

I. Descripción del proceso

En la Universidad de Guadalajara, la estrategia para llevar a cabo la actualización del PIFI 2.0 consistió en promover una planeación participativa tanto en los centros universitarios como en la Administración General (AG). El proceso inició con la exposición de la “Guía PIFI 3.0. Lineamientos para su actualización, formulación y presentación”, ante el Consejo de Rectores y representantes de los centros universitarios y de la AG.

Posteriormente, la Vicerrectoría Ejecutiva, con el apoyo de la Unidad de Desarrollo Institucional (UDI), inició los trabajos de actualización del PIFI 2.0. Se conformó un grupo de asesores que apoyaron a las personas responsables del proceso de cada una de las DES, con la finalidad de mantener un puente de comunicación entre la AG y los centros universitarios. Se diseñó un instrumento (bitácora de actividades)¹ para registrar las observaciones, inquietudes y respuestas que surgieron durante el proceso de elaboración del PIFI 3.0.

Los asesores realizaron visitas informativas a los centros universitarios en las que se sugirió la asistencia, cuando menos, del jefe de planeación, los coordinadores de carrera como responsables de los programas educativos (PE), y los jefes de departamento, que son los titulares de las unidades básicas en donde se articulan las funciones sustantivas y están adscritos en los cuerpos académicos (CA) y las líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC).

De manera simultánea se coordinaron las actividades de la AG para la elaboración del ProGES y para la integración del PIFI Institucional. De acuerdo con los ámbitos de competencia, se les solicitó a las dependencias de la AG validar la información entregada por la SESIC, que fue un insumo para la integración de los indicadores de los centros universitarios. Asimismo, se les entregó un listado de preguntas contenidas en la Guía PIFI 3.0 que contestaron con la información necesaria para integrar los dos documentos antes mencionados.

Debido a las características de la universidad (población y ubicación), y para facilitar el proceso, se volvió a utilizar como herramienta de apoyo el Sistema Integral de Información y Administración Universitaria (SIIAU). Con la finalidad de adecuarlo a los nuevos requerimientos y mejorar su desempeño, se rediseñó el software, que integró y sistematizó la información requerida para este proceso, y permitió la captura en línea de los ProDES.

La consistencia de los ProDES, ProGES y el PIFI Institucional se valoró en dos talleres. La estrategia consistió en elaborar instrumentos de evaluación que fueron entregados a los comités evaluadores, integrados por dos académicos y un funcionario. Éstos trabajaron en la lectura, análisis y emisión de recomendaciones. Dicho ejercicio, además de aportar elementos a los documentos analizados, evidenció la riqueza y el consenso que este tipo de dinámicas de trabajo proporcionan a la institución.

La elaboración del ProGES se realizó en la AG, porque a ella le corresponde atender y apoyar de manera transversal a todas las DES. Los responsables de la AG elaboraron sus respectivos autodiagnósticos y retomaron de los ProDES aquellas acciones y necesidades que son comunes, para integrarlas a los proyectos de gestión.

¹ Ver anexo 1, bitácora de actividades.

Como resultado de este proceso institucional se integran en el PIFI 3.0 de la Universidad de Guadalajara, catorce ProDES, un ProGES y el presente documento. Debido a la heterogeneidad de los centros universitarios, no todos pudieron participar en las siete opciones de la Guía PIFI 3.0 para la elaboración de proyectos. Es el caso de los campus, los cuales por su reciente creación aún no cuentan con programas evaluados; por tanto, sus proyectos están orientados a los de mejora de la calidad. Así, en este año se presentan 57 proyectos de las DES, de los cuales catorce son para CA, 28 para mejoramiento y quince para aseguramiento, además de cinco proyectos en el ProGES, relacionados con la gestión institucional.

Proyectos incorporados al PIFI 3.0

DES	Proyectos Incorporados a los ProDES											
	Proyectos incorporados	Aseguramiento			Proyectos incorporados	Mejoramiento			Proyectos incorporados	Cuerpos Académicos		
		2004	2005	2006		2004	2005	2006		2004	2005	2006
CUAAD	3	14,158.31	4,326.75	6,293.00	2	8,608.40	845.00	-	1	5,009.00	6,714.00	9,089.00
CUCBA	3	17,148.98	1,620.00	-					1	5,110.00	1,180.00	-
CUCEA	3	6,150.08			2	1,740.23			1	16,960.00	3,800.00	1,680.00
CUCEI	1	4,189.22		1,152.40	2	14,099.68	5,533.89	1,702.10	1	44,862.21	11,599.30	10,680.63
CUCS	2	16,069.81	2,212.65	1,690.79	2	9,119.40	3,734.08	1,295.19	1	21,619.05	9,894.86	8,819.25
CUCSH	2	2,107.12			3	5,262.51			1	16,350.93	-	-
CUALTOS					2	9,431.31			1	310.55	-	-
CUCIENEGA					3	27,579.76			1	11,175.52	-	-
CUCOSTA					3	6,536.78	2,598.11	2,189.89	1	5,837.40	1,504.02	1,914.02
CUCSUR					2	3,575.95	4,046.50	2,154.38	1	1,989.75	2,095.95	1,790.50
CUSUR	1	4,033.84	25.00		2	6,587.85			1	1,266.15	-	-
CUVALLES					1	4,371.59		24	1	4,619.72	5,564.05	6,291.65
CUNORTE					1	443.40			1	979.29	4,100.19	5,521.28
CULAGOS					3	11,023.80	5,825.00	5,525.00	1	31,336.50		
TOTAL	15	63,857.36	8,184.40	9,136.19	28	108,380.66	22,606.58	12,890.56	14	167,426.07	46,452.37	45,786.33

Proyectos Incorporados en ProGES			
Proyecto	2004	2005	2006
Desarrollo, implantación y explotación del SIAU	7,545.69	6,586.26	2,777.98
Proyecto Integral de Fortalecimiento Bibliotecario	14,942.31	12,193.79	13,620.83
Trayectorias académicas, permanencias y egresos	11,526.50	2,168.00	792.00
Reingeniería de la Administración General	1,220.00	-	200.00
Plan maestro para el desarrollo de la infraestructura física de la red universitaria	79,263.00	82,168.44	65,012.42
TOTAL	114,497.50	103,116.49	82,403.23

Proyectos por tipo			
Tipo	Proyectos	Monto	
		2004	2005
Aseguramiento	15	63,857.36	8,184.40
Mejoramiento	28	108,380.66	22,606.58
Cuerpos Académicos	14	167,426.07	46,452.37
Institucionales	5	114,497.50	103,116.49
Total	62	454,161.59	180,359.84

II. Autoevaluación institucional

La sociedad actual se encuentra inmersa en un proceso de cambio originado principalmente por la globalización económica y cultural, la creciente importancia del conocimiento como fuente de desarrollo, así como por la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación. Todos estos factores han intervenido en mayor o menor medida para que la universidad modifique su funcionamiento.

En la Universidad de Guadalajara esta transformación se ha venido desarrollando básicamente en tres etapas: la primera de las cuales se caracterizó por el diseño del cambio: definición de las necesidades y el modelo a seguir (Reforma Académica, 1989-1995); la segunda se distinguió por la puesta en marcha del modelo de Red Universitaria en Jalisco (Plan 1995-2001) y la más reciente es la que se denomina *Puesta a Punto de la Red Universitaria. Plan de Desarrollo Institucional 2002-2010*.

La formulación del nuevo Plan de Desarrollo (PDI) ha traído consigo la definición de los elementos básicos que marcan el rumbo institucional en el futuro cercano. Estos elementos son: misión, visión a 2010, ejes estratégicos y políticas generales.

Planeación y evaluación institucional

Durante 2002 la Universidad de Guadalajara puso en marcha el Sistema de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación (P3E). El punto nodal de este sistema es hacer realidad —con acciones concretas— lo que la institución se fija como objetivos a largo, mediano y corto plazo.

Para lograr dicho objetivo se diseñó un modelo que integra estas actividades en un todo continuo, permanente, automatizado y en línea, a través del Sistema Integral de Información y Administración Universitaria (SIIAU).

En lo que respecta a la planeación, todas las DES realizaron un ejercicio de planeación estratégica, acorde a su ámbito de competencia. Destaca que la elaboración de los planes de desarrollo de las dependencias se llevó a cabo en línea, con el soporte informático del SIIAU-P3E. Actualmente se tienen registrados en las bases de datos de la institución 1 982 planes de desarrollo de prácticamente todas las unidades responsables de gasto.

Para la siguiente etapa de programación-presupuestación, la lógica del trabajo se dividió en diversas etapas. Primero se capturaron en el sistema todos los proyectos. Después, éstos fueron revisados y evaluados por los órganos de gobierno facultados. En las DES hay tres niveles: el Colegio Departamental, el Consejo Divisional y por último el Consejo Universitario de Centro, que es el encargado de turnar la propuesta de presupuesto al Consejo de Rectores. En lo que respecta a la Administración General, la integración de los proyectos para su evaluación se realiza por medio de sus tres entidades fundamentales: la Rectoría General, la Vicerrectoría Ejecutiva y la Secretaría General. El HCGU recibe la propuesta institucional de parte del Consejo de Rectores y aprueba los proyectos prioritarios, los cuales reciben recursos para su ejecución a lo largo de un año fiscal.

Adicionalmente, para llevar a cabo la programación y presupuestación por proyectos de acuerdo con los elementos de la planeación, se actualizaron la estructura programática, el catálogo de fondos y el catálogo por objeto de gasto.

Para el ejercicio de los recursos y siguiendo la lógica de integridad y automatización en línea, las dependencias que son responsables de proyectos aprobados capturan en línea el calendario de ministraciones que requieren para la realización de sus actividades. Una vez revisadas y aprobadas las ministraciones, las transferencias se hacen por medio electrónico a las cuentas de cheques de los responsables de proyecto, y se da un plazo de 60 días para su comprobación.

En lo que respecta a la evaluación, todos los proyectos capturados en el SIIAU-P3E contienen una sección de indicadores que serán revisados al final del ejercicio, lo cual será un insumo para la aprobación de proyectos del siguiente período presupuestal.

Consideramos que esta lógica de trabajo facilita la formulación de planes de desarrollo de todas las dependencias de la institución en relación directa con una programación de sus actividades (programas operativos), la presupuestación de sus proyectos así como la evaluación del desempeño de la Red Universitaria en su conjunto.

Alumnos

La Universidad de Guadalajara está integrada por seis centros universitarios temáticos ubicados en la zona metropolitana de Guadalajara, cinco centros universitarios y tres campus regionales distribuidos estratégicamente en el estado de Jalisco.

De acuerdo con la distribución de la matrícula por nivel de estudios, la universidad atiende a 1 967 estudiantes de TSU; 68 263 alumnos en licenciatura; 1 408 de especialización; 3 078 estudiantes de maestría y 456 estudiantes de doctorado en todas las áreas del conocimiento. Cabe destacar que en cuanto al nivel medio superior la universidad atiende a más de 105 000 alumnos.

Los datos indican que las áreas de conocimiento con mayor concentración de alumnos son las de ciencias sociales y administrativas, así como la de ingeniería y tecnología, en detrimento de las ciencias naturales, exactas y las agropecuarias.

Los esfuerzos institucionales en este rubro se han encaminado a la ampliación de la oferta en los diferentes niveles educativos, y a la desconcentración de la matrícula por área de conocimiento.

En lo que respecta al ingreso de alumnos, la Universidad de Guadalajara cuenta con un proceso de selección transparente, basado en criterios académicos, y que le permite admitir jóvenes con las suficientes aptitudes y habilidades para ser estudiantes de calidad.

Buscando el adecuado desarrollo de los alumnos, la universidad necesita instrumentar programas institucionales de tutorías, seguimiento de egresados, servicios académicos de calidad e infraestructura. No obstante, los indicadores institucionales señalan que 49% de los alumnos reciben tutorías, que resulta ser insatisfactorio por ser esto un producto de las labores que en forma independiente, han desarrollado algunos de los centros universitarios.

Por ello, uno de los objetivos es implementar un programa institucional orientado a que los futuros egresados de la universidad adquieran una formación integral, desarrollen competencias profesionales para una mejor incorporación al mundo del trabajo, mantengan un buen nivel de aprovechamiento en los procesos formativos y se disminuya en lo posible la deserción y el rezago en los primeros ciclos escolares de las carreras.

En algunos centros universitarios se menciona como un problema recurrente la baja eficiencia terminal por cohorte aparente, teniendo en licenciatura un índice de 64 y en programas TSU de 58, lo cual reclama, entre otras medidas, la revisión de los planes y programas de estudio, el diseño y desarrollo de estudios de trayectorias estudiantiles, la elaboración de mecanismos que permitan promover la orientación vocacional de los estudiantes que ingresan a la institución, así como la retroalimentación de un programa de seguimiento de egresados.

Uno de los aspectos que reclaman urgente atención es generar las condiciones necesarias para establecer un programa institucional de seguimiento de egresados que permita registrar la información acerca del desempeño de los profesionales que concluyeron sus estudios en las áreas del conocimiento. Sin duda, el seguimiento de egresados proporcionará datos indispensables para evaluar la calidad de nuestros programas educativos; éste es uno de los aspectos que menor grado de satisfacción tienen en los centros universitarios.

En cuanto al Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL), la institución es una de las universidades que mayor participación registra a nivel nacional (con 28% de los examinados) a pesar de no ser obligatorio. Asimismo, los resultados indican que cuando menos en siete carreras nuestros alumnos se ubican por arriba de la media nacional.

Respecto a la titulación se cuenta con diversas modalidades. Las más utilizadas son las siguientes: por desempeño académico; por promedio; con la presentación y aprobación del EGEL; por elaboración de material didáctico; con la presentación de una tesina, tesis o informe de actividades del servicio social y con un año cursado de algún posgrado.

Actualmente el servicio social es requisito para obtener la titulación y en la institución no se encuentra con asignación de créditos en los planes de estudio. Al respecto, se están realizando acciones para asegurar la vinculación de este servicio con la formación y aplicación de los conocimientos disciplinares del estudiante.

Con respecto a los indicadores institucionales sobre los procesos educativos, 49% de los alumnos reciben tutorías, 29% de los PE tienen una tasa de titulación superior a 70%, 39% de los PE tienen un índice de satisfacción de estudiantes y 70% de los PE cuentan con una tasa de retención del 1 al 2 año superior a 70%.

Es claro que por el momento algunos de estos indicadores tienen valoraciones más empíricas que científicas, principalmente por los métodos utilizados en su obtención, así como por la heterogeneidad de los centros y campus universitarios que conforman nuestra Casa de Estudios, lo que nos impide tener una valoración más adecuada de estos procesos.

Servicios académicos

En lo que se refiere a cómputo y telecomunicaciones hemos trabajado de manera constante para contar con una infraestructura de red segura y eficiente, con operación respaldada que permita el funcionamiento adecuado a los usuarios del servicio.

En términos globales, contamos con un total de 11 110 computadoras, de las cuales 7 025 están destinadas al uso de los alumnos (63.23%), 1 662 a los académicos (14.96%) y 2 423 dedicadas al personal de apoyo (21.81%).

Por la importancia de este servicio, son prioritarias las acciones permanentes de capacitación y soporte para apoyar las labores de los programas educativos, actividades de nuestros alumnos, profesores e investigadores, además de buscar que todas las DES y la AG trabajen de manera óptima.

Se ha procurado dar prioridad a la infraestructura de la red de Internet, lo que ha permitido cubrir 85% de las necesidades de enlace a nivel dorsal en la institución; se ha fortalecido el servicio de la red de video interactivo, medio indispensable para el desarrollo de las videoconferencias simultáneas.

Respecto a los acervos bibliohemerográficos la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara está conformada por 41 bibliotecas distribuidas en la entidad, de las cuales 30 se encuentran en los centros universitarios metropolitanos y once en los regionales, y tres especiales (la Biblioteca Iberoamericana "Octavio Paz", la Biblioteca Benjamín Franklin y la Biblioteca Pública del Estado de Jalisco "Juan José Arreola").

En estas bibliotecas se cuenta con 374 078 títulos, lo que nos da una proporción de cinco títulos por alumno. Asimismo, se tiene un total de 609 693 volúmenes, lo que da una relación de ocho volúmenes por alumno.

Considerando las necesidades de cada centro universitario, así como los problemas identificados en el diagnóstico sobre las bibliotecas del nivel superior en las áreas de servicios, colecciones, recursos humanos, vinculación con la academia, mobiliario y equipo, se han señalado una serie de acciones a seguir:

- Fortalecer la planeación estratégica entre las DES.
- Favorecer la vinculación entre la biblioteca y la academia.
- Adquirir material bibliográfico para cubrir las necesidades de información.
- Hacer eficiente el uso de los recursos disponibles.
- Propiciar el acceso a los recursos informativos por parte de los alumnos y maestros.
- Disminuir la insuficiencia de volúmenes en algunas áreas de conocimiento y en algunas DES, todo ello en cumplimiento al programa de Desarrollo Bibliotecario 2002-2010 de la universidad.

Adicionalmente, en el rubro de servicios académicos es reconocida la importancia de la infraestructura para el desarrollo de las funciones del personal académico de tiempo completo. Por ello, 65% de los PTC cuentan con cubículo individual o compartido para cumplir con sus funciones.

Se ha buscado que el desarrollo de la infraestructura garantice la consolidación de la Red Universitaria y la calidad de la gestión institucional, en beneficio del desarrollo de los programas educativos. Debido a los retos de crecimiento y consolidación de la Red y la creación de espacios adecuados y suficientes para el mejoramiento de las funciones, se elaboró el plan maestro de construcciones, que detalla los proyectos que han demostrado tener la pertinencia requerida para su validación, así como la viabilidad financiera y la procedencia técnica y formativa necesaria, según la revisión del Comité Técnico y de Infraestructura Física de esta institución.

Programas educativos

En la Universidad de Guadalajara se imparten un total de 304 PE, de los cuales 19 son TSU, 128 licenciaturas, 49 de especialidades, 87 maestrías y 21 doctorados. De esta

oferta educativa, 45 se ofrecen en más de una DES, lo que permite brindar oportunidades de estudio en gran parte del estado de Jalisco.

De este total de programas, los centros universitarios temáticos ofrecen 65.13%, los regionales tienen una oferta de 25.99% y a los campus corresponde 8.88%.

Asimismo, actualmente la institución cuenta con 29 programas en modalidades semiescolarizada, abierta o a distancia, en las que se hace uso intensivo de las nuevas tecnologías de información y enlace, incorporando las redes virtuales al aprendizaje.

Es importante señalar que la universidad ha invertido esfuerzos significativos para actualizar sus PE, con la intención de ofrecer educación pertinente y de calidad que responda a las circunstancias del entorno cambiante y a las necesidades sociales. Por ello, a la fecha se han actualizado 34% de los PE, con el fin de cumplir con los requisitos mencionados.

Respecto a la calidad de los programas, en la universidad se han evaluado 34% de las licenciaturas; 10% han obtenido el nivel 1 por parte de los CIEES, 27% tienen el nivel 2 y 10% cuenta con nivel 3. En este sentido, los programas de TSU sólo cuentan con 1% de sus programas acreditados.

Sin embargo, no todos los PE de la institución cuentan con las condiciones necesarias para ser considerados de calidad, especialmente aquellos ubicados en algunos de los centros universitarios regionales y campus. El reto institucional es crear las condiciones para su diseño, operación, actualización, regulación, evaluación y acreditación, teniendo como prioridad dar seguimiento a las evaluaciones institucionales presentadas por los propios centros universitarios, así como a las recomendaciones emitidas por los CIEES.

Una de las acciones básicas que la universidad ha emprendido, a fin de fortalecer los programas educativos e innovar el proceso de aprendizaje, es la redefinición de un modelo académico más acorde a las nuevas exigencias.

En ese sentido, los conceptos clave que actualmente están considerados en torno al proceso de aprendizaje son los siguientes:

Significativo: que las percepciones, ideas, conceptos y esquemas (entradas), modifiquen los conceptos y esquemas de los modos de aprender.

Autogestivo: el estudiante es responsable de su propio aprendizaje, teniendo como principios la actitud de curiosidad, la capacidad para el diálogo, la autodisciplina y el trabajo cooperativo y colaborativo.

Anticipativo: que no se centre tanto en la memorización de informaciones efímeras, sino en el desarrollo de habilidades para acceder, manejar, almacenar y comunicar la información: una preparación para las situaciones novedosas, además de desarrollar la capacidad para crear nuevas alternativas de solución.

Creativo: el estudiante debe participar en la creación y recreación de su entorno físico, social e intelectual, más allá de generar respuestas esperadas por los profesores.

Participativo: es aquel que se construye en comunidad o en sociedad con los otros, invitando a la reflexión y a la creación de alternativas para solucionar problemas diversos propiciando la cooperación y la colaboración.

De acuerdo con la lógica de innovación educativa, actualmente se trabaja con la Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet (CUDI) en el proyecto de acervos de objetos de aprendizaje, con cual se espera mejorar las condiciones para el intercambio académico, la flexibilidad curricular y la movilidad del conocimiento. En este marco, se pretende iniciar actividades concretas a través de la conformación de redes de académicos que trabajen en el diseño de objetos de aprendizaje, en cuanto a su contenido.

De igual manera, la institución tiene en puerta el proyecto de Universidad Virtual, cuyo sentido es hacer uso de las nuevas tecnologías para mejorar el proceso de aprendizaje, innovar las prácticas educativas y ampliar la cobertura con modalidades educativas no convencionales, como la educación abierta, a distancia y en línea.

En síntesis, se planea que la innovación propicie un cambio profundo en técnicas, metodologías, contenidos, organización, roles, pero sobre todo un cambio cultural de los actores que intervienen en el proceso de aprendizaje.

Personal académico

El total del personal académico (PA) de la institución es de 6 604 profesores, de los cuales 840 son técnicos académicos, 3 337 son de medio tiempo y 2 427 profesores de tiempo completo (distribuidos por género en 745 mujeres y 1 682 hombres).

Del total de profesores de tiempo completo (PTC) 1 486 tienen el grado mínimo aceptable y 726 cubren el perfil deseable del PROMEP. Asimismo, la institución cuenta con 238 miembros del SNI y dos del SNC.

Cabe destacar que el PA es el mediador entre los fines institucionales y los objetivos de cada PE y el alumno. Por ello, la universidad ha implementado una serie de medidas con el fin de mejorar la calidad de su planta docente.

Entre las acciones más relevantes podemos mencionar el establecimiento de doce fondos institucionales participables, con un monto de más de 75 millones de pesos, en donde los académicos pueden concursar en las siguientes convocatorias: Becas; Apoyo a la titulación; Estancias académicas; Apoyo a ponentes; Promoción por obtención de grado o incorporación al SNI/SNC; Capacitación (disciplinaria, pedagógica, en el área de tutorías académicas, y en las nuevas tecnologías para el aprendizaje); Apoyo a proyectos de investigación y Formación de recursos humanos para la investigación.

Estos fondos tienen como finalidad impactar la formación y profesionalización de los académicos, elevar el Grado Académico Promedio (GAP) y mejorar su capacidad para el desarrollo de las funciones sustantivas (ver anexo 2).

Una de las tareas pendientes es la actualización del Estatuto del Personal Académico y el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA), vigente desde 2001, sobre todo en el rubro de la permanencia y de la evaluación del desempeño de los académicos y en función de las demandas planteadas en el PDI. En estos ordenamientos se establecen los perfiles para cada categoría y se señalan los criterios de ingreso por concurso.

El Programa de Estímulos al Desempeño Docente permite evaluar anualmente la producción de los académicos participantes, además de motivar a los profesores a participar en actividades académicas. En 2002 se beneficiaron con este programa

1 784 académicos (según el Reporte Técnico, *Segundo Informe de Actividades del Rector General*).

Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento

En lo que respecta a la participación de la universidad en el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), a la fecha, un total de 726 académicos cuentan con perfil del PROMEP reconocido por la SESIC.

En cuanto al registro de CA, a finales de julio se entregó la "Actualización de la base informativa de los cuerpos académicos del PROMEP", que registra la reorganizaron en 360 cuerpos académicos, de los cuales 309 son reconocidos por el PROMEP. De éstos, 280 están "en formación", 28 "en consolidación" y uno con la categoría de "consolidado".

Se tienen registradas 984 LGAC que desarrollan los cuerpos académicos. Además, hay 31 líneas de nueva creación.

Un análisis de la evolución del registro de profesores con perfil PROMEP de los últimos años (ver anexo 3) evidencia que no ha crecido significativamente a pesar de los esfuerzos institucionales de difusión y gestión.

Cabe hacer mención que algunos académicos han expresado su "desencanto" hacia dicho programa federal. Entre las razones que aducen se encuentran problemas permanentes en su gestión, traducidos en incumplimiento en los plazos para entrega de los apoyos, además de las dificultades en el registro en línea. Asimismo, los académicos adscritos al SNI señalan "una inhibición competitiva" entre los perfiles del PROMEP y los exigidos por el CONACyT. Por ello, que aunque reúnan los requisitos para ingresar al PROMEP, optan por no hacerlo.

Consideramos que es necesaria una evaluación del PROMEP, tanto en su concepción (perfiles, proporción de PTC en función al tipo de PE y el paradigma de CA consolidados) como en su operación. Creemos que la revisión del PROMEP debe realizarse a partir un diálogo entre las Instituciones de Educación Superior y la SESIC.

Resultados académicos de los proyectos financiados en el PIFI 1.0 y 2.0

Considerando que la mayor parte del subsidio público que recibe la institución, federal y estatal, está destinado al pago de salarios y mantenimiento, los proyectos aprobados por el PIFI impulsan directamente el desarrollo institucional, ya que constituyen 5.5% del total del gasto de operación de la universidad en su conjunto (ver anexo 4).

Estos porcentajes aumentan considerablemente cuando se analizan en lo particular las DES, sobre todo los centros regionales. A manera de ejemplo, el Centro Universitario de los Altos tiene asignado en el presupuesto 2002 la cantidad de \$10 267 083 para gastos de operación provenientes de subsidio ordinario, y por ingresos extraordinarios del proyecto aprobado por PIFI 1.0 recibió \$4 000 000, lo que representó 39% del gasto de operación para el ejercicio presupuestal de ese año.

Es importante resaltar que la elaboración de los proyectos financiados en el marco del PIFI 1.0 y PIFI 2.0, se desprende de un ejercicio de planeación participativa, que involucra tanto a académicos como a personal administrativo de las DES y de la AG, a diferencia de los proyectos que se presentaban a concurso a la SESIC hasta 2000 (FOMES, FIUPEA, PROADU), que si bien respondían a una problemática concreta, no estaban contextualizados en el marco de una visión.

En la convocatoria del PIFI 1.0 fueron apoyados 16 proyectos (dos institucionales y catorce las DES) con un monto de \$43 401 710. Para el PIFI 2002 fueron financiados un total de 21 proyectos (cuatro institucionales y 17 de las DES).

Con respecto a los impactos académicos de los referidos proyectos, se enlistan a continuación los principales resultados, en el entendido que el informe financiero, programático y de impacto por cada uno de ellos obra en poder de la SESIC.

- Con los proyectos aprobados por el PIFI 1.0 y 2.0 respecto a los servicios bibliotecarios en el CUCEA, en octubre de 2002, se dio de alta la biblioteca virtual con la adquisición de catorce bases de datos y 425 libros electrónicos que, sumados a las diez bases de datos, permiten el acceso a más de un millón de documentos. Una evidencia del impacto es el número de usuarios y las consultas por Internet que ascendieron a 217 000 en 2002.
- El proyecto autorizado para fortalecer la docencia y el programa de tutorías en el CUCEA, promovió el modelo pedagógico centrado en el aprendizaje. El presupuesto se destinó a la producción de quince discos compactos interactivos para materias troncales de nueve licenciaturas; el diseño y operación de 30 cursos en línea y 30 más en la red (Web CT-CUCEA). Cabe decir que de los más de 15 000 activos, 29.73% están inscritos en alguno de los cursos apoyados bajo esta modalidad.
- En el CUCS los proyectos para el fortalecimiento de los laboratorios, áreas docentes y asistenciales de las disciplinas básicas y clínicas, además de apoyos académicos, permitieron dotar de manera sustancial del equipamiento de los laboratorios y clínicas de los programas de pregrado: Medicina, Odontología, Enfermería, Psicología, Nutrición y Cultura Física y Deportes, atendiendo con ello, las recomendaciones de los CIEES. Asimismo, se desarrollaron acciones que apoyan al sistema de tutoría académica, trayectorias estudiantiles y seguimiento de egresados de este centro; para ello, se habilitaron diez aulas con equipo de cómputo, se formaron tutores con el Diplomado en Tutoría Académica. Uno de los impactos es la acreditación de la carrera de Medicina el 24 abril del presente año, dictamen emitido por el Consejo Mexicano para la Acreditación de la Educación Médica (COMAEM); para noviembre se espera contar con la acreditación de la carrera de Psicología.
- Los proyectos aprobados a los campus Valles y Norte —ambos con un modelo innovador sustentado en las tecnologías para aprendizaje—, les permitió equipar el puerto de servicios académicos, espacio en donde se conjugan los servicios de biblioteca, cubículos, auditorios y centro de autoacceso.

Cabe aclarar que si bien se ha avanzado en los procedimientos administrativos para agilizar la entrega de los recursos y la transparencia en su uso, en la mayoría de las DES, después del dictamen de aprobación del proyecto por la SESIC, la responsabilidad del desarrollo recae sobre el responsable del proyecto, sin que necesariamente informe de los avances y en su caso las necesarias reprogramaciones al colectivo que participó en el proceso de planeación y de elaboración de proyectos.

Por ello, el Consejo de Rectores está trabajando en la construcción de una propuesta que considere la constitución de un grupo colegiado por cada DES y uno para la AG, que permita hacer un seguimiento más puntual de los impactos académicos que generan dichos proyectos y retroalimente de manera permanente los ejercicios de planeación.

III. Políticas institucionales

La Rectoría General asume la tarea de guiar la actualización de la planeación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) en su versión 3.0, estableciendo para ello los niveles de organización y responsabilidad que deberán adquirir los participantes, para lo cual se dispone de las siguientes políticas de trabajo:

De coordinación

1. El PIFI 3.0 se llevará a cabo mediante un proceso de planeación participativa, por parte del personal académico y administrativo de la institución.
2. La Vicerrectoría Ejecutiva coordinará, con el apoyo de la Unidad de Desarrollo Institucional (UDI), las estrategias institucionales y las acciones del proceso, y dará seguimiento a los avances y resultados.
3. El titular de la UDI designará, entre su personal, a una persona que fungirá como enlace para cada una de las DES, quien les brindará asesoría durante el proceso de actualización del PIFI 3.0.
4. Para elaborar el ProGES, las coordinaciones y dependencias de la AG se constituirán grupos de trabajo conformados por miembros de su personal, sus directivos y, en su caso, profesores o CA relacionados.
5. La UDI y la Coordinación del SIAU actualizarán el software para la captura e integración de la información relativa al PIFI 3.0.
6. El rector de cada DES será el responsable de la conformación del ProDES y de la entrega oportuna de la documentación, de acuerdo con el cronograma establecido por la UDI. Asimismo, le corresponderá integrar las políticas de la DES para la actualización de su planeación. Para lo anterior, se apoyará en un grupo de coordinación integrado por los secretarios académico y administrativo, jefe de planeación, coordinadores de carrera, así como los responsables de investigación y posgrado.
7. Cada responsable de la DES diseñará un programa interno para los grupos de trabajo conformados por sus cuerpos académicos, profesores de tiempo completo, profesores de asignatura y sus funcionarios, respetando el cronograma institucional para la actualización del PIFI 3.0, e informará de sus avances a la UDI.
8. Se constituirán grupos de trabajo en cada DES conformados por sus cuerpos académicos, profesores de tiempo completo, profesores de asignatura y sus funcionarios, los cuales desarrollarán aspectos específicos dentro del proceso de planeación. En dicho proceso, la visión de la DES deberá ser revisada y en su caso actualizada, de modo tal que sea consistente con la visión institucional a 2006, y establezca con claridad cómo contribuye al logro de la visión institucional.

