La Educación Superior en el Contexto Mundial

Retos y Perspectivas

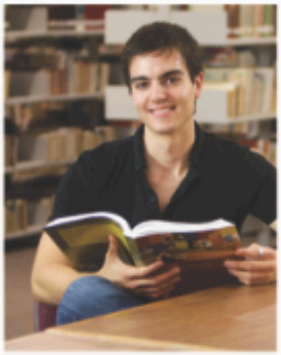














Sistema CETYS Universidad
www.cetys.mx

La Educación superior en el contexto mundial: Retos y perspectivas

CETYS Universidad

Héctor Vargas García
Carlos Rodríguez Rubio
Jorge Sosa López
Isaac Azuz Adeath
Autores

Centro de Enseñanza Técnica y Superior
Mexicali, B.C., 2010

Sistema CETYS Universidad

Dr. Fernando León García

Rector

C.P. Arturo Álvarez Soto

Vicerrector Administrativo

Dr. Alberto Gárate Rivera

Coordinador del Programa Editorial

Dr. Jorge Rocha Yáñez

Mtro. Carlos García Alvarado

Coordinadores del Panel: La Educación Superior en el Contexto Mundial.

CETYS Universidad es una institución auspiciada por el IENAC que no persigue fines de lucro.

La Educación Superior en el Contexto Mundial @ 2010. Centro de Enseñanza Técnica y Superior. Todos los derechos reservados conforme a la ley.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización por escrito de los autores.

Diseño de portada: Comunicación y Relaciones Públicas del Sistema CETYS Universidad.

Corrección de estilos: Mtra. Patricia Pacho Ruíz.

Introducción

En el marco de la toma de protesta del VI Rector del Sistema CETYS Universidad, se llevaron a cabo cuatro paneles en torno a los retos y perspectivas de la educación superior en el contexto mundial. Los ejes en los cuales los expertos aportaron su visión y experiencia, fueron los cuatro pilares que sustentan la Visión del CETYS 2020: el reto de la calidad, el entorno global, las comunidades de aprendizaje, la sustentabilidad y el desarrollo.

El evento tuvo dos finalidades: en primera instancia, aprovecharlo como un espacio para la reflexión ya que es importante para cualquier organización hacer una pausa en el camino y comparar lo que se está haciendo y ver qué se debe mejorar en pro de la calidad; en un segundo momento, esperar que las experiencias de los expertos nos ayudaran a consolidar la Visión Institucional.

La participación activa de nuestros colegas de siete diferentes países reafirmó en general los temas y pilares en los que está buscando fincar su desarrollo el CETYS Universidad. Resaltan entre otros aspectos algunos deberes que las universidades no podemos evadir, a riesgo de quedarnos al margen del desarrollo. La Universidad debe:

- Mantener su enfoque en lo que las sociedades locales le demandan.
- Buscar la transparencia en términos de lo que hace.
- Ser ágil, flexible y abierta en el diseño de su currícula.

El tiempo que nos ha tocado vivir nos enseña que las organizaciones son producto de cómo pensamos e interactuamos. No hay que llegar al futuro sobreviviendo, sino creándolo. El compromiso y la pasión - dos valores irrenunciables - son críticos para ello.
Me queda claro que el tiempo que nos ha tocado vivir nos implica: comprometernos con el equipo; compartir una visión común transformadora; inspirar confianza y proveer incentivos y recompensas; reconocer las directrices de la educación en el mundo; no perder de vista y pensar inteligentemente la relación universidad-sociedad-sector productivo-medio ambiente.

De acuerdo a Jim Collins en su publicación *Good to Great* en donde señala conclusiones sobre cómo llevar a una organización de buena a muy buena o excelente, el recurso más preciado en la organización es el recurso humano y el reto más importante es asegurarse que eventualmente se *suba al tren* el recurso humano idóneo.

El liderazgo en las organizaciones no es meramente un asunto de jerarquías; es poder facilitar las condiciones para que el profesorado, directivos y el personal administrativo y de apoyo puedan llevar a la institución en el rumbo deseado. El liderazgo auténtico nos lleva a identificar a otros líderes dentro de la institución que comparten los ideales y visión de la institución y con quienes, en labor de equipo, se avanza en el desarrollo deseado.

Esta publicación recupera los planteamientos e ideas que han venido construyendo nuestros colegas alrededor de las diversas instituciones de educación superior en el mundo. En una apretada síntesis, enlistaría las siguientes:

- Para lograr que la internacionalización sea posible, los sistemas de calidad deben estar presentes.
- La universidad se debe preocupar por la calidad pero también debe aceptar que tiene que pensar en cómo podemos ayudar para que la mayoría de las personas accedan a la educación superior.
- En la década que viene los estudiantes tendrán herramientas tecnológicas que no podemos ni concebir el día de hoy. Se requiere formarlos en el acceso y en la actitud para que puedan discernir entre lo correcto y lo incorrecto.
- En ese contexto, la finalidad de la educación es ayudarle al estudiante a descifrar todos esos misterios.
- Las universidades deben pensar abiertamente; para ser competitivos tienen que estar encaminadas a crear una comunidad es local y global al mismo tiempo.
- Mejorar el desempeño de la universidad incrementa las experiencias en los estudiantes. Lo que estamos enseñando a nuestros estudiantes es la curiosidad y la solución de problemas.
- Las instituciones educativas que cambian hacia una comunidad de aprendizaje abrazan el cambio, tienen sistemas y usan la retroalimentación. El compromiso y la pasión –individual y colectiva- son críticos para ello.
- Las universidades están enfrentando un reto y son llamadas para desarrollar un nuevo paradigma en la relación educación- sociedad.
- Una de las mejores decisiones que podemos tomar para una comunidad sustentable es que el estudiante esté bien educado. Una de las realidades más importantes es que el futuro es muy rápido, nos llega y no sabemos por dónde. La gente duda del calentamiento global pero está sucediendo. No se puede negar. Las universidades deben ejercer el liderazgo porque no lo van a hacer los políticos.

El rigor del pensamiento de los autores convocados a estos paneles, hace que la lectura de estos ensayos sea imprescindible para los que nos desarrollamos profesionalmente en la educación superior.

Dr. Fernando León García

Rector del Sistema CETYS Universidad

ÍNDICE

La Universidad ante el Reto de la Calidad.
Héctor Vargas García

La Universidad en un entorno global
Carlos Rodríguez Rubio

La Universidad como una Organización de Aprendizaje

Jorge Sosa López

La Dimensión Social de la Universidad: Sustentabilidad y Desarrollo
Isaac Azuz Adeath

Preparando el futuro
Plan CETYS 2020 en el contexto de la educación superior
Fernando León García

Referencias bibliográficas

La Universidad ante el Reto de la Calidad.

Héctor Vargas García

Participaron en este panel los siguientes especialistas:

- Dr. Richard Osborn, **(***Director Ejecutivo Asociado, Western Association of Schools and Colleges, EUA).*
- Dr. Marja-Liisa Tenhunen, (*Rectora, Central Ostrobothnia University of Applied Sciences, Kokkola, Finlandia)*
- Dr. Marie Cini, (*Vice Provost, University of Maryland University College, EUA).*
- Mtro. Gerardo Javier Vilet Espinosa, *(Secretario de Vinculación de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí).*
- Ing. Enrique C. Blancas de la Cruz *(5to. Rector del Sistema CETYS Universidad).*

Introducción.

La excelencia educativa o académica, sin dejar de ser un término en desuso, tiene que compartir ahora terreno y atención con los de: Calidad Educativa, Calidad Académica y Educación de Calidad. El énfasis en el logro de resultados, la rendición de cuentas sobre lo logrado y los recursos consumidos, son prácticas del siglo XXI que pesan en el accionar de las diversas instituciones de nuestra sociedad. Las universidades no están exentas de este escrutinio, el cual se basa en los siguientes cuestionamientos: ¿Qué debemos entender por calidad?, ¿Cómo se construye?, ¿Cómo se diseña?, ¿En dónde se refleja y cómo se mide?

La educación puede tener muchas acepciones, pero vista como un servicio, aunque posee usuarios o consumidores, éstos están muy lejos de contribuir, de una manera precisa, a definir el servicio, sus atributos, elementos y condiciones de entrega. Tal vez en la educación para adultos esto pudiera ser menos complejo. Siendo la educación una tarea que desborda las condiciones, sumamente controladas, que se dan en el ámbito de la manufactura de bienes y de algunos tipos de servicio como salud y comunicación móvil, por ejemplo; el caso de la educación presenta retos muy diferentes para controlar la variabilidad en los resultados y reproducir aquellos que exitosamente alcanzan lo que a priori se define en las especificaciones y características de los resultados esperados. Es decir, aquello que satisface de la mejor manera lo que el usuario o consumidor desea. Puesto en otros términos, estar acorde con las especificaciones de diseño, en el ámbito de la educación, presenta grandes retos para el cúmulo de técnicas y metodologías que integran eso que se ha llamado Administración Total de la Calidad y sus versiones más recientes: Six Sigma (6σ) o Ingeniería de Calidad. Se han creado esquemas holísticos de auditoría y evaluación de la calidad, basados en el llamado Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige, que han sido adoptados por agencias acreditadoras y certificadoras, que por consiguiente sirven de

modelos a las organizaciones, entre ellas las universidades, para auditar su enfoque de calidad. ¿Qué tan efectivos y útiles han resultados estos esquemas para las universidades en la gestación de una cultura de su mejora continua, un enfoque a los procesos, al cliente, y de dar evidencia de su calidad educativa? Las instituciones de educación superior que están acreditadas y que tienen acreditados sus programas académicos, ¿ciertamente poseen más calidad que aquellas que no lo están? ¿Qué modelos y prácticas de aseguramiento de la calidad tienen éxito en el sector de educación superior? Estos cuestionamientos nos indican, como ya se ha señalado, que el concepto de calidad no es ni debe ser ajeno a la educación y que persiste una búsqueda de enfoques y metodologías para su mejoramiento en este sector. La calidad en la educación debe pues, encontrar sus formas, sus métodos de aseguramiento, medición y certificación.

Esa necesidad y la importancia que actualmente tiene la educación superior para el desarrollo integral de los países, dan la pauta para dialogar, reflexionar y compartir ideas sobre el tema. Un panel con atrevidos expertos y una audiencia ávida de participar con ellos, fue lo que aconteció en CETYS Universidad, en enero del 2010. A continuación, se presenta una reseña de lo expuesto en dicho panel; se identifican las conclusiones más relevantes y se concluye con una serie de reflexiones de quien tiene el privilegio de elaborarla.

La aportación de los especialistas

Hablar de calidad educativa en general, es referirse al grado de preparación de los alumnos en su área de conocimiento, de los resultados de aprendizaje de conocimientos y habilidades del mismo, de la cantidad y uso eficiente y eficaz de los recursos educativos, del grado académico de los profesores, pero es además de eso, considerar la pertinencia de esos conocimientos y de esas habilidades en el contexto social, de la aportación que harán los nuevos profesionistas a la sociedad, de cómo ellos coadyuvarán en la solución de los problemas sociales, de cómo ejercerán su profesión con sentido ético. Es decir, hablar de calidad de la educación es hacer un análisis, tanto de variables de inicio o de entrada, como del proceso educativo, de sus resultados y de la acción de los egresados en la comunidad.

En este contexto y en estos momentos de crisis mundial:

- ¿Deben y pueden las Universidades revisar, cuestionar y redefinir sus criterios de calidad educativa?
- ¿Qué papel juegan y cómo influyen las agencias acreditadoras, tanto de programas académicos como institucionales en la evaluación de la calidad de un programa o de una Universidad?
- ¿Qué implicaciones económicas y no económicas tienen para una Institución de educación Superior, pequeña o mediana, los procesos de acreditación para certificar su calidad?
- ¿Cuáles consideran ustedes que son los mejores indicadores de la calidad educativa de una institución de Educación Superior?

Dr. Richard Osborn.

En su posición de moderador del panel, destaca la relevancia que tienen las agencias acreditadoras y los procesos inherentes de acreditación para el aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas. Alude al caso de CETYS Universidad, señalando cómo esta institución está buscando incrementar su calidad educativa, al buscar ser acreditada por WASC, una de las seis acreditadoras regionales que operan en EUA. El Dr. Osborn manifiesta y destaca el progreso y gran avance que la institución lleva en su proceso de acreditación, el cual además tiene el matiz de ser internacional, pues va más allá de las fronteras de EUA.

Dra. Marja-Liisa Tenhunen.

Incorpora al panel, desde la perspectiva de Europa, las siguientes ideas en relación a la calidad en la educación:

- El proceso Bologna establece las reglas de movilidad y transferencia de estudiantes y créditos en la Unión Europea. Es una forma de estandarización, de tal manera que los empleadores de todos los países saben lo que los egresados de las universidades son capaces de hacer, debido a que provienen de sistemas educativos similares. El proceso Bologna ha favorecido la internacionalización de la educación de la Unión Europea y la movilidad de los estudiantes, lo cual es muy importante, particularmente en Finlandia.
- En la Unión Europea y por ende en Finlandia se tiene un sistema de aseguramiento de la calidad en proceso de desarrollo que se enfoca a los resultados. No tiene un –*ranking*- de universidades o una lista de las mejores universidades. Nuestro gobierno carece de una política de vigilancia de las universidades; sin embargo, la política gubernamental señala que la educación debe ser muy buena o suficientemente buena en toda Finlandia. Compañías como *Nokia* están conscientes de la competitividad de nuestro sistema educativo. Contratan a nuestros egresados del bachillerato o del nivel de maestría y conocen el sistema de aseguramiento de la calidad que revisa de manera cíclica la calidad de la educación superior de Finlandia. El gobierno y la sociedad de Finlandia financian nuestra educación y saben que debe ser competitiva globalmente.

