

I CONGRESO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA Y PRACTICAS EDUCATIVAS INNOVADORAS

LA RED UNIVERSITARIA DE JALISCO: DISPOSITIVOS DE COORDINACIÓN Y VICISITUDES DE LA INTERACCIÓN

Eje temático: Políticas públicas y gestión universitaria

Dr. Víctor Manuel Castillo Girón

victorm@cucea.udg.mx

Dr. Adrian de León Arias

leonarias@yahoo.com

Mtra. Suhey Ayala Ramírez

suhey@cucea.udg.mx

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Universidad de Guadalajara

Tel. 3770 3300, ext. 25083 Fax 25084

21 al 23 de Septiembre de 2011

Nezahualcóyotl, Estado de México, México

LA RED UNIVERSITARIA DE JALISCO: DISPOSITIVOS DE COORDINACIÓN Y VICISITUDES DE LA INTERACCIÓN

Resumen

La Universidad de Guadalajara transformó en 1994 su estructura organizacional para asumir la de red universitaria. El objetivo de este trabajo es analizar las vicisitudes de la red universitaria, en particular los mecanismos que favorecen la coordinación entre sus diferentes unidades o entidades y, sobre todo, la manera en que se gobiernan las relaciones y vínculos de colaboración y cooperación entre las mismas. Los resultados al mismo tiempo que podrían favorecer el establecimiento de políticas institucionales para mejorar el desempeño de la red universitaria pueden servir de discusión sobre la trayectoria que siguen o podrían seguir otras instituciones de educación superior que han asumido una estructura en red, muchas veces cimentada en formas organizacionales más orientadas a las firmas.

Palabras clave: red universitaria, colaboración universitaria, Universidad de Guadalajara

Abstract

In 1994 the University of Guadalajara transformed its organizational structure to take the university network. The implementation of this process had a significant impact on secondary and higher education in Jalisco, particularly expanded and diversified access to this kind of education in different regions of the state. The purpose of this paper is to analyze the events of the university network, in particular the mechanisms that promote coordination between different units or entities, especially the way they govern the relationships and partnerships and

cooperation between them. The results at the same time that could favor the establishment of institutional policies to improve the performance of the university network may serve as a discussion of the path followed or may follow other higher education institutions have adopted a network structure, often built on organizational forms are more oriented firms.

Key Words: university Network, university collaboration and Universidad de Guadalajara

Introducción

En 1994 la Universidad de Guadalajara transformó su estructura organizacional para asumir la de red universitaria. La puesta en marcha de este proceso repercutió significativamente en la educación media y media superior del estado de Jalisco; particularmente se amplió y diversificó el acceso a este tipo de educación en las diferentes regiones del estado.

El objetivo de este trabajo es analizar las vicisitudes de la red universitaria, en particular los mecanismos que favorecen la coordinación entre sus diferentes unidades o entidades y, sobre todo, la manera en que se gobiernan las relaciones y vínculos de colaboración y cooperación entre las mismas. Bajo esa perspectiva, los resultados pueden inscribirse en las modalidades de investigación centradas en las “organizaciones en red” (Afef, 2007) desde una perspectiva que asocia la estructura interna y la forma de gobernanza con la evolución de la red (Assens, 2003).

Nuestros hallazgos subrayan que a casi dos décadas de su creación la red universitaria de Jalisco aún se encuentra en una fase de extensión, no sólo porque continúa la creación de nuevas entidades sino también porque los procesos de interacción entre sus componentes es disfuncional. El análisis a profundidad de una de sus principales entidades componentes puede servir para ejemplificar la ausencia de centros piloto que lideren a otras entidades y generen coaliciones o sub grupos homogéneos para explotar mejor las complementariedades y aminorar los costos de coordinación. En consecuencia, el principio de coordinación de la red recae en la administración general que, ante un crecimiento creciente de la red, corre el riesgo de colisionar y desbordar en conflictos y luchas de poder por una repartición más institucionalizada de las estructuras de gobernación de la misma.

Bajo ese contexto, los resultados al mismo tiempo que podrían favorecer el establecimiento de políticas institucionales para mejorar el desempeño de la organización en red pueden servir de discusión sobre la trayectoria que siguen o podrían seguir otras instituciones de educación superior que han asumido una estructura en red, muchas veces cimentada en formas organizacionales relativamente similares.

La primera parte del documento aborda, desde una perspectiva teórica, el concepto de red universitaria. Enseguida se analiza la estructura académica y operativa que, en términos teóricos, favorece el principio de la autonomía e independencia de las entidades, por un lado y, por el otro, los mecanismos o

dispositivos que se movilizan para asegurar la coordinación entre los diferentes miembros de la red. Enseguida, profundizando en el caso del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), una de las dependencias de la Red Universitaria, analizamos los intercambios o manifestaciones de colaboración que ocurren entre las diversas entidades, el grado de compatibilidad entre las mismas y los mecanismos que guían y coordinan los comportamientos internos de la red. Finalizamos con algunas conclusiones y propuestas de medidas de política que podrían fortalecer la interacción entre las diferentes entidades de la red.

Los datos que sustentan el análisis se obtuvieron de fuentes secundarias, informes institucionales y, sobre todo, de entrevistas aplicadas de manera directa a los responsables de las diferentes instancias académico administrativas del CUCEA que, por su función, resultaban potenciales responsables directos o bien podrían tener referenciada la participación de alguno de los miembros de la comunidad académica, administrativa y estudiantil del Centro Universitario en ese tipo de actividades de colaboración o cooperación. Las entrevistas a profundidad con algunos de los mismos, nos permitió referenciar con mayor detalle las vicisitudes de los programas o convenios inter vinculados, particularmente el tipo de interrelaciones existentes, los motivos que persiguen las entidades relacionadas, el grado de asimetría o heterogeneidad entre los participantes así como los mecanismos que ellos movilizan para suscribir los acuerdos y, sobre todo, cumplir sus compromisos. Así mismo discutimos algunos de los problemas o deficiencias de la colaboración y los motivos por los cuáles algunas entidades se mantienen al margen de las interacciones con otros miembros de la red.