De evaluación del proceso

9. Se llevará a cabo un taller que tendrá como objetivo realizar pruebas de consistencia de los ProDES y del ProGES. Estarán a cargo de comités de pares nombrados por la Vicerrectoría Ejecutiva, los cuales se integrarán por un

moderador y tres académicos líderes de CA o funcionarios con experiencia en la evaluación de proyectos académicos o de gestión académico-administrativa, respectivamente.

10. La Vicerrectoría, por medio de la UDI, dictará los criterios y diseñará los instrumentos para realizar las pruebas de consistencia.

De contenido

11. El documento rector de ese ejercicio de autoevaluación es el *Puesta a Punto de la Red Universitaria. Plan de Desarrollo Institucional 2002-2010*, así como los planes de desarrollo de cada una de las DES.
12. Las políticas, objetivos, estrategias, metas y acciones planteados en los ProDES y el ProGES, así como en sus proyectos asociados, deberán ser congruentes con los “ejes fuerza” de la visión institucional y de la DES. Asimismo, deberán encaminarse a atender problemas de carácter académico, aprovechar los potenciales de desarrollo e incrementar las fortalezas de la DES e institucionales.
13. La autoevaluación prestará especial atención a la caracterización de fortalezas, problemas y potencial de desarrollo con evidencias objetivas y confiables
14. Cada DES será responsable de establecer sus metas-compromiso; ellas servirán de base para precisar las metas-compromiso a nivel institucional.
15. No se deberá rebasar el límite de páginas propuesto por la SESIC para el PIFI 3.0 y sus proyectos, por lo que la información incluida deberá ser relevante, precisa y objetiva. Los anexos se incorporan cuando sean estrictamente necesarios.
16. Todas las propuestas deberán acompañarse de una cotización reciente. Para acciones calendarizadas en los años 2004, 2005 y 2006, sus presupuestos serán estimados.
17. En caso de situaciones no consideradas en el presente documento, en acuerdo con la Rectoría General y la Vicerrectoría Ejecutiva definirán las políticas convenientes a seguir.

IV. Planeación institucional

Con el soporte metodológico de la planeación estratégica, la Universidad de Guadalajara actualizó su Plan de Desarrollo Institucional (ver anexo 5), que replantea su misión y visión a 2010, y con esta imagen de futuro se establecen los ejes estratégicos y las políticas generales que le permitirán alcanzar las metas a 2010. Cabe aclarar que el PID fue el punto de referencia para que cada instancia de la Red (catorce DES, Sistema de Educación Media Superior y Administración General) construyera su propio ejercicio de planeación, a través del P3E,² en donde plasmaron metas a 2006 y 2010.

Misión

“Somos una universidad pública, autónoma y estructurada como una red de centros universitarios y escuelas de educación media superior, con presencia en todo el estado de Jalisco y con una tradición bicentenaria. Generar ambientes de aprendizaje a todas las personas interesadas en su formación y desarrollar sus capacidades analíticas, competencias profesionales y responsabilidad social es nuestra tarea y compromiso.”

“Realizamos y difundimos investigaciones científicas, humanísticas y tecnológicas de reconocida calidad y relevancia nacional e internacional. Nuestra contribución al desarrollo de Jalisco y del país consiste en general, transmitir y aplicar conocimiento. Guían al quehacer de académicos, estudiantes, trabajadores y egresados los principios de solidaridad social, respeto a la dignidad humana, cuidado del ambiente y corresponsabilidad ciudadana con sus comunidades de vida.”

“Preservamos y difundimos los valores de nuestra cultura en todas sus expresiones y sostenemos el compromiso de extender los beneficios del saber a todos los miembros de la sociedad.”

Visión a 2010

- Se distingue por el alto nivel de su producción científica. Cumple con los estándares internacionales de calidad y contribuye a la solución de problemas de las disciplinas y del desarrollo social.
- Es reconocida en el país entre las universidades públicas líderes en la investigación científica, humanística y tecnológica.
- Tiene el mayor número de programas docentes acreditados en el país. Desempeña la docencia conforme a un modelo de enseñanza innovador, flexible y multimodal, centrado en el estudiante.
- Aprovecha las nuevas tecnologías de información, comunicación y aprendizaje.
- Desarrolla currículos de calidad internacional y fomenta la movilidad de sus alumnos y profesores mediante intercambios.
- Incorpora tempranamente a los estudiantes a tareas de análisis y solución de problemas teóricos y prácticos.
- Nuestros docentes cuentan con estudios de posgrado; son profesionistas reconocidos en su campo de actividad.
- La mayoría de nuestros egresados han certificado sus competencias profesionales, mantienen vínculos cercanos con nosotros y se actualizan periódicamente.

² Ver anexo 6 que presenta el ejercicio de planeación del CUCEA.

- La Red Universitaria opera plenamente de acuerdo con las facultades estatutarias.
- Se caracteriza por una distribución equitativa de recursos según criterios compartidos de alto rendimiento y calidad.
- Cuenta con un sistema actualizado de información y con una administración eficiente.
- Ha certificado la calidad de sus principales procesos de gestión institucional, académica y escolar.
- Estructura sus planes, programas y presupuestos con referencia a resultados confiablemente evaluados.
- Es honesta en el ejercicio de los recursos, rinde cuentas a la sociedad y respeta la normatividad universitaria.

Ejes estratégicos y políticas generales

El PDI señala seis ejes estratégicos, con sus respectivas políticas generales, que a continuación se describen:

Innovación educativa

- Innovar la educación en todos sus niveles y dimensiones para favorecer una formación integral ética, estética, científica y humanista, centrada en el estudiante.
- Fomentar la diversidad de ambientes de aprendizaje en todos los programas y modalidades educativas.
- Promover la reorganización y articulación del conocimiento en el diseño de programas educativos flexibles y de fácil transición.
- Fomentar posgrados de calidad en sus distintos niveles, tipos y modalidades.
- Constituir y consolidar cuerpos académicos de alta calidad.
- Desarrollar programas educativos pertinentes, conforme a los escenarios tendenciales y estratégicos.
- Asegurar la calidad de los programas educativos para su acreditación, mediante la evaluación interna y externa, como una forma de rendición de cuentas a la sociedad.

Investigación

- Fomentar la investigación de calidad en sus modalidades básica, aplicada y de desarrollo tecnológico.
- Promover la evaluación de la investigación, con el fin de acreditar esta actividad y los sujetos que la efectúan.
- Garantizar la difusión nacional e internacional de la investigación institucional.
- Fomentar la participación interdisciplinaria de investigadores en redes académicas.
- Privilegiar la incorporación temprana de estudiantes a la investigación.
- Fomentar la investigación sobre la universidad.

Internacionalización

- Integrar la dimensión internacional, intercultural y global en las funciones sustantivas.
- Fomentar el desarrollo de competencias globales en los estudiantes, el personal académico y administrativo.

Extensión

- Reconocer y difundir el patrimonio cultural y natural de la región, del país y el mundo como base del desarrollo sustentable.
- Favorecer la participación social en los diversos procesos culturales.
- Fortalecer nuevas formas de expresión y comunicación artística.
- Apoyar proyectos y programas que contribuyan al desarrollo sustentable y que contrarresten la inequidad, la exclusión social y la pobreza en el estado, la región y el país.
- Fortalecer la convivencia multicultural respetuosa con los pueblos indígenas.
- Fomentar una cultura ambiental.

Gestión

- Consolidar un sistema integral de planeación, programación, presupuestación y evaluación, basado en indicadores estratégicos.
- Asegurar una administración acorde al modelo académico, bajo un principio de subsidiariedad en todos los niveles de la Red, cuyos procesos y procedimientos se sustenten en criterios de calidad y certificación internacional.
- Garantizar una Administración General eficiente de carácter estratégico, con operaciones desconcentradas y en línea, en concordancia con el P3E.
- Fomentar una cultura de formulación de presupuesto por proyecto, en concordancia con el Plan de Desarrollo Institucional, con los Programas Operativos Anuales y los indicadores de desempeño.
- Garantizar la racionalidad, austeridad y disciplina en el ejercicio del gasto, así como la evaluación del desempeño y la evaluación de cuentas.
- Garantizar que el SIIAU se constituya en el soporte de la gestión y retroalimente la toma de decisiones.
- Impulsar un servicio universitario de carrera basado en criterios de calidad, equidad y eficiencia en el desempeño, que reconozca el crecimiento profesional, las competencias laborales, el compromiso institucional y la dedicación en las tareas asignadas, con la finalidad de lograr una mejora permanente en el servicio.

Gobierno

- Garantizar que las normas sustenten el modelo educativo y de organización que la universidad requiera para cumplir con el fin para el que fue creada.
- Garantizar que la normatividad universitaria sustente el modelo educativo y académico, así como un modelo de organización adecuado, para que cumpla con sus fines.
- Asegurar que la investigación se mantenga como un elemento estratégico de desarrollo.
- Fortalecer los vínculos entre universidad, sociedad y gobierno.
- Garantizar que el sistema administrativo y de gestión responda a criterios de eficiencia, eficacia, equidad, sencillez, transparencia y legalidad.
- Promover la evaluación autocrítica en todos los niveles e instancias de gobierno de la universidad.
- Garantizar que la sociedad esté oportunamente informada del adecuado ejercicio del gasto universitario.

Programas institucionales

Con el objeto de delinear los grandes cursos de acción que todas las dependencias de la Red deben seguir para lograr la visión y las metas a 2010 consideradas en el PDI, se establecieron programas y subprogramas institucionales (ver anexo 7).

Esta nueva estructura programática está conformada por once programas y 34 subprogramas, y se constituyó en el soporte de la estructuración del Presupuesto de Ingresos y Egresos 2003. Así, en el ejercicio de elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA) para el presente año, las unidades responsables³ formularon proyectos que se adscriben a los programas institucionales que a continuación se enlistan:

PROGRAMAS EDUCATIVOS

Gestión curricular
Regulación de la oferta educativa
Evaluación y acreditación de programas educativos
Atención tutorial
Educación continua

DESARROLLO DE AMBIENTES DE APRENDIZAJE

Centros para la innovación del aprendizaje
Desarrollo de espacios del conocimiento
Acceso remoto a servicios académicos

DESARROLLO DE CUERPOS ACADÉMICOS

Integración y consolidación de cuerpos académicos
Fomento a la productividad de los cuerpos académicos

DESARROLLO DEL PERSONAL UNIVERSITARIO

Actualización y capacitación del personal universitario
Profesionalización del personal universitario

REDES ACADÉMICAS

Redes de investigación
Redes de formación

DIMENSIÓN INTERNACIONAL

Fomento al dominio de lenguas extranjeras
Promoción institucional internacional

GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Fortalecimiento a la investigación
Incorporación temprana a la investigación
Fomento a los posgrados científicos de calidad
Vinculación científica

EXTENSIÓN DE LA CULTURA Y LOS SERVICIOS

Promoción de las artes
Divulgación de la actividad universitaria
Vinculación con sectores y grupos sociales

ADMINISTRACIÓN CON CALIDAD

Administración escolar y servicios para estudiantes y egresados
Administración de recursos humanos y servicio profesional universitario
Administración financiera
Empresas universitarias
Modernización y certificación administrativa
Gestión y evaluación del desempeño institucional
Planeación, programación y presupuestación
Evaluación

³ La unidad responsable de proyecto en la institución es la dependencia que ejercerá los recursos aprobados en cada uno de los proyectos, de acuerdo con el calendario de ministración y a la naturaleza de los mismos.

PROGRAMAS EDUCATIVOS

GOBIERNO

Legislación universitaria
Fiscalización y transparencia en el uso de recursos
Autoridad y representación institucional
Relaciones institucionales

Definitivamente, la elaboración del Presupuesto de Ingresos y Egresos 2003, basado en una metodología por proyecto⁴ (2 589 proyectos aprobados), ha marcado un hito en nuestra institución, ya que permite la articulación y retroalimentación de los procesos institucionales de planeación, programación, presupuestación y evaluación tanto del desempeño como del ejercicio y comprobación del gasto. De igual manera, ha impulsado la desconcentración de los recursos a las unidades académicas básicas, que son los departamentos.

Los proyectos que integran el presupuesto incluyen los financiados con fondos ordinarios y los extraordinarios: PIFI, FAM, PROMEP, PIFOP, CONACyT, PROMESAN, entre otros.

A pesar de que este proceso se diseñó en apego estricto a las normas institucionales, no ha estado exento de problemas, obstáculos y sobre todo resistencias, que podemos agrupar en diferentes áreas:

- Software y soporte tecnológico
- Comunicación organizacional del proceso
- Capacitación y asesoría
- Percepción de los actores
- Conceptualización y metodología del sistema P3E
- Articulación con otros programas nacionales: PIFI, PIFOP, PNP

Por ello, a finales de septiembre se efectuarán talleres de evaluación del sistema P3E, que retroalimenten la elaboración del presupuesto 2004 y cumplan con la ruta crítica (ver anexo 8) aprobada por el Consejo de Rectores. Definitivamente, las autoevaluaciones (en sus tres niveles: institucional, DES y de PE), así como los indicadores básicos contenidos en los documentos del PIFI 3.0, se constituirán en insumos y puntos de referencia para la formulación de proyectos en la propuesta de presupuesto de ingresos y egresos para 2004.

El ciclo permanente: planeación, programación, presupuestación y evaluación

En las páginas anteriores se han descrito las acciones, procesos y metodología que nuestra institución ha emprendido para una real vinculación entre los procesos de planeación, programación, presupuestación y evaluación. Esto permite que el PDI se constituya en un documento vivo, actualizado y permanente, del que se desprenden los planes de desarrollo de todas las entidades de la Red y que le da el peso y apoyo presupuestal a los proyectos estratégicos.

Con respecto a la vinculación del PDI con el PIFI, el primero es el insumo básico y punto de referencia obligado para la construcción del PIFI, siendo además integral por considerar el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión. En cambio, el PIFI apoya fundamentalmente a la función docencia y a la gestión, con una lógica de organización centrada en los PE y CA.

⁴ Dicho proceso está señalado en el apartado de autoevaluación institucional del presente documento.

Queremos dejar constancia en este texto de lo inoperante del Consejo Estatal para la Planeación de la Educación Superior en Jalisco (COEPES). Nuestra institución ha manifestado su disposición de trabajar en forma conjunta en el diseño de estrategias a favor del desarrollo de la educación superior en el estado. A pesar de ello, la presidencia del COEPES, que recae en el secretario de Educación, no ha convocado a reuniones de trabajo que permitan desahogar los acuerdos previos pendientes (ver anexo 9).

Conformación de las DES

Nuestra institución tiene una estructura de Red Universitaria con presencia en los principales municipios del estado de Jalisco. Está integrada por catorce centros y campus universitarios, el Sistema de Educación Media Superior (SEMS) y la Administración General.⁵

La atención del nivel superior corresponde a los centros y campus universitarios:

- Los primeros suman un total de once, de los cuales seis están ubicados en la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG). Su organización y administración de los PE es en áreas afines del conocimiento o campos del ejercicio profesional —Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD), Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias (CUCBA), Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI), Centro Universitario de Ciencias de la Salud (CUCS) y el Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades (CUCSH)—. Los otros cinco restantes se distribuyen en el estado, de ahí su denominación de regionales: Centro Universitario de los Altos (CUAltos), Centro Universitario de la Ciénega (CUCiénega), Centro Universitario de la Costa (CUCosta), Centro Universitario de la Costa Sur (CUCSur) y el Centro Universitario del Sur (CUSur); su perfil académico multidisciplinario responde a las necesidades de formación de profesionales de su zona de influencia.
- En cuanto a los tres campus universitarios —Valles (C. Valles), de los Lagos (C. Lagos) y Norte (C. Norte)— comparten el perfil académico multidisciplinario de los centros universitarios regionales. La diferencia estriba en que presentan una estructura organizacional más sencilla por carecer de divisiones.

La organización académica-administrativa de los centros universitarios se integra por:

- Departamentos, como célula básica del modelo académico, organizan y desarrollan las funciones de docencia, investigación y extensión; el total de departamentos de la Red es de 121.
- Divisiones que agrupan un conjunto de departamentos afines y ascienden a 31.

Ambas estructuras cuentan con un órgano de gobierno colegiado: el Colegio Departamental y el Consejo Divisional. La responsabilidad de los procesos de gestión y administración del centro en su conjunto le atañe al Rector de centro,

⁵ Ver anexo 10 que contiene los organigramas de: centro universitario “tipo o modelo”, el SEMS y la Administración General, en el entendido que la estructura organizacional específica de cada centro o campus está contenida en su respectivo ProDES.

quien preside el máximo órgano de gobierno: el Consejo Universitario de Centro. En labores de apoyo al Rector se encuentran los secretarios tanto académico como administrativo.

- La atención en el nivel medio superior es de más de 105 000 alumnos, a quienes se ofertan: un Bachillerato General con dos modalidades, siete Bachilleratos Técnicos, quince carreras de Técnico Profesional Medio y cinco cursos posbásicos que se ofrecen a los egresados de Técnico Profesional Medio. Cabe mencionar que también se oferta nivel medio en tres de las catorce DES. El SEMS está conformado por 45 escuelas y 65 módulos con presencia en todas las regiones del estado. Los órganos de gobierno colegiado son el Consejo de Escuela y el Consejo Universitario de Educación Media Superior. La gestión y administración del SEMS en su conjunto son responsabilidad de la Dirección General de Educación Media Superior.

Metas compromiso de la Universidad de Guadalajara

Las siguientes tablas contienen el concentrado de las metas compromiso de las catorce DES y las que se desprenden del ProGES. Sabemos la aprobación de los 57 proyectos contenidos en el PIFI 3.0 incidirá en la evolución favorable de los indicadores y con ello al cumplimiento de las metas compromiso, existen condiciones y circunstancias que no dependen de la intervención institucional.

Un ejemplo de lo anterior lo constituye la capacidad de atención a la demanda de evaluación y de acreditación de PE que hace la UdeG a los CIEES y los organismos acreditadores reconocidos por el COPAES, respectivamente. Además, muchos PE no cuentan con un organismo acreditador reconocido.

Otro elemento a considerar en el análisis de las metas compromiso es la heterogeneidad en los criterios para establecer las proyecciones para cada indicador, quedando como asignatura pendiente el construir para cada indicador un soporte metodológico prospectivo. Los primeros cinco indicadores están relacionados con el personal académico, por lo que debe tomarse en cuenta el problema que genera a las instituciones el “recambio generacional” y la situación de las pensiones.

Indicadores institucionales	Metas compromisos							
	2003		2004		2005		2006	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
PTC con perfil deseable que obtendrán su registro en el PROMEP-SESI	726	29,91	1.018	36,28	1.276	42,95	1.498	47,66
PTC que obtendrán su registro en el SNI/SNC	239	9,85	268	10,37	343	12,15	456	14,51
PTC que participan en el programa de tutorías	1.894	78,04	2.443	87,06	2.730	91,89	3.006	95,64
CA que estarán consolidados y registrados	1		25		51		77	
CA que habrán mejorado su grado de consolidación	40		71		105		155	
PE de TSU/PA y LIC que se actualizarán	37		41		14		21	
PE de TSU/PA y LIC que se actualizarán incorporando elementos de enfoques centrados en el estudiante o en el aprendizaje	37		41		12		8	
PE con tasas de titulación mayores al 70%	26		71		105		132	
PE con tasas de titulación menores al 30	32		20		8		1	
PE de TSU/PA y LIC que pasarán de nivel 3 al 1 de los CIEES en cada año	1		15		6		8	
PE de TSU/PA y LIC que pasarán de nivel 2 al 1 de los CIEES en cada año	9		14		9		12	
PE de TSU/PA y LIC que alcanzarán la acreditación por organismos reconocidos por el COPAES	16		41		60		83	
Procesos estratégicos de gestión que serán certificados por la norma ISO 9000:2000								
Conseguir la certificación en la norma ISO-9001 de los macroprocesos vitales de la institución:		5%		15%		25%		40%
· Recursos humanos								
· Administración escolar								

Indicadores institucionales	Metas compromisos							
	2003		2004		2005		2006	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
. Finanzas								
. Servicios bibliotecarios								
. P3E								
. Obras y proyectos								
Lograr que oficinas de la administración general se encuentren certificados en la norma ISO-9001-2000								
. Vicerrectoría Ejecutiva		100%						
. Unidad de Sistemas y Procedimientos		100%						
Nota: A partir de 2004 la estrategia institucional es lograr la certificación de macroprocesos vitales y no de las dependencias.								
Diseño, integración y explotación del SIAU								
Módulos básicos que estarán operando								
. Recursos Humanos		45%		55%		65%		75%
. Finanzas		55%		65%		75%		85%
. Control escolar		45%		60%		80%		90%
. CompraUdeG		45%		60%		80%		90%
. P3E		40%		60%		80%		90%
. PIFI		65%		80%		100%		100%
. Gobierno		35%		55%		65%		75%
Módulos que estarán operando relacionados entre sí								
. Recursos Humanos		70%		80%		90%		100%
. Finanzas		70%		80%		85%		100%
. Control escolar		70%		80%		85%		100%
. CompraUdeG		40%		50%		60%		70%
. P3E		40%		50%		60%		70%
. PIFI		60%		70%		80%		90%
. Gobierno		60%		70%		80%		90%

V. Autoevaluación de los ProDES

Considerando la metodología de la Guía PIFI 3.0, en la Universidad de Guadalajara se realizó un taller para evaluar la consistencia de cada uno de los ProDES que se elaboraron en esta Casa de Estudios.

De acuerdo con el programa de trabajo institucional se esperaba que para principios del mes de julio, todas las DES tuvieran la primera versión de los ProDES; sin embargo, la heterogeneidad que guardan unas DES con otras se hizo patente cuando llegada la fecha programada para el taller se observó que todos los Centros regionales contaban con dicho borrador en tanto que, a los centros metropolitanos debido a sus características y tamaño les faltaban en algunos casos los proyectos⁶. A pesar de ello, se resolvió la realización del taller, convencidos de la retroalimentación que recibirían las DES, ya que este ejercicio les ayudaría para mejorar su planeación.

Previo al taller se construyó un instrumento de evaluación que consideraba los elementos que, a decir de las recomendaciones emitidas por la SESIC, tuvieron marcada debilidad en nuestro PIFI 2.0. Asimismo, se consideraron los elementos que cada ProDES debería contener de acuerdo con la mencionada guía.

Este instrumento de evaluación de consistencia fue previamente discutido y analizado en un conjunto de reuniones en las que participaron el equipo de la UDI integrado por la Jefa de la Unidad y los catorce asesores de las DES propuestos para dar seguimiento del proceso, cinco Jefes de Planeación de las DES y un asesor externo que de manera permanente acompañó este proceso. Antes de realizar el taller se aplicó una prueba piloto del instrumento con la intención de hacerle las últimas adecuaciones.⁷

Se invitó a participar a un grupo de académicos y funcionarios de la institución para que fungieran como evaluadores de los ProDES. La selección de ellos se basó principalmente en criterios como: trayectoria académica o administrativa, experiencia en el ámbito de la evaluación, que hubieran estado involucrados en procesos de planeación, entre otros factores.⁸ Se procedió a determinar la conformación de los comités con tres evaluadores por mesa: dos académicos y un administrativo. En esta selección se aseguró que los evaluadores de la mesa no pertenecieran o hubiesen pertenecido a la DES asignada.

Asimismo se decidió, en una sesión del Consejo de Rectores, que la presentación y defensa de los ProDES la realizaría cada responsable del mismo, es decir los Rectores del Centro Universitario. Para la intervención del Rector en el taller se destinaron 30 minutos de trabajo con los evaluadores, en los cuales también respondieron a las inquietudes que hubiesen surgido como resultado de la lectura del documento.

El 9 de julio de 2003 se realizó la sesión de evaluación en las instalaciones del Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias, iniciando con una sesión plenaria para la instrucción de los evaluadores. En catorce aulas perfectamente acondicionadas trabajaron

⁶ Cabe destacar que los PE en un centro metropolitano y en uno regional pueden variar significativamente; por ejemplo, mientras que el Centro Universitario de Ciencias de la Salud reporta 65 PE, en el Campus Valles se imparten solo cinco PE (es importante mencionar que éste es de reciente creación, por tanto su plantilla y alumnado son reducidos).

⁷ Este instrumento es el que se presenta en el anexo 11, en el cual se toman tres ejemplos uno de un centro temático, uno regional y un campus.

⁸ Para mayor información sobre los criterios de selección consulte el anexo 12.

los comités en el análisis de su ProDES (un aula por DES), apoyados por un coordinador del equipo de la UDI.

Es importante destacar que la participación de los Rectores de Centros fue un acontecimiento sumamente enriquecedor porque de acuerdo con los resultados que se observaron en el documento de evaluación, en todos los casos la intervención de ellos aclaró las inquietudes y permitió recomendaciones específicas para el documento. Además de que en la historia de la Institución es primera vez que se presenta un ejercicio de estas características.

Los aspectos analizados en el taller, los cuales se vieron reflejados a través de los dictámenes, son los siguientes:

1. Proceso de planeación participativa para la formulación del ProDES.
2. Seguimiento y análisis de evolución de los indicadores.
3. Autoevaluación
4. Consistencia de proyectos
5. Claridad de la visión del Centro Universitario
6. Consistencia de los indicadores y las metas compromiso con la visión.
7. Congruencia interna del ProDES
8. Claridad en lo que se propone realizar para el logro de la calidad.
9. Síntesis del documento
10. Entrevista con el Rector
11. Aprobación de la consistencia del ProDES

Entre los resultados significativos a nivel institucional que se destacan de la realización de este ejercicio de evaluación de consistencia de los ProDES están:

- La retroalimentación que recibieron los ProDES, como resultado del dictamen y recomendaciones para garantizar su consistencia interna.
- La conformación de un grupo de evaluadores internos cuya disposición en el proceso enriqueció significativamente los documentos analizados.
- La experiencia obtenida por los evaluadores que se reflejó en la manera de integrar sus propios ProDES después del taller, así como mayor claridad sobre este proceso, permitiendo así un distanciamiento de la dinámica del FOMES.
- La participación de los rectores de centro que no sólo abonó a este proceso de análisis de consistencia, sino que brindó la oportunidad de pensar en la posibilidad de manejar esta misma dinámica de trabajo para otros procesos.
- El fomento a los procesos de autorregulación institucional.

A fin de que las DES conocieran y consideraran las observaciones que hicieron los evaluadores a sus ProDES, se llevó a cabo una reunión con los responsables del PIFI en cada una de las DES. En esa reunión se analizó el dictamen y las observaciones que se emitieron al documento y se redefinieron los tiempos para ajustar los tiempos del proceso.

Cada DES trabajó en lo individual con las recomendaciones de su ProDES. Una vez concluido el ejercicio remitieron sus documentos a la UDI en donde se cotejó que se hubieran incorporado las observaciones de los evaluadores y se realizó un último ejercicio de consistencia que se presenta en el apartado de consistencia interna de este mismo documento.

VI. Contextualización de los ProDES y ProGES

La Universidad de Guadalajara cuenta con seis ejes estratégicos que orientan los rumbos hacia donde se dirige la institución. En este sentido, es importante mencionar que habiendo sido este plan de desarrollo el documento de referencia para la elaboración del PIFI 3.0, la congruencia entre las necesidades que se detectan en los ProDES y el ProGES observan un mismo rumbo. En este sentido, es importante aclarar que los requerimientos reflejados en los proyectos atienden de manera específica a las necesidades propias de las DES. Es decir, hay DES que por ser de reciente creación requieren fortalecer algunos rubros particulares.

Debido a que el PIFI es un programa que atiende fundamentalmente funciones sustantivas y nuestro PID atiende las funciones sustantivas, así como adjetivas y de apoyo, para el PIFI se retomaron sólo dos de los seis ejes estratégicos. Esto se evidencia en los autodiagnósticos de los ProDES y en la elaboración de sus proyectos, así como en la “matriz PID/proyectos ProDES” que se adjunta en el apartado de consistencia interna de este documento. Esta misma matriz sirve para observar la consistencia entre la visión institucional y la visión de las DES.

Uno de los ejes estratégicos del PDI atendidos por el PIFI es el de innovación educativa, para el cual se retomaron las políticas generales de este eje y se cruzaron con los proyectos de los ProDES, evidenciando con ello que los proyectos están encaminados a fortalecer la atención a alumnos, CA y PE.

El otro es el eje de gestión, el cual básicamente está englobado en el ProGES, que dentro de los proyectos que presenta, por ser transversal, impactará de manera general en todas la DES. Aunque en algunos ProDES se muestran proyectos de este rubro, están orientados a atender particularidades de los centros universitarios; por ejemplo, el CUAAD, el CUCSH y el CUCOSTA buscan efficientar los procesos administrativos de sus dependencias.

Retomando el eje estratégico de gestión del PDI 2002-2010, la Universidad de Guadalajara adoptó una política de transparencia del uso de recursos y rendición de cuentas. Resultado de esta disposición es la aprobación por el HCGU del sistema P3E, el cual se logró implementar gracias al SIIAU. Con la intención de transparentar el uso de los recursos, esta Casa de Estudios está valorando la pertinencia de conformar un comité técnico encargado de darle seguimiento a la petición y ejercicio de los recursos extraordinarios, así como a la administración que los responsables de los proyectos hacen de ellos.

De acuerdo con los ejercicios de autoevaluación del ProGES y de los ProDES, es evidente que esta institución está comprometida con la calidad en el estudiantado. En este sentido, no es fortuito que una de las preocupaciones permanentes y manifiestas sea un programa de tutorías permanente sólido. En este sentido aún cuando muchas de las DES reconocen contar con iniciativas incipientes, se pretende que en lo sucesivo se fortalezca este rubro; para ello desde el año pasado se creó un programa de formación de docentes y con él se espera la atención de los estudiantes de manera presencial y virtual.

Se está trabajando en la definición de un modelo académico que engloba los modelos curriculares, de aprendizaje, de docencia, de investigación y de gestión educativa. Con este modelo la institución pretende que la innovación propicie un cambio profundo en técnicas,

metodologías, contenidos, organización, roles, pero sobre todo un cambio cultural de los actores que intervienen en el proceso de aprendizaje.

Otra preocupación constante en los ProDES ha sido la acreditación de PE, para lograrlo la atención de la recomendación de los CIEES ha sido vigilada y atendida por todas las DES. Es evidente que la conformación de la plantilla académica resulta insuficiente para atender las necesidades de las DES, en este sentido gran parte de los proyectos buscan el apoyo para fortalecer su planta docente por medio de la contratación, formación o titulación.

Una inquietud de la institución es la integración del profesorado en CA, pues se contaba con criterios de agrupación distintos que se modificaron recientemente tratando de atender los lineamientos del PROMEP. Es por ello que la Red Universitaria actualmente sólo cuenta con un CA consolidado; sin embargo, se espera que los esfuerzos realizados y los venideros redunden en la consolidación a corto plazo de un mayor número de CA.

Se espera que con las políticas de intercambio se fortalezcan las redes regionales, nacionales e internacionales para el profesorado y para los alumnos.

Es importante hacer la aclaración para el caso de los indicadores que se presentan en estos documentos ya que, debido al modelo departamental y sistema de créditos implementado en esta Casa de Estudios, resulta difícil hacer la contabilización de los profesores de tiempo completo (PTC). En este sentido, se resolvió contabilizarlos en los PE donde imparten unidades de aprendizaje. Evidentemente esta manera de hacerlo podría resultar engañoso y generar la idea de que los PE rebasan el número de profesores de acuerdo con los parámetros ideales que establece el PROMEP. Esta aclaración es en virtud de que según los diagnósticos de los ProDES, se establece como una necesidad institucional fortalecer la plantilla de los PTC.