La Dra. Tenhunen nos comparte cómo Finlandia ha vivido el proceso Bologna, la importancia que tiene como mecanismo de estandarización para homogenizar o hacer equivalentes los sistemas de educación superior de los países de la Unión Europea. De esta manera los empleadores saben que esperar de los egresados de esas universidades. Por otro lado, es importante señalar la práctica, cada vez más generalizada en diversos países, de instrumentar sistemas de aseguramiento de la calidad, para mantener a sus sistemas educativos en la mejora continua e impactar favorablemente su competitividad.

Dra. Marie Cini

Aporta al diálogo de los panelistas las siguientes ideas, derivadas de atender, en su institución, a un público particular de estudiantes adultos.

- En el pasado, en EUA, con frecuencia la calidad tenía que ver con insumos. Lo que ya existía en la universidad o lo que llegaba a ella. Ser selectivos en la admisión le daba calidad a la universidad, pues se admitía a los mejores estudiantes, aquellos que serían exitosos; contar con un número determinado de libros en la biblioteca, entre más mejor; una magnifica presencia y las mejores instalaciones; etc., eso era lo usual. Hoy, para responder al reto de formar a la mayor cantidad de estudiantes y que obtengan un grado universitario, la calidad y su medición incorporan abrir el acceso a la universidad a estudiantes con limitaciones y necesidades diversas.
- La universidad debe ir al encuentro de los estudiantes, muchas veces a donde la capacidad en libros e instalaciones no está presente, como ocurre en las bases militares fuera del propio territorio, y la entrega del servicio educativo no puede darse en las condiciones acostumbradas. Estas condiciones, cuando se tiene la misión de servir a estudiantes adultos, obliga a las instituciones a adoptar una filosofía de estar constantemente innovando para llegar a estos estudiantes y ayudarles a que tengan una educación. La idea más que ser selectivos es ser inclusivos y llegar a la mayor cantidad posible de estudiantes.
- Si los estudiantes no llegan con las habilidades y el conocimiento necesarios para ser exitosos en la universidad, parte de nuestro trabajo es ayudarles a que adquieran estas habilidades a través de enfocar a los profesores, acostumbrados a hacer investigación, a que también se dediquen a tareas de desarrollo curricular y a cómo ser más efectivos en su pedagogía y enseñanza. Hay que buscar las formas más idóneas y usar la vasta literatura que existe sobre cómo aprenden los estudiantes para ofrecer educación, ya sea cara a cara, en línea o en formas híbridas y así llegar a todos ellos.
- Actualmente en EUA, la calidad (probablemente las agencias acreditadoras coincidirían conmigo), tiene que ver con la noción de Resultado de Aprendizaje. Es decir aquello que deben aprender los estudiantes, aquello que serían capaces de hacer como resultado de estar en una institución en particular. Por difícil que sea demostrarlo o evidenciarlo ese es el trabajo que se debe estar haciendo en las universidades y colegios y asegurarse que algo bueno ocurre con los estudiantes desde que llegan a la universidad hasta que se gradúan.
- Sin importar cuántas divisiones o sedes tenga una institución, y como una manera de aseguramiento de la calidad y lograr consistencia en la educación que se entrega; todos los cursos iguales que se imparten en diferentes lugares en los que incide la universidad, deben tener los mismo resultados de aprendizaje; de tal forma que cada estudiante reciba la misma calidad educativa sin importar dónde se imparte el curso. Trabajar de esta manera no es algo que le guste al profesorado. Lo mueve de aquello que le resulta cómodo hacer, pero es lo que se

requiere cuando se trabaja en un esquema de múltiples sedes y se atiende a un público diverso.

- El valor número uno de nuestras instituciones son los estudiantes, en consecuencia debemos redirigir nuestros esfuerzos de cambio y reingeniería en producir aquello que los estudiantes necesitan.

La Dra. Cini nos comparte una noción de calidad educativa que podemos sintetizar en lo siguiente: la universidad con calidad educativa es aquella que es accesible no solo a los estudiantes más aptos sino a todos aquellos que desean y necesitan una educación universitaria y obtener un grado universitario. Accesibilidad es un atributo de la educación de calidad. Llegar a esos estudiantes requiere de manera simultánea innovar el diseño curricular y sus formas de entrega, así como estandarizar lo que se espera que cada estudiante aprenda, sin importar dónde lo haga. Este enfoque de la calidad está orientado a satisfacer las necesidades del estudiante. Es decir una vez que la universidad lo admite, debe enfocar sus esfuerzos en hacerlo apto para que aprenda lo que se señala en los resultados de aprendizaje y luego ayudarle a lograr esos aprendizajes. En este sentido observamos que se da un enfoque al –cliente-, palabra que en el mundo académico todavía no está muy aceptada; pero nos deja ver que al ser los estudiantes lo más valioso de las universidades, entonces todo su accionar debe enfocarse a que éstos sean exitosos. Finalmente señala que poner en práctica este enfoque requiere de un cambio en la actitud y accionar del profesorado, así como expandir el concepto tradicional que las instituciones poseen de calidad educativa.

Maestro Gerardo J. Vilet Espinosa

Aporta las siguientes ideas en torno a calidad educativa.

- Alcanzar y mantener una educación de calidad y de excelencia requiere de una estrategia integral que incorpore elementos de autoevaluación institucional, evaluación a través de organismos externos (CIEES, COPAES, CENEVAL, e ISO), un Plan de Desarrollo (Misión, Visión y Proyectos) que incluya a todos los componentes de la universidad y un esquema de financiamiento que cubra los gastos de alcanzar y mantener la calidad educativa que se busca (PIFI, CONACYT, PROMEP).
- La planeación institucional, los resultados que se persiguen y la evaluación institucional deben estar alineados para ser efectivos y eficaces en lograr fortalecer la capacidad y la competitividad académica de la institución.
- Conforme se van logrando resultados en el fortalecimiento de la capacidad académica de la institución, se está en mejores condiciones de gestionar fondos de organismos externos, los cuales exigen ciertos niveles de calidad para otorgarlos. En la medida que esa capacidad crece, también se incrementa la competitividad académica de la institución. Un ejemplo de ello es que nuestra institución, (Universidad Autónoma de San Luis Potosí), cuenta con la

acreditación del 100% de sus programas académicos elegibles. Esto posiciona a la institución en el Nivel I (CIEES), el de más alta calidad de todo el país. Este esfuerzo se ha traducido por el otorgamiento del Reconocimiento Nacional de la Calidad SEP a la Excelencia Académica en más de una ocasión.

- Un proceso de planeación, bien pensado, bien ligado a los resultados y sobre todo al financiamiento, nos ha permitido ir integrando todos los procesos de la institución para hacerlos más consistentes, entre lo que visualizamos como Misión y Visión de largo plazo, lo que hacemos en el quehacer diario de nuestros profesores y nuestros alumnos. y lo que la gestión trata de proporcionarle a esta comunidad.
- Pondría también como ejemplo, en el nivel de búsqueda de la calidad, el hecho que nuestra institución forma parte del Consorcio de Universidades Mexicanas, aquellas que son líderes en el cumplimiento con los procesos de acreditación y certificación que operan en nuestro país. En dicho consorcio, nuestra institución lidera un proyecto que consiste en medir la competitividad de las competencias de nuestros estudiantes no solo a nivel nacional, sino a nivel mundial.

Las ideas compartidas por el Maestro Vilet las pudiéramos sintetizar como sigue: la necesidad de contar con un plan estratégico, que alinee los resultados deseados con el financiamiento y un esquema de instrumentación colectivamente incluyente de todas las partes de la universidad; las cuales guían su accionar cotidiano con una métrica que busca impactar la capacidad académica de la institución y su competitividad académica. Vista está última como el cumplimiento total de los procesos de acreditación de sus programas académicos y la certificación de su profesorado y estudiantes. Se reconoce que la calidad cuesta, pero que es posible mejorarla a través de los procesos de acreditación, y combinarla con la gestación de fondos, a partir organismos que ponen como condiciones, el cumplimiento con dichos procesos para su otorgamiento. Se genera un ciclo virtuoso de mejora de la calidad educativa, que cuenta con la inyección continua de los recursos financieros que le son necesarios.

Ing. Enrique Blancas De La Cruz

Agrega a la discusión de la Calidad Educativa las siguientes ideas, desde la perspectiva de las instituciones particulares:

- Para fines del Siglo XX la realidad de la educación superior, es parte fundamental de la vida cultural y económica de nuestro país, sin embargo, antes de 1980 no existía en México la conciencia clara de la necesidad de entender la dinámica de la educación universitaria como obligatoriamente comprometida con la calidad.
- Los conceptos de *certificación y acreditación* son relativamente recientes. El desarrollo de la educación superior obedecía más a la urgente expansión cuantitativa para alcanzar la cobertura nacional, aún cuando con ello, en

ocasiones, fue deficiente la evaluación de la calidad, precisamente porque el crecimiento en la oferta seguía una racionalidad que atendía intereses políticos, más que las reales necesidades de los diferentes grupos sociales asentados en la vasta geografía nacional.

- La Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior –FIMPES-, instancia que ha encarado desde su origen el reto de instrumentar programas de evaluación para la acreditación de las IES particulares, desde una perspectiva institucional que entiende al proceso de autoevaluación como esencial en la dinámica de mejora continua, de manera que los planes y programas académicos constituyen una parte relevante, pero no la más importante en la determinación de la calidad de una institución de enseñanza superior.
- En FIMPES, la autoevaluación y la acreditación de las instituciones de educación superior, han sido concebidas como mecanismos para responder a la urgente necesidad social de formar a los jóvenes para que respondan al éxito, a las exigencias de la dinámica globalizadora mundial. En consecuencia, se ha hecho indispensable lograr mayores niveles de efectividad en los procesos y resultados de la educación superior.
- La Visión de la educación tiene que ser la evidencia, la evidencia de sus resultados. Y desde luego dentro de un contexto de una educación que responda a necesidades técnicas y profesionales; pero sobre todo una visión del hombre, la cual permita lograr los cambios en el ámbito tecnológico y educativo y desde una perspectiva humanista, donde el principio y el fin sea el ser humano como tal.

El Ing. Blancas nos reseña cómo ha ido evolucionando la acreditación de la instituciones educativas en México, particularmente en el ámbito de las particulares y a través de la FIMPES. Comenta qué ha motivado la creación de organismos como FIMPES y cómo esta institución, en particular, ha servido de enlace ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) de México para concertar acuerdos que permiten el desarrollo y mejoramiento de las instituciones particulares. Cierra su participación señalando que la educación de calidad debe ser aquella que evidencia sus resultados y que permite los cambios que se requiere hacer en la sociedad actual, privilegiando siempre a la persona.

Preguntas y diálogo

Cuatro preguntas críticas fueron formuladas a los miembros de este panel. A continuación se hace una reseña de aquellas que fueron abordadas por los panelistas, aclarando que para las que no fueron contestadas por las limitantes de tiempo, quien tuvo el privilegio de hacer esta parte de la síntesis, comparte aventuradamente, algunas inferencias con el propósito de completar las respuestas a las cuatro preguntas formuladas.

La primera de ellas fue si las universidades deben cuestionar, revisar y redefinir sus criterios de calidad. La respuesta a esta pregunta es un contundente sí. De hecho lo han estado haciendo a la luz de las exigencias que actualmente inciden en las instituciones de educación superior y las complejidades que todavía están presentes en el accionar de la educación superior. A pesar de la enorme cantidad de literatura existente sobre cómo aprendemos, cómo hacer investigación de alto nivel, cómo diseñar, planear, organizar, operar y evaluar el currículo y su resultados, persisten preguntas como: ¿Cuáles son los atributos de calidad en la educación universalmente reconocidos?, ¿Qué sinergias se pueden generar para pegarle de golpe a varios de esos atributos?, Si hay una diversidad de instituciones de educación superior, ¿cada una debe tener su propia definición de calidad?, ¿Qué tanto hay que estandarizar para crear métrica y puntos de referencia?

La segunda interrogante tiene que ver con el aseguramiento de la calidad y refiere las siguientes preguntas: ¿cuál es el papel y cómo influyen las agencias acreditadoras? ¿Cómo miden y evalúan, al nivel institucional y de programas académicos, la calidad de una institución de educación superior?

Los panelistas, incluso aquellos que forman parte de alguna agencia acreditadora, no abordan de manera directa estas inquietudes, sin embargo de sus comentarios podemos inferir que precisamente lo que las agencias acreditadoras hacen, es auditar la calidad educativa de las instituciones. Esto como parte de una labor de aseguramiento de la calidad. Para tales fines presentan esquemas de acreditación basados en estándares y criterios de revisión a los cuales se someten las instituciones. Las tendencias actuales son hacia los resultados, particularmente en evidenciar los aprendizajes ganados por los estudiantes. En la medida en la cual las instituciones cumplen con esos estándares, en esa medida son acreditadas. Cabe aquí una reflexión, dejando al margen las diferencias derivadas de las disciplinas que están detrás de un programa académico, respetando la diversidad que debe seguir existiendo en la forma en cómo las instituciones deciden ofrecer la educación de un determinado programa académico; ¿no sería conveniente que las acreditadoras también se sometieran a un proceso de estandarización de sus esquemas de acreditación? Ello aligeraría la carga económica que opera sobre las instituciones que buscan acreditar sus programas, no solo en el nivel nacional, sino también en plano internacional. ¿Qué esquema de referencia se pudiera adoptar desde una perspectiva global? Con la internacionalización de la educación y la necesidad de hacerla más incluyente de la diversidad cultural del mundo, ¿no es el momento de pensar en estándares globalizados, particularmente para la educación del primer grado universitario?