1.- El concepto de red

Una red refiere a un conjunto de relaciones entre diversas unidades organizadas en torno a un objetivo. En términos operativos, las unidades de una red son autónomas y al mismo tiempo dependientes frente al conjunto a través de reglas basadas en la descentralización, participación y coordinación (Grandori y Giuseppe, 1995; Castells, 2002; Assens, 2003; Hautrive, 2006; Leiras, 2006). Dada su autogobernanza y autodirección, las unidades también pueden sostener relaciones con otras entidades externas a la red.

Conceptualmente se considera que el reagrupamiento de unidades propicia que los socios compartan su experiencia sin tener que recurrir a los costos de control administrativo en que incurre una gran organización integrada y evita los costos de transacción relacionados con la negociación de contratos y, en consecuencia, el riesgo de oportunismo que supone actuar en un mercado con numerosos intermediarios. El interés mutuo de una relación recurrente y durable permite a las unidades relacionadas sobrepasar su capacidad individual, posibilitar relaciones de especialización funcional y disponer de mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno (White y Siu, 2005; García 1996).

Bajo esa perspectiva, el funcionamiento de una red reposa tanto en la libertad de sus unidades para tomar iniciativas como en la consistencia o grado en que los componentes de la red interactúan y comparten los mismos intereses. De esa forma, el principal problema de una red consiste en regular armoniosamente la autonomía y la interdependencia o el control colectivo. La falta de conciliación

entre estas dos dimensiones puede potenciar o inhibir la creatividad, la iniciativa, la participación individual, los conflictos de intereses y las contradicciones colectivas.

Así, entonces, la comprensión de una red demanda analizar los principios relacionados con su formación y evolución (García, 1996). Ello significa conocer los factores determinantes que le dieron origen y forma, por un lado (véase apartado 2) y, por el otro lado, analizar las reglas o mecanismos que coordinan los comportamientos dentro de la red (véase apartado 3).

En el caso de las redes universitaria, como es nuestro objeto de estudio, su origen generalmente se vincula con la realización de proyectos conjuntos o de relaciones de cooperación entre sus miembros en áreas vitales para el desarrollo educativo como son la investigación, la docencia, la educación continua, el intercambio de académicos, la movilidad estudiantil, la transferencia de información y la celebración de eventos para la extensión y difusión de la ciencia o la cultura (Leiras, 2006).

En el análisis de los mecanismos por los cuales se mantiene la estabilidad y cohesión interna de la red, resulta fundamental tomar en consideración el conjunto de normas que armonizan los conflictos de intereses entre los participantes y, por lo tanto, posibilitan las relaciones cooperativas entre los mismos.

Estas normas se definen a través de un proceso de múltiples y sucesivas negociaciones en las que cada unidad, en función de sus propias capacidades, puede incidir en la forma que se coordinan sus relaciones de interdependencia dentro de la red (García, 1996).

De acuerdo con Assens (2003), en el entendimiento de estas normas de funcionamiento resulta fundamental tomar en consideración la etapa por la que la red transita o evoluciona.

Durante la etapa de formación de la red, las entidades fundadoras generalmente mantienen contactos informales sin que necesariamente una de ellas ocupe una posición ventajosa sobre las otras. Para alcanzar los objetivos colectivos enunciados, las entidades requieren mayor fluidez de los flujos de información y flexibilizar su estructura en términos de la transferencia de recursos, la compartición de competencias y la descentralización de la toma de decisiones. La coordinación entre las entidades reposa fuertemente en la auto-organización y ajustes mutuos.

Sin embargo, en la medida que la red evoluciona, las posibilidades de extensión de sus ramificaciones se incrementan de manera directamente proporcional con su número de miembros. En esta condición, las posiciones de sus entidades fundadoras tienden a especializarse para conservar su legitimidad frente al resto de los miembros vinculados. Para preservar la cohesión y evitar el disfuncionamiento asociado con el incremento del tamaño de la red, una o varias entidades forman coaliciones y sub grupos homogéneos que hacen las fronteras

más herméticas generando barreras a la entrada y evitando los conflictos y luchas de poder por una repartición más armonizada de las posiciones. Esta política de “fortalecimiento de posiciones” busca igualmente reducir los costos de coordinación para explotar mejor las complementariedades entre las entidades de la red.

Bajo esa formalización de posiciones por parte de los miembros más influyentes, la red entra en una etapa que lo mismo puede ser de plena madurez como afectarla y llevarla a su desaparición o plena transformación.

El primer caso ocurre cuando las entidades con menor calificación en sus activos tecnológicos, financieros, productivos u organizativos, limitan voluntariamente su margen de maniobra y mantienen una posición subordinada a las estrategias de las entidades dominantes de la red. Estas últimas, por su parte, dada su mayor reputación, dominio de flujos de información fundamental o su posición de pivote en otras redes, definirán las formas de coordinación y el grado de intercambio e intentarán obtener las mayores ventajas posibles (Godinez, 2000).

La afectación de la red, por su parte, deviene en la medida que algunos miembros se oponen a esa evolución muy formalista de la red rechazando participar en los intercambios o bien aislándose o retirándose definitivamente de la red, retirando el capital acumulado, para exonerarse del juego de preferencias, obligaciones tácitas y reglas de reciprocidad aplicadas a los otros miembros. Este fenómeno es más factible en la medida que existen débiles barreras a la entrada y la salida dado la falta de un objetivo común o un bajo grado de correlaciones entre las entidades.