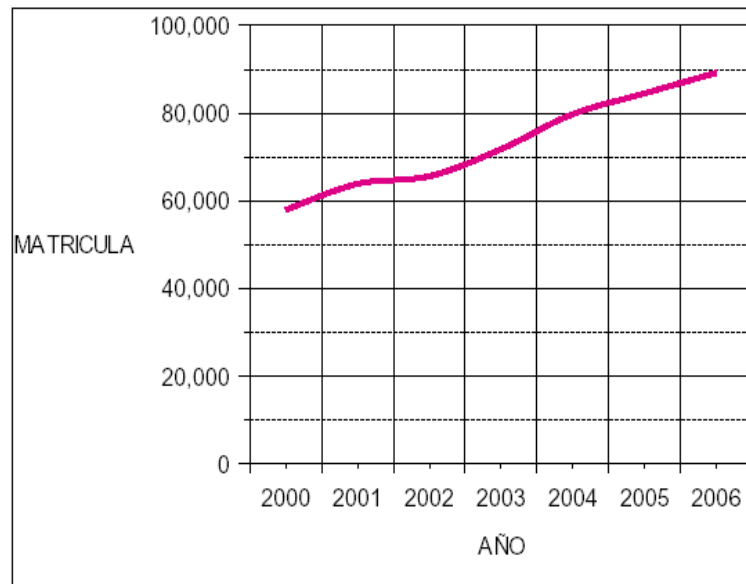
Otro aspecto a considerar en este PIFI, es que en las metas compromiso que se señalan en la Guía PIFI 3.0, tanto a nivel institucional como de los ProDES, hubo confusión con respecto a la forma en que deberían presentarse los indicadores, algunos como "número y porcentaje de PTC con perfil PROMEP, con registro en el SNI/SNC y que participarán en tutorías. Se consideró poco relevante reportar únicamente aquellos que cumplirían con estas condiciones por primera vez en cada año; así, se optó por incluir a todo el conjunto de PTC que ya son perfil PROMEP, que están en el SNI/SNC o que participan en tutorías, con el objeto de que los compromisos establecidos se hicieran en forma de un indicador de cobertura, que mostrara anualmente el avance en que nuestros PTC van adquiriendo estas condiciones.

VII. Valores de los indicadores institucionales

Programas educativos

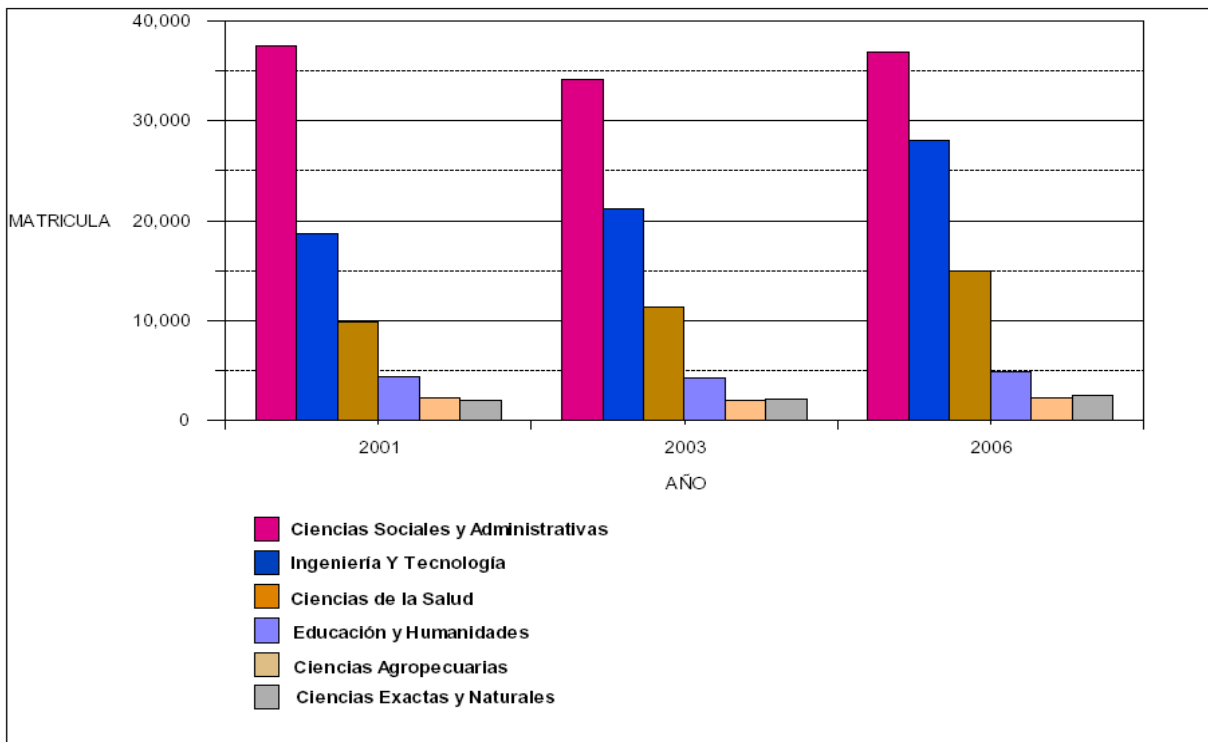
TSU			Licenciatura			Especialización		
Año	Matricula	Programas	Año	Matricula	Programas	Año	Matricula	Programas
2000	604	13	2000	61,799	109	2000	1,578	47
2001	1,326	14	2001	68,890	112	2001	1,354	47
2002	1,911	21	2002	68,227	119	2002	1,433	51
2003	1,967	19	2003	68,263	128	2003	1,408	49
2004	2,504	27	2004	71,694	143	2004	1,531	55
2005	3,159	29	2005	74,930	146	2005	1,713	61
2006	3,444	31	2006	78,944	142	2006	1,883	63

Maestría			Doctorado			Total		
Año	Matricula	Programas	Año	Matricula	Programas	Año	Matricula	Programas
2000	2,708	67	2000	278	16	2000	66,967	252
2001	2,623	72	2001	349	18	2001	74,542	263
2002	3,219	81	2002	328	19	2002	75,118	291
2003	3,078	87	2003	456	21	2003	75,172	304
2004	4,021	104	2004	515	27	2004	80,265	356
2005	4,290	105	2005	570	29	2005	84,662	370
2006	4,512	106	2006	598	30	2006	89,381	372



Matrícula por área del conocimiento y tipo

TSU			
AREA DEL CONOCIMIENTO	2001	2003	2006
CIENCIAS AGROPECUARIAS		4	
CIENCIAS DE LA SAUD	291	461	756
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	3		
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	170	272	450
EDUCACION Y HUMANIDADES			
INGENIERIA Y TECNOLOGIA	862	1230	2238
LICENCIATURA			
AREA DEL CONOCIMIENTO	2001	2003	2006
CIENCIAS AGROPECUARIAS	2170	1998	2131
CIENCIAS DE LA SAUD	8079	9103	11820
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	1822	1848	2187
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	35576	32221	33692
EDUCACION Y HUMANIDADES	3996	3842	4305
INGENIERIA Y TECNOLOGIA	17247	19251	24809
POSGRADO			
AREA DEL CONOCIMIENTO	2001	2003	2006
CIENCIAS AGROPECUARIAS	47	63	77
CIENCIAS DE LA SAUD	1455	1842	2352
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	165	245	267
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	1707	1678	2759
EDUCACION Y HUMANIDADES	330	412	533
INGENIERIA Y TECNOLOGIA	622	702	1005



Normativa institucional

Leyes y Reglamentos	Se encuentra en proceso de actualización	Año
Ley Orgánica	SI	1994
Estatuto General o Reglamento Orgánico	SI	1994
Reglamento del Personal Académico	SI	1992
Reglamento del Servicio Social	SI	1996
Reglamento para la Admisión de Estudiantes	SI	1995

¿La normativa institucional actual es la adecuada para sustentar el desarrollo de la universidad y hacer frente a los retos que ha identificado? Parcialmente.

Los reglamentos que actualmente se están revisando para ser modificados en virtud de las necesidades de la institución, son los siguientes:

- Estatuto del Personal Académico
- Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico
- Reglamento de Becas
- Reglamento General de Planes de Estudios (hacer una revisión en cuanto a los créditos)
- Reglamento del Programa de Estímulos Económicos para Estudiantes Sobresalientes
- Reglamento General para la Prestación del Servicio Social (propuesta sobre reducir el número de horas de 900 a 480)
- Reglamento General de Titulación (se debe incorporar las opciones de titulación de los TSU)

Considerando que la Universidad está inmersa en un proceso de reingeniería, estarán también en revisión y modificación el Reglamento Interno de la Administración General y el Estatuto General.

También hay un vacío que con la normatividad propuesta se pretende cubrir: Reglamento de posgrado; Lineamientos de Investigación y Oferta Educativa; Reglamento del año sabático y *Honoris causa* y eméritos.

Personal académico

	2001			2003			2006		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Número de profesores de tiempo completo	1,548	668	2,216	1,682	745	2,427	2,166	977	3,143
Número de profesores de tiempo parcial	2,306	856	3,162	2,563	1,057	3,620	2,998	1,367	4,365
Total de profesores	3,854	1,524	5,378	4,245	1,802	6,047	5,164	2,344	7,508
% de profesores de tiempo completo	40.17	43.83	41.20	39.62	41.34	40.14	41.94	41.69	41.86

Profesores de tiempo completo con:	2001			2003			2006		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Posgrado	963	436	1,399	1,286	558	1,844	1,946	808	2,754
Doctorado	253	140	393	307	226	533	420	464	884
Pertenencia al SNI/SNC	157	44	201	175	64	239	351	116	456
Perfil deseable del PROMEP, reconocido por la SEP	339	190	529	416	310	726	852	646	1,498
Grado mínimo aceptable	682	324	1,006	1,036	450	1,486	1,496	735	2,231
Imparten tutoría	768	363	1,131	1,384	510	1,894	2,156	850	3,006

Valores relativos de profesores de tiempo completo con:	2001			2003			2006		
	% Hombres	% Mujeres	% Total	% Hombres	% Mujeres	% Total	% Hombres	% Mujeres	% Total
Posgrado	62.21	65.27	63.13	76.46	74.90	75.98	89.85	82.69	87.62
Doctorado	16.34	20.96	17.73	18.25	30.34	21.96	19.39	47.48	28.13
Pertenencia al SNI/SNC	10.14	6.59	9.07	10.40	8.59	9.85	16.21	11.87	14.51
Perfil deseable del PROMEP, reconocido por la SEP	21.90	28.44	23.87	24.73	41.61	29.91	39.34	66.11	47.66
Grado mínimo aceptable	44.06	48.50	45.40	61.59	60.40	61.23	69.07	75.22	70.98
Imparten tutoría	49.61	54.34	51.04	82.28	68.46	78.04	99.55	86.99	95.64

Nota: Para 2003 los miembros del SNI y del SNC suman 240; sin embargo, en el cuadro de generación y aplicación del conocimiento se reportan los 239 que están adscritos a alguna DES. La razón de la diferencia es que uno de los miembros del SNC está adscrito a la Administración General de la Universidad.

Programas educativos

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Número de programas educativos que se imparten en las DES	252	263	291	304	356	370	372
% de programas actualizados en los últimos cinco años	13	17	20	24	30	63	79
% de programas evaluados por los CIEES	21	33	34	34	69	79	89
% de programas TSU y licenciatura acreditados	0	1	2	3	24	36	56
% TSU/PA y LIC en el nivel 1 de los CIEES	0	11	12	10	33	41	46
% TSU/PA y LIC en el nivel 2 de los CIEES	0	37	36	27	36	27	17
% TSU/PA y LIC en el nivel 3 de los CIEES	0	4	11	10	3	3	0
% de programas de posgrado incluidos en el Padrón Nacional de Posgrado	0	0	0	3	15	21	29

Procesos educativos

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Número de becas otorgadas	1117	1523	2421	3477	4305	5082	5709
% de alumnos que reciben tutorías	33	34	39	49	59	66	73
% de programas educativos con tasa de titulación superior a 70%	27	23	16	29	33	42	54
% de programas educativos con tasa de retención del 1° al 2° año superior a 70%	60	59	58	70	72	76	79
Índice de satisfacción de estudiantes	21	20	29	39	50	53	55

Resultados educativos

	2001	2003	2006
% de eficiencia terminal por cohorte aparente en Licenciatura:	51	64	73
% de eficiencia terminal por cohorte aparente enTSU/PA	35	58	74
% de eficiencia terminal por cohorte generacional en Licenciatura:	41	57	67
% de eficiencia terminal por cohorte generacional enTSU/PA	25	50	68
% de estudiantes titulados durante el primer año de su egreso por cohorte aparente en Licenciatura:	58	69	71
% de estudiantes titulados durante el primer año de su egreso por cohorte aparente en TSU/PA:	31	56	73
% de estudiantes titulados durante el primer año de su egreso por cohorte generacional en Licenciatura:	52	66	67
% de estudiantes titulados durante el primer año de su egreso por cohorte generacional en TSU/PA:	25	50	68
% de programas que aplican el EGEL a estudiantes/egresados:	13	22	44
% de programas en los que se realizan seguimiento de egresados	14	36	92
% de programas que incorporan el servicio social en los currículos:			45
% de programas que aplican procesos colegiados de evaluación del aprendizaje:	45	65	90
% de una muestra representativa de la sociedad que tienen una opinión favorable de los resultados de la institución	77	73	80
Índice de satisfacción de los egresados	73	79	82
Índice de satisfacción de los empleadores sobre el desempeño de los egresados	75	79	84

Generación y aplicación del conocimiento

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Número de líneas de generación y aplicación del conocimiento registradas	234	506	635	1015	715	754	753
Número de cuerpos académicos consolidados y registrados	0	0	0	1	25	51	77
Número de profesores de tiempo completo en el SNI	177	201	204	238	291	361	455
Número de profesores de tiempo completo en el SNC	0	0	1	2	4	6	12

Nota: El resultado obtenido de la "Actualización de la base informativa y de los cuerpos académicos del PROMEP", proceso que concluyó el 28 de julio, indica el registro de 984 líneas de generación y aplicación de conocimiento (LGAC). A su vez, existen también 31 LGAC no registradas que se desarrollan en los Campus Norte y Campus Lagos, que junto con las recientemente reportadas suman las 1 015 que se indican para 2003. La proyección de LGAC reportada para 2004-2006 fue construida por algunas DES con base en los datos anteriores al mes de julio, por lo que dicha no fue actualizada por algunas DES.

Infraestructura: cómputo

	Dedicadas a los alumnos		Dedicadas a los profesores		Dedicadas al personal de apoyo		Total de computadoras en la institución	
	Total	Obsoletas	Total	Obsoletas	Total	Obsoletas	Total	Obsoletas
2000	4287	637	1191	165	1615	335	7093	1137
2001	5227	691	1501	203	1832	397	8560	1291
2002	5914	549	1651	207	2077	351	9642	1107
2003	7025	1046	1662	388	2423	555	11110	1989
2004	8188	1156	2139	394	2553	604	12880	2154
2005	9200	1298	2390	387	2628	543	14218	2228
2006	9958	1614	2721	446	2937	520	15616	2580

Existe una política institucional para la adquisición de material informático	SI
Existen mecanismos para conocer la opinión de profesores y alumnos sobre la calidad de los servicios informáticos	NO

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
% de construcción de red interna	53	67	72	72	82	88	94

Infraestructura: acervos

		ÁREA DEL CONOCIMIENTO					
		CIENCIAS AGROPECUARIAS	CIENCIAS DE LA SALUD	CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	EDUCACION Y HUMANIDADES	INGENIERIA Y TECNOLOGIA
2001	Matrícula (A)	2217	9825	1990	37453	4326	18731
	Títulos (B)	17804	22236	19016	106897	85629	44755
	Volúmenes (C)	30658	36825	33474	161689	105119	82703
	Suscripciones a revistas	175	273	74	224	195	284
	B/A	8	2.3	9.6	2.9	19.8	2.4
	C/A	13.8	3.7	16.8	4.3	24.3	4.4
2003	Matrícula (A)	2065	11406	2093	34171	4254	21183
	Títulos (B)	22680	38744	29549	126246	98026	58833
	Volúmenes (C)	41882	66408	50650	220116	128247	102390
	Suscripciones a revistas	115	310	129	379	175	319
	B/A	11	3.4	14.1	3.7	23	2.8
	C/A	20.3	5.8	24.2	6.4	30.1	4.8
2006	Matrícula (A)	2208	14928	2454	36901	4838	28052
	Títulos (B)	30898	64362	38053	155139	113472	83940
	Volúmenes (C)	65346	111097	65346	311641	159221	140691
	Suscripciones a revistas	198	450	198	838	481	685
	B/A	14	4.3	15.5	4.2	23.5	3
	C/A	29.6	7.4	26.6	8.4	32.9	5

Existe una política institucional de adquisición de material bibliográfico	SI
Existen mecanismos para conocer la opinión de los profesores y alumnos sobre la calidad de los servicios bibliotecarios	SI

Infraestructura: cubículos

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
% de profesores de tiempo completo con cubículo individual o compartido	42	41	45	65	68	70	72

Gestión

	2001	2003	2006
% de recomendaciones emitidas por el Comité de Administración y Gestión de los CIEES, que has sido atendidas	100	100	100
% de funcionarios que han sido capacitados en planeación estratégica	50	100	100
% de funcionarios que han sido capacitados en para la gestión de IES	20	25	45
% de avance en los módulos del Sistema Integral de Información Administrativa	2001	2003	2006
» Recursos Humanos	45	45	75
» Recursos Financieros	55	65	85
» Control Escolar	45	45	90
» Seguimiento de Egresados	0	25	90
Procesos certificados por las normas ISO-9000: 2000	2001	2003	2006
» Administración de recursos humanos	NO	NO	SI
» Control Escolar	NO	NO	SI
» Control y ejercicios presupuestal	NO	NO	SI
» Biblioteca	NO	NO	SI
» Construcciones	NO	NO	SI
» Otros	NO	SI	SI
	2001	2003	2006
Existen mecanismos para la evaluación del personal académico	SI	SI	SI
Existen mecanismos pata evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos físicos	SI	SI	SI
Existen mecanismos pata evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos financieros	SI	SI	SI

Nota: Dos dependencias universitarias cuentan ya con la certificación de la norma ISO-9000:2000: la Vicerrectoría Ejecutiva y la Unidad de Sistemas y Procedimientos.

Proceso de planeación

Existen Documentos institucionales donde se expresa la visión	SI
Existen documentos institucionales donde se expresa la misión	SI
Existen documentos que expresen las estrategias institucionales	SI
Existe coherencia entre la misión, visión y las estrategias institucionales	SI
Se cuenta con mecanismos de seguimiento del cumplimiento de las estrategias	SI

VIII. Consistencia interna

De acuerdo con la estrategia implementada por la UdeG para determinar la consistencia de los documentos del PIFI 3.0, se realizó un conjunto de reuniones para elaborar los documentos de evaluación⁹ y dos talleres. El primer taller fue para evaluar la consistencia de los documentos del ProDES (descrito en el apartado cinco de este documento) y el segundo fue para determinar la consistencia del PIFI institucional y del ProGES.

La elaboración del PIFI institucional dependía de que el ProGES y los ProDES estuvieran listos para integrarlos de manera sintética. A su vez, la elaboración del ProGES requería de las acciones académicas propuestas en los ProDES y de la claridad en las acciones administrativas planteadas por la AG para estructurar los proyectos transversales; el segundo taller de consistencia solamente pudo realizarse una vez que se tuvieron los documentos listos.

Para este segundo taller de evaluación de consistencia se invitó a una pequeña comitiva de seis personas (dos de la AG y cuatro de los centros universitarios), cuyo desempeño en el primer taller de evaluación se destacó por su sistematización y capacidad analítica y la pertinencia de sus recomendaciones. Estos evaluadores fueron integrados en dos mesas de trabajo en donde quedaron un miembro de la AG, dos personas pertenecientes a los centros universitarios y un coordinador de mesa perteneciente a la UDI.

El taller se celebró en el Centro Universitario de Ciencias de la Salud, en donde la dinámica de trabajo del día fue muy similar a la establecida en el primer taller. Se realizó una sesión plenaria y dos mesas de trabajo en donde se trabajó con la lectura de los documentos y el llenado de los instrumentos de manera individual, y posteriormente una puesta en común que posibilitó el llenado del acta discutida y firmada por los miembros de la mesa.

Las virtudes que se obtuvieron de la realización del taller fue la retroalimentación a los documentos del PIFI institucional y el ProGES. Posterior a este taller de consistencia se realizó un ejercicio en el que se analizaron los tres documentos que conforman el PIFI 3.0. El resultado de éste se presenta a continuación en las tablas para medir el grado de consistencia del PIFI 3.0 y su descripción se puede en el apartado de contextualización del ProDES y ProGES.

⁹ Para conocer los instrumentos de evaluación que se aplicaron al ProGES y al PIFI institucional, consulte el anexo 11.

MATRIZ PID / PROYECTOS ProDES

		ProDES													
		CUAAD	CUCBA	CUCEA	CUCEI	CUCS	CUCSH	CUALTOS	CUCIÉNEG A	CUCOSTA	CUCSUR	CUSUR	C. VALLES	C. NORTE	C. LAGOS
Políticas generales	Visión institucional 2010	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Innovación educativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Investigación														
	Internacionalización														
	Extensión														
	Gestión	X	X	X				X		X	X				
Gobierno															

Nota: De una revisión exhaustiva se deduce que la visión de todas las DES están en concordancia con la visión institucional. En el PID se registran seis ejes estratégicos, de los proyectos presentados en los ProDES solamente impactan dos de seis.

MATRIZ POLÍTICAS GENERALES / PROYECTOS ProDES

Políticas generales del eje innovación educativa a 2006	Proyectos ProDES													
	C U A A D	C U C B A	C U C E A	C U C E I	C U C S	C U C S H	C U A L T O S	C U C I É N E G A	C U C O S T A	C U C S U R	C U S U R	C · V A L L E S	C · N O R T E	C · L A G O S
Innovar la educación en todos sus niveles y dimensiones para favorecer una formación integral ética, estética, científica y humanista, centrada en el estudiante	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Fomentar la diversidad de ambientes de aprendizaje en todos los programas y modalidades educativas	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Promover la reorganización y articulación del conocimiento en el diseño de programas educativos flexibles y de fácil transición														
Fomentar posgrados de calidad en sus distintos niveles, tipos y modalidades														
Constituir y consolidar cuerpos académicos de alta calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollar programas educativos pertinentes, conforme a los escenarios tendenciales y estratégicos														
Asegurar la calidad de los programas educativos para su acreditación, mediante la evaluación interna y externa, como una forma de rendir cuentas a la sociedad	X	X	X	X	X	X					X			

Nota: Considerando que el eje de innovación educativa es el eje institucional en el que se insertan prácticamente todos los proyectos, en esta matriz de convergencia se presentan aquellos proyectos que por su ámbito de impacto se relacionan con alguna política de este eje.

MATRIZ DE COMPROMISOS INSTITUCIONALES / ProDES

Compromisos	ProDES													
	CUAAD	CUCBA	CUCEA	CUCEI	CUCS	CUCSH	CUALTOS	CUCIÉNEGA	CUCOSTA	CUCSUR	CUSUR	CVALLES	CNORTE	CLAGOS
PTC con perfil deseable que obtendrán su registro en el PROMEP-SESI		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
PTC que obtendrán su registro en el SNI/SNC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
PTC Que participan en el programa de tutorías	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CA que estarán consolidados y registrados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
CA que habrán mejorado su grado de consolidación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
PE de TSU/PA y LIC que se actualizarán	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
PE de TSU/PA y LIC que se actualizarán incorporando elementos de enfoques centrados en el estudiante o en el aprendizaje	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
PE con tasas de titulación mayores al 70%	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
PE con tasas de titulación menores al 30		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
PE de TSU/PA y LIC que pasarán de nivel 3 al 1 de los CIEES en cada año		X	X	X	X	X	X	X	X	X				X
PE de TSU/PA y LIC que pasarán de nivel 2 al 1 de los CIEES en cada año	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
PE de TSU/PA y LIC que alcanzarán la acreditación por organismos reconocidos por el COPAES en cada año	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
% Estudiantes que participan en el programa de tutorías	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X

Nota: esta tabla se obtiene de la correlación entre los compromisos institucionales y los compromisos de las DES.

IX. CONCLUSIONES

La Universidad de Guadalajara a partir de la Reforma Académica ha enfocado su esfuerzo para lograr un equilibrio con el entorno local, nacional e internacional, teniendo como referente el cumplimiento de su misión, y la imagen de futuro expresada en su visión, elementos contenidos en el Plan de Desarrollo Institucional 2002-2010, que traza la ruta hacia la plena consolidación de la Red Universitaria.

Con el objeto de dimensionar las principales conclusiones que se derivan del proceso de elaboración del PIFI 3.0, las agrupamos en tres rubros: generales, específicas e institucionales, tomando en cuenta para ello su naturaleza (o carácter) y ámbito. Algunas de ellas surgen de un acercamiento a la problemática nacional que priva con respecto a la planeación y gestión de la educación superior; otras se desagregan a lo largo del presente documento y las restantes son producto de las percepciones emitidas por algunos actores participantes en este proceso.

1. Generales: relacionadas con las implicaciones del PIFI como una expresión de las políticas contenidas en el Programa Nacional de Educación (PNE) 2001-2006.
 - La integración, coordinación y gestión del Sistema de Educación Superior, objetivo estratégico del Subprograma Sectorial de Educación, requiere superar la problemática señalada en el PNE que se refiere al funcionamiento irregular del COEPES, como es el caso particular del estado de Jalisco.
 - Falta coordinación entre las instancias federales que elaboran programas dirigidos a las IES, expresada no sólo en la operación de programas conjuntos (PIFOP, PNP), sino también en la orientación de aquellos dirigidos a los académicos (perfil del PROMEP vs. perfil SNI). En este sentido, reconocemos el enorme avance que ha significado la búsqueda de la “integralidad”, teniendo como instrumento el PIFI, al articular diversos programas y fondos como el FAM y el PROMEP, quedando pendiente las acciones para las funciones sustantivas de investigación y extensión.
 - Consideramos que es necesaria una evaluación del PROMEP en su concepción (perfiles, proporción de PTC en función al tipo de PE y el paradigma de CA consolidados), así como en su operación; esto a partir de un diálogo entre la SESIC y las Instituciones de Educación Superior que consideren los impactos académicos y a los destinatarios directos, los académicos.
 - Independientemente de la polémica nacional que se ha generado en torno a la adscripción de la educación media superior a las universidades públicas, es necesario e inaplazable aceptar que 26 universidades en el país, agrupadas en la “Red Nacional del Nivel Medio Superior Universitario”, ofrecen este nivel educativo. Reconocer lo anterior implicaría la formulación de programas federales que incidan en el mejoramiento de la calidad de sus PE. En la actualidad, la educación media superior es una “tierra de nadie” debido a que no hay programas federales que apoyen a los académicos de este nivel; en cambio, operan programas que inciden en la educación básica y en educación superior como la carrera magisterial y el PROMEP, respectivamente.

2. Específicas: relativas a los fundamentos metodológicos, supuestos, contenidos o implícitos de la “Guía PIFI 3.0 Lineamientos para su actualización, formulación y presentación”.
- Con respecto a la propuesta de construcción de los indicadores de capacidad académica, en el PIFI nos enfrentamos con una problemática en su construcción debido a que la Guía PIFI 3.0 considera el cálculo para las DES que ofrecen programas educativos de un solo tipo (de acuerdo con la clasificación de programas del PROMEP). Sin embargo, la institución, por su estructura, oferta carreras con tipología del PROMEP diferentes en cada una de las DES; por lo tanto, el cálculo y la interpretación cuando se hace a nivel de la DES e institucional resulta inconsistente. Es evidente que al seguir los criterios del PROMEP será prácticamente inalcanzable el 100% de la capacidad académica de la DES.
 - En lo que concierne a la competitividad académica, su construcción pudo llevarse a cabo a nivel de la DES, pero al realizar el análisis del rendimiento académico se presentaron casos en donde unas DES tenían alta capacidad y baja competitividad académica, mientras que otras tenía baja capacidad y alta competitividad, lo que dio como resultado que la interpretación a nivel institucional careciera de validez para la toma de acciones y la definición de políticas en esta materia.
 - Para que los indicadores generen “conocimiento” y puedan alimentar la toma de decisiones en materia de políticas diferenciadas, en el ámbito de la educación superior, se requiere que tengan como cualidad la “comparabilidad”; esto es, una homogeneidad en la construcción de cada indicador, además del indispensable análisis teórico previo que permita su resignificación, abonando con ello a la construcción de un sistema integrado y coherente de indicadores para la educación superior, en donde la participación de las IES es fundamental.
 - En cuanto a las metas compromiso, la heterogeneidad en los criterios para establecer las proyecciones de cada indicador pone en tela de juicio la viabilidad o factibilidad en la consecución de dichas metas; por lo que es necesario construir para cada indicador un soporte metodológico prospectivo.
 - Consideramos que una evaluación de la operación, los impactos y las percepciones de los actores que participan en este ejercicio de planeación como el PIFI, incidiría favorablemente en la construcción de un verdadero sistema de educación superior en el país. En ese sentido, la Universidad de Guadalajara expresa su disposición a impulsar y colaborar en esta importante tarea.
3. Institucionales: aquellas que se desprenden de los impactos del PIFI en nuestra universidad y los aprendizajes institucionales en torno al proceso de elaboración.
- La mayor parte del subsidio público que recibe la institución (tanto federal como estatal) está destinado al pago de salarios y mantenimiento. En 2002 esta suma representó 83% y el porcentaje restante se destinó a gastos de operación e inversión; en ese sentido, los fondos otorgados en el marco del PIFI impactan directamente al impulso de proyectos estratégicos que fortalecen

el desarrollo institucional, por constituir 5.5% del total del gasto de operación en el mismo año para la universidad en su conjunto.

- Las autoevaluaciones formuladas en el PIFI en sus distintos niveles (institucional, DES y de PE), así como los indicadores básicos, se constituirán en insumos y puntos de referencia para la formulación de proyectos en la propuesta de presupuesto de ingresos y egresos de nuestra institución para 2004.
- Con respecto a la vinculación de nuestro PDI con el PIFI, el primero, por su concepción integral en el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, fue el insumo básico y punto de referencia obligado en la elaboración del PIFI.
- Con el objeto de hacer un seguimiento más puntual de los impactos académicos, así como para la mejora de la gestión de los proyectos en el marco del PIFI, se constituirán grupos colegiados en cada DES y uno en la Administración General.

Por último, queremos dejar constancia que a lo largo de casi cinco meses una gran cantidad de universitarios participó en el proceso de elaboración de esta propuesta con el reto de articular coherentemente el PIFI con nuestro PDI. Así, podemos afirmar que el apoyo a los 62 proyectos que se presentan en este ejercicio de planeación permitirá atender la problemática reflejada en los autodiagnósticos y reforzar nuestras fortalezas, para cumplir con los compromisos asumidos.

X. Anexos

Anexo 1 Bitácora de actividades y preguntas de los CU

Minuta No. 1 Consejo de Rectores de la Universidad de Guadalajara 04 de abril de 2003

Principales puntos:

El Dr. Julio Rubio abordó la estrategia de PIFI como etapas que se han venido dando a partir del 2001.

1. El 2001 es el año de la transición, se cambia la metodología de trabajo percibida como arraigada a través del FOMES y en donde se perdió el factor calidad ya que se dotó a las IES de infraestructura sin tener un rumbo. Se llevó a cabo la revisión y evaluación para transformar dicha metodología.
2. En el 2002 se llevó a cabo la evaluación de las IES y se hizo una sistematización de estadísticas de las mismas a través de los indicadores planteados en el PIFI 2.0
3. El 2003 es considerado como el despegue, se pretende darle continuidad al proceso de planeación llevado a cabo con PIFI 2.0 y para ello se pretende hacer una evaluación que se traduzca en la definición congruente de los objetivos, estrategias y metas (que para la UDG fue una debilidad en sus proyectos)
4. Para el 2004, se pretende que la tarea sea de seguimiento académico y que lleve a la actualización de estrategias para llevar a cabo las metas.

En la presentación, sobre la evaluación se presentaron los aciertos y carencias, se destacó que la construcción del PIFI fue participativa, pero también hubo heterogeneidad entre las estrategias y metas planteadas en los proyectos, proyecto de infraestructura demasiado escueto, los informes académicos y financieros muy débiles.