El tercer cuestionamiento es sobre la certificación de la calidad, ¿cuáles son las implicaciones, económicas y no económicas de los procesos de acreditación para una universidad pequeña o mediana? Los panelistas no tuvieron oportunidad de abordar esta pregunta por cuestiones de tiempo. Hasta este panel tan fructífero en ideas no puede escapar al principio de que todo lo que inicia tiene que acabar. Sin embargo, el Maestro Vilet y la Dra. Tenhunen nos narran en sus respectivas participaciones que las universidades, como parte de su estrategia de construir y mantener su calidad,

requieren contar con los recursos financieros necesarios para ello. Los fondos pueden venir de la misma institución o bien de la gestión de fuentes externas, usualmente de fuentes gubernamentales, donde siempre existe el interés por contar con ciudadanos más educados y más capaces profesionalmente. Hay disposición para promover la capacidad educativa, siempre y cuando se dé evidencia de resultados en efectividad educativa. Las instituciones pequeñas y medianas deben ser creativas e innovadoras para desarrollar ciclos virtuosos que les permitan acceder a dichos fondos de manera incremental. Ése es un ejemplo que se ha comentado en este panel.

Finalmente, ¿cuáles son las principales, las mejores medidas para evaluar la calidad de la educación en las universidades? Los miembros del panel no señalaron formalmente un conjunto de medidas para evaluar la calidad educativa de las instituciones. Hubo coincidencia en que la concepción de calidad basada en medidas que evaluaban la aptitud de los estudiantes de nuevo ingreso y las medidas relativas a la capacidad académica de las instituciones (Acervo, Instalaciones, Profesorado con grado terminal, etc.), deben ahora ser complementadas con medidas que atañen a los resultados, particularmente en el aprendizaje logrado, y el desempeño de los estudiantes en la sociedad. Se conceptualiza el aprendizaje logrado como la integración de conocimientos, la habilidad para aplicarlos y la adopción de valores y actitudes que favorecen su aplicación ética y en beneficio del hombre.

A manera de cierre

La diversidad de las opiniones vertidas por los panelistas se deriva, obviamente, de la experiencia vivida en sus instituciones, y sin lugar a dudas refleja que la noción de Calidad Educativa o Educación de Calidad no tienen una definición limitada. Es decir, nos han hablado de educación de calidad, en función de la vida y lo que acontece en sus instituciones. Esto nos advierte que hay múltiples dimensiones o variables que inciden en la calidad educativa. El concepto bajo estudio es dinámico. A qué público sirve la institución, la diversidad de las instituciones y las misiones que adoptan, así como otros factores de su entorno, entre ellos los procesos de acreditación, estandarización del currículo o de sus resultados para fines de transferencia de créditos y de informar/orientar a los empleadores, aunados a los llamados a –rendición de cuentas- de las entidades de gobierno; son fuerzas que perfilan aquello que debe entenderse por calidad educativa. Se constata además, que la calidad cuesta, que no es gratis, que lograrla requiere de planeación institucional, de administración estratégica, planeación financiera, de tener una orientación a procesos, de contar con un enfoque sistematizado de su mejora y de una métrica, que aunque no sea muy obvia o compartida, debe proporcionar puntos de referencia para indicar en qué medida se avanza en su mejora. En virtud de que la educación es ejercida por personas para incidir en la formación y desarrollo de las propias personas, tarea por demás compleja, definir la calidad de la educación desde el mayor número de perspectivas, no solo es enriquecedor, sino que también robustece el accionar de las instituciones, para lograr identificar aquella concepción que les permite servir, de la mejor manera, a sus misiones y a los públicos que buscan atender. Salta a la vista que este capítulo no está cerrado, existen todavía

muchas dudas, pero cabe la certeza de que el diálogo, la discusión y la reflexión, nos llevarán a identificar nuevas posibilidades para dimensionar y visualizar la noción de calidad educativa.

La Universidad en un entorno global

Carlos Rodríguez Rubio

Participaron en este panel los siguientes especialistas:

- Dr. Celestino Fernández *(Ex-Provost de University of Arizona, EUA).*
- Dr. Allan Goodman, *(President/CEO del Institute of International Education de Nueva York, EUA).*
- Mtro. Lee Gorsuch, **(***Rector del Sistema City University of Seattle, EUA).*
- Dr. Michel Adams, *(Rector de Fairleigh Dickinson University y Presidente Electo de la International Association of University Presidents, EUA).*

Introducción

A escala mundial, la globalización se refiere a la creciente interdependencia entre los países, tal como se refleja en los flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos. A escala nacional, se refiere a la magnitud de las relaciones entre la economía de una nación y el resto del país donde se practique. Se entiende como un proceso de crecimiento internacional o mundial del capital financiero, industrial, comercial, recursos humanos, político y de cualquier tipo de actividad intercambiable entre países.

Globalización es una palabra joven que hace tiempo dejó atrás a otras como imperialismo, marxismo, capitalismo, etc. Millones de veces cada día es mencionada por alguien en el mundo, muchas veces unida a otra, hasta hace poco muy de moda: neoliberalismo. La palabra todavía en la mente de la gente no llega a ser un concepto, es más, la mayoría de las personas, incluso las públicas que la utilizan, no son capaces de definir lo que ella significa y cuando vemos lo que su uso implica, entonces entendemos, que se trata de la síntesis de un proceso al que ha llegado la humanidad. La aceptación de que este proceso ha dado lugar a una Era, la cual es una característica del mundo actual significa implícitamente que es la tendencia a la globalización, fenómeno que aún no siendo exclusivamente americano, es más perceptible y tiene mayores repercusiones en América. Se trata de un proceso que se impone debido a la mayor comunicación entre las diversas partes del mundo, llevando prácticamente a la superación de las distancias, con efectos evidentes en campos muy diversos. La misma constituye la característica más típica del mundo de hoy.

La globalización es un fenómeno de carácter internacional: su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), ha permitido que la economía mundial (mecanismos que la integran: el comercio, la producción, y las finanzas) moderna abra espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial y surge como consecuencia de la

internalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos políticos-culturales.

Podemos afirmar que la globalización es un concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de las fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales, o sea un intento de hacer un mundo que no esté fraccionado, sino generalizado, en el que la mayor parte de las cosas sean iguales o signifiquen lo mismo.

En este matiz de globalización, es de vital importancia que las universidades del país se preparen en todos los aspectos que se requieran, ya que nos estamos enfrentando día a día a retos que si no estamos preparados para enfrentarnos a ellos, seguramente estaremos aislados y listos para el fracaso seguro.

En este aspecto, en la actualidad, es cada vez más necesario que en las escuelas se formen personas capaces de pensar creativamente, y con ello estén en posibilidad de descubrir nuevas soluciones, al número cada vez mayor de problemas que surjan en nuestra sociedad. Personas que piensen global y actúen local, esto es **"GLOCAL".** En este proceso tan importante como es la globalización, se debe de formar un nuevo concepto de lo que tradicionalmente ha sido el "profesor", ya que las nuevas tecnologías y los avances de la misma, es necesario que se adquieren nuevas habilidades que le darán al alumno del siglo XXI, una competitividad internacional o globalizante.

Por esto mismo, es importante que el maestro universitario de este siglo XXI, asuma su obligación y responsabilidad de fomentar y desarrollar en el estudiante todos sus potenciales. Enfrentando los retos de las actitudes estudiantiles tradicionales, en la cual el estudiante no es un partícipe activo en el proceso educativo formativo, sino que su responsabilidad se reduce a una actitud pasiva receptiva limitándose a repetir de memoria la información que el maestro le proporciona, esto no ayuda a desarrollar las habilidades del pensamiento, sino que limita y en casos extremos, impide la realización del potencial humano, y de esta manera inhibe su capacidad de elegir libremente y de tomar decisiones de manera responsable. Se requiere que tanto el estudiante como el maestro, asuman nuevas responsabilidades y que comprendan que el cambio es inmediato. Es para ¡hoy! No es mañana. El tiempo apremia, y el clásico "brick" deberá transformarse en "click". No hay remedio. Ésta es la solución.

En el nuevo contexto, la educación debe promover la adquisición de habilidades para comprender, relacionar, cuestionar, relativizar, adaptar y contextualizar la realidad en la que estamos inmersos. Sobre todo, se requiere una educación que valore el encuentro con la diversidad, que promueva el establecimiento de relaciones de cooperación y solidaridad y estimule el ejercicio de la ciudadanía. De este modo, se convierte en una educación para toda la vida centrada en la condición humana y en la contextualización del conocimiento para hacerlo pertinente. Bien sabemos que la calidad de la educación que reciben los miembros de una sociedad define el desarrollo y la riqueza de un pueblo. Con ello no sólo estamos pensando en los sistemas escolares sino también en los

procesos educativos que se originan fuera del ámbito escolar, es decir, en espacios comunitarios, familiares y de adultos, entre otros.

La aportación de los panelistas

CETYS Universidad en su objetivo de establecerse como una institución innovadora y de carácter internacional, ha promovido a través de la nueva administración que encabeza el Rector, Dr. Fernando León García, un proceso para hacerla netamente global. Esto es, que promueve el proceso de "globalización" como una forma de consolidarse en este mismo plano, no como una institución que promueve el intercambio de estudiantes y profesores únicamente, sino llevar a cabo acciones que la lleven a establecer proyectos en el que intervengan investigadores con conocimientos en los ámbitos que se manejan actualmente.

Como parte de esa estrategia, CETYS Universidad ha tenido a bien convocar a un grupo de expertos en los procesos educativos, no solamente en el ámbito regional, sino internacional. Estos expertos presentaron sus ideas y opiniones sobre lo que ellos entienden como "internacionalización de la educación" y el proceso "globalizador" de la misma. Los expertos presentaron temas por demás interesantes que nos llevan a entender mejor el proceso de la internacionalización, pero sobre todo, el de la globalización. A continuación los presentamos.

Dr. Celestino Fernández

Es el facilitador del panel. Reflexiona sobre los impactos y los retos de la economía global y la manera como esa tendencia mundial genera nuevas responsabilidades para las universidades. Temas que no estaban en la mesa del debate años atrás, forman parte hoy de la discusión cotidiana en foros universitarios: curriculum flexible, movilidad estudiantil, aseguramiento de la calidad, comunidades de aprendizaje, entre otras. Bajo esas circunstancias, le plantea a los panelistas tres preguntas: ¿Cuáles son las diferentes tendencias en educación superior? ¿Qué significa para una universidad llevar a cabo sus formas de trabajo tradicional en el marco de la globalización? ¿Qué pasa con los temas de movilidad, curriculum flexible, responsabilidad de las universidades?

Dr. Alan Goodman.

Comparte las siguientes ideas de alto interés:

a. El crecimiento de las universidad es irrefrenable hasta llegar a ubicarla en el campo de la globalización; sin embargo, a pesar de esta realidad, en Estados Unidos más de dos terceras partes de los colegios no mencionan la globalización en sus planes de estudio ni en sus planes de desarrollo;
b. De cara al futuro, las universidades deben pensar abiertamente; para ser competitivos tienen que diseñar políticas encaminadas a ser una comunidad que es local y global al mismo tiempo;

c. Cita a Paz diciendo que vivió en una casa de juncos llena de libros, ahí aprendió a leer y su palabra creó un mundo sin límites;
d. Propone como acciones prácticas y sencillas que las universidades promuevan entre su alumnado que saquen su pasaporte (como un primer paso en preparación para y crear conciencia hacia la movilidad) y que además busquen definir las regiones en el mundo que desean enfatizar en su estrategia de globalización.

Indudablemente, que los comentarios antes mencionados del Dr. Goodman, nos llevan a la reflexión del cómo se está llevando a cabo el proceso de ser global en los Estados Unidos. Su punto de vista está enfocado al proceso de la globalización y su inoperatividad en algunos países.

Sus comentarios son concluyentes:

La globalidad es un problema ineludible de la vida contemporánea. Este proceso que abarca todos los aspectos de la vida social contemporánea, en donde la economía, la política, la cultura, se ve reflejada en la conciencia social, la forma en que la gente concibe al mundo, tanto su mundo local como el mundo en su totalidad está sufriendo un cambio considerable.

En lo concerniente a los efectos de la globalización en la educación, se manifiestan dos fenómenos contrastantes:

- De un lado, el propio sector de la educación caracterizado por una fuerte inercia.
- Por otro, la transformación de los sectores de las finanzas, del transporte, de la producción, del comercio, que principalmente por causa de los mercados y de las bolsas, genera efectos en los sectores de la educación de los países más pobres.

El desafío está planteado, los cambios son profundos e imparables y requieren un exhaustivo análisis, porque está en juego el futuro de nuestra sociedad y de la educación, ya que este sistema no reconoce fronteras y trata de imponerse y afianzarse en todo el mundo. Debemos lograr el cambio de nuestro sistema educativo y amoldarlo a esta cruda realidad actual con la esperanza de construir un mundo más justo y equitativo.

Es aquí donde el Dr. Goodman enfatiza las necesidades urgentes de empezar este fenómeno en la educación, ya que de lo contario seremos una nación o país aislado.

Mtro Lee Gorsuch

Expone los siguientes puntos:

De:

- Intercambio internacional de profesores,

- Intercambio de estudiantes para llevar a cabo estudios en el exterior
- Programas de cursos a nivel internacional
- Transferencia articulada de créditos:

Hacia:

- Designaciones múltiples de profesores, colaboración continua en línea y centros internacionales de investigación
- Movilidad estudiantil entre múltiples campus a través de varios países
- Curricula internacional en los campus
- Dobles grados

En el contexto del proceso de globalización, el Mtro. Gorsuch nos presenta un panorama en que hay necesidad de hacer cambios en las instituciones que quieren superar su status actual. La globalización representa un reto para todas las instituciones cuyo objetivo fundamental desean que:

- Haya intercambios de profesorado calificado
- Haya intercambio de estudiantes calificados para estudiar en el extranjero
- Exista una apertura de cursos y programas con enfoque internacional
- Se articule la transferencia de créditos en diferentes materias

Sin embargo, las instituciones de educación superior en la actualidad:

- Están en constante crecimiento, provocando con esto un crecimiento vital para la economía
- La demanda excede la oferta
- Se está expandiendo a otros países
- Está ofreciendo más cursos "on-line".