De esa manera, la afectación progresiva de las fronteras acelera la transformación de una red hacia una forma de organización más fragmentada, fundada en la desconfianza y en la mayor tentación de los miembros para aislarse y renunciar a toda forma de cooperación.

Dado el contexto anterior, el análisis de las reglas o mecanismos que guían y coordinan los comportamientos al interior de la estructura así como los intercambios con el exterior, debe comenzar cuestionando el modo de dirección. Dicho de otra manera, en principio debemos determinar si la red funciona ya sea bajo un modelo supervisado por uno o varios pivotes identificados y activos o bajo una forma de autodeterminación ausente de pivotes. En el primer caso, denominado “red en estrella”, generalmente una entidad centraliza las decisiones y coordina y regula las tareas del resto de los miembros, a través de un servicio de compras, una agenda de actividades o mediante sistemas de información o procedimientos especiales. En el segundo caso, se tiene una “red comunitaria” integrada por varias entidades que tienen un poder de decisión equivalente. En este caso, la red dispone de un sistema compartido de información eficaz y simétrica entre sus entidades y el juego relacional entre los miembros reposa tanto en la cooperación como en la competencia.

2.- La Red Universitaria de Jalisco: génesis y evolución de su estructura

La Universidad de Guadalajara es la institución de educación superior más importante del estado de Jalisco. En 1994, en un intento por simplificar su complejidad estructural y, en consecuencia, mejorar su desempeño y cumplir de

mejor manera su misión, la Universidad adoptó una nueva estructura. Bajo este nuevo modelo estructural, denominado Modelo en Red o Red Universitaria en Jalisco, la institución concedió relevancia a la desconcentración geográfica de la educación media superior y superior, la descentralización administrativa y la regionalización de sus servicios como estrategia para incrementar su presencia en cada una de las regiones que integran el estado de Jalisco.¹

Bajo ese proceso, en 1994 se constituyeron seis Centros Universitarios Temáticos, cinco Centros Universitarios Regionales y el Sistema de Educación Media Superior. Seis años después se agregaron a la Red Universitaria dos Campus Universitarios y en marzo de 2003 se creó uno más. En diciembre de 2004 estos tres Campus se transformaron en Centros Universitarios Regionales y, en consecuencia, comenzaron a asumir una estructura que les permite gestar y administrar sus propios programas más que ser simples sedes de los programas docentes ofertados por otros Centros Universitarios. En esa misma fecha, el Consejo General Universitario también aprobó la creación del Sistema de Universidad Virtual con la finalidad de ampliar la cobertura educativa mediante modalidades no convencionales.

Así, entonces, desde finales del año 2004 la Red Universitaria se componía del Sistema de Educación Media Superior (SEMS), el Sistema de Educación Virtual (SUV), seis Centros Universitarios Temáticos y ocho Centros Universitarios

¹ Para profundizar en los lineamientos que dieron origen al Red Universitaria, véase Silva (1999), Avelar y Moyado (2001), Gutiérrez (2002) y Acosta (2005).

Regionales.² En conjunto, durante el segundo semestre del año 2010 (ciclo escolar 2010B), la matrícula de la universidad sumaba 218,819 estudiantes, de los cuales alrededor del 39 por ciento pertenecían al nivel superior y el 61 por ciento restante estaban inscritos en el nivel medio superior.³

Para su funcionamiento, cada una de estas entidades o dependencias universitarias cuenta con su Estatuto Orgánico y una estructura académica y operativa que, en términos teóricos, favorece el principio de la autonomía e independencia que caracteriza a una organización en red.

Bajo esa perspectiva, la gestión y administración de los recursos adscritos a estas entidades, recae en su rector (o director en el caso del SEMS). Para integrar en un proyecto global los diferentes ámbitos del trabajo académico, el responsable de cada entidad tiene como apoyo sustancial una secretaria académica. Para la administración y gestión de los recursos físicos, humanos y financieros de la institución, se apoya en la secretaría administrativa. Ambas secretarías cumplen sus tareas con el apoyo de diversas coordinaciones de área.

Las actividades sustantivas de docencia, investigación y extensión, por su parte, son responsabilidad directa de los Departamentos, los cuales ofrecen un conjunto

² Los Centros Universitarios temáticos tienen su sede en la Zona Metropolitana de Guadalajara y sus actividades sustanciales giran en torno a una de las siguientes áreas temáticas: Arte, Arquitectura y Diseño; Ciencias Biológicas y Agropecuarias; Ciencias de la Salud; Ciencias Económico Administrativas; Ciencias Exactas e Ingenierías y; Ciencias Sociales y Humanidades.

Los Centros Universitarios Regionales, por su parte, tienen sede en las regiones del interior del Estado de Jalisco. En el dictamen de creación de cada uno de estos Centros se aprecia que sus actividades sustanciales deben orientarse hacia las necesidades específicas de los municipios de su región de influencia y, en consecuencia, contribuir al desarrollo de su entorno.

³ Véase http://www.copladi.udg.mx/estadistica/numeralia/numeralia_de_septiembre_2010_pdf

de disciplinas, impartidas por profesores expertos coordinados por un “Jefe de Departamento”.