La universidad deberá plantearse la siguiente pregunta ¿Qué debe hacer para cerrar las brechas de calidad?, sobre todo en cuanto a cuerpos académicos, proporción de programas de nivel 1, 2 y 3, etc.

Insumos externos necesarios para este ejercicio:

- PIFI 2.0
- PROMEP
- PRONAD
- CIEES
- COPAES
- Certificadores ISO 9000

Entregó al Rector General dos carpetas con datos de la UDG que tiene registrada la SESIC-SEP para validarla con relación a profesores, alumnos, programas educativos, cuerpos académicos, etc.

INQUIETUDES PLANTEADAS:

Los programas de gestión deberían plantearse a nivel DES, a esto respondió el vicerrector que se deben identificar macro procesos que impacten en la Red para plantear un proyecto transversal sobre certificación.

Formación del personal de planeación ya que los directivos están ausentes en cuanto a temas educativos.

Si se quitan cargas del PROMEP a los integrantes de cuerpos académicos, se facilitaría el tránsito de los mismos hacia el trabajo colegiado e incluso serían quienes harían la tarea de planeadores. Ya que los investigadores destinan parte del tiempo para llenar los requisitos del PROMEP o S.N.I. (procesos técnicos)

La página del PROMEP no es amigable (tomaron nota, pero explicaron que es un problema de apagones de luz)

Que pasa con la Educación Media Superior, se está trabajando en integrar las dos instancias que existen para formar una sola subsecretaría y empezar a trabajar en los programas integrales de las prepas, reconocieron que ésta es una de las deudas que se tiene con el Programa de Educación 2001-2006

Los criterios del PROMEP para programas y profesores de Arte (CUAAD), son muy rígidos. Para esto se mencionó que están trabajando en la SESIC-SEP para definir criterios y plantear los parámetros adecuados en el PROMEP. Se aceptan sugerencias.

Existe preocupación por parte de la UDG por los cuerpos académicos consolidados registrados en SEP y como plantearlos en el PIFI. Se acordó solicitar fecha de reunión de trabajo con el Dr. Guillermo Aguilar y su equipo para hacer una revisión con relación a todo el PROMEP en la UDG y buscar una estrategia que ayude a plantear una estrategia de consolidación de cuerpos académicos.

Finalmente se hizo la invitación a hacer un análisis de la convocatoria PIFI 3.0 para discutirla en una reunión de trabajo con la SESIC-SEP.

Minuta No. 2

SESIÓN DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIA DE ACTUALIZACIÓN DEL PIFI 3.0

Miércoles 9 de abril de 2003
11:00 hrs.

ASISTENCIA

Lauro Salvador Delgado Romero, Jorge Félix Fregoso (CUCBA), Héctor Medel (CGA), Armando Aguilar (Vicerrectoría), Carmen Díaz, Rosario López, Alfredo Flores, Cecilia Alonso (UDI).

Se comentaron las principales dudas respecto al proceso de elaboración del PIFI 3.0, resaltando las implicaciones que representan para nuestra Universidad los datos que solicita la SEP, como son la elaboración del ProDES y ProGES, así como la participación de cuerpos académicos.

Se solicitó al Dr. Medel la factibilidad de actualizar los niveles de los programas educativos (de acuerdo al seguimiento de las recomendaciones de los CIEES) para su reclasificación ante la SEP.

En lo referente a proyectos se mencionó la elaboración por DES, de los siguientes: Fortalecimiento de Cuerpos Académicos, Mejora y Aseguramiento.

Se sugiere realizar un trabajo conjunto en varios niveles, iniciando por la definición de políticas institucionales y abrir espacio para los representantes académicos de cada centro universitario.

Primer momento: Análisis por centro e instancias centrales.

Segundo momento: Realización de taller.

Tercer momento: Entrega de análisis y propuesta al Consejo de Rectores.

Otro punto a considerar fue lo referente a recursos, tanto económicos como humanos, definir los recursos que se tienen para la elaboración del PIFI 3.0

Llegando a los siguientes acuerdos:

Por DES se formará un equipo de trabajo en el que se incorporen el Secretario Académico y Administrativo de los Centros Universitarios, 2 Jefes de Departamento y un académico responsable de cuerpo académico consolidado ó en consolidación, para que previo a la realización del taller, en cada uno de los centros universitarios se realice el análisis de lo que es la metodología PIFI 3.0, para que en la fecha planteada para el taller se llegue ya con el análisis de cada centro y pueda concentrarse en uno solo, que se le entregará al Consejo de Rectores.

La UDI mediante un correo mencionará la guía de lectura y convocará a un taller posterior.

A la par de lo anterior se formará un equipo técnico integrado por Jefes de la Unidad de Planeación de Centros Universitarios y AG, convocando a reunión el 7 de mayo del año en curso.

Para el taller, se solicita la presencia de dos representantes por centro universitario, la Coordinadora General Académica, el Coordinador General Administrativo y la Jefa de la Unidad de Desarrollo Institucional, así como los Jefes de la Unidad de Planeación de los centros universitarios que fungirán como secretarios técnicos orientando la discusión conforme a la guía con los principales puntos del PIFI 3.0.. La mecánica consiste en una lectura comentada del PIFI 3.0 por parte de directivos y académicos involucrados en este proceso. La fecha tentativa para este taller es el 26 de mayo del presente.

Héctor Medel concentra los insumos necesarios que competen a la Coordinación General Académica para la elaboración del PIFI 3.0.

Héctor Medel revisará la factibilidad de actualizar los niveles para la acreditación de los programas educativos ante la SEP.

MINUTA No. 3
REUNION DE TRABAJO PIFI 3.0 EQUIPO UDI
30 de abril del 2003.

Participantes:

Alfredo Flores Grimaldo.
Cecilia Alonso Ortiz
Eduardo Rosas González
Jorge Leonel Chacón Zacarias.
Manuel Rojas Munguia
María del Carmen Díaz Navarrete.
María del Rosario López Moguel

El objetivo de la reunión es la revisión de los formatos del PIFI 3.0 con relación a la información disponible en la página WEB del SIAU.

El comentario general, es que no existen grandes cambios en los formatos disponibles en la página del SIAU, excepto en los indicadores que hay que reportar por género, y agregar lo referente a investigación. Deberá reportarse por género la matrícula.

En cuanto a CA y LGAC, se deberá considerar la información ya reportada en PROMEP. Así mismo se deberán definir las políticas de investigación institucional (se sugiere se consideren las mencionadas en el mensaje del Rector General en su toma de posesión).

En lo referente a investigación se agregará a la página del PIFI una base de datos, misma que diseñará Chacón, considerando las líneas, productividad y capacidad de los investigadores. Presentando avances el viernes 2 de mayo.

Se retomara la base de datos de los CIEES del Mtro Hugo Gil, como un agregado a la página del PIFI. Mencionando cuales son los avances a la evaluación realizada del PE.

Uno de los principales problemas presentados en el PIFI 2.0 fue la clave y nombre de los PE, para lo que se sugiere agregar un apartado con el histórico de cada PE.

Para validar la información de los PE se abrirá el sistema a los Centros Universitarios para que realicen los cambios en los PE en un margen de dos días. La UDI definirá los criterios para que el PE sea reportado en el PIFI mediante una ficha técnica. (Solo se reportarán PE que tengan alumnos),

Otro problema que se presento en la realización del PIFI 2.0, fue la visualización de información capturada de los PE, para ello ya se cuenta con los reportes. Estos reportes serán modificados de tal manera que permitan el cruce de variables.

Se bloquearán los campos 2000,2001 y 2002 donde solo podrán visualizar la información capturada pero no se podrá modificar.

Solicitar a Ricardo Flores de C.G.S.I. un respaldo de la información del PIFI 2.0, así como que se disponga de esta información por parte de los CU's para su consulta.

Se deberán revisar las notas técnicas para que estas sean acorde al campo de captura y conforme a las especificaciones del PIFI 3.0.

Validar la información del SNC.

La actualización de insumos en la página WEB para la actualización del PIFI, estará a cargo de Alfredo, Eduardo y Rosario.

Se solicitará a los responsables de apartado del Reporte Técnico del Rector General, proponer 5 indicadores de calidad por departamento para incorporarse al PROGES.

En lo referente a las recomendaciones de los CIEES, Cecilia, Eduardo y Alfredo, hablarán con el Mtro. Hugo Gil, para identificar la clasificación y las acciones realizadas de la evaluación.

En esta ocasión se agrega el buzón de sugerencias.

En cuanto a la defensa del PIFI este año se realizará un análisis gráfico, a través de un grupo de variables.

Minuta No. 4
Sesión de trabajo con personal de la
Unidad de Desarrollo Institucional.
13 de mayo de 2003

Asuntos a tratar:

1. Modelo de gestión
2. Ministraciones
3. Formula CUPIA
4. Software PIFI 3.0
5. Sistema de Pensiones
6. Reingeniería
7. Plan "Puesta a Punto".

En lo referente a MODELO DE GESTION, la Mtra. Martha dio una reseña de los principales acuerdos y acontecimientos en el marco del P3E, y señaló la importancia de la administración de los recursos por fondos, y el papel de la UDI como lectora en este proceso.

Una de las tareas pendientes en el P3E es la Programación de la MINISTRACIÓN de los recursos, para ello se llevará a cabo el Taller el próximo lunes 19 de mayo del año en curso, a partir de las 10:00 horas en el Hotel Plaza Guadalajara.

Acuerdo: Asisten por parte de la UDI; Lourdes López, María Guadalupe Díaz y Alfredo Arrazola.

De igual manera se mencionó algunas alternativas para solventar los gastos de operación de la UDI, debido a la reducción presupuestal, tales como: disminuir costos en telefonía, ahorro en nómina, papelería, pago de gasolina y los intereses de la cuenta puente.

Acuerdo: para el martes 20 de mayo se empezarán a escasear las facturas en compra UdeG y se programaran los gastos de la UDI conforme a lo revisado en el Taller de Ministración.

Deberá hacerse un análisis de los gastos de enero-abril y reprogramar los gastos para identificar si hacen falta recursos.

FORMULA CUPIA: Chary hizo mención del origen de la formula CUPIA, que surge a partir de 1997, la Comisión de Universidades Publicas e Instituciones Afines, donde se mencionan las políticas públicas para la asignación de recursos, basada en indicadores, considerando la docencia e investigación como función sustantiva, excluyendo extensión. Alfredo Arrazola y Chary hicieron mención de la reunión en Colima, y de que ya fueron entregados los insumos de las otras universidades para realizar la corrida de la formula.

Acuerdo: Para el 14 de mayo se realizara la corrida de la formula por Rosario López, Alfredo Flores, Alfredo Arrazola y Eduardo Rosas.

SOFTWARE DEL PIFI 3.0

Jorge Chacón y Manuel Rojas, realizaron la revisión del software y las modificaciones que hay que realizar en lo referente a investigación, para ello, se diseñó una base de datos que responda a los requerimientos de información (considerar el requerimiento de INEGI), que se anexarán al software.

Acuerdo: Se presentara una propuesta de la base de datos a la Dra. Sonia Reynaga, definiendo a que requerimientos de información responde.
Comunicación de la Mtra. Martha de la Mora con Porfirio para comentarle la tarea del módulo PIFI.

Acuerdo:

- Carmen Díaz y Abdel Vidrio, dan seguimiento a los oficios enviados solicitando la validación de la información entregada por la SESIC. Mencionando que la fecha de entrega ya venció.
- Solicitar el formato electrónico de la SESIC la información del PROMEP (Chary).
- Solicitar a la SECTEC un ejemplar de los informes de actividades de los CU's y SEMS en impresión y electrónico
- Se presenta una estrategia para la actualización del PIFI 3.0 que será trabajada por Cecilia Alonso y Cintia Castro, considerando la adaptación a la UDG de la metodología planteada en PIFI 3.0, las ventajas y desventajas del PIFI 3.0, instrucciones del software, cronograma, identificación de sujetos que participaran, insumos, prever la participación de la Administración General en la estrategia. Propuesta a presentarse el viernes 16 de mayo.
- Se propone trabajar la estrategia con el Mtro. Tonatiuh y para ello se programará una visita para el viernes 16 de mayo.
- Cualquier idea que se tenga sobre la estrategia, se deberá enviar a CECI.
- Eduardo realizará un ejercicio de competitividad y calidad a partir de la información entregada por el CUCEA en presupuestación.
- Hablar con el Mtro. Hugo Gil, para identificar los avances en el seguimiento a las recomendaciones de los CIEES y la reclasificación de PE (Mtra. Martha de la Mora).
- Conseguir el dictamen de creación del Campus Lagos de Moreno.

SISTEMA DE PENSIONES:

Programar sesión informativa para el jueves 22 de mayo a las 10:00 horas, en la Sala Lola Álvarez Bravo, con personal de la UDI.

REINGENIERIA:

Carmen González y Abdel, realizan una reseña de los principales suceso y avances que se han dado en este sentido, mencionando que dentro de la Fase II se hizo la entrega de un documento señalando los procesos, normativa, usuarios y problemas.

Acuerdo: Envío de los documentos elaborados.

PLAN PUESTA A PUNTO:

Acuerdo: Lectura del documento "Puesta a Punto" hacer observaciones y comentarios, vía correo entregar a Cintia Castro.

Minuta No. 5
Sesión de trabajo con personal de la Unidad de Desarrollo Institucional
Para la elaboración del PIFI 3.0
20 de Mayo de 2003

Participantes:

Martha de la Mora, Francisco Cuellar, Porfirio Lamas, Ricardo Flores, Álvaro Uribe, Rosario López, Jorge Chacón, Alfredo Flores, Eduardo Rosas y Manuel Rojas.

El objetivo de la reunión es tomar acuerdos para presentar un frente común en la asesoría a los centros universitarios en cuanto al software del PIFI 3. Así también identificar los requerimientos que se necesitan para llevar a cabo la actualización del módulo.

Considerando que en la función Investigación la información es dispersa y que se necesita para el PIFI, Se mencionó por parte de la UDI la incorporación del módulo de Investigación a la página del PIFI y se presentó un listado de ítems enfocado a la figura del investigador, proporcionado por la Jefa de la Unidad de Investigación y Posgrado, así como otros indicadores dirigidos hacia las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC). La primera parte del módulo estaría incorporado a las bases de datos que tiene el SIIAU en cuanto a la captura que se hizo en el proceso de credencialización, y la parte de las LGAC si estarían dispuestos a hacer un módulo al respecto.

Se destacó que el papel del SIIAU es la consolidación de datos y homogenización de catálogos, por lo que es importante trabajar en su integralidad y bajo la misma plataforma, así que PIFI tendría que estar ligado a P3E, sin embargo, debido a los tiempos que nos marca la SEP, para este año tendrá que trabajarse en paralelo: por una parte seguir con el mismo módulo y por la otra iniciar las tareas pertinentes para que se integre completamente al SIIAU.

Es necesario trabajar en una estrategia de levantamiento de datos, pues por parte del Sistema no hay inconveniente, pero si los usuarios no lo utilizan deben establecer una forma de que la información sea recabada. En este sentido, en la visita a los centros universitarios se pueden recoger sus inquietudes con estrategias diferencias para cada uno en el levantamiento de datos.

Se pretende llevar a cabo una reunión con las dependencias de la Administración General, con la siguiente finalidad:

- Unificación de criterios
- Crear el módulo de investigación con indicaciones y orientación de la Unidad de Investigación y Posgrado
- Integrar la información del PROMEP al SIIAU, con las indicaciones y orientaciones del Coordinador del PROMEP
- Asesorar uniformemente a los Centros Universitarios
- Resolver las diferencias al interior de las dependencias de la AG.

Acuerdos:

- Se inician los trabajos de modificación al módulo PIFI

- El listado de ítems deberá analizarse para incorporarlos al módulo de credencialización, para identificar su pertinencia y que los datos tengan sentido en la base de datos. Establecer reglas para lo que se quiere el dato y con que información se liga.
- En lo que respecta a las LGAC se crea otro módulo en el PIFI
- Preparar la agenda de la reunión con las dependencias de la Administración General por parte de la Mtra. Martha de la Mora, Ing. Cuellar e Ing. Porfirio Lamas.
- Reunión de trabajo sobre las modificaciones al módulo PIFI con Jorge Chacón, Ricardo Flores, Manuel Rojas y Alvaro Uribe.
- Desarrollar un mecanismo para validar el catalogo de programas, se propone que cada Centro Universitario verifique la lista de programas educativos en el sistema.
- Dar de alta un módulo para administrar las cuentas, Ricardo y Álvaro se encargaran de desarrollar esta aplicación.
- Desarrollar el módulo de investigación...

MINUTA No. 6
LISTADO DE ACUERDOS DE LA REUNION DE LA
UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
Fecha: 23 de mayo de 2003

ACUERDOS:

El SIAU validará la codificación de los PE
Retomar los Planes de Desarrollo del P3E de cada uno de los C.U.

Para la validación de la información proporcionada por la SESIC y las áreas de interés para abordar los indicadores básicos del PIFI, se formaron grupos de trabajo conformados de la siguiente manera:

AREA	INTEGRANTES
Alumnos, programas y acreditación	Cecilia Alonso, Eduardo Rosas, Marilu Díaz
Personal Académico (PROMEP)	Chary, Eduardo Rosas y Carmen Díaz, Jorge Chacón
Bibliotecas	Manuel Rojas y Evangelina Medellin
Computo	Manuel Rojas y Marco Cortes
FAM, PRONAD e ISO9000	Marco Cortes, Carmen Gonzáles y Cintia Castro.

Para validar ésta información deberán considerarse los siguientes criterios:

- Especificar los cambios, que se esta haciendo respecto a las observaciones
- Verificar que la información este correcta.
- Abastecer información para el Software.

Se enviará correo a cada uno de los responsables institucionales para validar la información de la SESIC informando del grupo de apoyo que dará seguimiento.

REUNIÓN DE PERSONAL DE LA UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
23 de mayo de 2003

1. Fichas para la modificación del software (Jorge Chacón y Manuel Rojas)
Definir los cambios a realizar en el software (Matrícula por área del conocimiento y género).
Se incorpora lo de CA y LGAC
Darle crédito a SIAU trabajo coordinado.

Preparar los gráficos de COMPETITIVIDAD y CALIDAD por centro universitario como apoyo a la presentación de la propuesta de la Universidad de Guadalajara, Eduardo Rosas.

Dejar abierta la propuesta a los centros universitarios para proponer nuevos indicadores para incorporarse a ProDES y ProGES.

Abdel da formato a la presentación que se hará en cada uno de los Centros Universitarios.

Imelda; prepara una carpeta con el informe financiero de los centros universitarios, para realizar la entrega en la visita. Se incorpora la reprogramación de proyectos.

Realizar un oficio dirigido al Rector del centro, con copia al director de finanzas definiendo los requisitos de normatividad para comprobaciones.

Cintia; se hace cargo de la integración de la presentación de la estrategia PIFI 3.0

Definir los productos y estrategias.

Cada responsable de centro se apoya en un asistente, cada uno define quien lo apoya, es por afinidad.

Minuta No. 7
Reunión de trabajo del personal de la Unidad de Desarrollo Institucional
para la actualización del PIFI 3.0

Salón 8 de INNOVA.
27 de mayo de 2003.

Participantes:

Martha de la Mora Gómez.
Abdel Vidrio Reynoso
Alfredo Arrazola González
Alfredo Flores Grimaldo
Carmen González Elizondo
Cecilia Alonso
Cintia Castro Sánchez
Eduardo Rosas González
Imelda González Valdovinos
Jorge Leonel Chacón Zacarías
Ma. del Carmen Díaz Navarrete
Ma. del Rosario López Moguel.
Manuel Rojas Munguía
Marco Antonio Cortes Ochoa
Teresita del Niño Jesús Ramírez Ruiz Velasco
Macrino Rodríguez.
Armando Aguilar Avalos.

PUNTOS A CONSIDERAR:

1. Presentación de asistentes

Cada uno de los presentes, dijo su nombre, formación y participación en la elaboración del PIFI 2.0.

2. Problemas en la construcción del PIFI 2.0

Se hizo la mención de las dificultades que se tuvieron para la elaboración del PIFI 2.0, mencionando las siguientes:

- La difusión de información al interior de los CU`s, no se llevó a cabo o fue de manera parcial, centralizando el proceso.
- La apropiación de proyectos por parte de los responsables, al no verlo como un proyecto de la Institución, dificultan el seguimiento del mismo.
- El manejo de información con entidades de la Administración General, quienes eran responsables de proporcionar insumos para la actualización de la planeación y revisión de lo presentado por CU, sin embargo iniciaron asesorías confundiendo a los CU.
- El manejo de software y la asignación de claves, para ello se tiene ya considerado que el Secretario Académico de cada centro otorgue los derechos para acceder al software.

3. Presentación de la propuesta del PIFI 3.0

Por este año la validación de información tanto para la SESIC como para insumos de planeación, se realiza con los responsables de la Administración General.

La información que ira precargada en el sistema será en relación a alumnos, PTC y PROMEP.

Macrino comenta que el PIFI 3.0 es un ejercicio de planeación, que ahora incorpora al PROMEP, pero que no ha definido hacia donde va si esto se realizará año con año sin llegar a las acciones, como lo fue el PROMEP que surge un acuerdo donde la institución y el gobierno se comprometen a realizar acciones mediante la firma de convenios.

El Dr. Luis responde, que la planeación es valida para tres años, es el compromiso que tiene el Dr. Julio Rubio, ya que son los años que estará en gestión, y se verán los esfuerzos ejecutables en los próximos tres años de cada institución.

El PIFI es un instrumento de planeación que solo ve la parte académica, que conjunta diferentes bolsas, y no sustituye la planeación institucional, la cual se considera y toma como base el Plan de Desarrollo Institucional 2010, realizando un corte al 2006.

En el PIFI se hará el análisis y la planeación del PIFOP y el recurso se gestiona con la presentación de proyectos en PIFOP.

¿Porque no se evalúa a los estuantes?

No se esta evaluando a los estudiantes, sin embargo desde 1996 cuando surge PROMEP todo va enfocado a brindar mayor calidad en el educación, que impacte la formación de alumnos, invirtiendo en elevar el grado académico del profesorado y administrativos.

4. Elaboración de PIFI

En el PIFI 3.0 aparecen procesos y actores nuevos, políticas, las metas-compromiso, los CA y LGAC, calendarización de acciones, indicadores de calidad y competitividad, fortalezas y estrategias; es un formato, que da apertura para proponer nuevos indicadores y para que la Universidades con mayor avance sean capaces de proponer proyectos innovadores y mas audaces.

En cuanto a los indicadores de calidad y competitividad, se sugiere proponer nuevos parámetros de medición que sean más a “doc” con la Universidad.

Es importante que la Universidad de Guadalajara presente proyectos concretos y que convezas, no dejar nada por supuesto, de tal forma que el evaluador al ir leyendo la información ya sepa cual será el proyecto, dando los elementos que le permitan conocer a la UdeG, con un proyecto bien sustentado metodológicamente, y que pueda ser ejecutable.

5. Cierre del taller:

Se deberán definir las políticas para la actualización del PIFI 3.0, darlas a conocer, diciendo que esperamos de los centros universitarios y sus responsables.

Así mismo, organizar las pruebas de consistencia interna, mediante guías y levantando actas y dictamen de esta actividad

Realizar un listado de preguntas más frecuentes de los CU's durante la visita en la que se de a conocer la propuesta del PIFI 3.0

Minuta No. 8
Reunión de trabajo con personal de la Unidad de Desarrollo Institucional
para la actualización del PIFI 3.0.

31 de mayo del 2003

Participantes:

Martha de la Mora Gómez.
Abdel Vidrio Reynoso
Alfredo Arrazola González
Alfredo Flores Grimaldo
Carmen González Elizondo
Cecilia Alonso Ortiz
Cintia Castro Sánchez
Eduardo Rosas González
Imelda González Valdovinos
Jorge Leonel Chacón Zacarías
Ma. del Carmen Díaz Navarrete
Ma. del Rosario López Moguel.
Manuel Rojas Munguia
Marco Antonio Cortes Ochoa
Teresita del Niño Jesús Ramírez Ruiz Velasco

1. El primer punto a tratar fue la agenda de visitas programada a los centros universitarios, quedando organizadas de la siguiente manera:

Centro Universitario	Fecha/Hora	Participantes de la UDI
CU LAGOS	02/06/03 10:00 horas	Alfredo Arrazola, Eduardo Rosas e Imelda González
CU VALLES	03/06/03 11:00 horas	Rosario López Moguel, Alfredo Flores, Martha Bojorquez y Carmen Díaz
CUCS	04/06/03 10:00 horas	Cecilia Alonso, Carmen González, Martha Bojorquez y Abdel Vidrio.
CU CIENEGA	04/06/03 10:00 horas	Marco Cortes, Cintia Castro, Manuel Rojas e Imelda González
CUCBA	05/06/03 10:00 horas	Evangelina Medellín, Cecilia Alonso, Rosario López, Imelda González y Teresita Ramírez.
CU ALTOS	05/06/03 11:00 horas	Jorge Chacón, Cintia Castro, Manuel Rojas Martha Bojorquez
CUCEA	06/06/03 10:00 horas	Eduardo Rosas, Alfredo Flores e Imelda González

2. Reprograma la reunión de seguimiento, que se realizaría el viernes 6 de junio cambiarlo para el lunes 9 de junio.

3. Seguimiento de validación de la información entregada por la SESIC: Para validar la información se organizaron grupos de trabajo por áreas, los cuales se entrevistan con cada uno de los responsables de la información en la administración general, Jorge Chacón, será el encargado de integrar la respuesta a la SESIC.

La organización del grupo es de la siguiente manera:

AREA	Integrantes / Dependencia de la A.G.
Alumnos, programas y acreditación	Cecilia Alonso, Eduardo Rosas, Marilu Díaz. <i>Unidad de innovación Curricular.</i> <i>UDI</i>
Personal Académico (PROMEP)	Chary, Eduardo Rosas y Carmen Díaz, Jorge Chacón <i>Unidad de Investigación y Posgrado</i> <i>Seguimiento PROMEP</i>
Bibliotecas	Manuel Rojas y Evangelina Medellín <i>Coordinación de Bibliotecas.</i>
Computo	Manuel Rojas y Marco Cortes <i>Coordinación General de Sistemas de Información.</i>
FAM, PRONAD e ISO9000	Marco Cortes, Carmen Gonzáles y Cintia Castro. <i>Coordinación de Obras y Proyectos.</i> <i>SIIAU</i> <i>Unidad de Sistemas de Información.</i>

Para validar ésta información deberán considerarse los siguientes criterios:

- Especificar los cambios que se esta haciendo respecto a las observaciones
- Verificar que la información este correcta.

4. Para la preparación de insumos para la planeación las actividades asignadas son las siguientes:

La Mtra. Martha de la Mora, envía correo al Mtro. Ricardo, para proponer la agenda de trabajo y el día de la reunión con los Coordinadores de la Administración General. Definir en base a que se determinan los proyectos transversales.

Alfredo Flores, realiza un mapeo de los insumos a utilizar para la planeación y autoevaluación para la actualización del PIFI 3.0

Carmen González, trabaja e integra las políticas institucionales para la actualización y la planeación. De igual manera recibe las propuestas para la ubicación y desarrollo del taller de consistencia entre DES.

Carmen Díaz, envía formato de bitácora y propuesta del correo para responsables de asesoría, mismos que enviarán a los Rectores, Secretarios Académicos y Jefes de la Unidad de Planeación de centros universitarios el formato para registro de la DES.

Manuel Rojas: se encarga de llevar la bitácora del SIIAU.

Chary, envía correo con la tipología PROMEP.

5. Todos los participantes y responsables de asesorar a Centros Universitarios, deberán realizar lo siguiente:

Envíar a Carmen González, propuesta para la integración de políticas para la actualización del PIFI 3.0.

Realizar un listado de las principales preguntas de los centros universitarios durante la visita en la que se dio a conocer la estrategia de la UdeG para actualizar el PIFI.

Llenado de la bitácora de asesorías al centro universitario, entregando un reporte semanal.

Toda visita al Centro Universitario deberá tener definida la agenda a tratar.

El responsable de asesorar a un centro universitario, será quien debe responder a las preguntas y cuestionamientos (En caso de ausencia del responsable, puede apoyar otro integrante de la UDI con el compromiso de informarle sobre inquietudes y respuestas al Asesor responsable del C.U.)

Vía correo los responsables de asesoría enviarán correo con preguntas y respuestas, así como acuerdos que se han dado a los centros universitarios para socializar información.

6. Software:

Los encargados de la actualización y modificaciones al software para la actualización de PIFI serán: Jorge Chacón y Manuel Rojas

Las tareas a desarrollar son:

Actualización de indicadores básicos de PE.

Administración de cuentas.

Liberación del sistema. Programada para el viernes 6 de junio.

Taller para el manejo del sistema

Preparación de las ligas de información

Insumos de apoyo para la autoevaluación (manejar las 9 áreas indicadas en la guía PIFI).

Revisión y actualización de notas técnicas y espacios.

Validación de PE en el sistema SIIAU por parte de los Centros Universitarios.

7. Junta con personal de la UDI para el manejo de indicadores de competitividad para el miércoles con Eduardo y Alfredo, como se aborda esta información en los CU.

Minuta No. 9
Reunión de trabajo con el Asesor y personal de la Unidad de Desarrollo
Institucional para la actualización del PIFI 3.0

Sala de Gobierno y Toma de Decisiones del CUCEA.
06 de junio de 2003.

Participantes:

Martha de la Mora Gómez.
Abdel Vidrio Reynoso
Alfredo Arrazola González
Alfredo Flores Grimaldo
Armando Aguilar Avalos.
Carmen González Elizondo
Cecilia Alonso
Cintia Castro Sánchez
Eduardo Rosas González
Imelda González Valdovinos
Jorge Leonel Chacón Zacarías
José Macrino Rodríguez.
Lauro Salvador Delgado Romero
Ma. del Carmen Díaz Navarrete
Ma. del Rosario López Moguel.
Manuel Rojas Munguía
Marco Antonio Cortes Ochoa
Martha Bojorquez Pintado
Teresita del Niño Jesús Ramírez Ruiz Velasco

PUNTOS A CONSIDERAR:

1. Informe de avances en las asesorías a Centros Universitarios.
2. Sesión de preguntas y respuestas.

La sesión de trabajo inicio con la presentación del informe de cada uno de los responsables de asesorar a CU's, mencionando cuales fueron las principales preguntas por parte de los asistentes, a cada una de las sesiones de trabajo, como la dinámica interna de cada DES es diferente, el presentar un informe nos permite identificar las actividades a desarrollar y el horizonte de trabajo.

Las preguntas más frecuentes, es el determinar los criterios para la contabilidad de PTC, la participación de los CA, y los montos para la realización de proyectos. Anexo remito un listado de preguntas realizadas por los CU's.

Conforme lo marca el indicador solo se considera a PTC, pero da apertura para la propuesta de nuevos indicadores, por lo que pueden incluir, pero es importante definir que es lo que se va a medir de los técnicos académicos, rescatable para CUCEI y CUCS.

En cuanto a la participación de CA, se deberán considerar los parámetros de PROMEP y realizar una evaluación del CA así como su impacto en los PE.

Para la capacidad y competitividad el CUCEI sugiere incorporar el tema de alumnos, el comentario es que la SESIC menciona solo algunos de los indicadores, pero no está cerrado a la propuesta de nuevos.

En cuanto a la incorporación de los posgrados en el PIFI solo se deberá realizar la evaluación del PE, pero las propuestas financieras se realiza en el marco del PIFOP. Se deberá considerar la información que se entrega en una semana del PNP.

Para el caso de alumnos becados, no se contabilizan los becarios de CONACYT, PROMEP y PRONABES. Solo los que otorguen con recursos propios y no con subsidio federal o estatal.

Para este año no se menciona tope por proyecto, solo se considera la bolsa por la cual se concursará.

En lo referente a los nombres de posibles PTC se deberá realizar un compromiso personalizado por DES ya que esto es a voluntad de los profesores y no es un proceso que controle la UdeG, y como son concursos abiertos, se iría en contra de la normatividad universitaria si se menciona los nombres, solo se agrega una nota aclarando la situación actual.