Lo anterior ha provocado una expansión global en las instituciones, y un "re-arreglo" de sus programas para evitar la obsolescencia y permanecer en el campo competitivo. Según Gorsuch, las instituciones de educación superior, deben de establecer programas que las lleven de:

- Un programa internacional a un campus internacional
- De un esfuerzo solitario a un socio internacional
- De una alianza "uno a uno" a una red de socios internacionales
- De una instrucción en el aula a una combinación de "on-line y on-line parcial"

Sin duda alguna, la globalización nos lleva a implementar programas que representen la actualización de las estrategias, pero que también sirvan de marco de referencia para poder avanzar en las nuevas tecnologías y ser competitivo en este marco de referencia. Si en este aspecto las instituciones de educación superior logran entender y aceptar la globalización como factor de avance y competitividad, entonces tendrán como objetivos:

- El ser factor de respuesta rápida y básica a las necesidades locales y nacionales
- Estar enfocadas a la calidad académica
- Ser Emprendedoras
- Ser exitosas al haber desarrollado un nicho de mercado nuevo

Dr. Michael Adams

Enfoca su participación a un imaginario de estudiantes, a los cuales les dice que su gran preocupación es diseñar un currículum que atienda cinco grandes tendencias:

a. El trabajo se hará en un mundo más diverso; actualmente, más del 20% de la población mundial está migrando, moviéndose. Van a funcionar en un mundo diferente.
b. Va a ser un mundo más interrelacionado. No habrá grandes diferencias si no salen de su casa.
c. En la década que viene, los estudiantes tendrán herramientas tecnológicas radicalmente poderosas que no podemos ni concebir el día de hoy.
d. La tecnología trae consigo el compromiso del acceso y la actitud. Tenemos que darle a los estudiantes las actitudes para juzgar lo correcto y lo incorrecto y hacerlos conscientes de la aceleración del cambio.

Los comentarios vertidos por el Dr. Adams, nos llevan a reflexionar sobre lo que significa la tecnología aplicada a la educación. Es indudable que sin tecnología de punta, las instituciones educativas que deseen avanzar en el aspecto de la globalización, se verán afectadas y restringidas en sus deseos de avance. Es menester entender que sin tecnología adecuada, el estancamiento es inevitable. El avance se estanca y el proceso de actualizar la educación globalizante, no procede.

Por otro lado, el Dr. Adams, nos hace ver que se necesita que los profesores empiecen a plantearse el papel de la tecnología y, en especial, las nuevas tecnologías de la información en los procesos curriculares y que estén dispuesto a redefinir, de alguna manera, sus roles docentes, lo que siempre supone un riesgo que hay que estar dispuesto a correr.

Sin avances tecnológicos la educación no procede, la globalización no existe y el estancamiento es perenne.

Preguntas y diálogo

Se retoman las preguntas planteadas al inicio del panel, además se agregan algunas otras, tales: ¿Cómo podemos enseñar internacionalización para los que no van al extranjero? ¿Cómo preparar a un estudiante que sí sale del país a vivir un proceso de aprendizaje en otra universidad? Las respuestas se inscriben en un ámbito de reflexión general; se dijo que:

Los estudiantes deben salir del país de origen y someterse a un proceso de inmersión en otra universidad. Deben salir de su propio medio ambiente. De eso trata la educación. Muchos retos de la educación superior estriban en encontrar maneras de estandarizar procesos de diseño y evaluación curricular y de administración educativa para que el tránsito sea menos azaroso. Tal vez no tengan todas las respuestas pero es un gran tiempo para ser profesor. Es un gran momento.

La globalización requiere de implementar acciones que enfaticen una serie de condiciones para que las instituciones tengan un marco de referencia que las lleve a lograr los objetivos que se plantean en este proceso. Toda aquella institución que tenga como punto toral el establecer sistemas de alta calidad y de ética profesional, tendrán que hacer una planeación que concuerde con el medio ambiente en que se desarrolla. No hacer copias al carbón de lo que otras instituciones han hecho. El camino es de analizar el medio ambiente interno para así conocer a fondo sus "fuerzas y debilidades" con el fin de que se haga un esquema basado en estas características reales que los pueda llevar al éxito o al fracaso.

Por otra parte, es claro que uno de los países que más se ha visto impactado por el fenómeno de la globalización es Estados Unidos. En casi cada escuela pública hay estudiantes de más de cincuenta. Existe una increíble diversidad. Una realidad como esa te lleva a pensar en proyectos que no se ven en otras regiones del mundo, por ejemplo, existe una tendencia nacional es para que los estudiantes formen sus propios clubes internacionales… es verdad que ellos tienen la posibilidad de experimentar en sus estilos de clases pero no en la interacción social.

Los desafíos o retos que el proceso globalizante nos presenta, es que éstos deben de enfrentarse de tal manera que sus fuerzas logren edificar y construir lo que se necesita para establecer bases sólidas que la lleven a un futuro consolidado para formar al estudiante del futuro basado en sus fuerzas que pueden y deben ser:

- Una educación integral que lleve al estudiante al logro académico, físico, cultural, humano y social
- La formación de líderes a nivel regional, nacional e internacional

A manera de cierre

Con respecto a la educación de cara a los retos de la futura globalización considero que es fundamental la apertura de la información, el acceso a los conocimientos más avanzados así como a los adelantos técnicos con que cuentan los países del primer mundo, esto debe ser primordial, **compartir lo bueno de cada país** ya que por lo visto la globalización actualmente se ha concentrado en las perspectivas de los mercados y no en las otras carencias como son la libre información, la democracia, la educación, la ética. De no implementarse estas necesidades los países menos poderosos corren el riesgo de convertirse en mano de obra barata así como un nicho de consumidores sin más acceso que al consumo desmedido de productos; lo que deseo plantear es que los países que sólo cuenten con recursos naturales y población consumidora no tendrán una participación democrática dentro del nuevo concierto mundial.

A decir de los especialistas en el tema, CETYS Universidad tiene sus propios retos. Uno de ellos sería incrementar la movilidad y ampliar las regiones de destino. En estos momentos, dos partes en el mundo que son importantes para la humanidad: China e India. Hay mucho que aprender de la cultura china y en particular del Confucionismo. India es un lugar de gran incremento tecnológica, manejan el inglés fluido. Animaría que vieran todo el mundo: la Comunidad Europea, Latinoamérica. Si es un mes o dos semanas, combinado con educación en línea, es mejor que no tener nada.
Por otra parte, cada institución debe tener su plan de desarrollo y su política bien definida. De eso depende para dónde voltear. El objetivo es desarrollar la parte global. En el caso de México es muy importante entender al país y viceversa. Habrá que encontrar lugares estratégicos donde CETYS pueda desarrollar su trabajo. Los estudios en las ciudades grandes ven cuando hay sinergias entre la industria, la universidad y el gobierno. Eso se une en una buena configuración. A CETYS le puede ayudar esa relación. Sin duda.

La Universidad como una Organización de Aprendizaje

Jorge Sosa López

"*Las organizaciones de aprendizaje son aquellas en donde las personas expanden continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde nuevas y expansivas formas de pensar son nutridas, donde se da libertad a la aspiración colectiva y donde las personas aprenden continuamente a ver el todo en conjunto.*" – Peter M. Senge

- Dr. Arturo Cherbowsky *(Director Ejecutivo de UNIVERSIA, México).*
- Dra. Marlene Ross (Ex Directora del Programa de Liderazgo American Council on Education Fellows, *EUA).*
- Dr. Branislav Lichardus, *(VSM, School of Management, Eslovaquia)*
- Dra. Bohuslava Senkyrova (*Rectora de la Vysoka Skola Financi a Spravni de la República Checa).*
- Dr. David Marshall *(Rector de Mount Royal University de Calgary, Canadá y Presidente de la Junta de Gobierno del Consortium for North American Higher Education Collaboration, Canadá).*

Introducción.

El tema que abordó este panel es el de "La Universidad como Organización de Aprendizaje".

Las organizaciones de aprendizaje son aquellas que facilitan y promueven el aprendizaje de sus miembros y que de manera continua se transforman a sí mismas, y a su contexto.

Puede trazarse el origen del concepto de la organización de aprendizaje desde las enseñanzas de Confucio, que nos dice: "*Sin el aprendizaje, los sabios se vuelven tontos; mediante el aprendizaje los tontos se vuelven sabios*", hasta los años 50 con las teorías en torno al Aprendizaje Sistémico ("*Systems Thinking*"); sin embargo, es con la publicación del libro "La Quinta Disciplina" ("*The Fifth Discipline*") de Peter M. Senge en 1990, que se populariza el término y despega el movimiento en las compañías e instituciones a transformarse en organizaciones de aprendizaje.

Este movimiento establece sus raíces en el mundo corporativo, bajo la premisa de que las organizaciones, para ser competitivas y no perder terreno, deben transformarse

continuamente mediante el aprendizaje individual y colectivo, encaminado hacia una visión común de desarrollo e innovación.

Sin embargo, el concepto es relativamente nuevo para aquellas instituciones en donde se genera el conocimiento, y además se lleva a cabo la formación profesional de las personas que eventualmente forman parte e impulsan el mundo corporativo, es decir, las universidades.

Pudiera pensarse que por definición las universidades son organizaciones de aprendizaje, o que de no serlo, la transición sería de manera automática y natural. Sin embargo, la historia nos dice que las universidades tradicionalmente se han basado en estructuras rígidas y que además la reacción y respuesta a los cambios en su entorno resulta ser lenta.

Algunas de las preguntas que disparan la discusión en torno a este tópico son, entre muchas otras:

- ¿Qué es una organización de aprendizaje y cuáles son sus características?
- ¿Cómo lograr ser una organización de aprendizaje?
- ¿Cuáles son los retos e implicaciones para las universidades en este proceso de transformación?
- ¿Qué tanto tiene que ver esta transformación con aspectos meramente de estructura organizacional, y qué tanto tiene que ver con aspectos relacionados a la visión organizacional, el recurso humano y la motivación?
- Pero tal vez de mayor importancia aún es la respuesta a la interrogante: ¿Por qué ser una organización de aprendizaje?

Ahora bien, el reto es matizar estas preguntas al ámbito de las universidades, y buscar encontrar puntos de referencia y concordancia, que nos lleven a contextualizar el concepto de la organización de aprendizaje en el entorno educativo.

Para una universidad, el convertirse en una organización de aprendizaje, se centra en el grado en el que ha desarrollado una visión innovadora y de transformación, así como sistemas para medir su propio desempeño, utilizando esta información para mejorar el aprendizaje de sus miembros a lo largo del tiempo, incluyendo al profesorado, estudiantes y a la misma administración de la universidad; promoviendo un clima de búsqueda y cuestionamiento, en donde se reflejan las ideas de todos los participantes, y se genera una motivación común y compartida hacia el logro de las metas.

Esta discusión ha generado valiosas aportaciones de representantes destacados de diversas organizaciones e instituciones de educación superior, pero además de contar con una perspectiva de diversidad, reflejan perspectivas desde los contextos latinoamericano, estadounidense, europeo y canadiense.

La aportación de los panelistas

A continuación se presenta una síntesis de las contribuciones registradas en el panel de expertos.

Dr. Arturo Chebrowski

Modera el panel y nos introduce al tema de discusión con algunas reflexiones.

Históricamente, el conocimiento y la información son creados en las Universidades. Parecería algo natural, que una organización de este tipo evolucione hacia convertirse en una organización de aprendizaje: un sistema que facilita el aprendizaje de sus miembros desde una perspectiva de equipo, que se transforma a si mismo y a su contexto, identificando en el conocimiento y la innovación los motores que impulsan a la organización a mantenerse competitiva.

En este mundo globalizado, las organizaciones enfrentan retos y crisis de índole social, económica, cultural, ambiental, política y educativa, por nombrar algunas, y es aquí donde el proceso de transformación hacia una organización de aprendizaje se vuelve de suma relevancia.

Este proceso de transformación en las universidades presenta una paradoja interesante. Por un lado, las universidades son instituciones que producen conocimiento, y esto de manera intrínseca está relacionado con la innovación, sin embargo, por otro, las universidades son de las pocas instituciones en el mundo moderno, aún con paradigmas organizacionales basados en modelos feudales y de gremios, de donde provienen históricamente sus orígenes; de ahí que resulta complicado visualizar cómo estas estructuras organizacionales pueden enfrentan hoy en día el reto de la innovación, logrando así una conversión exitosa en organizaciones de aprendizaje.

Dra. Marlene Ross.

Desde una perspectiva estadounidense, aborda el tema por tres aristas: ¿Por qué una organización de aprendizaje?, ¿Cuáles son las características de una organización de aprendizaje?, ¿Cómo llegar a ser una organización de aprendizaje?

¿Por qué una organización de aprendizaje? Nos encontramos en tiempos de grandes cambios, y de cambios que ocurren de manera muy rápida, lo cual nos lleva a las organizaciones a seleccionar entre dos alternativas: movernos o quedarnos atrás.

En este sentido, la innovación es uno de los motores que promueven el movimiento en las organizaciones. Las mejores y más grandes corporaciones en Estados Unidos gastan, cada año, entre el 4.5% y el 5.5% en el desarrollo profesional, mientras que las instituciones de educación superior gastan menos de la mitad del 1%. ¿Será porque en las universidades creemos que ya lo sabemos todo?

El hecho de que el profesorado esté, idealmente, aprendiendo y desarrollándose en sus disciplinas, no necesariamente garantiza que estemos aprendiendo y desarrollándonos como organización.

La organización de aprendizaje contribuye a que una organización logre los resultados que verdaderamente busca y desea, los que realmente importan, debido a que implica una reflexión intencionada en torno a lo que ciertamente se hace y se quiere lograr en la organización. La organización es producto de cómo pensamos e interactuamos y solo cambia si nosotros cambiamos nuestros patrones de pensamiento e interacción. Es una oportunidad para que una institución expanda su capacidad para crear su futuro, no solo para sobrevivir y sobrellevar lo que las fuerzas externas le arrojan.