Los Departamentos, a su vez, se agrupan en Divisiones o unidades académico-administrativas articuladas a un área de conocimiento relativamente homogéneo en cuanto a los campos de la realidad que estudia y a la metodología que emplea. La representación y gestión de las Divisiones recae en un funcionario denominado “Director de División” que al mismo tiempo preside el Consejo Divisional u Órgano Colegiado responsable, entre otros aspectos, de promover y apoyar los procesos para la creación, modificación o supresión de planes y programas curriculares; de proponer programas operativos anuales en materia de investigación y desarrollo tecnológico; de promover acciones de vinculación con los sectores público, privado y social; de formular programas institucionales en donde participe personal académico, administrativo y alumnos.⁴

Para asegurar la coordinación de las diferentes dependencias, segundo principio de la organización en red, se han instrumentado diversos mecanismos o dispositivos. Siguiendo la propuesta de Baudry (2003), estos mecanismos pueden agruparse en cuatro tipos: de integración organizacional, de integración logística, de coordinación de la calidad y de incentivación.

2.1.- Los dispositivos de integración organizacional

Todos los actores de la red universitaria deben observar las normas y políticas emanadas de una Ley Orgánica y diversos Estatutos y Reglamentos expedidos

⁴ Universidad de Guadalajara (2001).

por el Consejo General Universitario (CGU),⁵ mismo que es presidido por el Rector General, máxima autoridad ejecutiva de la Universidad de Guadalajara y que para cumplir sus funciones dispone de la denominada “Administración General” o conjunto de órganos administrativos distribuidos en la Vicerrectoría Ejecutiva y en la Secretaría General. La primera es responsable de las tareas de coordinación y conducción de los procesos de diseño, puesta en marcha y evaluación de los programas académicos, de investigación, de difusión de la ciencia, el arte y la cultura, de vinculación y de gestión institucional que operan en la Red universitaria (véase <http://www.vicerrectoria.udg.mx/acerca>). La Secretaría General, por su parte, es responsable, entre otros aspectos, de autorizar acuerdos, certificar documentos, apoyar las instancias de la red en la elaboración, modificación e interpretación de la normatividad, dar seguimiento a las relaciones laborales del personal académico y administrativo, atender los asuntos generales del sector estudiantil y vigilar el orden y la disciplina en las entidades de la red universitaria (véase <http://www.secgral.udg.mx>).

De igual manera, para favorecer la coordinación entre las entidades y propiciar el funcionamiento armónico de la red universitaria, también opera, a manera de órgano consultivo y de planeación, el Consejo de Rectores, mismo que se integra por el Rector General, el Vicerrector Ejecutivo, el Secretario General, los Rectores

⁵ El CGU se integra por 176 Consejeros Propietarios entre los que se encuentran el Rector General, el Vicerrector Ejecutivo y el Secretario General de la Red Universitaria, los Rectores de Centro y del SUV, el Director del SEMS, tres directivos (Directores de División y en los centro Universitarios que solo tienen dos Divisiones, un Jefe de Departamento), tres académicos y tres alumnos por cada Centro Universitario, nueve directivos, nueve académicos y nueve alumnos del SEMS, el Secretario General del Sindicato de Trabajadores Académicos de la Universidad de Guadalajara (STAUdeG), el Secretario General del Sindicato Único de Trabajadores Universitarios de la Universidad de Guadalajara (SUTUdeG), el Presidente de la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU) y el Presidente del Consejo Social de la Universidad de Guadalajara (<http://www.electoral.udg.mx/>). Los consejeros académicos, administrativos y alumnos, cuentan con un suplente que los sustituye en sus ausencias.

de los Centros Universitarios y del Sistema de Universidad Virtual y el Director General de Educación Media Superior.

2.2.- Mecanismos de integración logística

Con el objetivo de administrar y sistematizar los trámites y servicios que realizan las diferentes entidades de la red universitaria, desde 1995 comenzó a ponerse en operación el Sistema Integral de Información y Administración Universitaria (SIIAU). Este sistema funciona en internet y relaciona principalmente en tres áreas o módulos las bases de datos de las diferentes dependencias de la red. En todos los casos, los lineamientos, mecanismos y procedimientos generales son conducidos por una instancia específica de la Administración General.

Uno de los módulos integra los planes de estudio y el control escolar de los alumnos y egresados de la institución como son las calificaciones, las materias cursadas y la inscripción por ciclo escolar, los horarios, aulas y profesores asignados a cada asignatura, los créditos cursados, la modalidad de titulación, etcétera. En términos operativos, bajo la conducción de la Coordinación de Control Escolar adscrita a la Secretaría General de la Administración General, cada una de las entidades, a través de su Coordinación de Control Escolar, administra sus propios procesos de servicios escolares y realiza el registro de los datos correspondientes en el SIIAU.

Otro de los módulos es el de recursos humanos que registra desde la creación de una plaza laboral hasta el control de cada trabajador durante su estancia en la institución en asuntos relacionados con licencias, permisos, jubilaciones,

renuncias, etcétera.⁶ El registro y gestión de esta información es responsabilidad de la Coordinación de Recursos Humanos de cada entidad, bajo la dirección de la Coordinación General de Recursos Humanos dependiente de la Secretaría General.

El módulo referente a las finanzas favorece los procesos de planeación, programación, presupuestación y evaluación del ejercicio de los recursos financieros de la institución. Para ello, cada una de las entidades, a través de sus propias unidades responsables de gasto, elabora y registra en el sistema de información sus Programas Operativos Anuales integrados por proyectos, acciones de gasto, previsión, asignación y distribución de los recursos financieros. La dirección, operación, control y supervisión de la administración de los recursos económicos recae en la Coordinación de Finanzas de cada dependencia de la red universitaria bajo la tutela de la Coordinación General de Finanzas de la Secretaría General.