En cuanto a las observaciones y recomendaciones de los CIEES se deberá realizar mención de los avances y cuales de las recomendaciones ya fueron solventadas, para ello se sugiere clasificar las observaciones haciendo referencia a los CIEES.

No habrá un PIFI 4.0, sino que será la actualización del PIFI 3.0 y posiblemente sea el PIFI 3.1.

En cuanto al comentario de la CUCIENEGA respecto a la clasificación de dos de sus PE esta deberá hacerlo en la ventanilla correspondiente para hacer la modificación de los PE.

Se realizó la revisión de las políticas institucionales para la elaboración del PIFI 3.0 de la Universidad de Guadalajara.

De igual manera se empieza a plantear la realización del taller de evaluación de consistencia de los ProDES, para el mes de julio.

ACUERDOS:

La contabilización de los PTC, será que se cuentan tantas veces como participen en PE, y el formato DES solo se cuentan una vez, se deberá considerar la información oficial proporcionada por la Oficialía Mayor.

Cada responsable de asesorar a CU's, deberá llevar una bitácora de asesorías y realizar un concentrado de preguntas que se contestarán en común definiendo criterios.

Modificadas las políticas institucionales se darán a conocer a la Red Universitaria, para ser consideradas en el momento de realizar las políticas por DES.

Minuta No. 10
Reunión de trabajo con la Administración General para la actualización del PIFI
3.0
9 de junio de 2003

Listado de participantes:

MCs. Ricardo Gutiérrez Padilla	Vicerrector Ejecutivo
Q.F.B. Martha de la Mora Gómez	Jefa de la Unidad de Desarrollo Institucional
Lic. Alfredo Flores Grimaldo	Unidad de Desarrollo Institucional
Lic. Ma. del Rosario López Moguel	Unidad de Desarrollo Institucional
Lic. Ma. del Carmen Díaz Navarrete	Unidad de Desarrollo Institucional
Q.F.B. Ruth Padilla Muñoz	Coordinadora General Académica
MVZ Héctor Medel Ruíz	Secretario de la Coordinación General Académica
Mtra. Ana Rosa Castellanos Castellanos	Jefa de la Unidad de Innovación Curricular
Mtra. Laura Alicia de Ávila Huerta	Jefa de la Unidad para el Desarrollo del Personal Administrativo
Dra. Sonia Reynaga Obregón	Jefa de la Unidad para el Desarrollo de la Investigación y el Posgrado
Mtro. Sergio López Ruelas	Coordinador de Bibliotecas
Mtro. Octavio Ruelas	Coordinación de Bibliotecas
Ing. Jesús de Dios	Responsable del PROMEP
Mtro. Manuel Moreno Castañeda	Coordinador General de Sistemas para la Innovación del Aprendizaje
Dr. Héctor Eduardo Gómez Hernández	Coordinador General de Sistemas de Información
Ing. Lucy Virgen	Secretario de la Coordinación General de Sistemas de Información
Ing. Guillermo Rivas Montiel	Coordinador General de Obras y Proyectos
Dr. Eleno Ayala	Coordinación de Obras y Proyectos
Ing. Roberto Chávez Sánchez	Jefe de la Unidad de Sistemas y Procedimientos
Lic. Tania Marcela Hernández Rodríguez	Unidad de Sistemas y Procedimientos
Ing. José Ramón Aldana González	Oficial Mayor
Lic. María de la O.	Representante del Coordinador de Control Escolar
Lic. Elisa Morales	Secretario de la Oficina del Abogado General
Lic. Roberto Castellanos Vieyra	Coordinador General de Servicios a Universitarios

Orden del día

1. Evaluación y resultados del PIFI 2.0 de la Universidad de Guadalajara.
2. Estrategia de la Universidad de Guadalajara para la actualización del PIFI 3.0
3. Requerimientos para la autoevaluación y planeación institucional
4. Preguntas y respuestas.

La sesión dio inicio a las 10:15 horas, con la presentación del Vicerrector Ejecutivo que dio a conocer la orden del día, abordando el primer punto apoyado en una presentación:

1. Evaluación y resultados del PIFI 2.0 de la Universidad de Guadalajara.

El Vicerrector hizo mención de lo que es el PIFI y cuales fueron los puntos centrales para los años 2001, 2002 y 2003, marcando como objetivo el mejorar y/o en su caso asegurar la calidad de los PE, DES-CA, así como certificar los procesos de gestión, indicando que para este año los actores nuevos son CA y LGAC.

De igual manera menciono que el PIFI es un ejercicio de planeación integral y participativa en tres niveles (Institucional, DES, PE-CA) esto no es nuevo pues la Universidad de Guadalajara acaba de terminar el proceso de planeación, programación, presupuestación y evaluación de cada una de las dependencias de la Red Universitaria, que ha sido un ejercicio base.

Se requiere la creación de políticas institucionales para el desarrollo de la actividad administrativa, por lo que les solicita hacer políticas y políticas.

Hizo hincapié en las observaciones que realizó la SEP/SEIC en el PIFI 2.0, que en general fue considerado como un buen PIFI, sin embargo deberán atenderse las observaciones y recomendaciones para que este año la UdeG obtenga el primer lugar en la captación de fondos extraordinarios.

Se deberán centra esfuerzos para elevar la calidad de los PE, se debe trabajar para que el 20% de nuestros PE se acrediten.

Se busca elevar la calidad no solo en las DES sino en toda la Red Universitaria, más que la certificación de dependencias, será objetivo la certificación de procesos, que impacten en la calidad del servicio y funciones de la U de G.

El Vicerrector menciona los proyectos a presentarse en el marco del PIFI, se carece de un programa institucional de equipamiento, por lo que se deberá trabajar para presentar un nuevo plan de equipamiento que se ligue a PE, CA y LGAC, ir a la gestión electrónica para que existan vías de comunicación y lograr crear una política consistente en materia de compra de paquetes informativos, un programa de desarrollo informativo, desde la perspectiva del modelo académico y de gestión.

En cuanto a cómputo y otras actividades de la administración general, no son responsabilidad de los centros universitarios, la AG debe proponer políticas y dar seguimiento para que las políticas prosperen debe haber recursos, la responsabilidad es de la AG con ó sin consejos técnicos, con políticas, con norma y recursos es como van a cambiar las cosas en la Universidad.

En cuanto al proyecto de infraestructura, se deberán ligar a metas académicas dando sustento al mismo considerando las recomendaciones de los CIEES.

En la Universidad de Guadalajara, se deberá crear cultura para dar seguimiento a los egresados en toda la Red y hacer una política universitaria.

Cabe destacar que la Administración General es parte importante y central en el desarrollo de las actividades sustantivas de la Red, por lo que el Vicerrector sugiere hacer políticas, políticas y más políticas.

ACUERDOS:

La UDI realizara la entrega de fichas e insumos para que cada una de las dependencias de la AG realice un autodiagnóstico, mismo que será integrado en el ProGES.

Se deberán atender los requerimientos de los CU's que den pauta a la propuesta de los proyectos institucionales.

Solicita la participación en equipo de las dependencias para realizar el trabajo en conjunto con la UDI que es la dependencia integradora de los documento, para ello se realizarán visitas y entrevistas con responsables de la AG.

Se anexan fichas, calendario de entrega y se hizo la entrega de insumos.

Minuta No. 11
Listado de acuerdos de la reunión de trabajo con personal de la
Unidad de Desarrollo Institucional PIFI 3.0
10 de junio de 2003

Tareas pendientes:

1. Integrar el contenido del software:
 - S.N.I.
 - Matrícula y su proyección
 - Documentos de apoyo, tales como, insumos para la evaluación y planeación, incluir las políticas institucionales.
 - Profesores perfil PROMEP
 - Listado de programas educativos por centro universitario
 - Nivel de clasificación de los programas educativos por los CIEES
 - Ítems de investigación (para recolectar información)
2. Captura de las ministraciones en SIIAU-FIN por Lourdes y Alfredo Arrazola.
3. Terminar el cronograma del P3E para el consejo de rectores (Mtra. Martha, Carlos Moya y Carmen Díaz)
4. Continuar con los pendientes del software para su liberación (Jorge Chacón, Manuel Rojas, Alfredo Flores y Eduardo Rosas)
5. Documento del retrato UdeG- SESIC, deberá entregarse la información proporcionada por las distintas instancias a Jorge Chacón y elaborará el análisis para entregar a la SESIC.
6. Llenado de formatos de información solicitado por la ANUIES, se encargarán Alfredo Flores, Eduardo y Carmen Díaz
7. Distribución de trabajo con las fichas entregadas en la reunión con la Administración General, para dar seguimiento y construir la autoevaluación y planeación institucional en el marco del PIFI 3.0 (UDI)
8. Elaborar correo por Carmen Díaz sobre liberación del software y políticas a los centros universitarios, dirigido a jefes de planeación, secretarios académicos, coordinadores generales.
9. El correo se enviará hasta que los encargados del software informen cuando es la liberación del mismo.
10. El centro universitario deberá hacer llegar al responsable el listado de las personas a las que se asignará clave de acceso a la página del PIFI (esto también deberá comunicarse en el correo).
11. A partir del envío de las políticas, cada asesor deberá comunicarse con el centro universitario para solicitar que entregue sus políticas el día viernes. En dos cuartillas máximo. Así también deberán solicitar la bitácora del centro y comentarle que pueden iniciar los trabajos con el ejercicio de autoevaluación.
12. Con respecto a la extensión de las cuartillas del proDES, CECI, presentará una propuesta de oficio que la Mtra. Martha firmará y se enviará a SESIC
13. Trabajar en una propuesta para el taller de consistencia.
14. Los responsables de centro deberán enviar propuestas a Carmen Díaz sobre posibles evaluadores para el taller de consistencia.
15. Carmen Díaz solicitará a Carmen Rodríguez un espacio para capacitación sobre el software, deberán asistir los responsables de centros universitarios y Ricardo Flores y Alvaro.

Minuta No. 12
Reunión de trabajo del personal de la Unidad de Desarrollo Institucional para la actualización del PIFI 3.0

Sala de juntas anexa a rectoría del CUCEA.
18 de junio de 2003.

Participantes:

Martha de la Mora Gómez.
Abdel Vidrio Reynoso
Alfredo Arrazola González
Alfredo Flores Grimaldo
Armando Aguilar Avalos.
Carmen González Elizondo
Cecilia Alonso
Cintia Castro Sánchez
Eduardo Rosas González
Imelda González Valdovinos
Irma Susana Perez
Jorge Leonel Chacón Zacarías
Evangelina Medellín Rodríguez
Lauro Salvador Delgado
Ma. del Carmen Díaz Navarrete
Ma. del Rosario López Moguel.
Macrino Rodríguez.
Manuel Bernal Zepeda
Manuel Rojas Munguia
Marco Antonio Cortes Ochoa
Sayani Moska
Teresita del Niño Jesús Ramírez Ruiz Velasco

ORDEN DEL DÍA

1. Propuesta de dinámica y desarrollo del taller de consistencia.
2. Instrumento y/o cuestionario mediante el cual se evalúa la consistencia de los ProDES.
3. Contenido e integración del documento de autoevaluación.
4. Informe de cada uno de los responsables de CU's de avances y preguntas.

Por acuerdo general, se dio inicio con el punto 4 de la orden del día, donde cada uno de los responsables de asesorar a Centros Universitarios presento el avance en la integración de su ProDES.

4. Informe de cada uno de los responsables de CU's de avances y preguntas.

Cada responsable de asesorar a CU's comento el sentir de los CU's en cuanto a la fecha de entrega del ProDES (4 de julio).

Informe del CUCS:

Se inicio ya con la actualización de la planeación en los PE, se realizó la entrega de las políticas de la DES, están trabajando en el análisis de los cuerpos académicos por lo departamentos (tienen 80 programas y 47 cuerpos académicos) y requieren más tiempo para el proceso de integración de la información.

Informe CUALTOS:

Existe comunicación vía telefónica, pero por la situación en particular por la cual esta atravesando el CU, la creación de un nuevo campus, tienen que modificar toda su estructura organizacional. No han realizado la entrega de políticas por lo que será necesario que Jorge Chacón elabore una ficha técnica puntualizando los requerimientos y fechas de entrega de productos, para dejar evidencia de las asesorías.

Informe del CULAGOS:

La comunicación se ha dado vía correo, por teléfono y con visitas a la UDI para asesorías, no han realizado las políticas, ellos inician de cero por ser su primer PIFI, por lo que tendrán que elaborar la misión, visión y definir la estructura del campus. Se sugiere al asesor que definan en que áreas requieren ayuda y que se apoye con ejemplos. La Mtra. Martha de la Mora se comunicará con el Dr. Roberto Castelán.

Informe del CUCSH:

El Jefe de Planeación del centro informa sobre la estrategia planteada al interior del centro universitario, ya tienen las políticas, han creado su comité técnico para la elaboración del PIFI, están solicitando un curso de capacitación para el manejo del software, que esta previsto por la UDI y CGSI en cuanto se libere el sistema. No creen tener la información para el 4 de julio, por lo que se sugiere cambio de fecha por los procesos.

Informe CUCEA:

Se realizó reunión de trabajo al interior del centro universitario para difundir las políticas y estrategia para la elaboración del PIFI 3.0, se hizo entrega de un cuestionario para facilitar la autoevaluación de la DES, donde cada Jefe de Departamento presenta un documento de 5 cuartillas, así como cada Director de División, cada uno de los que participan en el proceso tienen bien definida su función y aportaciones.

Informe del CUVALLLES

Se están revisando las visiones de cada uno de los PE y de la DES, ya se realizó la entrega de las políticas, en cuanto a la integración de proyectos sienten que la cotización de las acciones al 2006 llevará más tiempo.

Como el campus no cuenta con CA propio, se está considerando la realización del proyecto para fortalecimiento de CA para su formación, sus proyectos están orientados hacia los programas de mejora y también solicita apoyo para llevar a cabo un proyecto sobre tutorías.

Informe del CUCSUR:

Se hizo la entrega de correos mediante los cuales se ha proporcionado asesoría, no han entregado las políticas, se está trabajando en la actualización de la autoevaluación de PE. Como es un CU pequeño, no ven problema para la entrega de su ProDES el 4 de julio.

Informe del CUNORTE:

Se está trabajando en la actualización de la planeación de los PE, no se han entregado políticas, se sugiere realizar una ficha técnica señalando los productos esperados así como los tiempos de entrega, para dejar constancia de las asesorías. Ofrecer apoyo en el desarrollo del proceso.

Informe del CUCIENEGA:

Están trabajando en la actualización de la autoevaluación, no se ha realizado la entrega de políticas, como existen rezagos en la comprobación de fondos otorgados en el 2001, solicitan un reporte del ejercicio de recursos con el reporte de comprobación.

Informe del CUCOSTA:

Ya realizaron su políticas, solo que no las han enviado a la UDI, ya se dio respuesta a las preguntas del centro.

Informe de CUCEI:

Revisión de la planeación, ya entrego las políticas, mismas que deberán ser revisadas.

Informe CUAAD:

Ya entregaron las políticas y se esta trabajando en la autoevaluación, ya solicitaron las claves de acceso al sistema. No han manifestado inconveniente en la fecha de entrega del ProDES.

Informe del CUSUR:

Ya entregaron las políticas, la autoevaluación y realizan la entrega de en la fecha programada.

Informe de CUCBA:

Esta trabajando la autoevaluación de CA y PE que se entrega el 20 de junio al Jefe de Planeación, para realizar los proyectos, cuentan con 10 políticas, solicitan un cronograma del proceso de actualización del PIFI 3.0, para tener presentes la fechas de entrega. No existe inconveniente en la fecha de entrega del ProDES.

Lauro Delgado, comenta que la Guía PIFI en la parte de la evaluación piden evidencias, ¿estas se anexan o solo se mencionan?.

Como sugerencia, se deberá realizar minuta de cada una de las reuniones al interior del centro, de ser posible con firmas, donde se mencione el listado de acuerdos y responsables de realizarlas (bitácoras)

Para ello se realizara una lista de nombres, cargos y actividades. Que se envían como anexo de los proyectos, en el proceso se vera que información es importante y relevante para los evaluadores, por lo que se tendrá que mencionar de manera puntual los anexos.

Eduardo Rosas comenta que en la guía PIFI en la Tabla 2, se presente un cuadro de honor y otro de horror, al pedir los nombres de los PTC con perfil PROMEP, que eso se puede proyectar en números, pero no puede llegarse a la especificación por nombre, así como las tasas de titulación de PE si es mayor que 70% ó menor de 30%.

Mtra. Martha de la Mora comenta, que por normatividad no se puede especificar el nombre de los PTC con perfil PROMEP para 2004, ya que estas plazas se ponen a concurso conforme al perfil requerido.

Cecilia Alonso, comenta que se puede realizar una estimación de los PTC que pueden entrar al PROMEP o concursar por las nuevas plazas, bajo la voluntad del PTC.

Otro comentario, es que no dependen de la Universidad de Guadalajara el definir cuantos PTC con perfil PROMEP podrá tener, pues es un proceso que no esta en su mano garantizar y es voluntad del profesor si hace los trámites necesarios para ser perfil PROMEP.

En relación a estos comentarios, se menciona que la relación de nombres, es más un compromiso de la DES el presentar escenarios y condiciones que le permitan formar profesores. Tendría que ponerse una nota en el listado indicando que los nombres que se expresan que es por voluntad de los PTC y cumplen con los elementos para ser perfil PROMEP.

La diferencia entre CA consolidados y CA en consolidación, radica en la invitación de extranjeros.

ACUERDOS:

- Cada responsable de CU's realizará un breve informe por escrito de los avances e incidencias en el centro que asesora para ser presentado en el Consejo de Rectores del 30 de junio.
- Cada responsable de centro universitario, deberá realizar la revisión de las políticas de la DES, considerar que estas no se contraponen con las políticas generales, se sugiere no repetir lo que ya esta escrito en otro lado, se puede anexar una política "deben de cumplirse las políticas institucionales". Que se reconozcan los actores y los procesos al interior del centro.
- Difundir el oficio mediante el cual se esta tramitando ante la SEP/SESIIC la ampliación de cuartillas para la presentación de los ProDES. Carmen Díaz lo envía por correo.
- Carmen Díaz, enviar un correo a los Jefes de Planeación, solicitando de manera concreta las observaciones al listado de programas educativos que aparecen en el software del PIFI 3.0.
- Imelda, prepara el reporte de los recursos otorgados, entregados y comprobados de cada uno de los Centros Universitarios, mismo que deberá entregar a cada responsable.
- Para los programas educativos de nueva apertura, que ya tenga matrícula y dictamen y que se abren en el ciclo escolar de septiembre, se consideran en el PIFI 3.0
- Cualquier comentario respecto a la información precargada en el sistema, la ventanilla única de atención es la UDI, para que cada responsable de CU's lo comunique.
- Se tiene programada la reunión de PROMEP, la Mtra. Martha de la Mora ha sugerido se realice antes del 4 de julio, para enviar la información del PROMEP a todos los CU's y la consideren en la autoevaluación e integración de su ProDES. Y que los jefes de planeación sean invitados a esta reunión.

- Las preguntas sin contestar, se envía por correo a Carmen Díaz, quien a su vez las hace llegar al asesor. De igual manera se deberán enviar las políticas de cada DES.

1. Propuesta de dinámica y desarrollo del taller de consistencia.
2. Instrumento y/o cuestionario mediante el cual se evalúa la consistencia de los ProDES.

Se realiza la presentación de la propuesta del taller de consistencia:

Presentación de aspectos fundamentales del PIFI a los evaluadores.
Explicación de la dinámica del taller y función del coordinador.
Evaluación del contenido y consistencia del ProDES.
El responsable de la DES, presenta su ProDES al comité evaluador.
Revisión y firma del dictamen.

El comité evaluador estará integrado por 2 académicos, 1 administrativo y el coordinador.

Perfil de Académicos:

Académicos con posgrado y reconocido prestigio.
Experiencia reconocida en planeación y administración de proyectos
Académicos que hayan participado como evaluadores invitados por la SEP/SESIC
Miembros del S.N.I.
Que hayan participado en los procesos de elaboración del PIFI.

Perfil para Administrativos:

Administrativos con posgrado
Experiencia reconocida en planeación y administración de proyectos.
Que hayan participado en los procesos de elaboración del PIFI.

Coordinador de mesa.

Verificación de los tiempos
Entrega y organización de los materiales

Dentro de los criterios deberán ser evaluadores que no conozcan la DES.
Asegurar la participación del evaluador.
Si dos de los evaluadores han participado como invitados por la SEP/SESIC no quedan en el mismo comité o mesa.
No se permite la intervención del coordinador en cuestiones de contenido del Prodes, "lo que esta escrito, es lo que esta dicho".

ACUERDOS:

- Elaboración de cronograma del PIFI 3.0
- Preparar un guión para la integración del ProGES
- Definir el rol del evaluador
- Definir proyectos de ProGES.
- Hacer un corte del ejercicio de los recursos PIFI y de las actividades de cada CU's. por los responsables de proyectos.
- Informar al evaluador con tiempo su participación en el taller de consistencia.
- Informe de avances e incidencias de los CU's por responsables para el viernes, antes del Consejo de Rectores.
- Sugerir organización de evaluadores y centros universitarios (en función del número de programas educativos), preparan una propuesta Alfredo y Eduardo.
- Jorge Chacón, entrega la carpeta con la validación de información entregada por la SESIC.

- Propuesta de oficio en lo referente a metas-compromiso en cuanto a los nombres (PROMEP, S.N.I. y S.N.C.) elaborado por Lauro Delgado, Macrino Rodríguez e Irma Susana.

Minuta No. 13
Reunión de trabajo del personal de la Unidad de Desarrollo Institucional
para la actualización del PIFI 3.0

Sala de juntas INNOVA.
4 de julio de 2003.

Participantes:

Martha de la Mora Gómez
Abdel Vidrio Reynoso
Alfredo Arrazola González
Alfredo Flores Grimaldo
Carmen González Elizondo
Cintia Castro Sánchez
Eduardo Rosas González
Imelda González Valdovinos
Jorge Leonel Chacón Zacarías
Evangelina Medellín Rodríguez
Lauro Salvador Delgado
Ma. del Carmen Díaz Navarrete
Ma. del Rosario López Moguel.
Macrino Rodríguez.
Manuel Rojas Munguia
Marco Antonio Cortes Ochoa

ORDEN DEL DÍA

5. Definir el rol de los coordinadores de mesa y de personal de apoyo.
6. Estrategia para la construcción del ProGES.
7. Contenido e integración del documento de autoevaluación.

La sesión dio inicio a las 10:25 A.M. comentando la Q.F.B. Martha de la Mora Gómez, los puntos a considerar en la sesión de trabajo, así como la importancia de que el rol del coordinador de mesa quedará claro, informo del cambio de fecha para la entrega del ProDES del 4 al 7 de julio, por acuerdo en el Consejo de Rectores, de igual manera notifico el cierre del sistema a las 14:00 horas.

Se informo la participación de los Rectores de Centros Universitarios, quienes hicieron una propuesta de evaluadores conforme al perfil solicitado, dándoles a conocer el objetivo del taller que es presentar observaciones y comentarios para completar el documento y mejorarlo.

Para ello en el Consejo de Rectores se les informo que cada Rector realiza la defensa de su ProDES, durante el taller de evaluación.

La dinámica del taller de consistencia, como inicio es dar a conocer el programa, el rol de evaluador y el rol de coordinador de mesa. Se dará una breve introducción de la metodología del PIFI y el proceso mediante el cual se esta elaborando.

El evaluador deberá saber que esta evaluando un documento que esta en proceso, que es un documento que puede ser mejorado y que lo que no esta escrito no esta dicho, como los evaluadores son de la institución se les pide objetividad y honestidad.

El papel del Rector de CU's es mencionar como realizaron el ProDES, se presenta con un documento escrito, y responde a las preguntas de los evaluadores, que le servirán solo para aclarar dudas, debe quedar claro no se evalúa a la persona sino al documento. Solo cuenta con 20 minutos para hacer la presentación de su documento y 10 para responder preguntas.

Es función del coordinador medir los tiempos ya establecidos, y proponer al evaluar preparar la guía de preguntas a realizar al Rector, así como el llenado de los dictámenes.

Los criterios para la asignación de evaluadores son: 1) No podrán evaluar su propio Centro Universitario y 2) No estarán en la misma mesa dos evaluadores de un mismo Centro Universitario.

Originalmente se conformaron 8 mesas de trabajo, pero por el tiempo y la equidad para la evaluación del documento se optó por organizar 14 mesas una por DES.

El rol del Evaluador:

- Par académico o administrativo.
- Externo a la DES
- Revisor del contenido y consistencia del documento
- Generador de sugerencias y recomendaciones para la mejora del documento.
- Mantiene su imparcialidad (no polemiza).
- Elemento clave del proceso interno de evaluación institucional

El rol del Coordinador de mesa:

- Apoyo de los evaluadores durante el proceso
- Provee documentación necesaria.
- Aclara dudas sobre el PIFI
- Modera la entrevista con el Rector del CU
- Regula los tiempos
- Verifica el completo llenado del dictamen

ACUERDOS:

Cada responsable de asesor a CU's deberá organizar el material de apoyo para los evaluadores, como es:

- Guía PIFI 3.0
- Plan de Desarrollo Institucional Puesta a Punto 2002-2010
- PTC del CU's
- Evaluación de los CIEES
- PIFI 2.0 de la DES
- Información del PROMEP

La UDI se compromete a entregar relatoría del desarrollo de la mesa, que es un reporte de las discusiones retroalimentando el proceso de evaluación.

Cada responsable tendrá a la mano el material necesario para la evaluación, como son carpetas, tarjetas, papel, etc.

No se retira ningún documento e instrumento de la mesa de trabajo.

El responsable de la mesa deberá verificar que el llenado del instrumento sea el correcto y cuente con la firma. Para ser entregado al Rector de la DES.

Minuta No. 14
Reunión de trabajo y entrevista con los responsables de proyectos ProGES
17 de julio de 2003.

Participantes:

Martha de la Mora Gómez
Ma. del Rosario López Moguel
Ma. del Carmen Díaz Navarrete
Eduardo Rosas González
Eleno Ayala
José Alfredo Flores Grimaldo
Guillermo Rivas
Sergio López Ruelas
Octavio Ruelas

Los puntos a tratar en la reunión fueron:

1. Revisión del documento PROGES
2. Proyectos transversales
3. Entrevista con Sergio López Ruelas y Eleno Ayala

Se considera una agenda de trabajo a partir de la entrega del ProDES:

1. Lunes 21 de julio entre del ProDES por los 14 centros universitarios.
 - Guión de revisión de proyectos
 - Reunión de trabajo en la UDI para ProGES a las 10:30
2. Martes 22 de julio cada responsable de centro universitario hará una revisión fundamentalmente de proyectos, siguiendo la guía, considerando metas, costos, calendarios y matriz de consistencia.
 - Si tienen preguntas, habrá que remitirlas a Carmen Díaz.
3. Miércoles 23 de julio cada responsable se comunicará con el jefe de planeación para comentar las sugerencias al ProDES.
 - La coordinación de obras y proyectos entregará el borrador del proyecto FAM.
4. Jueves 24 de julio se llevará a cabo un taller en las instalaciones de INNOVA en relación al ProDES.

Con la idea de retroalimentar al PIFI 3.0 Institucional deberán tomarse los siguientes elementos del ProDES:

- ¿Qué DES demanda bibliografía, infraestructura, centros de aprendizaje y enseñanza de lenguas (centros de autoacceso), seguimiento de egresados y tutorías?

Minuta No. 15
Reunión de trabajo del personal de la Unidad de Desarrollo Institucional
para la actualización del PIFI 3.0

Sala de juntas anexa a rectoría del CUCEA.
24 de julio de 2003.

Participantes:

Martha de la Mora Gómez.
Abdel Vidrio Reynoso
Alfredo Arrazola González
Alfredo Flores Grimaldo
Armando Aguilar Avalos.
Carmen González Elizondo
Cecilia Alonso
Cintia Castro Sánchez
Eduardo Rosas González
Imelda González Valdovinos
Irma Susana Perez
Jorge Leonel Chacón Zacarías
Evangelina Medellín Rodríguez
Lauro Salvador Delgado
Ma. del Carmen Díaz Navarrete
Ma. del Rosario López Moguel.
Macrino Rodríguez.
Manuel Rojas Munguia
Marco Antonio Cortes Ochoa

ORDEN DEL DÍA

Los puntos a tratar en la reunión fueron:

4. Revisión del documento PRODES
 5. Revisión conforme al instrumento de evaluación de proyectos ProDES.
-
1. Revisión del documento PRODES

Para iniciar la sesión de trabajo se solicito a cada uno de los responsables de asesorar a Centros Universitarios el brindar un breve informe de avances en la captura e integración del ProDES así como presentar los proyectos.

Se comento la modificación realizada a los formatos para la revisión de los proyectos del ProDES, donde indico que para cada proyecto, existe un formato, mismo que debería esta lleno por el responsable de asesorar al CU's.

Conforme al informe presentado por cada uno de los responsables de asesoraría se hizo necesario la revisión de los proyecto a profundidad, pues varios de los objetivos, estrategias, metas y acciones no estaban debidamente consistentes ni en contenido ni en redacción lo que requiere modificaciones.

En lo referente a los proyectos de CA el comentario fue que se recordara que PROMEP es un modelo físico matemático que considera criterios específicos como es el número de alumnos, las políticas de crecimiento y las áreas de formación, puso como ejemplo las necesidades de un alumno de derecho a uno de informática o

medicina, los requerimientos son diferentes, sin embargo elevar la calidad en la educación es el objetivo principal y eso no debe perderse de vista.

Se requiere de políticas institucionales para la contratación, conversión y/o permanencia de PTC, mismas que tendrá que definir el Rector General, para corregir lo referente al PROMEP, en cuanto a la contratación, reclasificación de PTC depende de la dinámica particular de cada una de las DES, algunos pueden elegir la formación del personal con que ya cuenta, subir por escalafón o concursar por las plazas disponibles.

El nombre del proyecto deberá reflejar el contenido del mismo, con características propias de la DES.

Lo que debe ser claro en la justificación del proyecto de CA es cuantos PTC requieren, el perfil definido, las actividades a desarrollar, el tipo de contratación y los compromisos que deberán ser asumidos así como la calendarización de las acciones.

Los anexos de proyectos deberán estar vinculados en el texto, de tal forma que ubique al evaluador con facilidad para la consulta de los mismos.

Conforme al reporte entregado a la Coordinación General Académica del PROMEP se deberá plantear el proyecto y estos deben ser coherentes.

Es importante que en la auto evaluación queden plasmadas las necesidades y los puentes para ligar los proyectos del ProGES.

En los proyectos deberán quedar plasmados los tiempos de corte de información y los costos a cuenta de la Universidad.

Se deberá mencionar el impacto académico en las metas para elevar la calidad de la educación y justificar los proyectos.

En caso de abrir nuevos programas educativos, es conveniente tener un estudio de mercado, los reglamentos, la operación del programa, programar metas y acciones en la planeación ó autodiagnóstico.

Las estrategias deberán ir redactas en infinitivo, porque se esta hablando de una acción.

Las metas deben ser cuantificables y medir el impacto académico.

ACUERDOS:

La Mtra. Martha de la Mora, el 30 de julio en Consejo de Rectores, presenta un informe del Taller de Evaluación de los ProDES. En el grupo de generación de políticas (Autoevaluación) proponer la integración de políticas para PTC.

Cada responsable de asesorar a CU's deberá entregar el formato ya elaborado de la revisión de proyectos indicado que el día lunes 28 de julio es la fecha límite para modificaciones en el sistema. Después de esta fecha las modificaciones se realizan en las Instalaciones de la Unidad de Desarrollo Institucional.

Minuta No. 16
Asesoría a los responsables de proyectos del ProGES.
19 de agosto de 2003.