Se mencionan enseguida, algunas citas que sirven para poner en contexto esta reflexión acerca de la construcción del futuro de una organización, y su relación con la organización de aprendizaje:

- "*La mejor manera de predecir el futuro es creándolo*." – Erich Fromm
- "*No podemos resolver los problemas usando el mismo tipo de pensamiento que hemos usado para crearlos*." – Albert Einstein.
- "*La locura es hacer lo que siempre has hecho y esperar resultados distintos*." – Jim Carnes.

A Peter M. Senge, autor del libro "La quinta disciplina", publicado en 1990, se le da crédito como impulsor del movimiento en torno a las organizaciones de aprendizaje. Senge nos dice que la ventaja competitiva se logra mediante el aprendizaje continuo. Éste es un elemento clave y necesario para lograr ser una organización de aprendizaje.

Al mejorar el desempeño de la organización se enriquece la experiencia educativa de los estudiantes y eso es a lo que nos debemos avocar. Lo que queremos que nuestros estudiantes aprendan es a usar su curiosidad y a resolver problemas, y nosotros como organizaciones debemos tener la misma motivación hacia la curiosidad y resolución de problemas que queremos promover e inculcar en nuestros estudiantes.

Un beneficio adicional que se ha visto es que el aprendizaje organizacional ha demostrado tener un efecto positivo en los aspectos financieros de la organización.

¿Cuáles son las características de una organización de aprendizaje? Podemos hablar de estas características como un ideal, ya que no existe una organización de aprendizaje "pura", debido a que las organizaciones, cada una en su contexto, trabajan para lograr serlo, como parte de un ciclo de mejora continua.

Sin embargo, se pueden detallar los siguientes componentes necesarios, como características generales que comparten las organizaciones de aprendizaje:

- *El compromiso y la pasión como factores críticos*. Cada uno debe comprometerse con su propio aprendizaje. La alta administración de la organización no puede ordenar que se logre el aprendizaje en la organización. Cada quien debe tomar ese compromiso y lograr despertar esa pasión por el aprendizaje.
- *Los errores y el conflicto son vistos como oportunidades de aprendizaje*. El enfoque no reside en solamente buscar a culpables, ni tampoco en sacarle la vuelta a los conflictos, sino verlos como oportunidades de aprendizaje.
- *Las personas se comunican sin miedo a la crítica o represalias*.
- *Se genera cambio sostenible en la organización, el cual es bien recibido y apropiado por los miembros de la organización*.

Senge lo resume con 5 elementos: Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Crítico, Visión Compartida, Aprendizaje de Equipo, comentando que "las personas dejan a un lado sus antiguas formas de pensar (modelos mentales), aprenden a ser abiertos con los demás (dominio personal), comprenden cómo realmente trabaja la organización (pensamiento sistémico), forman un plan con el que todos están de acuerdo (visión compartida) y trabajan juntos para lograr esta visión (aprendizaje de equipo)."

Un estudio concluyó que las instituciones que han implementado estrategias para construir una organización de aprendizaje, por lo menos por tres años, tienen culturas que administran y promueven el cambio, han desarrollado sistemas que soportan este tipo de iniciativas, y emplean la retroalimentación de manera continua para mejorar sus sistemas y procesos.

¿Cómo llegar a ser una organización de aprendizaje? Se reflexiona en torno a ello, se decide hacerlo, se busca llegar "de aquí a allá". La evaluación institucional, también conocida como "*institutional assessment*", es una manera de introducir y mejorar el aprendizaje de la organización.

Algunos componentes específicos, necesarios para lograr ser una organización de aprendizaje:

- Los líderes se comprometen en cuanto al tiempo, estableciendo metas y expectativas realistas para el aprendizaje, comparten una visión común de lo que pretenden lograr mediante el aprendizaje en el espacio de trabajo, inspiran confianza y proporcionan incentivos/recompensas de tal manera que todos saben qué hay para ellos al involucrarse.
- Los líderes deben plantear retos a los empleados para que piensen de manera creativa en torno a las necesidades de la institución, no solo en las necesidades del departamento.
- Todos somos profesores y a la vez aprendemos, y además somos el rostro de la organización.

- Es necesario trabajar de manera colaborativa para lograr involucramiento mutuo y apoyo.
- La mejora continua y la cultura de la evidencia se vuelven prioritarias.

En resumen, vemos que no existe una guía o manual de cómo convertirse en una organización de aprendizaje, que aplique para todas las organizaciones; sin embargo, existen componentes clave que toda organización de aprendizaje debe poseer.

Dr. Branislav Lichardus.

El Dr. Lichardus nos proporciona una perspectiva acerca de las organizaciones de aprendizaje, desde el enfoque de la Educación Superior Europea, en específico, de Europa Central y del Este.

Al hablar de educación, no debemos perder de vista el aseguramiento de la calidad. Los rankings recientes indican que las Universidades de Europa Continental están por detrás de los líderes mundiales. Para comprender esta diferencia es importante considerar el contexto histórico. Las Universidades de Europa Continental fueron establecidas mucho antes de que los derechos civiles fueran introducidos en sus respectivos países, y tuvieron que luchar por su libertad académica interna. Por otro lado, el establecimiento de la universidad británica más antigua, la *University College of Oxford*, fue precedida por la *Magna Carta*, la primera constitución británica, garantizando así ciertos derechos civiles básicos, de tal manera que las universidades británicas gozaron de niveles más altos en cuanto a derechos humanos y libertad, que sus contrapartes de Europa Continental.

Haciendo un comparativo entre dos modelos de universidades, la Anglo-Americana y la de Europa Continental se observa que:

1) El modelo Anglo-Americano tiene bases de creación en un ambiente más liberal, donde, al igual que las universidades británicas, cuentan con leyes constitucionales que preceden su creación, y son abiertas a las necesidades de la sociedad.
2) El modelo de Europa Continental tiene bases de creación distintas, con una lucha de siglos por la libertad académica, y se perciben a sí mismas como un "club exclusivo".

Luego entonces, las premisas clave y los retos son en dos vertientes:

1) Lograr que las Universidades del Centro y Este de Europa sean más abiertas y flexibles, mediante su conversión en Organizaciones de Aprendizaje, término que no es ajeno a la Educación Superior en Estados Unidos y América, sin embargo, y desafortunadamente, puede considerarse como "nuevo" para Europa Central, y en particular para los países post-comunistas.

2) Mejoramiento de los estándares de calidad de manera simultánea.

Una organización de aprendizaje, por definición, es un término que se otorga a una compañía que facilita el aprendizaje de sus miembros, y que continuamente se transforma. Ahora bien, hablando de Universidades, la pregunta es ¿cuáles son las formas cómo debe ocurrir esta transformación?

Las fuentes indican que la brecha que existe entre las Universidades británicas/americanas y las de Europa Continental, principalmente las de Europa del Este, reside en la libertad de seleccionar su metodología educativa, sus caminos de investigación, y su estilo de administración.

La herramienta contemporánea para convertirse en una Organización de Aprendizaje es la migración de la administración pura hacia la administración del conocimiento, siendo ésta una serie de prácticas empleadas por las organizaciones para crear, representar, distribuir y habilitar la adopción de inferencias y experiencias, las cuales están englobadas/representadas en/por los individuos, así como las embebidas en los procesos y prácticas organizacionales.

Se plantean tres niveles que distinguen cómo opera lo anterior en universidades de Europa Central y cómo debería operar. Esto está basado en los indicadores de Buchanan & Huczyniski para transformar Universidades de la CEE en organizaciones de aprendizaje. Enseguida se mencionan los tres niveles, indicando el estado actual, así como el camino de acción para la transformación, y a manera de caso de estudio, el ejemplo de VSM en Eslovaquia:

- *NIVEL A: Soporte institucional a tendencias positivas*.
  - *El estado actual*: Predominan las estructuras jerárquicas fuertes y requeridas por la ley, las recompensas dependen substancialmente de los años de permanencia en la institución, la promoción se reserva principalmente para aquellos que reflejan obediencia y no necesariamente para aquellos que son los mejores.
  - *El camino de acción para la transformación*: Permitir a las universidades la definición de su propia estructura organizacional, la distribución ("empowerment") y delegación del poder son respetados por la administración, las recompensas y promoción son responsabilidad interna, la distribución financiera debe estar especificada por regulaciones transparentes.

Las organizaciones que se requieren para el progreso necesitan desarrollar de manera creativa y flexible sus políticas de recompensa, financieras y no financieras, que logren satisfacer las necesidades individuales y que estén basadas en el desempeño. Los procesos en las universidades de la CEE siguen estando llenos de formalidades, son de larga duración y no reflejan transparencia, y por consecuencia, los profesores jóvenes

son la excepción. La *European University Association*, critica también la sobre dependencia de las instituciones en el presupuesto estatal, lo cual reduce sus incentivos y hace difícil su planeación a largo plazo.

Caso de estudio VSM en Eslovaquia: El poder de decisión es compartido por los departamentos, el desarrollo del recurso humano se resalta, impulsando a los jóvenes a lograr sus doctorados, e incorporarse como profesores asociados.

- *NIVEL B: Desarrollo de políticas de manera participativa*.
  - *El estado actual*: El enfoque del modelo impuesto "uni-talla para todos" desalienta a la experimentación por parte de las estructuras de nivel bajo, y por ende, la difícil implementación de cambios reduce la motivación de las personas. De manera excepcional, la sobrevivencia de las universidades privadas depende de su habilidad para adaptarse y tienen mayor motivación para el cambio.
  - *El camino de acción para la transformación*: El enfoque del modelo impuesto "uni-talla para todos" debe ser abandonado por el Ministerio de Educación, las universidades deben experimentar con sus estrategias y su ejecución no debe de ser sobrellevada de manera voluntaria. Se debe invitar a todos a participar y respetar las opiniones. Los "empleados de frontera" ("*boundary worker*") se comunican con su entorno y reportan sus observaciones.

El "empleado de frontera" ("*boundary worker*"), es todo aquel que tiene contacto con el cliente, y en este contexto los clientes son la sociedad, los estudiantes y el ambiente externo de la universidad. Estos empleados deben ser considerados como una fuente de información y por consiguiente, la información que proporcionan debe llevar a la creación de programas de estudio innovadores y/o investigación, lo cual es vital para la formulación de estrategias preventivas y críticas.

Caso de estudio VSM en Eslovaquia: Las iniciativas son fomentadas, los problemas se identifican y de preferencia, son resueltos a un nivel interdepartamental.

- *NIVEL C: Ejecución día a día de las políticas*.
  - *El estado actual*: Las universidades públicas están orgullosas de su "estabilidad", mientras que las universidades privadas son más flexibles, el intercambio del conocimiento dentro de las universidades públicas está centrada en la investigación, rara vez abordando habilidades educacionales o administrativas, la noción del "empleado de frontera" ("*boundary worker*") rara vez existe.
  - *El camino de acción para la transformación*: Las universidades deben empezar a comportarse como cuerpos autónomos, donde los ejemplos positivos deben atraer a otros al cambio, con liderazgos abiertos a compartir su conocimiento y experiencia, y dicha cooperación debe llevar hacia efectos de sinergia.

El compartir nuevo conocimiento es un elemento clave para una organización de aprendizaje, sin embargo rara vez las universidades cuentan con mecanismos eficientes para obtener y procesar información del entorno. Debido a que las instituciones privadas tienen mayor libertad para operar, éstas reaccionan de una mejor manera.

Caso de estudio VSM en Eslovaquia: Política de puerta-abierta por la administración de la universidad, los nuevos programas de estudio bajo desarrollo reflejan las necesidades de la sociedad (Green management, IT management, grado de Doctorado en Knowledge Management).

En resumen, se han identificado algunas de las problemáticas actuales del sistema de educación superior de Europa Central, y a su vez se delínean posibles formas de modernizarlo y mejorarlo mediante la transformación de las universidades en organizaciones de aprendizaje.

Dra. Bohuslava Senkyrova.

La Dra. Senkyrova nos habla también desde la perspectiva Europea.

Recientemente, varios países han sufrido crisis económicas, las compañías están también en crisis, y vemos que lo primero que se ve recortado en cuanto a presupuesto, es aquello que tiene que ver con programas educativos.

La manera de salir de la crisis es logrando la competitividad, mediante la administración estratégica, reconociendo la importancia de invertir en el recurso humano para desarrollar la calidad y por ende el potencial de nuestro staff, llegando así a la noción de la organización de aprendizaje. El aprendizaje no significa solamente estar al día, sino también poseer la habilidad de anticipar lo que viene.

Cuando hablamos del ambiente de las instituciones de educación superior, ¿es este de manera automática, equivalente al ambiente de una organización de aprendizaje? No necesariamente. La universidad y la afinidad profunda para el aprendizaje no necesariamente son sinónimos.

Buscando ser altamente competitivo de manera individual, el profesorado racionaliza su existencia profundizando su dominio personal sobre algún área del conocimiento. Sin embargo, independientemente de que todo el profesorado se esforzara por profundizar su dominio personal sobre el conocimiento, estos representarían solamente un grupo de individuos de aprendizaje, lo cual no garantiza el aprendizaje de la organización. No obstante, sin el aprendizaje individual, no ocurre el aprendizaje de la organización.

Una organización de aprendizaje se define en el contexto de una sociedad basada en el conocimiento y el aprendizaje de vida. Retomando las palabras de Senge: “En las

organizaciones de aprendizaje, las personas expanden de manera continua su capacidad para crear los resultados que realmente desean. Las personas continuamente están aprendiendo a ver el todo en conjunto, teniendo una visión compartida del futuro que quieren crear".

Lo anterior es esencial y es lo que nos lleva a la competitividad. Solo las instituciones de educación superior que son organizaciones de aprendizaje pueden afrontar el reto de la competitividad en el futuro. En la República Checa, esto aplica tanto para instituciones públicas como para instituciones privadas, las cuales no cuentan con fondos del presupuesto nacional. Como caso de estudio, el ejemplo de VSFS en la República Checa.

Caso de estudio de VSFS en la República Checa: Una universidad privada como organización de aprendizaje en un ambiente práctico y real.