2.3.- Mecanismos de coordinación de la calidad

Con el objetivo de garantizar la homogeneidad en la calidad de los programas educativos, se puso en operación un nuevo sistema de admisión de estudiantes que valora las habilidades de pensamiento y los conocimientos básicos de los aspirantes. Este sistema está avalado por el College Board y si bien cada dependencia de la red, a través de su Coordinación de Control Escolar, participa en la integración del expediente y en la aplicación del examen de selección de sus

⁶ Véase **Gaceta Universitaria** del 20 de septiembre de 1999, página 10.

respectivos aspirantes, la coordinación general al igual que la emisión del dictamen final recae en la Coordinación General de Control Escolar de la Administración General.

De igual forma, para tratar de uniformar las condiciones académicas administrativas de los programas educativos, también se ha instaurado un procedimiento común para todas las entidades de la red universitaria. De tal manera, la Coordinación General Académica de la Administración General, a través de sus coordinaciones de Innovación Educativa y Pregrado (CIEP) y de Investigación y Posgrado, evalúa las propuestas de creación de unidades académicas y de nuevos programas de formación media superior, superior, técnica, profesional y posgrado que las entidades turnan al Consejo General Universitario para su creación y puesta en operación.

2.4.- Mecanismos de incentivación

Para potenciar el esfuerzo y la calidad de las actividades docentes, de investigación, de extensión, de tutoría y de gestión académica individual y colectiva del personal académico, anualmente se ponen en operación un conjunto de programas de estímulos financieros, de apoyo para el mantenimiento y adquisición de mobiliario y equipo, el pago de matriculas de estudios de posgrado, la realización de actividades de investigación, la publicación de productos de investigación y la participación en congresos disciplinares. En la mayoría de los casos, las convocatorias y administración de los recursos de estos programas son responsabilidad de la Coordinación General Académica de la Vicerrectoría

Ejecutiva y las entidades simplemente participan en la integración de los expedientes que avalan el cumplimiento de los requisitos correspondientes de sus académicos participantes. Un proceso relativamente similar ocurre con los recursos de fondos institucionales participables y de apoyo a las actividades de las funciones académicas instituidos por otras instancias gubernamentales, como es el caso de los programas de la Secretaría de Educación Pública para apoyar a los profesores de tiempo completo con Perfil deseable PROMEP o de apoyo a la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo.

3.- Mecanismos de coordinación de los procesos de intercambio entre las entidades de la red: una aproximación desde el caso del CUCEA

Según explicamos en el primer apartado, la comprensión de la operatividad de una red demanda analizar los elementos que le dan cohesión. Bajo esa perspectiva, una vez que subrayamos las variables sustanciales que dieron origen y forma a la red universitaria, en el presente apartado referimos los principales intercambios que ocurren entre sus entidades, la compatibilidad entre las mismas y los mecanismos que guían y coordinan los comportamientos internos de la red.

Nuestro análisis profundiza en el caso específico del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA). En este sentido, representa una aproximación parcial al conjunto. Sin embargo, asumiendo que cada una de las entidades ejerce su margen de autonomía y al mismo tiempo está restringida por las reglas colectivas, el estudio de las especificidades de este centro universitario puede ser significativo del conjunto de conexiones que ocurren en toda la red, particularmente porque el CUCEA fue una de las entidades fundadoras y

actualmente, con cerca de 15 mil estudiantes inscritos en once programas de licenciatura y catorce de posgrado, constituye el centro universitario con mayor población estudiantil.

Bajo esta perspectiva, nos centramos concretamente en los acuerdos de colaboración o cooperación que sostienen las diferentes unidades del CUCEA con otras entidades de la red universitaria. Asumimos que dichos acuerdos constituyen una relación híbrida cuya estructura de regulación dispone de mecanismos específicos para coordinar el conflicto de intereses individuales. Según especificamos anteriormente, estas relaciones implican que las partes involucradas deben trabajar de manera dependiente y coordinada a pesar de guardar su autonomía y coordinación con los campus en que ellos están inscritos.

El análisis refiere el tipo de interrelaciones existentes y los motivos que persiguen las entidades relacionadas. De igual manera analizamos el grado de asimetría o heterogeneidad entre los participantes así como los mecanismos que ellos movilizan para suscribir los acuerdos y, sobre todo, cumplir sus compromisos. Asimismo discutimos algunos de los problemas o deficiencias de la colaboración y los motivos por los cuáles algunas entidades se mantienen al margen de las interacciones con otros miembros de la red.

Los datos en que se soporta nuestro análisis se obtuvieron mediante dos estrategias complementarias. En la primera, a través del cuestionario “Interacciones de las entidades de la red universitaria entre sí y con otras entidades extrauniversitarias” identificamos los programas y proyectos de

docencia, investigación, extensión y divulgación, donde las unidades del CUCEA colaboran de manera activa con otras unidades de la red universitaria y extrauniversitarias. Este cuestionario fue contestado por 35 de 39 instancias (cuarenta) responsables de las actividades académico administrativas del Centro Universitario y que, por lo tanto, resultaban potenciales responsables directos o bien podrían tener referenciada la participación de alguno de los miembros de la comunidad académica, administrativa y estudiantil del Centro Universitario en ese tipo de actividades de colaboración o cooperación. Con esos datos, logramos identificar tales actividades, las partes vinculadas y los objetivos generales de la interacción.

En la segunda estrategia profundizamos en las especificidades de los programas y proyectos donde participan otras dependencias de la red. Para ello, con base al cuestionario guía semiestructurado “Procesos de intercambio y dispositivos de coordinación entre las entidades de la red universitaria”, entrevistamos a los responsables de las actividades bajo programas o convenios inter vinculados.