Entrevistas realizadas:

1. Lic. Guillermo Rivas Montiel. Coordinador de Obras y Proyectos
2. Mtra. Ana Rosa Castellanos C. Jefa de la Unidad de Innovación Curricular
3. Dra. Sonia Reynaga Obregón. Jefa de la Unidad de Investigación y Posgrado
4. Ing. Francisco Cuellar Hernández. Director operativo del SIAU

1. En la entrevista con el Coordinador de de Obras y Proyectos, responsable del proyecto de construcciones, se realizó la entrega y presentación del documento que indica el contenido de proyectos, conforme se fue revisando se hicieron las observaciones para la integración del proyecto de FAM, y estas son algunas de ellas:

Perfil Académico o Administrativo: Decirle al evaluador quien es el responsable del proyecto y su perfil anexar curriculum.

La justificación del proyecto va en dos vertientes, 1) Académica: Lo hace la DES de acuerdo a las recomendaciones de los CIEES y considerando criterios como el crecimiento de matrícula, los turnos y espacios requeridos. Las cosas que parezcan obvias hay que ponerlas para dar claridad al evaluador del proyecto. 2) Técnica: esta la debe realizar la Coord. de Obras y Proyectos, presentando diseños propios, la cantidad de metros cuadras a construir y su consto, se deberán realizar las especificaciones especiales, por ejemplo para construcción de laboratorios y preparación de terrenos.

Todas las obras se deberán señalar, especificando los criterios para la priorización y mencionar los parámetros de SEDESOL que se utilizan.

En cuanto al proyecto CASA se deberá señalar la relevancia académica de estas obras.

Se sugiere dimensionar y mencionar las acciones realizadas con recursos propios (manejarlo como anexo).

La Coordinación General deberá enviar a la UDI (Q.F.B. Martha de la Mora Gómez) la autoevaluación de lo que ha sucedido en los últimos años en construcción, cuales son las obras y academias.

En cuanto a objetivos, se sugiere realicen dos objetivos particulares, uno para las obras metropolitanas y otro para las regionales.

Las metas deben ser cuantificables, diciendo cuantas obras se construirán por año. Sugiere que cada obra sea una acción y verificar los costos por metros cuadrados.

2. Entrevista con la Mtra. Ana Rosa Castalleda C. Jefa de la Unidad de Innovación Curricular responsable del proyecto de tutorías y trayectorias escolares y egresados.

Se presentaron los avances del proyecto mencionando la Mtra. Ana Rosa, que falta la incorporación de requerimiento de equipo por parte de los Centros Universitarios. Hizo mención del curso de capacitación de tutorías organizado en 5 módulos, en los cuales

participan por interés propio maestros de asignatura para impartir tutoría a los alumnos.

Se sugiere explicar la organización que tienen los centros universitarios en cuanto a espacios y equipo para proporcionar tutorías, de igual manera hace la sugerencia en la organización de acciones concretas y mencionar los costos del proyecto por año, esto con el fin de ubicar al evaluador en conteos.

En la justificación se deberán dimensionar los datos sobre todo en donde aparecen adjetivos calificativos (mucho, poco, alto, bajo etc.).

Se sugiere presentar el autodiagnóstico de los Programas Educativos, un flujograma con la reseña de los grupos que se integran y su enlace con otros proyectos.

De igual manera se sugiere integrar como anexo los resultados y características del EGEL que den sustento al proyecto como acción complementaria.

Queda pendiente pasarle a la Mtra. Martha la autoevaluación de tutorías.

La entrega de proyecto es para el viernes 22 de agosto del año en curso.

3. Entrevista con la Dra. Sonia Reygana Obregón, Jefa de la Unidad de Investigación y Posgrado, responsable del proyecto Revisión y actualización de la estructura organizacional (Reingeniería).

Una de las observaciones en la justificación es dimensionar los datos y los procesos. Se llegó al acuerdo de que la Dra. realiza la entrega del autodiagnóstico a la Mtra. Martha de las acciones realizadas en torno al proyecto y PDI.

En lo referente a las acciones habrá que definir las de manera más concreta y en torno a las metas. Otro comentario es que el proyecto solicite lo que la institución no cubre, como sería el pago de honorarios.

Se realizó la entrega en disco de los comentarios y observaciones hechas al proyecto para su consideración en la captura.

4. En la entrevista con el Ing. Francisco Cuellar, Director Operativo del SIAU, responsable de proyecto SIAU, se hicieron las siguientes observaciones:

Mencionar el oficio mediante el cual se dio a conocer a la SESIC el porque del no ejercicio de los recursos autorizados para el 2002, anexar copia.

La justificación es muy amplia, se sugiere realizarla en media cuartilla lo referente al proyecto, así como enviar a la Mtra. Martha el autodiagnóstico del SIAU.

Se sugiere dimensionar los datos para ubicar al evaluador, decirle que significa un 60% de avances y en que se consiste.

Las tablas que tienes con los avances se sugiere se consideren como anexos.

En cuanto al objetivo general se sugiere su modificación conforme a los procesos del sistema de información y el demás texto manejarlo como estrategias porque ya define como se lograra el objetivo general.

En cuanto a los objetivos particulares se sugiere ser más específicos y definir cuáles son los pendientes que indican, así como el manejo de PRONAD – SIAUGU con el fin de ubicar al evaluador.

En cuanto a las metas se debe definir temporalidad en que año se realiza. Se sugiere utilizar verbos en infinitivo o sustantivos unificando la redacción.

Se realizó la entrega en disco de las observaciones y comentarios realizados.

ACUERDOS:

- Cada responsable de proyecto deberá entregar a la Mtra. Martha de la Mora la autoevaluación que de sustento al proyecto para incorporarlo al ProGES.
- La entrega de proyectos es para el viernes 22 de agosto del año en curso, en impresión y disco a la UDI y ser capturado en el sistema.
- La organización de los anexos deberá ser explícita en el proyecto para ubicar al evaluador.
- Cada responsable deberá presentar en media cuartilla el perfil académico del responsable de proyecto que se incorpora como anexo del mismo.

Entrevista con el equipo de trabajo de la UDI, actividades pendientes de realizar para el desarrollo del ProGES y PIFI 3.0:

ProGES:

- El responsable de la integración del ProGes es Armando Aguilar.
- Las siguientes personas deberán hacer una lectura pormenorizada los todos los proyectos del ProGES, mismos que les serán entregados el viernes 22 de agosto (Martha de la Mora, Cecilia Alonso, Carmen Díaz, Alfredo Flores, Eduardo Rosas, Rosario López y Carmen González).
- Con la lectura de los proyectos, el grupo deberá reunirse el miércoles 27 de agosto, conjuntamente con Cintia Castro, para hacer las aportaciones necesarias para la integración final del ProGES y los pormenores del PIFI 3.0.
- El grupo de los 7 (Alfredo Arrazola, Alfredo Flores, Eduardo, Arturo, Chary, Marco y Manuel) será el encargado de la revisión estadística de todos los ProDES para su consolidación para el PIFI 3.0, mismo que se desarrollarán los días 20 al 27 de agosto.

PIFI 3.0

- La persona responsable de la integración del PIFI 3.0 es Cintia Castro con el apoyo de Armando Aguilar.
- Para auxiliar en la integración del PIFI, cada responsable de ProDES deberá resumir en una cuartilla (sólo una) la Autoevaluación de su ProDES y entregarla a más tardar el jueves 21 a Cintia con copia a Carmen Díaz.
- Ceci Alonso, con información proporcionada por Carmelita y la revisión de las políticas institucionales, será la encargada de redactar la descripción del proceso institucional para la integración del PIFI 3.0
- Manuel y Marco colaborarán en la integración de las carpetas.
- Presentar a Martha una propuesta de taller de consistencia para el PIFI 3.0.

Minuta No. 17
Asesoría a los responsables de proyectos del ProGES.

29 de agosto de 2003.

Puntos a tratar:

- Revisión de los proyectos institucionales del ProGES.
- Revisión de los avances del ProGES y PIFI.

Se realizó una entrevista con personal de la Coordinación de Obras y Proyectos, donde se revisó el contenido del proyecto de construcciones (FAM). Haciendo modificaciones al texto en la justificación, objetivo general, objetivos particulares, estrategias, metas y acciones (Obras), pendiente la modificación en el sistema PIFI.

Una de las sugerencias fue anexar el peritaje que se hizo del CUAAD, y mencionar el hecho en la justificación.

Justificar el crecimiento en obras, no por la matrícula, sino con elementos técnicos y académicos convincentes. Romper con el paradigma del indicador de No. alumnos con No. de aulas, y manejar y total de usuarios. Hacer una nota con relación al modelo educativo INNOVA que justifica el crecimiento, y mencionar lo referente a la necesidad de contar con espacios apropiados para tutorías e investigación.

Agregarle una nota al evaluador indicando el No. de la obra es la prioridad.

Por cuestiones de tiempo, se optó por realizar la revisión de los proyectos de diferente manera, una persona de la UDI hace la revisión del proyecto y posteriormente se comenta en grupo para observaciones y sugerencias. Quedando organizado de la siguiente manera:

Tutorías: Cecilia Alonso.
SIIAU: Carmen González
Reingeniería: Carmen González.
Bibliotecas: Abdel Vidrio Reynoso.

ACUERDO:

Se sugiere se realice la priorización de las acciones, sobre todo para este proyecto, ya que por su organización el sistema no permite visualizar de manera ordenada las prioridades en las obras. Si no se puede realizar la modificación en el sistema, se sugiere anexar un cuadro y mencionar al evaluador la prioridad de las obras.

De igual manera sugiere realizar un nuevo diseño en los reportes de los proyectos.

En la revisión de proyectos, el revisor realiza un listado de observaciones y comentarios para hacerlos llegar a los responsables, para su modificación en el sistema.

Se realizan observaciones al ProGES que hará llegar vía correo electrónico.

Minuta No. 18
Taller de Evaluación del PIFI 3.0 del ProGES y
Proyectos de la Universidad de Guadalajara

Instalaciones del Centro Universitario de Ciencias de Salud
10 de septiembre de 2003.

Participantes:

Albert Héctor Medel Ruiz
Carmen González Elizondo
Cecilia Alonso Ortiz
Cintia Castro Sánchez
Fabiola de Santos Ávila
Irma Susana Pérez García
José Macrino Rodríguez González
Lauro Salvador Delgado
Ma. del Carmen Díaz Navarrete
Manuel Rojas Murguía
Marco Antonio Cortes Ochoa
María Guadalupe Díaz Orozco
Ramón Aldana González

Se dio inicio al taller con la sesión informativa donde se explico la dinámica a desarrollar para evaluar la consistencia interna del PIFI, ProGES y Proyectos, contestando los cuestionamientos en cuanto a tiempo y entrega de dictámenes.

Se formaron dos comités evaluadores, integrados cada uno, por un funcionario de la administración general y dos académicos de centros universitarios y el coordinador de mesa. Los cuales realizaron la lectura de los documentos y fueron elaborando los instrumentos de evaluación, mismos que serán remitidos a los responsables de proyectos.

De las 10 de la mañana a las 15 horas se realizó la lectura y por mesa se hizo el dictamen del PIFI y ProGES con sus proyectos, mismos que fueron entregados a la UDI para ser remitidos a las dependencias de la administración general que corresponde.

Acuerdos:

Se logró evaluar el PIFI y ProGES, retomando los comentarios y observaciones realizadas por cada uno de los evaluadores, que serán consideradas para su modificación en los documentos citados. Quedando como fecha de entrega el sábado 13 de septiembre.

Cada coordinador de mesa realiza la relatoría de los principales comentarios y observaciones de los evaluadores.

La UDI será la responsable de realizar la entrega de los dictámenes a los responsables de proyecto, para su consideración, en caso de ser requeridos cambios en los proyectos se realizan el 12 de septiembre del año en curso.

Se discutió la viabilidad del proyecto de seguimiento de egresados, como un proyecto institucional o un proyecto a nivel DES, sin embargo, SESIC está encaminando a que se elabore un proyecto integral de la institución ya que da respuesta a sus procesos educativos. Si cada DES hiciera un proyecto sobre esto aparecería como inequitativo, pues no todas lo harán.

La entrevista con el Mtro. Sergio López Ruelas, tenía como objetivo considerar el proyecto de bibliotecas como institucional para los tres años siguientes o bien ligarlo a otro proyecto y calendarizarlo solamente por dos años. Sin embargo, tomando como referente que el proyecto aprobado por PIFI 2.0 principalmente fue orientado a la adquisición de bases de datos y publicaciones periódicas (suscripciones anuales), se identificó que no era posible dejar de adquirir las suscripciones por un año o dos, dependiendo del apoyo del PIFI, ya que con el subsidio ordinario autorizado solamente alcanzan a cubrir la parte del acervo impreso.

Se mencionó la creación de un centro de memoria documental de la Universidad de Guadalajara. Así también se consideró que la Institución cuenta con información electrónica pero el usuario no tiene experiencia en el manejo de las tecnologías.

Algunos elementos que se sugieren para que el proyecto este sustentado son:

- Identificar si es un sistema de bibliotecas con lo que cuenta la UDG
- Quienes usan las bases de datos (cuantos y que tipo de usuarios)
- Tipo de servicios (orientarlos hacia la norma ISO 9000)
- Capacitación del personal (formación de usuarios y formación de recursos humanos en el desarrollo de habilidades de bibliotecas)
- Conjunto de servicios que permitiera mayor fortaleza. Ámbito, capacidad y alcance de los servicios (vinculación con otras universidades a través del intercambio de acervo entre universidades, acervo no disciplinario para público en general)
- Catalogación (contratación de personal para catalogar)
- Calendarización congruente al 2006.

En cuanto a la entrevista con el MVZ Eleno Ayala, tuvo como objetivo clarificar la estrategia para que los centros universitarios envíen la información en cuanto a infraestructura apegada a las recomendaciones de los CIEES.

Se señalaron los requisitos del FAM: costo, m2 en construcción, proyecto arquitectónico, proyección de población (matrícula), infraestructura con la que cuenta la institución actualmente (laboratorios, bibliotecas, etc.), listado de obras.

El proyecto de FAM deberá elaborarse a tres años y tiene que ser consistente y congruente con las necesidades de la institución, las versiones que se entregan en las distintas ventanillas (SEJ, CAPCE, CAPECE, SESIC) deberán estar sincronizadas.

Se hizo énfasis en que no hay política institucional de infraestructura, se creo un comité técnico de infraestructura que valida los proyectos, hay un reglamento de obras y servicios, pero hasta ahora no hay planeación en esta materia. Otra observación que se hizo en esta materia es revisar si la misión de la coordinación de obras y proyectos es de servicios o también de regulación institucional, de ser así, le corresponde a esta coordinación priorizar los proyectos y decidir las obras que deberán considerarse en el

PIFI 3.0 tomando las propuestas que presenten los centros universitarios debidamente argumentadas y acordes a las prioridades institucionales.

Un acuerdo tomado fue que la Mtra. Martha de la Mora enviará un correo a los rectores con copia al Rector General y Vicerrector para aquellos centros universitarios que no han enviado proyectos de infraestructura.

Y por otra parte el MVZ Eleno Ayala, enviará copia de los proyectos entregados a la coordinación de obras y proyectos (CUCBA, CUCOSTA, CUNORTE y CUVALLES). Asimismo se les remitirá por parte de la UDI las recomendaciones de los CIEES en cuanto a infraestructura.

Se realizó la entrega de observaciones y comentarios de la primera versión del ProGES.

Preguntas del personal académico de centros universitarios en relación a la formulación del PIFI 3.0

Entidad universitaria	Responsable	Autoevaluación	Actualización de la planeación	Revisión de consistencia	UDI	Respuestas
CUCEI	ABDEL VIDRIO				Se requiere una política institucional para la incorporación de Doctores.	
CUCEI		En el tema de la competitividad no se toma en cuenta la figura del técnico académico				
CUCEI		No se tiene la evaluación del PIFI 2.0				
CUCEI		En la competitividad académica se sugiere incorporar el tema de alumnos				
CUCEI		Se sugiere concursar por programa educativo y no por DES				
CUCSH	CARMEN GONZALEZ				Cuándo se llevará a cabo la liberación del software	
CUCSH			Cómo se deberá integrar la participación de los CA			
CUCSH			Existe la posibilidad de modificar los actuales CA			

Entidad universitaria	Responsable	Autoevaluación	Actualización de la planeación	Revisión de consistencia	UDI	Respuestas
CUCSH		Explicar la relación del PIFI 3.0 con los posgrados y el PNP				
CUAAD	IMELDA GONZALEZ	Se va a tomar en cuenta la tipología de PE para la elaboración de grafica de competitividad y capacidad academica			Se puede contar con asesoría en para la captura de la información en el software?.	
CUCOSTA	CINTIA CASTRO		Cómo se va a contabilizar a los profesores			
CUCOSTA			Cuando haya un programa que se este impartiendo en dos centro universitarios ¿a dónde se contabilizaran los profesores y los alumnos			
CUCOSTA		Cual es la lógica mediante la cual se designaran las áreas de conocimiento				
CUCOSTA		Cuáles son los programas que se considerarán en el ProGES (Computo, bibliotecas, construcción, egresados, etc.) y que en consecuencia no requerirán de la atención de los Centros Universitarios?				

Entidad universitaria	Responsable	Autoevaluación	Actualización de la planeación	Revisión de consistencia	UDI	Respuestas
CUSUR	MANUEL ROJAS			en la matriz de problemas proyectos podría incluir la estrategia para la acreditación		
CUCS	CECILIA ALONSO				requieren glosario de términos que los ayudara en el proceso de elaboración del PIFI 3.0.	
CUCS		Requieren conocer el impacto en los programas educativos que se desprenden de los proyectos que les fueron aprobados en el centro en el ejercicio del PIFI 2.0.				
CUVALLES	ROSARIO LOPEZ	Es más alto el costo (recursos humanos y gastos de operación) para la formulación y elaboración del PIFI que el recurso que es asignado, además de ser uno más de los procesos de la SEP similar a una "camisa de fuerza"				
CUCBA	EVANGELINA MEDELLIN	sobre becas a los estudiantes, ¿se cuenta a los becarios CONACYT, promep y pronabes?				

Entidad universitaria	Responsable	Autoevaluación	Actualización de la planeación	Revisión de consistencia	UDI	Respuestas
CUCBA			Cual es el tope de monto por proyecto			
CUCBA			se puede tomar la relación de S.N.I. con respecto a los profesores investigadores?			
CULAGOS	ALFREDO ARRAZOLA	Que elementos consideran los CIEES para evaluar los PE				
CULAGOS		Que elementos consideran los CIEES para acreditar los PE				
CULAGOS		Que tan relevante es la acreditación de los CIEES				
CULAGOS			En caso de proyectos de fortalecimiento se puede incluir creación de plazas			
CULAGOS		En PIFI puedo incluir Becas para mejorar perfil académico				
CUCIENEGA	MARCO CORTES				Se podrá ampliar la fecha de entrega del proDES en caso de realizar un buen trabajo	
CUCIENEGA		Habrà un PIFI 4.0				

Entidad universitaria	Responsable	Autoevaluación	Actualización de la planeación	Revisión de consistencia	UDI	Respuestas
CUCIENEGA		Consideran error en la asignación del nivel de acreditación en los programas Químico Farmacobiólogo ----- nivel 3, Ing. Obras y Servicios ----- nivel 1				
CUCIENEGA					les gustaría convocar una reunión o taller con representantes de Obras y Proyectos para saldar dudas con respecto a la infraestructura.	
CUCIENEGA				Como voy a organizar mis proyectos dentro de las 20 cuartillas		
COCOSTA	ALFREDO FLORES					
CUNORTE	CARMEN DIAZ					
CUCEA	EDUARDO ROSAS					
UDI	CECILIA ALONSO	Se pueden elaborar proyectos para asegurar la calidad para apoyo a programas que no ha sido actualizado su nivel de acreditación CIEES (2 o 3)				

Entidad universitaria	Responsable	Autoevaluación	Actualización de la planeación	Revisión de consistencia	UDI	Respuestas
UDI	CARMEN GONZALEZ	se puede incorporar información de reingeniería en la autoevaluación o planeación misma				
UDI	CECILIA ALONSO	Cuales son las implicaciones de repetir a los PTC repetidos en los diversos PE				

Anexo 2 GRADO ACADÉMICO PROMEDIO

Departamento	Nivel Académico	Valores para el GAP (a)	Personal Académico (b)			Equivalente TC (c)	Sub total (c) * (a)
			TC	TM	Asig.		
	Grado No Registrado	0	0	0	0	0	0
	Secundaria	1	0	0	0	0	0
	Bach./Tec. sin Bach./ Estudiante Lic.	2	0	0	0	0	0
	Pas.de Lic/Tec. con Bach/ Especialidad	3	0	3	15	1.875	5.625
	Licenciatura/Prof.Normalista/Pas. Mtría.	4	10	9	200	19.5	78
	Especialidad	5	2	0	20	2.5	12.5
	Pasante de Maestría	6	5	2	35	6.875	41.25
	Maestría/Estudiante Doctorado	7	3	7	57	7.925	55.475
	Pasante de Doctorado	8	1	3	30	3.25	26
	Doctorado	9	5	3	20	7	63
						48.925	281.85
GAP						5.760858457	

Fórmulas

Equivalente TC =
TC/ 1, # MT/2,



(Equivalente de TC) (Valores para el GAP)



Suma Equivalente TC/ Suma del Sub Total

Para obtener el equivalente de TC, es necesario dividir la cantidad de académicos de TC / 1, MT / 2 y los de Asignatura / 40.

Para obtener el subtotal, es necesario multiplicar la suma de los equivalentes TC (c), por el valor para el GAP (a)

Para obtener el Grado Académico Promedio, se debe dividir el total de la suma de los equivalentes TC (48.925), entre el resultado del subtotal (281.85)

Anexo 3
Evolución del registro de profesores perfil PROMEP

	2000			2001			2002			2003		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Número de profesores de tiempo completo	1,431	619	2,050	1,548	668	2,216	1,622	713	2,335	1,682	745	2,427
Número de profesores de tiempo parcial	2,164	729	2,893	2,306	856	3,162	2,439	906	3,345	2,563	1,057	3,620
Total de profesores	3,595	1,348	4,943	3,854	1,524	5,378	4,061	1,619	5,680	4,245	1,802	6,047
% de profesores de tiempo completo	39.81	45.92	41.47	40.17	43.83	41.20	39.94	44.04	41.11	39.62	41.34	40.14

Profesores de tiempo completo con:	2000			2001			2002			2003		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Posgrado	889	385	1,274	963	436	1,399	1,065	493	1,558	1,286	558	1,844
Doctorado	254	110	364	253	140	393	327	178	505	307	226	533
Pertenencia al SNI/SNC	141	36	177	157	44	201	152	53	205	175	64	239
Perfil deseable PROMEP, reconocido por la SEP	343	149	492	339	190	529	365	243	608	416	310	726
Grado mínimo aceptable	635	275	910	682	324	1,006	671	382	1,053	1,036	450	1,486
Imparten tutoría	707	306	1,013	768	363	1,131	1,118	430	1,548	1,384	510	1,894

Valores relativos de Profesores de Tiempo Completo con:	2000			2001			2002			2003		
	% Hombres	% Mujeres	% Total	% Hombres	% Mujeres	% Total	% Hombres	% Mujeres	% Total	% Hombres	% Mujeres	% Total
Posgrado	62.12	62.20	62.15	62.21	65.27	63.13	65.66	69.14	66.72	76.46	74.90	75.98

	2000			2001			2002			2003		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Doctorado	17.75	17.77	17.76	16.34	20.96	17.73	20.16	24.96	21.63	18.25	30.34	21.96
Pertenencia al SNI/SNC	9.85	5.82	8.63	10.14	6.59	9.07	9.37	7.43	8.78	10.40	8.59	9.85
Perfil deseable PROMEP, reconocido por la SEP	23.97	24.07	24.00	21.90	28.44	23.87	22.50	34.08	26.04	24.73	41.61	29.91
Grado mínimo aceptable	44.37	44.43	44.39	44.06	48.50	45.40	41.37	53.58	45.10	61.59	60.40	61.23
Imparten tutoría	49.41	49.43	49.41	49.61	54.34	51.04	68.93	60.31	66.30	82.28	68.46	78.04

Anexo 4
Comparativo entre subsidio público y recursos PIFI

Recursos	Montos
Subsidio Federal y Estatal	\$ 3,227'423,316
Servicios Personales	\$ 2,691'328,000
Gasto de Operación	\$ 787'659,000
Gasto de Inversión	\$ 158'585,000
PIFI 1.0	\$ 43'401,710 Equivalente al 5.51% del Gasto de Operación
FAM	\$ 37'842,000 Equivalente al 23.86% del Gasto de Inversión.

Anexo 5
Puesta a Punto de la Red Universitaria.
PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2002-2010

PRESENTACIÓN

Identidad institucional, precisión en las funciones y claridad en los procesos.

Desde el inicio de la presente administración aceptamos el reto de continuar con la *Reforma Académica* iniciada en 1989. *La regionalización, la flexibilización académica* y una *vinculación* más estrecha con la sociedad fueron las *ideas fuerza* que orientaron el diseño de lo que hoy es nuestra Red Universitaria en Jalisco.

Desde los primeros días la búsqueda del justo equilibrio entre el entorno global y local, así como las propias necesidades institucionales, ha orientado el diseño y aplicación de las políticas institucionales. Pero sobre todo, ha sido prioritaria la convocatoria a la comunidad universitaria para construir juntos los *ejes estratégicos* que garanticen el éxito de la universidad que estamos construyendo día con día.

No es suficiente saber con claridad *quiénes somos* y *hacia dónde queremos* llegar, es necesario trazar de manera correcta la ruta que habremos de seguir; tener los medios adecuados con los que vamos a transitar, así como definir las tareas que tiene que realizar cada uno de los actores en la búsqueda de una mejor universidad.

La modernización de la Universidad y el despliegue de su potencial.

Los trabajos que hemos realizado en materia de planeación, y que se presentan en este documento, son muestra de que los universitarios estamos empeñados en construir una universidad más moderna y eficiente; que estamos convencidos de que el trabajo colectivo es la mejor herramienta que tenemos para seguir construyendo una red universitaria que despliegue a plenitud su inmenso potencial.

Como toda organización social en continuo movimiento, para nuestra universidad es necesario diseñar un *plan institucional* que oriente con precisión el rumbo, pero también que esté previsto de la flexibilidad necesaria que permita corregir y mejorar sobre la marcha los propósitos.

Hemos encontrado en la *Planeación Estratégica* y en la *Reingeniería*, herramientas valiosas para orientar el trabajo institucional. Estas herramientas han permitido que el trabajo colegiado rinda cuentas positivas. Después de las actividades realizadas, con las tareas en proceso y habiendo realizado el trazo de la *ruta institucional*, todo ello plasmado en este *Plan de Desarrollo Institucional 2002-2010*, podemos decir con satisfacción que tenemos plena claridad sobre *quiénes somos*, *qué* debemos realizar y *cómo* lo vamos a lograr.

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad, sujeto activo y productor de ideas que nutren el cambio.

Rápidos, numerosos y profundos cambios han impactado a todas las instituciones y sistemas sociales. La Universidad forma parte del cambio. Es sujeto activo y productor de ideas y de iniciativas para reformar y reordenar la sociedad, y es también una institución sometida a los cambios que le exigen el Estado, el sector productivo y la sociedad en su conjunto.

Para evitar las situaciones indeseadas del pasado y mejorar radicalmente su desempeño, el Estado y la sociedad han solicitado a la universidad economía de recursos, eficiencia en su ejercicio, salud financiera, administración ordenada, control de su crecimiento y evaluación de sus resultados. Para hacer frente a los retos de las nuevas configuraciones sociales del país y del mundo es necesario que la universidad cuente con una visión estratégica de su futuro, asegurar la calidad y excelencia de sus servicios, rendir cuentas de su actuación, y operar con estándares mundiales en sus productos y formas de gestión.

Por lo tanto, la Universidad, como otras organizaciones sociales contemporáneas, debe caracterizarse por una dirección estratégica y no sólo operativa; debe identificar y controlar tanto su Entorno como su Interno; debe implementar la dirección descentralizada por procesos, más que por funciones; guiarse por resultados, más que por insumos; orientar las competencias, más que los activos; lograr la dirección de servicios, más que de productos.

Una carta de navegación institucional, para la plena consolidación.

En este contexto, el presente Plan de Desarrollo Institucional pretende trazar la ruta hacia la *plena consolidación* de la Red Universitaria en Jalisco. Para la Universidad de Guadalajara el rumbo será más claro en el momento que se elaboren y apliquen sus propias *cartas de navegación*, y cuando los actores institucionales tengan plenamente identificadas sus *funciones* y las *herramientas* para realizarlas.

Una vez definido el rumbo, hacer realidad nuestros objetivos será lo que va a impactar de manera positiva el quehacer cotidiano y los resultados obtenidos. Queda claro que debemos incidir en la solución de los problemas, en construir nuevos escenarios que nos den certeza, en generar proyectos que sean viables, planeables, programables, presupuestables, evaluables y sobre todo garantizar la pertinencia de cada uno de ellos.

Sin duda, contamos con una de las fortalezas institucionales más relevantes: se han creado las circunstancias internas y externas que posibilitan replantear la razón de ser de nuestra casa de estudios, reflexionar sobre cuál es su compromiso social y la mejor manera de cumplirlo. Hay además una dinámica interna que a ello nos impulsa.

Entorno y tradición favorables al cambio.

No tenemos otro camino, la historia y las circunstancias actuales nos obligan a construir un mejor futuro. Tenemos la tradición y la capacidad de nuestra comunidad para hacerlo. Podemos predecir el futuro, tanto si lo construimos como si no lo hacemos, pero si no cumplimos con nuestra responsabilidad, lo que nos espera es el fracaso; nos quedaremos aislados totalmente, inmovilizados, a merced de las amenazas e incertidumbres del futuro.

La Universidad a lo largo de su historia ha emprendido innumerables cambios y muchos de ellos han sido muy difíciles, pero le han redituado reconocimiento y prestigio social. Sin embargo, hoy en día las circunstancias nos obligan a redoblar esfuerzos para *poner a punto* la Red Universitaria en Jalisco.

Los universitarios estamos compartiendo expectativas y experiencias y éstas han servido para enriquecer el conocimiento de nosotros mismos y de nuestros entornos inmediatos; para cambiar las actitudes pasivas y para alentar nuevas formas de trabajo individual y colegiado. En esta travesía no hemos dejado de tropezar con inercias y retrocesos, pero ello nos ha llevado a redoblar esfuerzos y agregar entusiasmos.

Nos pronunciamos por una universidad plural que privilegie la indagación, que cultive valores y favorezca el pensamiento crítico.

Tenemos un compromiso en torno a la configuración de un modelo académico que ajuste de manera integral las tareas académicas. Un modelo centrado en el estudiante y el quehacer de los profesores, que aliente las destrezas de los alumnos, que estimule nuevas habilidades, que innove permanentemente sus estructuras y métodos; que propicie el debate, que supere los aprendizajes memorísticos; un ejercicio académico que se pruebe en la discusión crítica y frontal.

Es nuestro objetivo: ser la mejor opción educativa.

Es una declaración de toma de posición en torno a asuntos tan importantes como la organización, la gestión y el gobierno para mejorar la vida académica. Nos pronunciamos en esta declaración institucional, en la que todos nos reconocemos; en la necesidad de seguir avanzando hacia la consolidación de una universidad plural, que dé cabida plenamente a lo diverso; que privilegie la indagación; que cultive valores y favorezca el pensamiento crítico; que refute las expresiones sin fundamento y sin rigor en sus contenidos.

Hemos decidido dejar atrás esquemas cerrados para convertirnos en la más preciada alternativa de educación superior para una sociedad cada vez más demandante. En un tiempo en que nadie tiene la hegemonía, cuando existe diversidad de opciones, nos hemos propuesto ser la mejor de ellas. Nos hemos empeñado no sólo en definir cuáles son las funciones que debemos desempeñar, sino también probar que las cumplimos.

Tenemos proyecto propio, original, para ser mejores, para lograr estados superiores. No queremos asimilarnos a una corriente declaratoria, sino a un proceso actuante en el que hemos estado involucrados durante muchas generaciones para construir la Universidad que apoya a Jalisco y que Jalisco apoya.

