, G. Irma Susana; Huerta, A. J. Jesús. (1994). Proceso de organización departamental de la Red Universitaria en Jalisco. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco.

Rosario, M. Víctor Manuel. Discurso y poder en la Universidad Pública Mexicana. (2003). El caso de la Universidad de Guadalajara (1993-1994). Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco.

Rosario Muñoz, Víctor Manuel; Marúm Espinosa, Elia; (2005). Desarrollo y Consolidación de los Modelos Académicos de los Centros Universitarios en la Universidad de Guadalajara 1994-2004. Centros Temáticos Tomo I. Universidad de Guadalajara. México.

Salas Perea, Ramón S. La calidad en el desarrollo profesional: avances y desafíos. Rev Cubana Educ Med Super. [online]. Mayo-ago. 2000, vol.14, no.2 [citado 03 Agosto 2006], p.136-147. Disponible en la World Wide Web:

<http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412000000200003&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0864-2141.

Salinas, J. (2000): "¿Qué se entiende por una institución de educación superior flexible?". En: CABERO, J; SALINAS, J. et al (coord.). Las nuevas tecnologías para la mejora educativa. Kronos. Sevilla. ISBN: 84-85101-25-1. Pág. 451-466. Disponible: <http://gte.uib.es/articulo/edutec991.pdf>

Universidad de Guadalajara. Certidumbre y Esperanza. Plan Institucional de Desarrollo 1995-2001. 1996. Guadalajara, Jalisco.

Universidad de Guadalajara. Modelos Académicos de Centros Universitarios. Mayo-Agosto 1994. Guadalajara, Jalisco.

Universidad de Guadalajara. Modelos Académicos de Centros Universitarios. Dictámenes de creación de Centros Universitario. Comisión Especial para la Transición HCGU. Mayo-Agosto 1994. Guadalajara, Jalisco.

ⁱ Víctor Manuel Rosario Muñoz y Elia Marum Espinosa. Desarrollo y Consolidación de los Modelos Académicos de los Centros Universitarios en la Universidad de Guadalajara (1994-2004). Tomo I. Universalidad de Guadalajara 2005.

ⁱⁱ Esto de acuerdo al informe del periodo 2001-2004 del Centro Universitario de Ciencias de la Salud

ⁱⁱⁱ Información extraída de Informes de actividades del Centro Universitario de Ciencias de la Salud

^{iv} Ídem.

^v Tomado de la entrevista que aparece en el texto Desarrollo y consolidación de los modelos académicos de los centros universitarios en la Universidad de Guadalajara. (2005) y que se aplicó al Dr. Raúl Vargas.

^{vi} Tomado de la entrevista que aparece en el texto Desarrollo y consolidación de los modelos académicos de los centros universitarios en la Universidad de Guadalajara. (2005) y que se aplicó al Dr. Víctor M. Rosario Muñoz.

^{vii} Tomado de la entrevista que aparece en el texto Desarrollo y consolidación de los modelos académicos de los centros universitarios en la Universidad de Guadalajara. (2005) y que se aplicó al Dr. Salvador Chávez Ramírez.