Bajo ese contexto, nuestro análisis refiere el tipo de interrelaciones existentes y los motivos que persiguen las entidades relacionadas. De igual manera analizamos el grado de asimetría o heterogeneidad entre los participantes así como los mecanismos que ellos movilizan para suscribir los acuerdos y, sobre todo, cumplir sus compromisos. Así mismo discutimos algunos de los problemas o deficiencias de la colaboración y los motivos por los cuáles algunas entidades se mantienen al margen de las interacciones con otros miembros de la red.

3.1.- Naturaleza de las interrelaciones

Entre las entidades entrevistadas, solo doce de los treinta y cinco casos sostienen interacciones con alguno de los otros centros universitarios de la red universitaria.⁷ Las actividades de interacción de esas doce entidades suman veintiuno. Por su objetivo general, catorce de estas actividades tienen relación con la docencia, cinco con la extensión y dos con la investigación. En los casos relacionados con la docencia, los objetivos se concretizan en la elaboración y actualización de programas de estudio o de formación continua o bien en la impartición de alguna materia o módulo de una licenciatura, posgrado o diplomado.⁸ Los proyectos de extensión más que relacionarse con la organización conjunta de eventos se centran en la difusión de alguna actividad puntual que realizan las otras entidades relacionadas. Las actividades de investigación se relacionan con un proyecto sobre la seguridad alimentaria y otro para el desarrollo de un parque tecnológico (ver anexo I).

Dos de las actividades de docencia coinciden en un programa cuyo objetivo es apoyar con docentes un programa de licenciatura del Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD). Esta participación está establecida en el dictamen

⁷ De estas doce entidades, dos únicamente tienen este tipo de vínculos; tres también tienen interacción con otras entidades extrauniversitarias y; siete igualmente sostienen interrelaciones con la Administración General. De las 23 entidades restantes, una solo tiene relaciones con otra entidad extrauniversitaria; diez no tienen ningún tipo de interacción fuera del campus universitario y; las doce restantes limitan sus vínculos con la Administración General para atender aspectos relacionados con la observancia de los diferentes dispositivos o mecanismos de coordinación de la red, que antes comentamos, como la gestión de los planes de estudio, el control escolar de alumnos y egresados, la administración de recursos humanos y los procesos de planeación, programación, presupuestación y evaluación de los recursos financieros de la institución (ver anexo II).

⁸ De acuerdo con datos de la Coordinación de Personal del CUCEA, en esta perspectiva también podemos incluir a nueve profesores con categoría en CUCEA que durante el ciclo 2011A impartieron clases en otros seis centros universitarios, así como a 17 profesores con plaza académica en otro centro y que imparten alguna materia en CUCEA. Estos profesores generalmente apoyan algún programa de posgrado y, en menor medida, de pregrado y en la mayoría de los casos su participación ocurre por invitación personal que reciben del coordinador del programa educativo correspondiente antes que por una política de movilidad institucional.

de creación de dicha licenciatura por el Consejo General Universitario y, como tal, es la única interacción sustentada en un acuerdo formal. El resto de las actividades corresponden a acciones informales derivadas generalmente del contacto personal entre el responsable de su ejecución en cada entidad participante.

En todos los casos, las interacciones se basan en los vínculos de amistad entre los participantes y, con excepción de uno de los proyectos orientados a la investigación, los vínculos solo ligan a dos entidades para una actividad específica. Este proyecto de investigación aún se encuentra en fase de elaboración y si bien involucra a cuatro centros universitarios, la gestación del mismo está siendo liderada por un directivo del CUCEA en coordinación con una universidad estadounidense.

Con excepción de este proyecto, todas las actividades tienen sede o se ejecutan fundamentalmente en los Centros Universitarios vinculados. De esta manera, podemos subrayar la informalidad de los acuerdos, por un lado y, por el otro, su estatus diferenciado toda vez que los activos aportados por el CUCEA se fundamentan en el grado de especialización de su personal involucrado. Así, las otras partes involucradas pueden acceder a un activo que no poseen y complementar sus actividades. No obstante, en la medida que las acciones correspondientes generalmente solo requieren de la intervención unipersonal de quienes las coordinan, la permanencia de las actividades está supeditada al interés de dichas personas en continuarlas.

3.2.- Mecanismos que gobiernan las relaciones

Al estar sustentadas en acuerdos de palabra y gestados más por la amistad entre los responsables de cada entidad participante, el tiempo y esfuerzo para conciliar metas y objetivos, resolver eventuales diferencias y conciliar los problemas administrativos, no representan mayores dificultades. En la medida que los acuerdos son unipersonales, también es escaso el compromiso de los principales directivos de cada dependencia para apoyar la ejecución de este tipo de proyectos, excepción hecha de uno de los casos donde la propuesta inicial fue visada por la máxima autoridad unipersonal de la dependencia, aspecto que facilita la obtención de recursos financieros para cubrir los gastos operativos correspondientes.

En la medida que las acciones correspondientes generalmente solo requieren de la intervención unipersonal de quienes las coordinan, la permanencia de las actividades está supeditada al interés de dichas personas en continuarlas. Ello junto a la informalidad de los acuerdos deriva en que ninguno de los casos incluya consideraciones o sanciones por incumplimiento de alguna de las partes. De tal manera, con exclusión de los dos casos relacionados con la Licenciatura en Urbanística, antes mencionados, que están normados “por oficio”, en las otras actividades el incumplimiento por parte del personal involucrado del CUCEA conllevaría a la finalización del proyecto sin mayor consecuencia para el mismo. En el caso de las contrapartes, esta suspensión podría propiciarse particularmente en las actividades relacionadas con los diplomados y el posgrado en la medida

que ellos formen recursos humanos a partir de estas relaciones. En las otras actividades, dado el grado de especificidad de los activos del CUCEA, seguramente preferirán permanecer con este tipo de relación antes que buscar opciones en otras entidades de la misma red.