- Los propósitos y objetivos de las actividades administrativas consisten no solo en lograr las metas y visión de la organización, sino también resultan substanciales en lograr que el nivel de dominio profundo de un trabajador contribuyan a inspirar y a su vez lograr el crecimiento y mejoramiento de sus colegas y a su vez de la organización.
- En este proceso, el rol de la administración es esencial y plantea demandas enormes a todos sus miembros. No basta con dominar estilos y paradigmas administrativos.
- El nivel de preparación del cuerpo académico es de suma importancia; sin embargo, el diálogo activo entre el profesorado y con la administración es un elemento esencial.
- Se espera que la administración sea una fuente de inspiración y motivación, mientras que el profesorado debe mostrar un interés profundo que debe ser fomentado y que no se espera que sea generado de manera automática.
- En VSFS se aplica el modelo de procesos como modelo administrativo, con 5 procesos claramente identificados: Liderazgo Corporativo, Enseñanza, Investigación y Desarrollo, Aprendizaje de Vida, Soporte Escolar.
- El modelo de procesos en VSFS se ve complementado mediante la administración de proyectos, identificando 3 que son de alta prioridad: Acreditación de Programas, Imagen y Campañas Promocionales, Allegamiento de recursos.
- El modelo de procesos y la administración de proyectos de alta prioridad se ve soportada por la implementación de 4 sistemas: Evaluación ("*Assessment*"), Motivación, Remuneración, Entrenamiento Interno de Empleados.

En resumen, se observan coincidencias en las características de una organización de aprendizaje, así también en los retos que enfrenta la administración en cuanto a la definición de sus estructuras, proyectos y procesos.

Dr. David Marshall.

Desde una perspectiva canadiense, el Dr. Marshall nos plantea las tres claves para lograr la transformación organizacional.

La turbulencia económica, ambiental y social, entre otras, demandan que las instituciones educativas asuman un rol de liderazgo, y se puede afirmar que, en general, dichas instituciones no tienen el mejor historial en cuanto a abordar y administrar de manera exitosa el cambio.

El viejo chiste: "¿Cómo logras el cambio en una Universidad? Un funeral a la vez".

En el caso de la educación superior Canadiense, para todos los fines prácticos se trata de un sistema público y no federal, sino más bien se trata de sistemas que son administrados por un grupo de provincias.

Las tres claves para la transformación institucional son: de no hacerlas, no se logra la transformación:

1) *Debe existir una "visión de transformación"*.
   - Ejemplos de visiones que no son de transformación: "Crear estudiantes que cambiarán el mundo", "Preparar estudiantes para un mundo de posibilidades".
   - Ejemplo de una visión de transformación: "Ser la Universidad Canadiense con ranking #1 en todas las métricas que tienen que ver con la satisfacción y éxito estudiantil" – Mount Royal.
   - La visión de transformación es audaz, lograble, medible y encaja con los propósitos medulares de la institución.

2) *Debe existir un modelo de administración que sirva para fomentar la transformación organizacional*.
   - El modelo de administración del Capitán *Jean-Luc Picard* de *Star Trek: The Next Generation* es "*Make it so….*" ("*Haz que suceda…*"). Este modelo no debe aplicarse para una organización de aprendizaje, ya que es un liderazgo basado en órdenes.
   - El modelo de administración debe ser incluyente, fomentar el diálogo, la confianza, la participación, etc.

3) Un modelo de liderazgo que encaja con la transformación institucional es aquel basado en valores. *Debe existir una razón de cambio en la organización que vaya a la par con los cambios en el ambiente externo*.
   - Lograr la alineación en varios aspectos es de suma importancia, y dos de estos aspectos son la política gubernamental y el entorno de la educación superior.
   - La alineación con la política gubernamental. Ejemplo: en el sistema Canadiense, un reto que se presenta en cuanto al tiempo y las razones de

cambio, es trabajar con el gobierno, y el depender de la lentitud de la política gubernamental para impulsar la transformación en la organización.

- La alineación con el entorno de la educación superior. Es importante alinear lo que se quiere lograr en cuanto a la visión de transformación, con lo que está sucediendo en el mundo de la educación superior.

En resumen, la evolución hacia convertirse en una organización de aprendizaje debe ser de manera intencionada, y debe existir una visión de transformación, promovida por el liderazgo institucional, alineada con el entorno y basada en esquemas organizacionales congruentes con la visión de transformación.

Preguntas y diálogo

La pregunta que parece flotar entre los participantes de la mesa es: ¿Cómo hacer para que las instituciones de educación superior se transformen en una universidad de aprendizaje?

Los especialistas plantean algunos puntos de reflexión y discusión adicionales. Se dice que se debe trabajar con el ambiente y públicos externos, como la iniciativa privada, se presenta el reto de que la iniciativa privada percibe a la universidad como inflexible al cambio, y resulta difícil por ende entablar un diálogo productivo, lo cual tiene que ver con el concepto de la organización de aprendizaje. Varias instituciones poseen visiones ambiciosas, impulsadas por la alta administración, que enseguida son planteadas como proyectos en los que se involucra al profesorado, y en ocasiones es ahí donde se ve frenado el esfuerzo, debido a que representa mayor carga de trabajo, o puede permear una falta de convencimiento, lo cual tiene que ver con poder lograr una visión compartida, que fomente la participación, el involucramiento, la motivación, la creatividad y la innovación. Convertirse en una organización de aprendizaje: ¿Es cuestión solamente de cambios de estructura? ¿Cuáles son los impedimentos?

Alguno más comenta con relación al reto de trabajar de manera productiva y coordinada con la iniciativa privada, diciendo que mucho tiene que ver con la alineación de las expectativas. Asumiendo que están alineadas, a su vez se debe lograr alinear los intereses individuales del profesorado, con los intereses institucionales, y esto se logra necesariamente planteando algún tipo de esquema de recompensas.

Se agrega que para lograr la transformación hacia una organización de aprendizaje, es necesario tener una alta administración que esté comprometida con ello y que tenga la visión para lograrlo, y que a su vez honre el sistema de retroalimentación, es decir, que las aportaciones de todos los niveles sean escuchadas y que lleguen a la alta administración sin que ésta se sienta ofendida por la crítica y las ideas nuevas, buscando así un diálogo real y productivo. La distribución y delegación del poder por la alta administración es otro elemento importante. La alta administración debe brindar

el apoyo necesario para llevar a cabo las tareas y no obstaculizar los esfuerzos, procurando no sentir celos si ideas distintas a las de la alta administración funcionan mejor.

Se añade que los líderes necesitan crear los espacios de tiempo para el aprendizaje. Muchas veces en nuestras organizaciones, nos ocupamos tanto por hacer lo urgente, sin darnos tiempo para lo hacer lo importante. Si más del 5% del tiempo de las minutas de reuniones en una organización, son dedicadas a hablar del futuro, entonces es un reflejo de una institución progresista. La administración debe comprender que esto es percibido como un riesgo para las personas, ya que se les está pidiendo hacer las cosas de manera distinta. El lograr alineamientos, proporcionar espacios y recompensas es crítico.

Una nueva pregunta surge en la mesa: ¿Cómo administrar la resistencia al cambio, primordialmente en relación al profesorado?

El Dr. Marshall comenta que, a menos que se logre convencer a la comunidad acerca del cambio, se estará luchando contra la corriente. Esto tiene que ver con el logro de una visión compartida.
La Dr. Ross nos dice que se puede empezar con los grupos que ya están convencidos en lograr el cambio, y que el ejemplo de estos grupos puede servir para involucrar y motivar a otros. En las instituciones siempre habrá quienes se resistan al cambio, y la clave está en lograr el involucramiento de la mayoría.

Surgen más preguntas: ¿cuál es el rol de la acreditación institucional en lograr convertirse en una organización de aprendizaje?

Se comenta que el proceso de autoestudio institucional, como parte inicial y fundamental de los procesos de acreditación institucional, sirve para reunir a las personas en un trabajo centrado, por su misma naturaleza, en el aprendizaje por equipos, y en la visualización de la institución como grupo, reflexionando así sobre el rumbo de la misma. Esto se trabaja desde una perspectiva interna, pero también involucrando públicos externos que contribuyen con elementos para el análisis y discusión.

¿Cómo el ser una organización de aprendizaje puede contribuir a generar un ambiente de colaboración y solidaridad dentro del contexto de la Universidad? ¿Qué tan importantes son los valores de colaboración y solidaridad para convertirse en una Organización de Aprendizaje? ¿Cómo se involucra la motivación? ¿La motivación siempre está basada en recompensas?

El grupo concordó que la colaboración y solidaridad son elementos fundamentales en una organización de aprendizaje, y que tener una visión compartida y lograble, así como la persecución de la misma como organización, son ejemplos de la colaboración y

solidaridad en una organización de aprendizaje. La motivación debe integrarse de manera intrínseca en el diseño de la organización de aprendizaje y su visión de transformación, de tal manera que a las personas les importa el rumbo de la organización y el poder lograr la visión compartida.

A manera de cierre

El tema de las organizaciones de aprendizaje, además de ser un tópico de importancia y pertinencia actual, es en sí y a su vez un reto para las organizaciones e instituciones de educación superior, ya que al parecer no existe una receta; sin embargo, se identifican puntos de concordancia, independientes y al margen de las zonas geográficas, y además razones suficientes para que los procesos de transformación en las organizaciones tengan motivos suficientes para ser impulsados y llevados a cabo.

Vemos que más allá de cambios estructurales, el convertirse en una organización de aprendizaje implica necesariamente un liderazgo basado en una visión de transformación, pero que además logre compartir esta visión, motivando a su vez a todos los miembros de la organización a trabajar de manera colaborativa y cooperativa en la búsqueda del logro de dicha visión.

Por ello, deben, además de existir las condiciones de espacio y tiempo, así como las estructuras administrativas congruentes y facilitadoras, un ambiente de confianza, motivación, respeto y tolerancia a las ideas, y recompensa del desempeño. Lo anterior como base para que los miembros de la organización, además de buscar su aprendizaje y mejoramiento individual, contribuyan al mejoramiento y aprendizaje de la organización.

¿Vale la pena el esfuerzo? En el mundo actual, en donde las fronteras dejan de existir gracias a la tecnología, en donde los cambios en ámbitos sociales y económicos son la única constante, las organizaciones e instituciones de educación deben asumir su rol de liderazgo, y ser ejemplos de administración exitosa del cambio, no solo para contribuir a la formación y mejoramiento de individuos, sino de la sociedad y del mundo, garantizando a su vez su propia subsistencia y evolución como organizaciones, basadas en el aprendizaje y la competitividad.

La Dimensión Social de la Universidad: Sustentabilidad y Desarrollo

Isaac Azuz Adeath

"La educación para el desarrollo sostenible (EDS) tiene por objeto ayudar a las personas a desarrollar actitudes y capacidades y adquirir conocimientos que les permitan tomar decisiones fundamentadas en beneficio propio y de los demás, ahora y en el futuro, y a poner en práctica esas decisiones". (Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible 2005-2014, UNESCO)

- Mtro. Doug Fraser *(Director de University of Southern Queensland Brisbane/Springfield Campus, Australia).*
- Dr. Michel Easton *(Ex Rector de American University in Bulgaria y City University of Seattle, EUA).*
- Dr. Al Sweedler *(Associate Vice President, San Diego State University, EUA).*
- Dr. Edgar González *(Investigador de la Universidad Veracruzana, México).*
- Dr. Alberto León García (*Nortel Chair en Comunicaciones y Electrónica de University of Toronto, Canadá).*

Introducción

La formalización del concepto de desarrollo sustentable o sustentabilidad se da en el año 1987 a partir de la publicación del reporte de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas (Informe Brundtland).

En este sentido, la definición más aceptada del término proviene del mencionado informe: "*Para que la humanidad haga del desarrollo un proceso "sustentable", es necesario asegurar que las generaciones actuales satisfagan sus necesidades sin comprometer la capacidad de las futuras de satisfacer las propias*".

Dicho concepto se ha incorporado en el discurso público y políticas de muchos países, incluido México, y se ha visto reforzado por el compromiso de varios países de adoptar instrumentos específicos de acción, que se han definido en una serie de conferencias de carácter mundial, por ejemplo: la Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Río de Janeiro, 1992), la Cumbre del Milenio de Naciones Unidas (2000), el Consenso de Monterrey (2000), la Reunión Ministerial de la Organización Mundial del Comercio (Doha, 2001), la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible (Johannesburgo, 2002) y de manera periódica las reuniones económicas de Davos (Suiza).

El desarrollo sustentable entendido como un proceso de cambio continuo, en el cual la explotación de los recursos naturales, la dirección en la que se realizan las inversiones y

el comercio, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional, son consistentes con las necesidades globales actuales y futuras; tiene un carácter inter-generacional e implica un incremento en la conciencia y sensibilidad social global, y por lo tanto, de la necesidad de realizar una planeación de acciones y estrategias de largo plazo.

Se acepta de manera general, que el desarrollo sustentable es un proceso en el cual se busca integrar y armonizar las dimensiones: social, ambiental, económica e institucional y/o política.

Este proceso se debe enmarcar en una serie de valores y principios universales necesarios para el desarrollo humano como: el compromiso con la ética, la cultura y la educación, el fortalecimiento de los valores y la paz, el fomento de la democracia, la transparencia y la participación social.

En diferentes foros (e.g. Tbilisi, 1977, París, 2002, 2009), las universidades son reconocidas como actores principales en este proceso, al tener por una parte, la misión de formar a las nuevas generaciones, al igual que la capacidad de generar sensibilidad, interés y movilidad social; por otra, la posibilidad de crear desarrollos científicos y tecnológicos con repercusiones mundiales, y finalmente por tener el poder de propiciar los cambios políticos requeridos para alcanzar y darle seguimiento imparcial a los objetivos de largo plazo necesarios para el desarrollo de la humanidad en su conjunto.