Hemos logrado reformas trascendentes y estamos inmersos en un proceso de actualización.

Hemos renovado nuestra *Misión* institucional; tenemos una nueva *Visión* de nuestro futuro y seis *Ejes Estratégicos* para cumplir con ellas. Hemos conseguido reformas en la normatividad interna, avaladas por las instancias legislativas correspondientes; estamos inmersos en un proceso de actualización. Reconocemos nuestra responsabilidad, y la que compete al Estado, y somos conscientes de los límites, y de que nuestro compromiso social es una responsabilidad compartida. Sin embargo, nos toca contribuir con lo mejor de nosotros.

Una universidad moderna que no claudica en su compromiso social.

Afianzamos esta responsabilidad atendiendo a la demanda de la sociedad de fortalecer nuestras estructuras, mejorar nuestros servicios y productos, perfeccionando nuestra gestión en los campos académico, administrativo y de gobierno universitario.

En la Propuesta General de Trabajo, el Rector General de la Universidad de Guadalajara puntualizó que "El acervo de la tradición y los resultados de este ejercicio, junto con las revisiones autocríticas que imponga el curso de los hechos, otorgan a la institución seguridad en el rumbo, claridad en los medios y certidumbre en las metas". Con ello prefiguraba este esfuerzo que ahora reiniciamos con nuevas luces, con una nueva mirada y con instrumentos mejor afinados para lograr, lo que él mismo expresó en este deseo: "una universidad moderna, sin claudicar en su compromiso social".

El cambio avalado por la tradición institucional

Desde la fundación de la universidad en 1792, somos una institución con raíces y orientación propia.

En la Universidad de Guadalajara se han realizado diversas reformas a lo largo de historia y ésta ha modificado una y otra vez su misión conforme a las exigencias de cada época y en concordancia con las posturas ideológicas, políticas y sociales que ha asumido la educación superior en las diferentes etapas de su historia.

Desde la fundación de la Real y Literaria Universidad de Guadalajara en 1792, hubo señales de que la educación superior en Jalisco debía impartirse con orientación propia. A diferencia de las "universidades pontificias" que ya se habían creado en Iberoamérica, en sus inicios la Universidad de Guadalajara adoptó el nombre de "Real y Literaria", en congruencia con las reformas borbónicas realizadas por el Estado Español. Ésta fue la primera señal de que la renovación universitaria debe tener una relación directa con las necesidades de su entorno.

A partir de su fundación, la institución se ve afectada por los intensos acontecimientos políticos y sociales que llevaron a la clausura definitiva de la universidad en 1860, quedando en su lugar el Instituto de Ciencias del Estado.

La reapertura en 1925 con sentido revolucionario.

En 1925 se da la reapertura de la Universidad de Guadalajara por iniciativa de José Guadalupe Zuno Hernández y de Enrique Díaz de León, apoyados por un grupo de intelectuales de la época, quienes fieles a los principios revolucionarios, se dan a la tarea de organizar la educación superior en Jalisco.

Después de su reapertura, la institución enfrentó una serie de acontecimientos que la llevaron a clausuras, escisiones, huelgas y toma de instalaciones. Para adecuarse a los tiempos nuestra casa de estudios tuvo que cambiar aunque esto puso en peligro, en ocasiones, la existencia misma de la Universidad de Guadalajara, como sucedió en los años treinta.

De la reforma a la red universitaria

El diseño y la construcción de cimientos de la Red.

En el año de 1989 se elaboró el primer Plan de Desarrollo Institucional 1989-1995: *Una Visión a futuro*. Fue un documento incluyente, general y aplicable a todas las unidades de la institución. En él se señalaron las grandes líneas y el rumbo que seguiría la universidad durante un periodo de seis años. Asimismo, teniendo como base fundamental este documento, la Universidad de Guadalajara inició un proceso de *Reforma Académica* basado en ocho grandes líneas de acción que fueron definidas de acuerdo a la problemática que se percibía, en ese entonces, en la institución.

PROBLEMÁTICA	LÍNEAS DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Masificación y concentración de servicios universitarios en la zona metropolitana 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación, descentralización y regionalización
<ul style="list-style-type: none"> Ineficiencia administrativa e insatisfactorias condiciones de trabajo y estudio 	<ul style="list-style-type: none"> Modernización y flexibilidad académico-administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Concentración de la matrícula en áreas tradicionales y obsolescencia en programas de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización curricular y nueva oferta educativa
<ul style="list-style-type: none"> Escasa capacidad para producir conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la investigación y el posgrado
<ul style="list-style-type: none"> Improvisación de la planta docente 	<ul style="list-style-type: none"> Profesionalización del personal académico
<ul style="list-style-type: none"> Escasa presencia de la universidad en el impulso al desarrollo económico, social y cultural de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> Vinculación con el entorno social y productivo

- Escaso fomento cultural y deportivo
- Fortalecimiento de la extensión, difusión y el deporte
- Insuficiencia financiera y dependencia casi exclusiva de los subsidios
- Diversificación de las fuentes complementarias de financiamiento

Reforma planificada, participativa y con base en la autoevaluación.

Sin duda el proceso de *Reforma Académica* trajo consigo una serie de cambios muy importantes que han sido el cimiento para la configuración de lo que hoy es la institución. Entre las acciones más relevantes que se llevaron a cabo durante este periodo que corresponde a la *primera etapa de la reforma* encontramos las siguientes:

- Bases para la discusión de la Reforma Académica (1989)
- Ejercicios de autoevaluación (1990, 1991, 1992, 1993)
- Plan de Desarrollo Institucional (1990)
- Foros de análisis y discusión de la Reforma Académica (1991)
- Comisiones especiales del Consejo General Universitario y Consejo de Planeación (1992)
- Elaboración del modelo básico de organización de la Universidad de Guadalajara como Red Universitaria en Jalisco (1993)
- Creación de coordinaciones ejecutivas (1993)
- Elaboración y aprobación de la nueva Ley Orgánica (1993)
- Conformación de la Red Universitaria en Jalisco (1994)

Puesta en marcha del modelo de red.

Posteriormente, con el cambio del titular de la Rectoría General, se concibió el *Plan Institucional de Desarrollo 1995–2001, Certidumbre y esperanza*; que sirvió de marco para la planeación de la Red y que se convirtió en el sustento conceptual para que los centros temáticos y regionales y el Sistema de Educación Media Superior (SEMS) establecieran sus programas operativos de acuerdo a sus propias condiciones.

Logros concretos de la Reforma Académica.

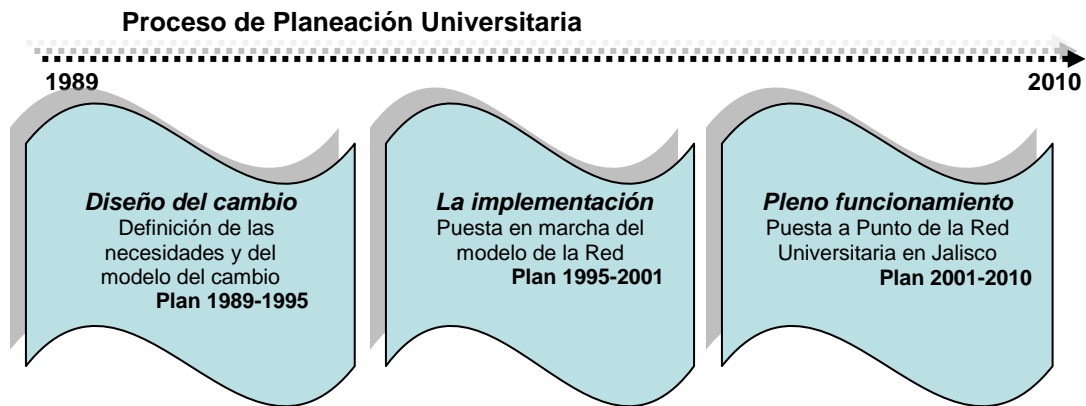
Teniendo como marco conductor, estos dos planes anteriores, la universidad dirigió el proceso de *Reforma Académica*, cuyos cambios más destacados fueron: la creación de la red universitaria en Jalisco; la elaboración y aprobación de la nueva Ley Orgánica; la autonomía universitaria; la descentralización administrativa; la desconcentración de la matrícula; la departamentalización y el sistema de créditos; el impulso a la investigación y al posgrado; el desarrollo del cómputo y las telecomunicaciones; el incremento en el número de admitidos; un proceso de admisión basado en mérito y capacidad; un gobierno institucional colegiado y académico; mecanismos para dar transparencia al uso de los recursos; un notable incremento en los recursos propios y, una vinculación más eficiente con los sectores sociales, entre otros logros.

Hacia el pleno funcionamiento de la Red.

Sin embargo, para adecuarnos a los cambios que se dieron en el entorno regional, nacional e internacional, en 1999 se llevó a cabo la revisión del plan en el que participaron los centros universitarios y el SEMS, y cada uno de ellos elaboró su propio plan integrando las aportaciones de las unidades que los conforman. El resultado de este ejercicio fue la compilación de los resultados en el *Plan de Desarrollo Institucional, Visión 2010*, y la inclusión de la misión, la visión y los programas estratégicos de la red universitaria.

En el proceso de elaboración de este documento se ampliaron los mecanismos de participación a las diferentes instancias superiores de la red universitaria. Con esta lógica participativa se definieron los objetivos, estrategias, metas y proyectos estratégicos que apuntalarán el desarrollo de la universidad en los años por venir.

No obstante, en la actualidad la Universidad de Guadalajara se encuentra frente a nuevos retos y ante un entorno cada vez más cambiante y exigente, lo cual ha obligado a la institución a revisar y actualizar el Plan de Desarrollo Institucional para poner a punto la red universitaria en Jalisco.



Etapas de los procesos de planeación en la Universidad de Guadalajara desde, el inicio de la *Reforma* en 1989.

2. EL PROCESO DE PLANEACIÓN EN LA RED UNIVERSITARIA

La planeación requiere de la voluntad de cambio y del consenso generalizado.

La planeación estratégica requiere de la voluntad de cambio de los actores de las organizaciones en las que se pretende utilizar esta valiosa herramienta. Requiere además, de la posibilidad de adecuar la normatividad a las nuevas dinámicas institucionales y de mantener una comunicación continua entre los principales actores y las comunidades de las instancias universitarias que tienen a su cargo.

La participación como sustento de la planeación estratégica

Consignas del Consejo General Universitario.

Con motivo de la revisión del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), la Universidad de Guadalajara ha realizado una serie de acciones y trabajos, principalmente en el marco del Consejo de Rectores, órgano de planeación de la institución, y con la participación de los funcionarios de la administración general, que han dado como resultado la definición de los textos de Misión, Visión, Ejes Estratégicos y Políticas Generales de la Red Universitaria.

Es necesario enfatizar que la institución se encuentra en un intenso proceso de cambio y que asume la planeación como una labor fundamental para dar sentido y orden a las actividades cotidianas y a las acciones encaminadas a mejorar, cambiar e innovar, con el fin de continuar por la vía que conduce al desarrollo institucional. En este sentido, la participación de todas las unidades que conforman la red universitaria ha sido muy importante, pues ésta es requisito indispensable de la planeación estratégica para lograr los compromisos trazados.

Como lo estableció el Consejo General Universitario, el Plan de Desarrollo Institucional debe ser revisado cada tres años, aunque sus metas se proyecten con mayor alcance hasta los años 2006 y 2010.

Revisión y actualización del PDI y la Puesta a Punto de la Red.

En este sentido, en mayo de 2001 el Consejo General Universitario emitió un mandato dirigido a la Vicerrectoría Ejecutiva, para que coordinara el proceso conducente a la revisión y actualización del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), Visión 2010. A su vez, se solicitó a esta dependencia que elaborara una propuesta de análisis participativo cuya finalidad fuera la *Puesta a Punto* de la Red Universitaria. El fin primordial de esto es la revisión, evaluación, definición y mejoramiento sustancial de las tareas académicas, de organización y de gestión institucional.

A la fecha se han definido los grandes parámetros que regirán a la institución en el futuro cercano y que se proyectan a la consecución de metas y objetivos de mediano y de largo plazo. Estos elementos básicos son las nuevas definiciones de la *Misión*, *Visión* a 2010, y los seis grandes *Ejes Estratégicos* con sus *Políticas Generales*.

Las premisas de la Planeación y la Dirección Estratégica

Debemos generar nuestra superioridad.

La dirección estratégica es actitud y habilidad mental, es arte de relación interpersonal, que se muestra en la capacidad de definir y realizar imágenes de futuro organizacional que generan, preservan y potencian la superioridad y la excelencia de la organización respecto de las demás organizaciones de su sector de actividad por su capacidad de CREAR VALOR en grado superior para sus usuarios, interesados y para su comunidad.

Debemos asegurar nuestro futuro.

Su premisa básica consiste en reconocer que la organización no tiene el futuro asegurado, que en el entorno y en el interno organizacional tienen lugar hechos y comportamientos que sacuden las maneras establecidas de actuar, provocan problemas e incertidumbres, generan nuevas demandas y plantean retos decisivos para la sobrevivencia, la relevancia y la posición de la organización. Por su sentido hacia el futuro, busca preservar y potenciar los logros de la organización y las razones sociales por las que existe.

Una organización con visión estratégica.

Las organizaciones de alto rendimiento tienen como características permanentes:

- Orientadas *hacia fuera*: hacia sus usuarios y beneficiarios.
- Centradas en los procesos sustantivos que generan valor a sus usuarios.
- Orientadas al desempeño y a la obtención de resultados.
- Basadas en el trabajo de equipos integrados y no en la fragmentación de áreas funcionales.
- Más descentralizadas y por tanto con mayores grados de responsabilidad de sus unidades.

Con claridad de futuro y liderazgo en sus acciones.

Por su claridad de metas e imágenes de futuro visualiza de manera clara y precisa el porvenir de la organización que preserva y potencia logros y razones de ser. Por su propósito de posicionamiento busca que la organización en su sector de actividad esté a la cabeza, mantenga y aumente su superioridad y excelencia en el cumplimiento de su función social y servicios, que sea exitosa y constituya una referencia ejemplar para los demás que actúan en su mismo sector de actividad.

Definición de amenazas y debilidades.

Por su conciencia del entorno reconoce que para la realización del futuro no basta la decisión y capacidad de los directivos y del personal de la organización, sino que hay que conocer las situaciones, tendencias y comportamientos de los actores del entorno y registrar que pueden representar restricciones, obstáculos, competencia frontal, hostilidades, que tienen como efecto disminuir las posibilidades de éxito en la realización del futuro deseado, o que pueden representar oportunidades, afinidades, facilidades, las cuales incrementan la posibilidad de éxito.

Al encuentro de los cursos de acción.

Por su capacidad de trazar las estrategias, encuentra los cursos de acción que movilizan, innovan e integran los procesos y acciones de su organización, es capaz de alinearlos hacia la realización de la imagen de futuro que preserva o incrementa la posición de liderazgo y excelencia de la organización en su sector de actividad.

Autonomía de decisiones que influyen favorablemente en el cambio.

Frente a otras formas de afrontar el cambio, como son la adaptación y la reacción, la dirección estratégica confiere a la organización el status de "actor que influye"; actor que autónomamente decide su futuro, sin por ello dejar de tomar en consideración la limitación de recursos y la eventual adversidad que está presente en el entorno político, económico, social y educativo de la organización.

La estrategia no es más que el conjunto de operaciones que lleva a cabo una organización, pero en línea con el propósito de realizar el futuro más idóneo, por lo que la estrategia introduce reformas en algunas operaciones, lanza nuevas acciones en algunas circunstancias, pero sobre todo las integra en una cadena causal.

En el caso de la Universidad de Guadalajara se llevaron a cabo las siguientes acciones teniendo como guía conceptual y metodológica estos principios de la planeación estratégica.

Acuerdos y Acciones para la planeación

Consejo de Rectores, órgano de planeación en donde se gestan los cambios.

De acuerdo con lo que señala la normatividad, con los compromisos adquiridos por el Rector General y con el mandato del HCGU, y en concordancia con sus atribuciones, la Vicerrectoría Ejecutiva se dio a la tarea de proponer los procedimientos y políticas generales para la planeación, programación, presupuestación y evaluación.

Por su parte, el Consejo de Rectores, que es el órgano colegiado que se encarga de sancionar las políticas de planeación, se ha constituido como el seno en el que se han presentado, discutido, modificado y aprobado las propuestas.

Es así como, el día 23 de octubre de 2001, la Vicerrectoría Ejecutiva presentó al Consejo de Rectores la propuesta del **Sistema P3E** en línea, que después de integrar las aportaciones de sus miembros y de realizar las modificaciones pertinentes fue aprobado por este órgano de planeación el mes de diciembre de 2001.

Características generales del Sistema P3E

P3E: instrumento con un alto valor estratégico.

En términos generales, el sistema P3E se concibe como un proceso continuo, global, integral y en línea que incluye la planeación, la programación, la presupuestación y la evaluación como fases interrelacionadas.

Haciendo uso de la red de telecomunicaciones y de las herramientas computacionales, con este sistema se pretende mejorar la distribución, el uso y el control de los recursos económicos en la Red. Sus objetivos generales son:

- Establecer un modelo de planeación, programación, presupuestación y evaluación que sea acorde con el marco normativo de la institución.
- Que el sistema P3E sea un proceso continuo, permanente, objetivo, automatizado y en línea.
- Promover un sistema de indicadores de gestión y evaluación enfocado a resultados.
- Contar con criterios técnicos estables, explícitos y transparentes en la distribución del presupuesto.

Un sistema que integre, cohesione, ordene y dé cauce a las actividades de planeación, programación, presupuestación y evaluación.

Para la consecución de estos objetivos se plantean las siguientes grandes líneas de acción:

PLANEACIÓN:

- ✓ Revisión del PDI Visión 2010.
- ✓ Formulación o actualización de los planes de desarrollo de todas las dependencias de la Red.

PROGRAMACIÓN:

- ✓ Elaboración del POA 2003 por cada una de las dependencias y con la lógica del P3E.

PRESUPUESTACIÓN:

- ✓ Propuestas de presupuesto de ingresos y egresos 2003 por proyectos.

EVALUACIÓN

- ✓ Definición de indicadores de desempeño para la red, e indicadores para cada uno de los proyectos de las dependencias.

Las unidades básicas son las protagonistas del cambio.

Con este esquema general está planteado que en la parte de planeación se revise los Planes

de Desarrollo, a nivel institucional y en cada una de las dependencias de la universidad. En lo que concierne a la programación, se debe establecer una relación entre el Plan y los POA's. En la presupuestación, que se lleve a cabo a partir de las unidades básicas y por proyectos. En la parte de evaluación, que exista correspondencia entre los objetivos, estrategias y metas y que se establezca un sistema de indicadores que evalúen el cumplimiento de éstas. En global, que estas funciones sean coherentes entre sí y que sean concebidas como un proceso integral.

Talleres de capacitación sobre planeación estratégica.

Actividades realizadas desde el 2002

En congruencia con lo anterior, se han realizado las siguientes actividades: Con la aprobación del Rector General y del Consejo de Rectores se contrataron los servicios de asesoría del Despacho de "Gestión Pública" cuyo titular es el Doctor Luis F. Aguilar. Esta empresa de consultoría impartió el curso taller de Capacitación en Metodología y Planeación Estratégica, que se celebró los días 28, 29 y 30 de mayo de 2002.

En este curso se reunieron los directivos, personal de la Unidad de Desarrollo Institucional, los Jefes de Planeación, un Director de División y un Jefe de Departamento de cada Centro Universitario y del SEMS y personal de la Administración General.

Una introspección institucional para mejorar, decidir y actuar.

Para la realización de este taller se hizo entrega del "Manual de Planeación Estratégica Universitaria", que aporta elementos metodológicos orientados a la revisión y actualización del PDI 2010 y de los planes de los centros universitarios y el SEMS.

Como parte de estas actividades se realizó el primer Taller de Alta Dirección, con la participación del Consejo de Rectores. En esta ocasión se llevó a cabo un ejercicio de autodiagnóstico de la institución que sirviera como marco de referencia para la definición de la Misión, la Visión y los Ejes Estratégicos de la Universidad de Guadalajara.

Asimismo, se revisó detalladamente el concepto de Red Universitaria y los titulares de los Centros Universitarios y del SEMS realizaron una exposición de lo que son cada una de las dependencias que encabezan, poniendo énfasis en la percepción que se tiene de la red universitaria en su conjunto.

Surgimiento de una nueva Misión, Visión a 2010, Ejes Estratégicos y Políticas Generales.

Siguiendo la metodología propuesta por el despacho Gestión Pública referente a la planeación estratégica, los participantes del taller efectuaron un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para establecer un diagnóstico general del entorno e interno de la institución. Esto fue con la finalidad de contar con un marco de referencia sobre la situación actual de la universidad y estar en posibilidades de revisar la misión y la visión de la institución.

El día 4 de junio de 2002 se llevó a cabo el segundo Taller de Alta Dirección cuyo objetivo principal fue revisar y actualizar la Misión, la Visión y Ejes Estratégicos de la Universidad de Guadalajara.

Etapas de planeación en línea en toda la Red.

En este taller se analizó y discutió cada una de las partes que contienen la Misión y la Visión actuales, se redactó un borrador preliminar de estos textos de acuerdo a los elementos que arrojó el análisis FODA y a las aportaciones y percepción de todos los miembros del Consejo de Rectores. El resultado de este ejercicio fue una declaración de Misión y de Visión que fue aprobada en lo general por el Consejo de Rectores. Se formó una comisión redactora para que revisara los textos e hiciera las correcciones de estilo que fueran necesarias.

Posteriormente, los días 1 y 2 de agosto de 2002, se celebró el tercer Taller de Alta Dirección en el que participaron el Consejo de Rectores así como de los titulares de las Coordinaciones Generales de la Administración General.

Con base en el documento de Misión y de Visión se terminaron de definir los ejes estratégicos y

**Instrumentos de
alta tecnología
para el
desarrollo.**

las políticas generales que guiarán el desarrollo de la Universidad de Guadalajara en los años por venir. Asimismo, se acordó abrir la participación a las diversas dependencias para presentar propuestas orientadas a definir y mejorar los modelos académicos, de organización y de gestión.

Una vez definidos y afinados la *Misión*, *Visión*, Ejes Estratégicos y Políticas Generales de la Red Universitaria, durante el mes de septiembre todas las dependencias de la red revisaron y actualizaron sus propios planes de desarrollo.

Asimismo, durante el mes de septiembre se realizaron reuniones en la que participaron los titulares y personal de apoyo de las coordinaciones generales para definir una estructura programática que fuera acorde a los nuevos ejes estratégicos y, en consecuencia, a la *Visión 2010*.

Los días 19 y 20 de septiembre de 2002, se efectuaron los cursos-talleres sobre programación, presupuestación y evaluación impartidos por el despacho de Gestión Pública, en el que participaron por los centros universitarios y el SEMS el secretario académico y administrativo, el jefe de planeación, un jefe de departamento, un director de división y por la administración general, personal de la Unidad de Desarrollo Institucional y del SIIAU.

A mediados del mes de octubre se puso en marcha la siguiente etapa del proceso P3E que corresponde a la programación y presupuestación por proyectos. Para esta actividad al igual que para la planeación, el SIIAU diseñó un software que estuvo disponible para capturar en línea cada uno de los proyectos con los elementos requeridos y con relación directa a los objetivos del plan de desarrollo de cada dependencia, así como a la nueva estructura programática, catálogo de fondos y clasificador del objeto de gasto. De este ejercicio de elaboración y captura de los proyectos, en enero de 2003 se pasó a la fase de revisión, aprobación e integración de las propuestas de presupuesto a nivel de cada uno de los órganos de gobierno: colegio departamental y/o de escuela, consejo divisional, consejo de centro y del SEMS, y los subsistemas de la administración general.

Sin duda, los cursos de Planeación estratégica, Programación, Presupuestación y Evaluación sirvieron para conocer criterios actuales sobre los procedimientos para lograr congruencia entre su misión, visión, ejes estratégicos y políticas y para desencadenar procesos de renovación en cada una de sus unidades básicas de actividad, enfocados principalmente a los campos académicos, administrativos y de gobierno. De su observancia depende la eficacia de la elaboración de los planes concretos para cada dependencia universitaria y por ende, su aplicación y puesta en marcha.

A continuación se presentan las nuevas declaraciones de *Misión*, de *Visión al 2010* y los seis Ejes Estratégicos, que es el resultado de las intensas actividades antes descritas y que han sido avaladas por el Consejo de Rectores.

3. MISIÓN, VISIÓN Y EJES ESTRATÉGICOS

Misión

Creación de conocimientos guiados por valores humanos.

“Somos una Universidad Pública, autónoma y estructurada como una red de centros universitarios y escuelas de educación media superior, con presencia en todo el estado de Jalisco y con una tradición bicentenaria. Generar ambientes de aprendizaje a todas las personas interesadas en su formación y desarrollar sus capacidades analíticas, competencias profesionales y responsabilidad social es nuestra tarea y compromiso.

“Realizamos y difundimos investigaciones científicas, humanísticas y tecnológicas de reconocida calidad y relevancia nacional e internacional. Nuestra contribución al desarrollo de Jalisco y del país consiste en generar, transmitir y aplicar conocimiento. Guían el quehacer de académicos, estudiantes, trabajadores y egresados los principios de solidaridad social, respeto a la dignidad humana, cuidado del ambiente y corresponsabilidad ciudadana con sus comunidades de vida.

“Preservamos y difundimos los valores de nuestra cultura en todas sus expresiones y sostenemos el compromiso de extender los beneficios del saber a todos los miembros de la sociedad.”

Visión

Podemos crear promisorias expectativas.

“EN EL 2010 LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA:

- Se distingue por el alto nivel de su producción científica. Cumple con estándares internacionales de calidad y contribuye a la solución de problemas de las disciplinas y del desarrollo social.
- Es reconocida en el país entre las universidades públicas líderes en la investigación científica, humanística y tecnológica.
- Tiene el mayor número de programas docentes acreditados en el país.
- Desempeña la docencia conforme a un modelo de enseñanza innovador, flexible y multimodal, centrado en el estudiante.
- Aprovecha las nuevas tecnologías de información, comunicación y aprendizaje.
- Desarrolla currícula de calidad internacional y fomenta la movilidad de sus alumnos y profesores mediante intercambios.
- Incorpora tempranamente a los estudiantes a tareas de análisis y solución de problemas teóricos y prácticos.

- Nuestros docentes cuentan con estudios de posgrado, son profesionistas reconocidos en su campo de actividad.
- La mayoría de nuestros egresados han certificado sus competencias profesionales, mantienen vínculos cercanos con nosotros y se actualizan periódicamente.
- La Red Universitaria opera plenamente de acuerdo a las facultades estatutarias.
- Se caracteriza por una distribución equitativa de recursos según criterios compartidos de alto rendimiento y calidad.
- Cuenta con un sistema actualizado de información y con una administración eficiente.
- Ha certificado la calidad de sus principales procesos de gestión institucional, académica y escolar.
- Estructura sus planes, programas y presupuestos con referencia a resultados confiablemente evaluados.
- Es honesta en el ejercicio de los recursos, rinde cuentas a la sociedad y respeta la normatividad universitaria."

Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos encontrarán su aplicación conforme a las necesidades de cada esfera de actividad, en los centros universitarios, en el SEMS, en cada unidad responsable de gasto, y en la elaboración que cada una de ellas haga de sus definiciones específicas. En este sentido, de acuerdo a la Misión y Visión, y con el objeto de ordenar las acciones en lo general, se definieron los siguientes seis Ejes Estratégicos:

EJES ESTRATÉGICOS	
1. INNOVACIÓN EDUCATIVA	Generar un modelo innovador de enseñanza aprendizaje.
2. INVESTIGACIÓN	Mantener e incrementar el posicionamiento de la ciencia en la Universidad de Guadalajara.
3. INTERNACIONALIZACIÓN	Asegurar la internacionalización de la investigación y la docencia.
4. EXTENSIÓN	Redefinir las labores de extensión y difusión de la cultura en la universidad.
	Consolidar un sistema coordinado de gestión universitaria de

<p>5. GESTIÓN</p>	<p>calidad y alto desempeño.</p>
<p>6. GOBIERNO</p>	<p>Reorientar el gobierno universitario y adecuar la normatividad.</p>

En concordancia con los elementos generales antes descritos que fijan el rumbo de la institución, se han definido las *Políticas Generales* y la nueva *Estructura Programática* que han sido diseñados y avalados por los titulares y personal de apoyo de las dependencias de la Administración General.

Cabe insistir que las definiciones de las *Políticas Generales* y *Estructura Programática*, que se presentan a continuación son producto de intensas y prolongadas reuniones de trabajo coordinadas por la Vicerrectoría Ejecutiva y con la participación y dirección de los titulares de las áreas de especialización que tienen que ver con cada uno de los seis *Ejes Estratégicos*.

Asimismo, la propuesta de *Objetivos Estratégicos*, y las *Metas* de cada uno de ellos, fue elaborada con estricto apego a la *Visión 2010*, a los seis *Ejes Estratégicos* y a las *Políticas Generales*, a través de un *análisis de causa y efecto* bajo la metodología del *Cuadro de Mando Integral* que se describe con todo detalle en el capítulo 4 del presente documento.

Innovación educativa

Innovación integral en todos los ámbitos universitarios.

Políticas Generales:

- Innovar la educación en todos sus niveles y dimensiones para favorecer una formación integral ética, estética, científica y humanista, centrada en el estudiante.
- Fomentar la diversidad de ambientes de aprendizaje en todos los programas y modalidades educativas.
- Promover la reorganización y articulación del conocimiento en el diseño de programas educativos flexibles y de fácil transición.
- Fomentar posgrados de calidad en sus distintos niveles, tipos y modalidades.
- Constituir y consolidar cuerpos académicos de alta calidad.
- Desarrollar programas educativos pertinentes, conforme a los escenarios tendenciales y estratégicos.
- Asegurar la calidad de los programas educativos para su acreditación, mediante la evaluación interna y externa, como una forma de rendición de cuentas a la sociedad.

Alcanzamos índices de excelencia en nuestro desempeño.

1°.- Objetivo Estratégico:

Lograr que la Universidad de Guadalajara cuente con el mayor número de programas educativos acreditados por organismos externos y que la totalidad de sus programas sean reconocidos por su calidad.

Facilitar la autogestión del alumno para su aprendizaje.

Metas al 2010:

- Que el 50% de programas educativos de los cuales exista organismo acreditador de la COPAES, hayan obtenido su acreditación.
- Lograr que el 50% de los posgrados científicos sean reconocidos por el Programa Nacional de Posgrado o reciban apoyos del Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado.
- Lograr que el 50% de los posgrados profesionalizantes generen ingresos propios que les permita solventar el 50% de sus gastos de operación y de servicios personales.
- Que el 25% de los egresados de carreras en la que existe Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL), presenten dicho examen.

2°.- Objetivo Estratégico:

Constituir y operar un modelo de aprendizaje centrado en el estudiante que sea innovador, flexible, multimodal y que integre las dimensiones ética, estética, científica y humanista.

Metas al 2010:

- Establecer en los planes de estudio que 15% de la carga horaria esté destinada a actividades de aprendizaje fuera del aula.
- Reducir 30% las horas de clases presenciales.
- Que los estudiantes asistan cuando menos una hora a la semana a recibir tutorías y que ésta tenga valor para la evaluación final.
- Que todos los programas educativos se revisen y actualicen por los colegios departamentales y las coordinaciones de carrera cuando menos cada tres años.
- Que el 10% de los cursos de cada programa educativo se ofrezca en línea.
- Que el 5% de las asignaturas de un programa educativo estén orientadas al análisis y solución de problemas teóricos y/o prácticos.
- Reestructurar todos los programas educativos para que el 30% de sus cursos sean opcionales.
- Lograr que todos los cuerpos académicos consolidados y en consolidación integren cuando menos un estudiante de alto rendimiento.
- Que en todos los programas educativos se dedique una hora semanal en promedio a conferencias y cátedras transmitidas en video.

Superación académica con certificación.