3.3.- Elementos facilitadores e inhibidores de la colaboración

La laxidad de los acuerdos e incluso el escaso número de actividades en colaboración parece corresponder con la perspectiva de disminuir los costos de transacción (Williamson, 1994) que podrían asociarse con las distorsiones generadas por las dificultades administrativas para gestionar convenios y utilizar los recursos, por un lado, y por el otro, con la falta de una política institucional que incentive y promueva el trabajo en equipo y los procesos de cooperación.

Así, las ventajas de las relaciones basadas en situaciones de confianza mutua se potencian. Por ello, las interacciones aquí analizadas no ocurren en gastos de negociación y de coordinación, como tampoco requieren mecanismos específicos de vigilancia y de control. La autonomía de las partes es tal que en todos los casos se considera poco probable la aparición de conflicto de intereses, desviación de recursos y problemas de coordinación que no puedan ser resueltos de manera verbal y expedita entre las partes.

Bajo esa perspectiva, la existencia de estas interacciones obedece a una serie de elementos facilitadores asociados fundamentalmente con la trayectoria personal de quienes en ellas participan. En ese sentido la capacitación y las experiencias

previas positivas en cooperación al igual que su gran disposición para compartir información y su voluntad y confianza en los resultados que pueden lograrse a través de este tipo de acuerdos colaborativos, son elementos que los mismos participantes utilizan para referenciarse. En lo que respecta a los resultados que pueden alcanzarse, la perspectiva de los informantes subraya la asimetría en los activos dedicados a la colaboración, antes señalada, toda vez que la mayoría al mismo tiempo que reconoce que este tipo de participación si bien no favorece notablemente su acceso a insumos, el desarrollo de nuevas habilidades o los procesos de internacionalización, si aceptan el impacto que ello puede generar en las contrapartes en lo que corresponde a un mayor grado de especialización, resolver una necesidad puntual, acceder a nuevos conocimientos o incrementar su capacidad tecnológica y competitiva.

4.- Consideraciones finales

En teoría, las redes evolucionan por tres etapas. La primera fase corresponde con la formación de una nueva estructura organizacional con interacciones esporádicas entre las partes bajo reglas relativamente informales y con ajustes sucesivos para facilitar la fluidez de los flujos de información, la transferencia de recursos o la compartición de competencias. En la segunda etapa, la red se expande con la incorporación de nuevas dependencias que al mismo tiempo que incrementan la esfera de influencia de la red acrecientan los problemas de coordinación y de control organizacional. En ese contexto, ocurre un afianzamiento de algunas de las entidades que, a través de la formación de coaliciones o sub grupos homogéneos, pivotean y hermetizan las fronteras de la

red y, por lo tanto, reducen los costos de administración organizacional. Finalmente, en la tercera etapa, bajo la formalización de esos liderazgos la red enfrenta una disyuntiva: los miembros los aceptan o los rechazan. En el primer caso, aún cuando la organización puede sufrir consecuentes transformaciones, puede alcanzarse un grado de madurez donde la organización puede actuar conforme a las reglas de los miembros más influyentes toda vez que alcanzan un grado de reputación y fiabilidad. En el segundo caso, se acrecienta el riesgo de decline de la red toda vez que se incrementa la tentación de algunos de los miembros para aislarse y renunciar a toda forma de colaboración y cooperación.

Los resultados de este trabajo, permiten considerar que la red universitaria aún no consolida su segunda etapa, la de extensión, no sólo porque continúa la creación de nuevas dependencias, por ejemplo el campus de Tonalá, sino también porque la trama de intercambios entre sus entidades es disfuncional. Las interacciones analizadas a través de uno de los principales centros universitarios pueden ejemplificar la ausencia de centros piloto que lideren a otras entidades y generen coaliciones o sub grupos homogéneos para explotar mejor las complementariedades y aminorar los costos de coordinación. Así, la cohesión recae en la administración general que ante un mayor crecimiento de la red, corre el riesgo de colisionar y desbordar en conflictos y luchas de poder por una repartición más institucionalizada de las posiciones que ahora asumen algunos de los liderazgos individuales más influyentes de la red.

La asunción de una estructura basada menos en los liderazgos personales y más en el liderazgo de algunas de sus entidades, como podría ser el caso del CUCEA, bien podría favorecer la realización de proyectos conjuntos movilizandomecanismos de cooperación académica en áreas vitales para el desarrollo educativo como son la investigación, la formación de recursos humanos, la educación continua y a distancia, el intercambio de académicos, la promoción de metodologías e ideas innovadoras, la movilidad de estudiantes, la transferencia de información, las innovaciones académicas, etcétera.

Bajo esa perspectiva, la intensidad y frecuencia de la interacción no solo debería acrecentarse y hacerse recurrente sino también constituirse en un medio para generar acciones colectivas basadas en el reconocimiento recíproco de quienes se involucran en proyectos de colaboración y no, como hasta hoy ocurre, en acciones asimétricas unipersonales fundadas en vínculos de amistad entre actores adscritos a no más de dos entidades diferentes. De esa forma, la sustentabilidad de la red dependería de la capacidad de sus miembros para generar nuevos mecanismos que permitan regular de manera armoniosa su autonomía e interdependencia.