En este sentido, el papel de las universidades ha pasado de tener un ámbito de actuación estrictamente curricular (e.g. programas de educación ambiental), a formar parte del grupo de actores que mayores resultados han dado en la instrumentación de los principios del desarrollo sustentable: ahorro de energía, procesos de reciclado, implementación de tecnologías amigables con el ambiente, gestión integral del agua y los residuos, cadenas productivas y de proveedores certificadas ambientalmente, uso de transportes eficientes, promoción de los esquemas de instituciones socialmente responsables, participación pública, sensibilización y educación tanto formal como informal, por mencionar algunos.

Desde el punto de vista curricular, la evolución de los contenidos y el alcance de los programas ha pasado de ser estrictamente puntual (e.g. asignaturas de educación ambiental) a tener un carácter general (e.g. materias sello como el ser humano y el ambiente), integrador de conocimientos, multidisciplinario, interdisciplinario y con un fuerte componente interinstitucional.

Actualmente, la "educación ambiental" solamente forma parte de estructuras más amplias como serían los procesos de "educación para el desarrollo sustentable". Los "Planes y Programas Ambientales" de distintas universidades han evolucionado hacia "Políticas Institucionales para el Desarrollo Sustentable", más aún, algunas instituciones de educación superior han incorporado de manera implícita o explícita los principios y postulados del desarrollo sustentable en sus misiones y visiones.

Los procesos de desarrollo sustentable encabezados por las instituciones de educación superior, no tan solo deben normar sus visones futuras y criterios internos de actuación,

sino que deben permear como "buenas prácticas" en su comunidad y en todo su ámbito de influencia.

La aportación de los panelistas

La relevancia del tema desarrollado en el Panel de Expertos: La Dimensión Social de la Universidad: Sustentabilidad y Desarrollo, es mayúscula y deberá contribuir a la definición de políticas institucionales que posicionen al Sistema CETYS Universidad a la vanguardia en el ámbito nacional e internacional.

A continuación se presenta una síntesis de las contribuciones registradas en el panel.

Dr. Doug Fraser

Modera el panel. El Dr. Fraser en su intervención de apertura, indica que el panel abordará el concepto de sustentabilidad desde una perspectiva amplia y presenta un panorama general de la sustentabilidad y de lo que ésta implica para las Universidades, estableciendo paradigmas, que deben ser resueltos, de la relación entre sociedad, cultura, economía y educación.

Establece las preguntas principales del panel:

- ¿Debe la formación universitaria en los campus generar conciencia ciudadana y respeto por el espacio común?
- ¿Qué implica o significa para las universidades alcanzar o realizar funciones para lograr la sustentabilidad?
- ¿De acuerdo con las tendencias actuales, cuáles son los costos y oportunidades para las universidades pequeñas y medianas para alcanzar estos retos?

Dr. Michel Easton

El Dr. Easton habla en su intervención sobre la "Universidad Contemporánea", para lo cual inicia explicando los elementos que pueden convertir a una Universidad en sustentable:

- La necesidad de que la universidad se eduque a sí misma en temas de actualidad.
- La necesidad de que la universidad eduque a otros.
- La necesidad de que la universidad sirva como ejemplo para otros o que sea considerada una universidad modelo.
- La necesidad de que la universidad se convierta en un líder en la sustentabilidad.
- La necesidad de que la universidad esté comprometida con el desarrollo sustentable.

A continuación el Dr. Easton enlistó una serie de elementos que deben ser considerados para que un campus sea sustentable:

a) En términos de la infraestructura: aspectos energéticos, de materiales y de alimentación.
b) En términos de la comunidad universitaria: gobernanza para el desarrollo sustentable, inversión para lograrlo y deseos de alcanzar la sustentabilidad.
c) En términos del proceso de aprendizaje: aspectos curriculares, de interpretación y estéticos.

En un sentido amplio, el Dr. Easton establece las características que debe tener una universidad sustentable:

- Reputación de calidad.
- Acreditación y reconocimiento por parte de sus pares e instituciones de gobierno.
- Con relaciones y alianzas establecidas a nivel mundial.
- Con un buen plan de mercadotecnia y vendiéndose bien al exterior, que la comunidad conozca a la institución (i.e. tener una buena imagen pública).
- Con una conciencia clara de la relación costo beneficio y de la competencia, saber qué diferencia a la universidad de sus competidores.
- Una instancia de avance institucional madura que asegure recursos, fondos y donantes.
- Tener visibilidad y ser valorada en la comunidad.
- Compromiso de los profesores, directivos y administrativos.
- Desde el punto de vista administrativo deberán dar facilidades a los académicos para que se desarrollen en este nuevo marco de referencia.
- Operación eficiente y eficaz.

El Dr. Easton responde la pregunta ¿Cómo alcanzar la sustentabilidad en las universidades?, desarrollando los siguientes puntos:

a) Siendo verdaderos líderes (no por consenso o por decreto).
b) Entendiendo qué es lo que se quiere ser en el largo plazo (misión).
c) Fortaleciendo el papel de los lideres para establecer pasos a seguir.
d) Involucrando a todo el campus en la visión estratégica.
e) Poniendo dinero donde las prioridades lo requieran.
f) Entendiendo que el cambio implica retos.
g) Siendo abiertos y honestos al mismo tiempo lo cual fortalecerá el liderazgo.
h) Dándole apertura a la información y comunicando los progresos, logros y sus indicadores de medición, para que todo mundo en el campus sepa y pueda celebrar.

Dr. Alan Sweedler

El Dr. Sweedler, después de aclarar que él se va a manejar en el sentido tradicional de la sustentabilidad en la universidad, es decir de programas. Hace una importante acotación, indicando que la sustentabilidad al igual que la globalización es un concepto que genera transformaciones y que implica o requiere una nueva forma de pensar. En este sentido indica que la sustentabilidad permea no tan solo al interior de los campus, sino dentro de toda la sociedad.

Posteriormente habla del reto de generar programas educativos en el área de la sustentabilidad y lo compara con el reto de internacionalizar los campus.

Plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo convencer a la gente de que la sustentabilidad es un concepto clave, unificador, que permea en la investigación, en los servicios que ofrece la universidad a la comunidad, en la vinculación y en la enseñanza curricular?

De manera relevante habla sobre una aproximación particular y específica para abordar el tema de la sustentabilidad a nivel regional, no tan solo en su universidad sino en un grupo de universidades (involucrando a CETYS), por medio de la creación del Centro para la Sustentabilidad Regional (CRS), centrado en la región de San Diego, Valle Imperial y el Norte de Baja California, con el cometido específico de desarrollar programas enfocados en la región, sobre:

- Entrenamiento y educación para individuos que viven y trabajan en esta región.
- Desarrollo de Investigación.
- Desarrollo Curricular.

Habló de la creación de cuatro programas completos en diferentes campos de la sustentabildad: medio ambiente, humanidades, negocios y administración, ingeniería y ciencias, en los cuales se requiere tener un socio mexicano (universidades fronterizas) y entre los cuales está contemplado CETYS-Universidad.

Por otra parte, convoca y urge a los participantes, particularmente a CETYS, a unirse a la Asociación para el Avance de la Sustentabilidad en la Educación Superior, lo cual le permitirá a CETYS participar en muchas actividades globales referentes a la sustentabilidad.

También menciona el Programa STARS el cual permite a las universidades medirse en términos de la sustentabilidad y tiene como objetivos:

1. Avanzar en la instrumentación de los preceptos de la sustentabilidad en la educación superior.
2. Indicarle a las universidades participantes cómo están trabajando en la sustentabilidad (procesos de medición).

Concluye diciendo que alcanzar la sustentabilidad en la región binacional implica un gran reto y que debe ser un tópico de interés y desarrollo para todas las universidades de la zona.

Dr. Edgar González Gaudiano

Inicia su intervención haciendo una reflexión sobre la imposibilidad de continuar con el sentido del desarrollo que se ha tenido hasta la fecha y habla del compromiso de las instituciones para buscar un nuevo camino.

Para contextualizar, el Dr. González incorporó en su presentación una revisión histórica del papel que han jugado las universidades, durante las últimas décadas, en el ámbito de Latinoamérica y México, sobre todo en la vinculación con los modelos económicos y políticos de la región. En los sesenta se rescata la idea de que las universidades son el canal de movilidad social por excelencia; después –en los setenta- hay un crecimiento y expansión del sistema universitario y con el nuevas modalidades económicas; en los ochenta el crecimiento de la oferta privada para estudios superiores y una preocupación por la calidad; años más adelante aparecen bloques económicos y de financiamientos condicionados a la aplicación de programas de ajuste social y las universidades se enfrentan a pautas de privatización de la educación superior. Hoy día, en pleno ascenso de la globalización, se exige a la universidad niveles de calidad competitiva, generación de nuevos conocimientos que demandan las áreas científico-tecnológicas y la formación de los nuevos profesionales.

A continuación, el Dr. González Gaudiano hizo una revisión histórica de las principales reuniones mundiales que han fomentado a nivel global, tanto la educación ambiental como la sustentabilidad.

- **Estocolmo, 1972.** Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano.
- **Belgrado, 1975.** Seminario Internacional de Educación Ambiental, Programa Internacional de Educación Ambiental.
- **Tbilisi, URSS, 1977.** Conferencia Intergubernamental de Educación Ambiental.
- C**olombia, 1985.** Primer Seminario sobre Universidad y Medio Ambiente para América Latina y el Caribe.
- **Río de Janeiro, Brasil, 1992**."Cumbre de la Tierra", Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo.
- **Guadalajara, México, 1992.** Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental.
- **Toronto, Canadá, 1992.** Conferencia Mundial sobre Educación y Comunicación (Eco-Ed).
- **Nueva York, Estados Unidos, 1997.** Reunión Cumbre Río + 5.
- **Tesalónica, Grecia, 1997.** Conferencia: Ecuación para un futuro sostenible: una visión transdisciplinaria para una acción concertada.
- **Bogotá, Colombia, 1999.** Segundo Seminario Latinoamericano y del Caribe sobre Universidad y Medio Ambiente.

El Dr. González Gaudiano establece tres momentos claves en el avance de la Educación Ambiental y su relación con el Desarrollo Sustentable: La Declaración de Talloires (1991), La Conferencia Mundial de la Educación Superior: La educación superior en el siglo XXI (1998) y las propuestas del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente en relación con la educación universitaria como un factor de cambio social (UNESCO-PNUMA, 1985).

Posteriormente el Dr. González Gaudiano hace una evaluación de los avances de las instituciones de educación superior en materia ambiental y de la sustentabilidad, sobresalen los siguientes elementos:

- A nivel Institucional:
  - Plan de Acción Ambiental para el Desarrollo Sustentable en las Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2000).
  - Planes Ambientales Institucionales.
  - Consorcio Mexicano de Programas Ambientales Universitarios para el Desarrollo Sustentable (COMPLEXUS).
- A nivel de Formación Ambiental:
  - Se ha experimentado un importante crecimiento en los programas académicos pasando de 290 en 1993 a cerca de 1500 en el 2008.
  - Se han realizado reformas curriculares para incorporar temas ambientales en materias obligatorias de bachillerato y licenciatura.
  - Se han incrementado las investigaciones en temas ambientales apoyada por fondos SEP-CONACYT.
- A nivel de los servicios ofrecidos en materia ambiental por las universidades:
  - Se han incrementados los procesos de vinculación principalmente por medio de consultorías y oferta de laboratorios.
- A nivel de los procesos administrativos institucionales:
  - Se han establecido esquemas para disminuir el impacto ambiental producido.

Notas del autor del presente escrito sobre este apartado:

- CETYS Universidad fue sede en el año 2007 de la Reunión para la Evaluación de los Indicadores de Desarrollo Sustentable de COMPLEXUS.
- En el Contexto de la Maestría en Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de CETYS Universidad la Maestra Laura García León en su tesis presentó una propuesta de Programa Ambiental para la institución.

El Dr. González Gaudiano finalizó su presentación estableciendo algunos elementos que respondieran a la pregunta ¿Qué se espera de la Universidad?

"La universidad deberá revalorar su participación en el cambio hacia la sustentabilidad de la sociedad y corresponder con un cambio institucional, a fin de ofrecer las respuestas, y alternativas. El cambio se requiere en sus diferentes planos de constitución."

Establece el panelista citado que dicho cambio debe ser:

- En sus funciones centrales: la enseñanza, la investigación y la difusión,
- En todas las áreas de conocimiento: científico natural, científico social, en las humanidades, en las artes;
- En todos los niveles de formación: licenciatura, posgrado, educación continua,

- Con toda la comunidad educativa: profesores, alumnos, trabajadores, autoridades, etc.,

Dr. Alberto León García

El Dr. León García centró su intervención en "El Papel de la Universidad en la Sustentabilidad y el Desarrollo". Mencionó que cuando él ha abordado el tema inicia haciéndose la pregunta de ¿quién es el cliente de la sustentabilidad?, a lo cual responde que toda la sociedad en su conjunto y de manera formal los estudiantes universitarios, y menciona de la responsabilidad que tienen los profesores ante la sociedad.

Define como un punto sustancial la necesidad de establecer procesos de colaboración y asociaciones entre las universidades y la sociedad si se busca la sobrevivencia del concepto de sustentabilidad. Los programas curriculares deberán promover este tipo de vinculación con la sociedad en temas que sean relevantes para ambas partes.

Indica que resulta muy importante para las comunidades universitarias pensar en la forma de abordar los "cambios que vienen", lo cual tiene implicación sobre la innovación, la investigación y la generación y uso extendido de facilidades tecnológicas.

Desde una posición más centrada en la tecnología y de manera particular con las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, el Dr. León García establece que la sustentabilidad debe fomentar el círculo virtuoso entre el desarrollo tecnológico, la política y los negocios y los beneficios socio-económicos.

Para enfatizar los beneficios de este círculo presentó los siguientes ejemplos:

a) La existencia de las computadoras personales (movilidad) fomentaron un avance en las telecomunicaciones lo cual tuvo como resultado la creación y funcionamiento de las redes sociales que hoy son utilizadas a nivel mundial.
b) La existencia de dispositivos remotos (e.g. infrarrojos) y redes computacionales permitió la existencia de una infraestructura computacional más inteligente (ahorro de material y energía) con lo cual se propició el tránsito hacia una economía y sociedad más verdes.
c) La búsqueda de información en línea permitió una planificación mejor en el campo.

El Dr. León García establece que la clave para alcanzar la sustentabilidad y el desarrollo está en la educación interdisciplinaria, a partir de las siguientes dimensiones:

- Entre múltiples sectores
    - Gobierno, industria y academia.
- Entre múltiples disciplinas
    - Redes inteligentes.
    - Procesos inteligentes de transporte y tránsito.
- A nivel de la preparación universitaria, la cual debe proveer
    - Profundidad de conocimientos y habilidades ("expertise").

- Preocupación y conocimiento del entorno y de las relaciones que se establecen en dicho contexto.
- La habilidad para colaborar en el desarrollo de la infraestructura del futuro.

El Dr. León García concluye su intervención indicando que se deben generar programas académicos que puedan atender las necesidades futuras y que estén vinculados con los procesos y actores del desarrollo productivo, con el fin de que la sociedad transite hacia niveles de interacción con los nuevos productos (e.g. tecnología, transportes) de manera más sustentable.

Preguntas y diálogo

Una vez concluidas las presentaciones de los diferentes participantes, el moderador a manera de cierre mencionó que la sustentabilidad debe darse a través de todos los ámbitos universitarios y del curriculum pues la sustentabilidad es la clave del cambio. Para plantear las preguntas, se trae a la mesa uno de los postulados de la Declaración de París 2009, que señala que se debe buscar el buen común global. Las universidades están enfrentando un reto y son llamadas para desarrollar un nuevo paradigma en educación, sociedad. ¿Se están dirigiendo las universidades hacia esta tendencia? ¿Qué están haciendo las universidades?

Una de las mejores cosas que podemos hacer para una comunidad sustentable es que el estudiante esté bien educado. El futuro nos llega tan rápido que apenas nos damos cuenta, nos llega y no sabemos por dónde. La gente duda del calentamiento global pero está sucediendo. No se puede negar. Las universidades deben ejercer el liderazgo porque no lo van a hacer los políticos.

El cambio y la ruptura de paradigmas lo confrontamos todos los días. Profesores, alumnos y administración somos resistentes al cambio. Los estudiantes están muy avanzados en cada tema del que hemos hablado, muchas veces más que los profesores. Los estudiantes están buscando recursos para la internacionalización y la sustentabilidad, por eso, ellos son los agentes de cambio, ellos son el meollo de la situación.

Por otra parte, se dijo que ya existen mecanismos para medir el nivel de sustentabilidad implementados en diferentes partes del mundo, los cuales actúan desde evaluaciones del individuo (e.g. consumo energético) hasta los niveles institucionales, sociales y ambientales. Sin duda, una de las mejores maneras de impulsar la sustentabilidad desde las universidades, es educando (formal e informalmente) en el tema a sus estudiantes.

A manera de cierre

La información vertida por los participantes del Panel de Expertos "La Dimensión Social de la Universidad: Sustentabilidad y Desarrollo" puede ser resumida de la siguiente forma:

1. El desarrollo sustentable es un proceso avalado por diferentes instancias internacionales desde hace cuando menos 3 décadas, que ha permitido a muchos países del mundo mejorar las condiciones de vida de sus pobladores, a través de mecanismos claramente establecidos.
2. En este proceso el papel de las universidades ha sido reconocido como central desde varias perspectivas y éstas han evolucionado desde la visión puramente curricular de la educación ambiental a la propuesta e instrumentación de políticas institucionales para el desarrollo sustentable.
3. El desarrollo sustentable no es un tema abstracto. Existen estrategias de implementación de acciones y modelos de evaluación de resultados en diversas universidades del mundo.
4. De manera concreta los participantes proponen diferentes dimensiones en las cuales deberán trabajar las universidades para la consecución de los objetivos del desarrollo sustentable, a saber:
    a. A nivel institucional. Por medio de la definición e instrumentación de políticas institucionales (e.g. Planes y/o Programas para el Desarrollo Sustentable) que fomenten, establezcan acciones y midan los progresos en el desarrollo sustentable. Incrementando el verdadero liderazgo de la institución en el campo del desarrollo sustentable.
    b. A nivel administrativo. Por medio de acciones que repercutan en la disminución del impacto ambiental y la huella ecológica que deja la universidad (e.g. uso de materiales, energía, generación de residuos, instalaciones "verdes", proveedores certificados, etc.). Por medio de planes de mercadotecnia que promuevan el desarrollo sustentable como un elemento diferenciador de la competencia.
    c. A nivel financiero. Por medio de la aplicación de recursos suficientes para el desarrollo de estrategias asociadas al logro de objetivos de las distintas dimensiones abordadas. Por medio de campañas de recaudación de fondos y benefactores.
    d. A nivel de la formación académica y las actividades sustantivas de la universidad. Creando o incrementando el número de programas para el desarrollo sustentable (en todas sus modalidades). Mejorando los procesos de vinculación con los sectores productivos y gubernamentales. Impulsando la investigación en temas de sustentabilidad relevantes para la comunidad. Fortaleciendo los procesos de difusión del quehacer universitario en el ámbito del desarrollo sustentable.
5. Queda claramente establecido por los diferentes participantes que el desarrollo sustentable implica un proceso de planeación futurista (*una nueva forma de pensar*), el cual conlleva la necesidad de idear escenarios deseables en los cuales pueda incidir el quehacer universitario.

Preparando el futuro

Plan CETYS 2020 en el contexto de la educación superior

El concepto de planeación lleva a las personas y a las instituciones a evocar el futuro. Cualidad y habilidad humana que requiere de capacidades especiales para que la imaginación no se convierta en una ilusión pero sí en una esperanza. Siempre se planea desde la esperanza, es decir, desde la espera, la expectativa, la suposición de imaginar el mañana y construir el rumbo por el cual vamos a transitar. No planear es caminar sin saber a dónde, dejarlo todo a la incertidumbre y al azar, lo cual nos lleva irremediablemente a no ser, a no estar. Prever el futuro es imposible, nadie puede ver lo que no es; prepararlo es otro asunto porque dentro de ello está la acción de construcción.

¿Desde dónde se prepara el futuro? Coincidimos con Mayor Zaragoza (2000) cuando señala que desde la memoria del pasado, de la capacidad de reconocer y explicarse el presente y de una cierta cualidad para anticiparse al mañana.

El contenido de los paneles descritos en los ensayos anteriores, le ofrecen al CETYS la gran posibilidad de identificar signos de lo que sucede en la educación superior en el mundo y, de alguna manera, las expresiones vertidas por los expertos avizoran rasgos del futuro.
Sin el ánimo de enlistar todas las conclusiones ya compartidas, podemos quedarnos con algunas ideas:

- Para lograr que la internacionalización sea posible, los sistemas de calidad deben estar presentes.
- La universidad se debe preocupar por la calidad pero también debe aceptar que tiene que pensar en cómo se puede ayudar para que la mayoría de las personas tengan acceso a la educación superior.
- Las universidades deben pensar abiertamente; para ser competitivos tienen que tener encaminadas a crear una comunidad que es local y global al mismo tiempo.
- Las tendencias en el crecimiento y expansión de los sistemas universitarios ha generado cambios importantes y visibles: se ha incrementando el intercambio del personal docente; los centros de investigación se crean con una tendencia hacia los temas globales; se empieza a general una filosofía internacional para los estudiantes, producto de programas académicos estandarizados y al vez, operados en los entornos regionales.
- Las universidades están enfrentando un reto y son llamadas para desarrollar un nuevo paradigma en la relación educación- sociedad y en ello la sustentabilidad juega un papel determinante.

Estas ideas no sólo son productos de la reflexión de los expertos que estuvieron en los paneles. En realidad, son aspectos que se discuten a profundidad en diversos foros internacionales; por ejemplo, recién en la Declaración Mundial de la Educación Superior (París, 2009), se han manifestado los líderes de las universidades en estas áreas: responsabilidad social; acceso, equidad y calidad; internacionalización, regionalización y globalización; aprendizaje, investigación e innovación. El concepto acuñado es que la educación es un bien público y un imperativo estratégico para todos los niveles de educación y, por tanto, la universidad debe liderar a la sociedad en la generación de conocimientos globales para atender los desafíos globales, dotando de sólidas habilidades para el presente y futuro del mundo y contribuyendo a la educación de ciudadanos del mundo, en un ámbito de sustentabilidad.

En el afán de preparar el futuro, la sexta administración del Sistema CETYS elabora un plan de desarrollo y para ello las conclusiones de los paneles se convierten en insumos de análisis para la construcción de las ideas. Desde la redacción de la Visión y sus componentes, se puede apreciar la influencia de nuestra memoria institucional así como los conceptos que se debaten en el contexto mundial de la educación superior. La visión 2020 manifiesta que:

CETYS Universidad será una institución de alta calidad educativa, competitiva mundialmente, funcionando como una comunidad de aprendizaje, y reconocida por sus acciones y resultados en favor del desarrollo sostenible.

Cuatro componentes constituyen la Visión:

1. **Alta calidad educativa**. Si bien la calidad ha sido una constante en el accionar del CETYS, para los próximos años la alta calidad se medirá mediante una serie de indicadores entre los que destacamos: profesorado con alto prestigio y mayor porcentaje de ellos con doctorado, las acreditaciones nacionales e internacionales en programas e institucional, el modelo educativo con clara evidencia en el despliegue de sus matices, altos niveles de desempeño en evaluaciones externas a los estudiantes.
2. **Competitiva mundialmente**. El factor clave para estar y ser reconocido en este ámbito, es la acreditación internacional de la institución y de sus programas, que facilitará e impulsará la movilidad de los estudiantes y del profesorado, en la participación de proyectos académicos y de investigación; por otra parte, la oferta de valor deberá ser flexible, innovadora y competitiva la cual, entre otros aspectos, deberá reconocer la diversidad cultural y formar en la perspectiva global.
3. **Comunidad de aprendizaje**. Se refiere enfocar el desarrollo curricular hacia el aprendizaje y su medición, con lo cual se fortalece la mejora continua y la cultura de la evidencia en los ámbitos académico y administrativo, y se busca hacer un uso más efectivo de la información en la toma de decisiones; del mismo modo, implica fortalecer la cultura de investigación, búsqueda y análisis de la información.

4. **Reconocida por sus resultados en el marco del desarrollo sostenible.** Destaca este cuarto componente la alta empleabilidad de los egresados, en un marco de responsabilidad social y de reconocimiento del desarrollo sostenible; supone también el acrecentar los logros sobresalientes de los miembros de la comunidad universitaria, así como manifestar la competencia emprendedora y el liderazgo social de estudiantes, profesores y egresados.

Los cuatro componentes de la Visión llevan a la institución a plantearse algunas decisiones estratégicas, entendiendo que el término *decisiones* orienta el discurso hacia la opción y la acción que son ambas las que finalmente nos llevan a preparar el futuro.

¿Hacia dónde pretende dirigir sus destinos el Sistema CETYS Universidad?

- El CETYS es y seguirá siendo una universidad formadora de personas. Esta es su razón de ser tal como se expresa en la Misión y encuentra su concreción en un modelo educativo que se fundamenta en la educación humanista, de alta calidad y con matices explícitos.
- Si bien el concepto de Universidad plantea el reto de conjugar la docencia, la investigación y la extensión hacia la comunidad, el CETYS, en su visión de desarrollo, reafirma su compromiso histórico con la docencia, subrayando el enfoque a resultados y medición del aprendizaje, pero es consciente de la inaplazable tarea de avanzar en forma estructurada y con las bases adecuadas en la investigación, preferentemente de carácter aplicada. La extensión se fortalecerá con proyectos de vinculación hacia el sector productivo, gubernamental y con programas de desarrollo comunitario.
- El profesorado hará posible el despliegue del modelo educativo y los matices de la institución, para lo cual es indispensable contar con una planta de profesores en calidad y cantidad suficiente y consolidada.
- En sus diferentes niveles, el CETYS expandirá sus áreas del conocimiento y sus formas y modalidades de entrega de servicio –presencial, híbridos y en línea, según los públicos-, a partir de derivaciones y vínculos interdisciplinarios con las ingenierías, la administración, y las ciencias sociales y humanidades, considerando a la vez tanto los clusters actuales como emergentes de la región.
- Se buscará una sustentabilidad organizacional que le permita a la institución ofrecer servicios en el marco del reconocimiento del talento, del esclarecimiento de las funciones vitales y del liderazgo de sus integrantes, enfocado a resultados.
- Reconociendo los retos de operar como una organización multi-campus, ágil, moderna e internacional, la institución integrará las mejores plataformas tecnológicas y sistemas para el ofrecimiento de servicios educativos y de apoyo de calidad, buscando progresivamente la diversificación de sus fuentes de financiamiento.

Varios retos se desprenden de un plan que es ambicioso y que tiene una fuerte dosis de innovación. Quizás el más significativo de ellos sea el asumir que estamos frente a un mundo distinto que nos exige un cambio en el paradigma de acción, una transformación en la cultura académica y una constante búsqueda de la alta calidad. Menudos retos nos esperan.

Dr. Fernando León García.

Rector Del Sistema CETYS Universidad

Referencias bibliográficas

Pande, P., Neuman, R.. y Cavanagh, R. (2000) *The six sigma way: How GE, Motorola, and other top companies are honing their performance* (Nueva York, McGraw-Hill).

Pyzdek, T. (2001) *The six sigma handbook* (Nueva York, McGraw-Hill).

World Commisssion on Environment and Development (1987). /Our Common

Future/. Oxford University Press, New York, 400 pp.

Zaragoza, F. (2000) *Un nuevo mundo* (Barcelona, Gutenberg-UNESCO)