Para completar las aportaciones de este trabajo, nuevas investigaciones deberían extender su campo de estudio a las interacciones entre todas las entidades de la red universitaria y entre estas y otros actores del entorno, incluyendo los efectos que tienen otros factores políticos y socioeconómicos contextuales, por un lado, y por el otro, explorar los efectos estructurales que tendría cualquier modificación de los mecanismos de coordinación y de control de las interacciones entre los miembros, particularmente, en la medida que algunos pudieran consolidarse bajo el liderazgo de los actuales liderazgos unipersonales. Ello implicaría preguntarse si la red entraría en un estado involutivo o generaría nuevos equilibrios para su funcionamiento.

Bibliografía

- Acosta, A. (2005). Departamentalización y contexto organizacional: la experiencia de la Universidad de Guadalajara. [Versión electrónica]. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7, 1, 1-18.
- Afef, El H. (2007). Les réseaux d'entreprises : Conditions de formation et typologie. En **XVI Conference Internationale de Management Stratégique**. Montréal: Canada.
- Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances. *Revue des Sciences de Gestion*, 7, 4, 49-59.
- Avelar, M. y Moyado, C. (2001). *Reforma universitaria y transformación normativa. la experiencia del proceso en la Universidad de Guadalajara en el periodo 1992 – 2001: algunos elementos para su evaluación*. Documento consultado el 23 de febrero de 2011. En [http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%202/Mesa%203/a\)%20Transformaciones%20en%20la%20legislaci%F3n/3.a.1..pdf](http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%202/Mesa%203/a)%20Transformaciones%20en%20la%20legislaci%F3n/3.a.1..pdf)
- Baudry, B. (2003). *Economie de la firme*. Francia: La Découverte.
- Bonomie, M. y Meleán, R. (2007). Redes empresariales como estrategia de cooperación en el sector avícola del Estado Zula. *Compendium*, 19, 5-30.
- Castells, M. (2002). **La era de la información**. 4ª edición, Vol. 1. España: Siglo XXI.
- García, A., Lara, A. y Taboada, E. (2004). La coordinación híbrida desde las perspectivas de Williamson y de Noteboom. *Análisis Económico*, XIX, 40, 100-117.
- García, E. (1996). El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias recientes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5, 3, 109-132.
- Geindre, S. (s/f). *L'économie des conventions comme fondement theorique des reseaux strategiques: une application aux reseaux de P.M.E*. Francia: Université Pierre Mendès.
- Godinez, J. (2000). Redes empresariales: asimetrías y opciones de aprendizaje. *Análisis Económico*, XV, 31, 165- 183.

Grandori, A. y Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. [Versión electrónica]. *Organization studies*, 16, 2, 183- 214.

Guilhon, B. y Gianfaldoni, P. (1990). Chaines de compétences et réseaux. [Versión electrónica]. *Revue d'économie industrielle*, 51, 1^{er}. Trimestre, 97-112.

Gutiérrez, R. (2002, junio). *Reforma académica: el caso de la universidad de Guadalajara*. Ponencia presentada en el **I Encuentro de Rectores de las Macrouniversidades Públicas de América Latina y el Caribe**, Caracas, Venezuela Documento consultado el 23 de febrero de 2011 en:
http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/macrouniv/mexico/muniv_udeg_mx.pdf#search=%22departamentalizaci%C3%B3n%20en%20la%20universidad%20aut%C3%B3noma%20de%20guadalajara%22

Hautrive, P. (2006). *La théorie des réseaux locaux et étendus*. [Versión electrónica] <http://hautrive.ftp-developpez.com/reseaux/>

Lakhal, S., Martel, A. y Pulin, D. (1999). Vers un cadre théorique de l'entreprise réseau. En *Document de travail 1999-004*. Francia: Universidad Laval.

Leiras, S. (2006). *La Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria – RLCU como modelo de integración en el área de Educación Superior*. Ponencia presentada en el **VII Congreso Nacional sobre Democracia "Los desafíos del siglo XXI en América Latina. Democracia, desarrollo e integración"**, Rosario, Argentina.

Mora, E. (2002). Cooperación entre empresas versus cooperación universidad-empresa: criterios para la selección de socios en acuerdos de cooperación tecnológica. *Dirección y Organización*, 27, 44-56.

Silva, N. (1999). Los servicios escolares en la Red Universitaria. En G. Romo (coord.), *Estudios Organizacionales*. México: Universidad de Guadalajara.

Universidad de Guadalajara. (2001). *Estatuto General de la Universidad de Guadalajara*. México: Universidad de Guadalajara.

Van der Meer, J. y Vosselman, G. J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 51-77.

White, S, y Siu Yun, S. (2005). Distinguishing cost of cooperation and control in alliances. *Strategic Management Journal*, 2, 913-932.

Williamson, O. E. (1994). **Les institutions de l'économie** (traducido del inglés al francés por R. Coeurderoy y E. Maincent, bajo la dirección de Michel Ghertman), Francia: InterEditions.

Anexo I. Entidades con interrelaciones con otras dependencias

Encuestas	Dependencias que tienen interrelaciones	Actividades de interacción	Tipo de actividad por objetivo general	
35	12	21	14	Elaboración y actualización de programas de estudios
				Formación continua
				Impartición de asignaturas
			5	Difusión de actividades que realizan las entidades
			2	Proyecto sobre seguridad alimentaria
Desarrollo de un parque tecnológico				

Fuente: elaboración propia.

Anexo II. Tipo de interrelación por entidades entrevistadas

	Núm. de entidades	Número y tipo de interrelaciones
Entidades con interrelaciones con otras entidades	12	2 interrelaciones con otros Centros Universitarios
		3 interrelaciones con entidades extrauniversitarias
		7 interrelaciones con la Administración General
Entidades sin interrelaciones con otras entidades	23	1 interrelación extrauniversitaria
		10 ninguna interrelación fuera del Centro Universitario
		12 relación con la Administración General

Fuente: elaboración propia.