3°.- Objetivo Estratégico:

Contar con personal académico con estudios de posgrado, actualizados, y con reconocimiento o certificación externo (Perfil PROMEP, SNI, certificación profesional, integrantes de cuerpos académicos, etc.).

Metas al 2010:

- Incrementar el grado académico promedio de los profesores de tiempo completo a 6 puntos, que es el equivalente a pasante de maestría.
- Que la totalidad del personal de tiempo completo se encuentre inscrito en un cuerpo académico y que el 35% de ellos formen parte de un cuerpo académico con la categoría de consolidado.
- Que el 75% de los profesores de tiempo completo cuenten con registro de perfil PROMEP en la SEP.
- Que el 30% de los profesores de tiempo completo tengan el grado de doctor.

| Investigación

Impacto a gran escala de nuestro quehacer académico.

Políticas Generales:

- Fomentar la investigación de calidad en sus modalidades básica, aplicada y de desarrollo tecnológico.
- Promover la evaluación de la investigación, con el fin de acreditar esta actividad y los sujetos que la efectúan.
- Garantizar la difusión nacional e internacional de la investigación institucional.
- Fomentar la participación interdisciplinaria de investigadores en redes académicas.
- Privilegiar la incorporación temprana de estudiantes a la investigación.
- Fomentar la investigación sobre la Universidad.

1º.- Objetivo Estratégico:

Mejorar la calidad de la investigación científica, humanística y tecnológica que realiza la Universidad de Guadalajara.

Metas al 2010:

- Lograr un incremento anual del 10%, en promedio, en el financiamiento proveniente de fondos externos destinados a proyectos de investigación.
- Implementar un sistema de evaluación para que todos los proyectos financiados en su totalidad con recursos institucionales, sean evaluados y aprobados por una comisión de pares designada por los colegios departamentales, en el marco de P3E.
- Que el 25% de los profesores investigadores de tiempo completo sean miembros del SNI.
- Que el 60% de los profesores investigadores de tiempo completo sean miembros de algún cuerpo académico consolidado y que el 40% restante formen parte de cuerpos académicos en consolidación.
- Incrementar el GAP de los profesores investigadores de tiempo completo a 7 puntos que equivale a maestría o estudiante de doctorado.
- Que el 40% de los profesores investigadores de tiempo completo cuenten con el grado de doctor.

Dar a conocer los resultados de nuestro quehacer investigativo.

2º.- Objetivo Estratégico:

Incrementar la producción científica en sus modalidades básica, aplicada y de desarrollo tecnológico.

Metas al 2010:

- Lograr que el promedio anual de publicaciones con arbitraje nacional e internacional sea igual o mayor a 1 por cada profesor investigador de tiempo completo.

3º.- Objetivo Estratégico:

Impulsar la difusión nacional e internacional de los productos de la investigación.

Metas al 2010:

- Lograr que todos los miembros de los cuerpos académicos consolidados participen en redes académicas externas.

Otorgar trascendencia extrauniversitaria a nuestras competencias.

Erradicar el provincianismo e impulsar una actitud mental mundial.

Internacionalización

Políticas Generales:

- Integrar la dimensión internacional, intercultural y global en las funciones sustantivas.
- Fomentar el desarrollo de competencias globales en los estudiantes, el personal académico y administrativo.

1º.- Objetivo Estratégico:

Impulsar la internacionalización en todas las funciones y niveles de la Universidad de Guadalajara.

Metas al 2010:

- Que el 5% de los programas acreditados por la COPAES obtengan la acreditación de organismos reconocidos internacionalmente.
- Que todos los programas educativos cuenten con cursos obligatorios de lenguas extranjeras.
- Que el 10% de los cursos en licenciatura tengan un enfoque internacional.
- Lograr que el 10% del total de eventos de difusión que reciban apoyos institucionales sean de carácter internacional.
- Que el 20% de los cursos de capacitación para el personal académico estén relacionados con temática de carácter internacional.
- Que el 20% de los cursos de capacitación para el personal administrativo estén relacionados con temática de carácter internacional.
- Que el 1% del total de académicos, el 1% de estudiantes y el 0.5% de personal directivo, de confianza o administrativo participen en actividades de movilidad académica o de cursos o programa educativos impartidos en el extranjero.

Extensión

La diversidad de nuestra cultura y del medio ambiente como patrimonios de las generaciones futuras.

Formación en valores.

Políticas Generales:

- Reconocer y difundir el patrimonio cultural y natural de la región, del país y el mundo como base del desarrollo sustentable.
- Favorecer la participación social en los diversos procesos culturales.
- Fortalecer nuevas formas de expresión y comunicación artística.
- Apoyar proyectos y programas que contribuyan al desarrollo sustentable y que contrarresten la inequidad, la exclusión social y la pobreza en el estado, la región y el país.
- Fortalecer la convivencia multicultural respetuosa con los pueblos indígenas.
- Fomentar una cultura ambiental.

1º.- Objetivo Estratégico:

Fomentar las dimensiones ética, sustentable, artística, de solidaridad social, de servicio asistencial, y de apoyo a las comunidades, para lograr la formación integral de los estudiantes.

Metas al 2010:

- Lograr que todos los programas educativos realicen cada año cuando menos una de las siguientes actividades extracurriculares: de apoyo a la comunidad, de prevención de adicciones y enfermedades, de información sobre sexología, de impulso a la lectura o de difusión cultural y artística.
- Que el 5% de cursos estén orientados hacia la sustentabilidad o a cuestiones medio ambientales.
- Que el 60% del total de prestadores de servicio sean destinados a prestar servicios de asistencia a los grupos marginados, y de esto que el 25% estén directamente dirigidos a las comunidades indígenas.
- Que en todos los programas educativos de licenciatura se incluyan cursos y talleres optativos sobre cuestiones artísticas.
- Que el 5% de cursos o asignaturas estén relacionados con temas de ética.

2º.- Objetivo Estratégico:

Impulsar la vinculación de los estudiantes con los espacios laborales y de los egresados con la institución.

Metas al 2010:

- Implementar un sistema de seguimiento de egresados automatizado y en línea y que sea acorde con la metodología propuesta por la ANUIES.
- Que cuando menos el 2% del total de créditos de una carrera sean prácticas profesionales en los espacios de trabajo.
- Contar con una base de datos en línea que sea alimentada durante la titulación como requisito para obtener el título y que esté disponible en Internet para su futura actualización con la clave personal de cada usuario.

Gestión

Jerarquizar nuestras prioridades para obtener mayor impacto, eficiencia y aprobación.

Políticas Generales:

- Consolidar un Sistema Integral de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación basado en indicadores estratégicos.
- Asegurar una administración acorde al modelo académico, bajo un principio de subsidiaridad en todos los niveles de la Red, cuyos procesos y procedimientos se sustenten en criterios de calidad y certificación internacional.
- Garantizar una Administración General eficiente de carácter estratégico, con operaciones desconcentradas y en línea en concordancia con el P3E.
- Fomentar una cultura de formulación de presupuesto por proyecto, en concordancia con el Plan de Desarrollo Institucional, con los Programas Operativos Anuales y los indicadores de desempeño.
- Garantizar la racionalidad, austeridad y disciplina en el ejercicio del gasto, así como la evaluación del desempeño y la evaluación de cuentas.
- Garantizar que el Sistema Integral de Información y Administración Universitaria (SIIAU) se constituya en el soporte de la gestión y retroalimente la toma de decisiones.
- Impulsar un Servicio Universitario de Carrera basado en criterios de calidad, equidad y eficiencia en el desempeño, que reconozca el crecimiento profesional, las competencias laborales, el compromiso institucional y la dedicación en las tareas

Utilización de herramientas

*tecnológicas
para una gestión
satisfactoria.*

asignadas, con la finalidad de lograr una mejora permanente en el servicio.

1°.- Objetivo Estratégico:

Lograr una administración de calidad, altamente eficiente, automatizada y con en enfoque hacia la satisfacción de los usuarios.

Metas al 2010:

- Que el 100% de los macroprocesos de la red estén integrados en el SIAU
- Que el 100% de los macroprocesos y el 25% de las oficinas de la administración general se encuentren certificados en la norma ISO-9000
- Lograr que el 70% del presupuesto total sea distribuido de acuerdo a los lineamientos de P3E.
- Que el 100% del personal no académico participe al año cuando menos en un curso, actividad de actualización y/o capacitación.
- Lograr la implementación y el funcionamiento normalizado del Servicio Universitario de Carrera.
- Ajustar las funciones y procesos de la administración general y la de los centros universitarios y el SEMS, a los seis ejes estratégicos y al modelo académico, a través de un proceso de reingeniería.

Gobierno

*Distribuir
competencias
para
perfeccionar la
operatividad.*

Políticas Generales:

- Garantizar que las normas sustenten el modelo educativo y de organización que la Universidad requiera para cumplir con el fin para el que fue creada.
- Garantizar que la normatividad universitaria sustente el modelo educativo y académico, así como un modelo de organización adecuado, para que cumpla con sus fines.
- Asegurar que la investigación se mantenga como un elemento estratégico de desarrollo
- Fortalecer los vínculos entre universidad, sociedad y gobierno.
- Garantizar que el sistema administrativo y de gestión responda a criterios de eficiencia, eficacia, equidad, sencillez, transparencia y legalidad.
- Promover la evaluación autocrítica en todos los niveles e instancias de gobierno de la Universidad.
- Garantizar que la sociedad esté oportunamente informada del adecuado ejercicio del gasto universitario

*Solventar las
acciones con
recursos
equitativamente
distribuidos.*

1°.- Objetivo Estratégico:

Garantizar que la normatividad sustente legalmente y sea congruente con el nuevo Plan de Desarrollo Institucional y los nuevos modelos académico, de organización y de gestión.

Metas al 2010:

- Revisar y actualizar toda la normatividad y elaborar los ordenamientos necesarios para que sean acordes a los cambios operados en los procesos de revisión del plan, al ajuste de la función de administración al nuevo plan, al nuevo modelo académico, y a los actuales criterios y políticas de la SEP.

2°.- Objetivo Estratégico:

Lograr un ejercicio de los recursos eficiente, eficaz, honesto, transparente y con base en la planeación, programación, presupuestación y evaluación y sustentado en la normatividad universitaria.

Metas al 2010:

- Que los órganos de gobierno y grupos técnicos que aprueban los proyectos de P3E en sus diferentes niveles, evalúen el cumplimiento del 100% de las metas al finalizar el periodo.
- Lograr que el 100% de las operaciones de compras y adquisiciones se encuentren registradas en COMPRAUdeG.
- Que todas las dependencias de la Red revisen y actualicen sus planes de desarrollo cada tres años.

Estructura Programática y su conceptualización

1. PROGRAMAS EDUCATIVOS

Integra el conjunto de acciones institucionales en torno al diseño, operación, actualización, regulación, evaluación y acreditación de los distintos planes de estudios y de la oferta de educación continua que ofrece la Red universitaria en todos sus niveles y modalidades.

1.1 Gestión curricular

- Procesos destinados al mejoramiento de la calidad en la formación, sustentados en la actividad colegiada de los Departamentos y Academias. Engloba acciones de ajuste curricular en función de procesos educativos; flexibilización; creación de nuevos programas educativos por Centro, en Red, por Escuelas; definición de criterios para la actualización de reglamentos y de contenidos; incorporación de la dimensión internacional; creación de ejes transversales al currículum; diseño de cursos y, generación de objetos de aprendizaje.

1.2 Regulación de la oferta educativa

- Actualización de catálogo en línea, estrategias de equivalencia entre programas y modalidades, tránsito entre niveles.
- Diagnóstico prospectivo de campos profesionales, proyección de nuevos perfiles, escalonamiento de apertura entre programas y regiones.
- Seguimiento de egresados y estudios de factibilidad para la generación de nuevos programas educativos.
- Proyectos sobre profesiones del futuro, con base en un trabajo interdisciplinario e interdepartamental.
- Integración departamental en articulación con investigación y extensión.

1.3 Evaluación y Acreditación de programas educativos

- Análisis de procesos formativos, calidad en su operación, evaluación externa de pares, revisión del desempeño, identificación del impacto social de los egresados y estrategias para la acreditación de programas educativos.
- Autoevaluación curricular del proceso educativo, de los saberes, de las competencias adquiridas, de la docencia, de los vínculos entre las funciones sustantivas, del trabajo departamental.
- Análisis de trayectorias estudiantiles.

- Servicios de apoyo para la acreditación, aseguramiento de la calidad y acreditación y certificación de competencias profesionales de los egresados.

1.4 Atención tutorial

- Servicios de apoyo académico, mecanismos de inducción y acompañamiento, integración del servicio social y la titulación al proceso formativo, prácticas profesionales y estancias de estudiantes en el ámbito laboral.
- Proyectos de orientación educativa, de inducción a la universidad, de formación profesiográfica.
- Estrategias de reorientación de la demanda educativa.
- Trabajo Interdepartamental e interdisciplinar en torno a los campos de actividad profesional para la vinculación académica.
- Sistema de atención tutorial en línea.

1.5 Educación continua

- Acciones encaminadas a la oferta académica mediante cursos de actualización, diplomados, seminarios y talleres orientados a brindar servicios educativos a la población abierta y que pueden ligarse a programas educativos de los diversos niveles.

2. DESARROLLO DE AMBIENTES DE APRENDIZAJE

Procesos de diseño, producción, exhibición e interacción en relación con los estudiantes, los docentes y el objeto de aprendizaje, con base en la gestión institucional que lo propicia y el soporte tecnológico que lo facilita. Los ambientes de aprendizaje pueden darse tanto en espacios físicos como virtuales.

2.1 Acervos de medios y contenidos para el aprendizaje

- Incluye proyectos para la creación de insumos informativos, que estarán a disposición de docentes y estudiantes para facilitar y apoyar el proceso de aprendizaje, los cuales pueden ser producidos o bien incorporados como: bases de datos, acervos y revistas electrónicas, objetos de aprendizaje.

2.2 Desarrollo de espacios del conocimiento

- Integra acciones que contemplan la creación y proyectos de desarrollo de espacios diferentes al aula tradicional, tales como: laboratorios de docencia y/o investigación, talleres, centros de auto acceso, aulas de video interactivo. Se considera en este subprograma lo relativo a los servicios bibliotecarios: en su modalidad virtual y presencial, formación de usuarios para el desarrollo de competencias informativas, desarrollo de acervos tanto físicos como electrónicos, entre otros.

2.3 Acceso remoto a servicios académicos

- Son ámbitos de aprendizaje fuera del campus universitario sostenidos por organizaciones comunitarias, instancias gubernamentales y/o empresariales, desde los cuales se puede acceder a los servicios educativos de la universidad.

3. DESARROLLO DE CUERPOS ACADÉMICOS

Acciones encaminadas a la consolidación del trabajo de grupos y equipos, que desarrollan su labor en forma autogestiva con el fin de contribuir al logro del Plan de Desarrollo de su dependencia de adscripción e impactan con su labor, la mejora a escala institucional. Integrados por profesores de tiempo completo y con la colaboración de profesores de asignatura, efectúan actividades de trabajo colegiado para la generación y aplicación del conocimiento, así como la docencia en cursos curriculares y extracurriculares, los objetivos y metas de su trabajo se contienen en un plan de desarrollo por cada cuerpo.

3.1. Integración y consolidación de cuerpos académicos.

- Procesos de incorporación, reincorporación y promoción de académicos alto nivel, cuyos perfiles se desprenden de las necesidades de los planes de desarrollo de los cuerpos académicos y que permiten la consolidación de los mismos. Las estrategias pueden considerar entre otras: creación de plazas temporales o definitivas, con el objeto de incorporar a profesores huéspedes, repatriados, reincorporación de becarios o la promoción de académicos del mismo cuerpo.

3.2 Fomento a la productividad de los cuerpos académicos

- Conjunto de acciones y proyectos que apoyan los planes de desarrollo de los cuerpos académicos, incluye entre otros: insumos para el fomento del trabajo colegiado, apoyo para la presentación de resultados en eventos académicos y acciones para la gestión del registro de los cuerpos académicos y sus integrantes ante la Secretaría de Educación Pública.

4. DESARROLLO DEL PERSONAL UNIVERSITARIO

Conjunto de actividades y procesos relativos a la capacitación, actualización y mejoramiento del nivel educativo del personal administrativo y académico de la institución.

La actualización continua comprende las actividades encaminadas a mantener al personal al tanto de los últimos avances en su esfera de competencia y desempeño, así como en las áreas prioritarias para el desarrollo del modelo educativo de la universidad.

De igual manera se incluyen las actividades de formación encaminadas a obtener un nuevo grado académico relacionado con los planes de desarrollo y el ámbito de desempeño del sujeto.

4.1 Actualización y capacitación del personal universitario

- Integra actividades encaminadas al contacto permanente del personal, con los últimos avances nacionales e internacionales en su ámbito de desempeño. Incluye cursos de inducción sobre el conocimiento de la institución y la adquisición de competencias mínimas de carácter estratégico; cursos de actualización disciplinar; asistencia a foros locales, nacionales e internacionales; adquisición de nuevas competencias; mejora de competencias profesionales; entre otros.

4.2 Profesionalización del personal universitario

- Acciones y actividades encaminadas a la obtención del grado académico del personal, relacionados con su ámbito de desempeño.

5. REDES ACADÉMICAS

Son mecanismos de impulso al intercambio académico y el establecimiento de proyectos conjuntos a partir de la generación de espacios de cooperación académica en áreas vitales para el desarrollo educativo como: la investigación, proyectos de formación conjunta de recursos humanos, promoción del conocimiento, información, metodologías, ideas y planteamientos innovadores, movilidad de estudiantes y profesores en marcos más amplios de colaboración. Impulsando con ello, la participación académica institucional e interinstitucional a nivel nacional e internacional con acciones que impactan en el desarrollo de la Institución. Estas redes pueden ser reales o virtuales.

5.1 Redes de investigación

- Propiciar vínculos entre docentes e investigadores de la propia institución y con otras, por áreas, campos, disciplinas y objetos, para generar conocimiento. Incluye estancias y movilidad de investigadores en lo general., además del soporte para el desarrollo de investigaciones conjuntas.

5.2 Redes de formación

- Integra estudiantes de diversas disciplinas y niveles, facilita interacciones en torno a objetos de estudio, promueve vínculos interactivos y de movilidad estudiantil entre Centros y Escuelas de la Universidad, así como con otras instituciones educativas nacionales e internacionales. Se consideran en este subprograma, la oferta de programas educativos intrainstitucionales e interinstitucionales, la programación de estancias de docentes en otras instituciones para el desarrollo de cursos curriculares.

6. DIMENSIÓN INTERNACIONAL

Promoción de acciones y actividades encaminadas al dominio de una segunda lengua, así como la difusión internacional de la imagen y productos institucionales.

6.1 Fomento al dominio de lenguas extranjeras

- Acciones y actividades orientadas a la formación en lenguas extranjeras tanto en los alumnos, como en el personal de la Red universitaria. Considera proyectos que posibiliten la creación de un ambiente de bilingüismo, entre otros.

6.2 Promoción Institucional Internacional

- Acciones que permitan fomentar la difusión internacional de la imagen y productos institucionales. Incluye convenios de carácter internacional.

7. GENERACIÓN Y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS

Conjunto de acciones y condiciones para producir conocimiento a través de procesos de investigación en sus diversas modalidades y áreas. Contempla la incorporación temprana de recursos humanos y el impulso a la formación de investigadores. Así como la vinculación científica.

7.1 Fortalecimiento a la investigación

- Fomento a la realización de proyectos derivados de las líneas de investigación de los departamentos y/o cuerpos académicos.

7.2 Incorporación temprana a la Investigación

- Proceso de iniciación temprana a la investigación de estudiantes sobresalientes (o de alto rendimiento) desde el pregrado, con el fin de incentivar y formar a futuros investigadores. Contempla su incorporación a equipos de investigación como ayudantes y/o aprendices. Dicha incorporación puede ser en calidad de becarios en proyectos estratégicos.

7.3 Fomento a los posgrados científicos de calidad

- Acciones dirigidas a apoyar los programas educativos de posgrado de calidad, orientados a la formación de investigadores.

7.4 Vinculación Científica

- Actividades dirigidas a crear los espacios, relaciones y articulaciones entre la ciencia y la tecnología con sus destinatarios sociales, demandantes o usuarios. Comprende proyectos como incubadoras empresariales, desarrollo de prototipos, proyectos de intervención, promoción, prevención diseño y elaboración de diagnósticos, proyectos por demanda, etc.

8. EXTENSIÓN DE LA CULTURA Y LOS SERVICIOS

Procesos que integran la función mediante la cual la Universidad da cuenta a los diversos sectores sociales y a su comunidad de los productos y servicios científicos, artísticos y tecnológicos que genera.

8.1 Promoción de las artes

- Desarrollo de expresiones artísticas.
- Gestión de intercambios y presentaciones de manifestaciones creativas de alto nivel en este ámbito; las promueve con la participación de los sectores público y privado, a través de sus medios de comunicación, para ofrecer distintas opciones a la comunidad. Integra proyectos de los niveles local, nacional e internacional como: apertura de los espacios culturales, la FIL, Muestra de Cine Mexicano, Papirolas y, de apoyo para la presentación de manifestaciones creativas de la Red Universitaria y externas.

8.2 Divulgación de la actividad universitaria

- Actividades que aseguran la divulgación a la comunidad de los productos y servicios del arte, la ciencia y la tecnología que la Red Universitaria genera y por entidades externas. En este contexto se inscriben los proyectos orientados a: la producción editorial mediante la publicación de textos, ediciones de publicaciones periódicas; la producción radiofónica en diferentes formatos; la producción videográfica y cualquier otro tipo de manifestación artística, científica y tecnológica.

8.3 Vinculación con sectores y grupos sociales

- Integra los procesos que asegura la relación permanente con el entorno social agrupado en los diversos sectores: gubernamental, productivo y comunitario, para que de manera constante atienda sus demandas sin perder de vista la contribución al desarrollo integral y equitativo del Estado. Contiene los proyectos orientados a: generar espacios sustentables en el desarrollo de las tareas inherentes a los diversos ámbitos de la Red Universitaria; propiciar vínculos formales que aseguren la participación directa de las actividades productivas y de injerencia en las decisiones políticas de beneficio social; abrir oportunidades a grupos y sectores sociales

tradicionalmente marginados a las oportunidades de acceso a la ciencia, las artes y la tecnología.

9 ADMINISTRACIÓN CON CALIDAD

Programa que conjunta el trabajo institucional para dirigir, diseñar, organizar, ejecutar y evaluar la operación administrativa de la institución, desde la perspectiva estratégica hasta la de operación elemental; se caracteriza por llevarse a cabo bajo criterios de aseguramiento de calidad, con un enfoque en la mejora continua, y con el objetivo principal de satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria para que puedan realizar satisfactoriamente las funciones sustantivas de la institución.

Dirección, operación, control y supervisión de servicios no escolares dirigidos a los alumnos y egresados que van desde actividades deportivas hasta servicios médicos.

9.1 Administración Escolar y servicios para estudiantes y egresados

- Subprograma en el que se conjunta la operación, control y supervisión de las actividades escolares, registro y acreditación, supervisión y apoyo a las actividades de reconocimiento de estudios oficiales, gestión externa de asuntos escolares.
- Dirección, operación, control y supervisión de servicios y actividades no escolares dirigidas a los alumnos y egresadas que van desde actividades deportivas hasta servicios médicos.

9.2 Administración de Recursos Humanos y Servicio Profesional Universitario

- Dirección, operación, control y supervisión de las actividades propias de la administración del recurso humano, desde su reclutamiento hasta su terminación, oferta y coordinación de servicios dirigidos al personal, atención de asuntos laborales con los trabajadores, las dependencias y terceros, participación y apoyo en comisiones con los sindicatos, así como las gestiones y trámites ante el sistema de seguridad social. Incluye el Reclutamiento, selección y promoción del personal administrativo.
- Servicio Universitario de Carrera.

9.3 Administración Financiera

- Dirección, operación, control y supervisión de actividades de administración de los recursos económicos de la institución, mantenimiento del registro del flujo de recursos, la contabilidad y su comprobación.

9.4 Empresas Universitarias

- Dirección, operación, control y supervisión de las actividades y funcionamiento de las empresas universitarias; gestión de nuevos proyectos generadores de recursos para la Universidad con factibilidad de convertirse en empresa universitaria.

9.5 Modernización y certificación administrativa

- Revisión de los procesos de operación administrativa, documentación y, modernización administrativa a través de la consolidación de un sistema integral de información, propuestas de reestructuración operacional y funcional, apoyo a procesos de certificación de los procesos y trámites administrativos.
- Coordinación de apoyos para, realización y supervisión de obras de infraestructura, servicios de adquisición, proveeduría, logística, servicios básicos y generales de las dependencias.

10. GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Programa encaminado al desarrollo permanente de las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación y evaluación de la Red Universitaria, basado en líneas y sistemas formales de información y evaluación.

10.1 Planeación, Programación y Presupuestación

- Conjunto de acciones y actividades orientadas al diseño e implementación del sistema permanente de planeación, a través de criterios, normas, procedimientos, asesorías, estudios, instrumentos, actividades auxiliares, difusión de los procesos y sus productos. Comprende elaboración y seguimiento de los Programa Operativos Anuales (POA's) integrados por proyectos, acciones de costeo, previsión, asignación, distribución y control de recursos materiales, humanos y financieros.

10.2 Evaluación

- Integra acciones de análisis, seguimiento, medición del desempeño institucional y conformación de instancias colegiadas de seguimiento y evaluación. Atiende la integración, mantenimiento, tratamiento y difusión de información estratégica que apoye al Sistema Institucional de Indicadores.

11. GOBIERNO

Acciones encaminadas a actualizar, aplicar y asegurar el cumplimiento de las reglas, normas y disposiciones jurídicas de observancia obligatoria en la realización de las funciones institucionales.

A través de el se realiza el ejercicio de la autoridad unipersonal y las relaciones institucionales.

11.1 Legislación Universitaria

- Integración de los órganos colegiados de gobierno, su operación y funcionamiento, actividades en apoyo a su trabajo.
- Elaboración, discusión, aprobación, resolución, difusión interna, Revisión de la normatividad actual, propuestas de modificación/supresión y actualización.

11.2 Fiscalización y transparencia en el uso de recursos

- Supervisión de la operación a través de auditorías internas y externas, rendición de cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, supervisión de los actos de autoridad para verificar el pleno apego al cumplimiento de la ley.

11.3 Autoridad y representación institucional

- Servicios de asesoría jurídica, apoyo en la revisión elaboración y revisión de documentos de índole jurídica y de obligación, interpretación normativa, atención de asuntos jurídicos (institucionales y que afecten a la comunidad universitaria), defensa de los derechos.
- Mantenimiento de los archivos institucionales, legalización, certificación, acceso a la información.
- Protección civil, seguridad institucional y seguridad en el trabajo.
- Interacción con los medios externos de comunicación, imagen institucional, difusión y comunicación de sucesos institucionales.

11.4 Relaciones Institucionales

- Desarrollar y mantener vínculos con IES e instancias afines, establecer marcos de colaboración, Desarrollar y mantener vínculos con organismos representativos de la sociedad civil y otros organismos no gubernamentales, establecer marcos de colaboración y apoyo mutuo, gestión de ingresos propios.
- Proyectos, propuestas, solicitudes, gestión ante instancias gubernamentales en los ámbitos federal, estatal y municipal, Gestión de recursos ordinarios y extraordinarios.
- Atención a los gremios, coordinación de los trabajos conjuntos, para y de los mismos.

4. LOS ÁMBITOS INTERNOS Y EXTERNOS: *PUESTA A PUNTO DE LA RED UNIVERSITARIA*

Integración de propuestas y voluntades para responder a las demandas.

Una vez definidas la *Misión*, *Visión* y *Ejes Estratégicos* del Plan de Desarrollo Institucional 2002-2010, es necesario alinear los modelos Académico, de Organización y de Gestión a estos elementos para dar congruencia a lo planeado con la parte operativa y de soporte estructural, organizativo y administrativo.

Por lo tanto, el presente plan es una obra colectiva en movimiento continuo. A la vez que se ha venido trabajando para conjuntar voluntades y aprovechar de mejor manera los esfuerzos de los actores universitarios, se cuenta con un avance sustancial sobre ejercicios de diagnóstico y diseño de estrategias para definir el modelo académico y para mejorar los modelos de organización y de gestión para sus futuras modificaciones.

La universidad se encuentra en un dinamismo inédito en su historia moderna.

Los retos actuales son muy grandes y ante una sociedad internacional cada vez más integrada, es necesario tomar en cuenta los cambios en los contextos internacionales y nacionales, para con ello adecuar las funciones propias de la universidad y poder responder con mayor oportunidad a los requerimientos externos.

El siguiente esquema pretende dar cuenta de las partes de la planeación estratégica que han sido definidas: la *Misión*, que refleja nuestro estado actual y nuestra razón de ser; la *Visión*, que expresa hacia dónde queremos llegar; y los seis *Ejes Estratégicos*, que manifiestan las grandes acciones que emprenderemos para llegar a ser como lo hemos plasmado en la *Visión*.

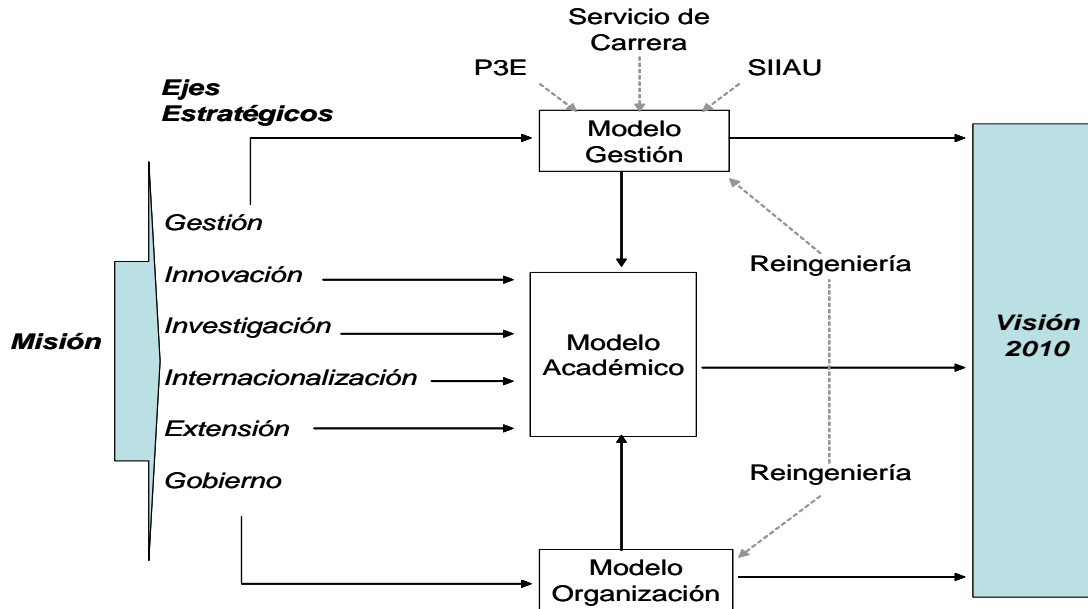
Para ello, la parte operativa o de soporte fundamental, están representados por los tres modelos. De éstos destaca el *modelo académico*, en torno al cual giran los otros dos modelos y que es, a su vez, impulsado por las seis grandes líneas de acción o *Ejes Estratégicos*.

En cuanto al *Modelo de Gestión* se indican los tres instrumentos fundamentales de apoyo: 1) el SIIAU, como la plataforma informática y de telecomunicaciones; 2) el P3E, que es el sistema integrador de la planeación con sus actividades adjuntas, y 3) el *Servicio de Carrera*, que se encuentra en proceso de elaboración y que es la parte que corresponde a los ordenamientos de los recursos humanos y su desarrollo profesional.

Apoiados en la *Reingeniería*, se están revisando los Modelos de Gestión y de Organización para ajustarlos con precisión al *Modelo académico*, modelo que a su vez se encuentra en proceso de definición.

En el esquema siguiente se pretende ilustrar la concepción de lo que es la etapa de *Puesta a Punto de la Red*, es decir, la reestructuración, direccionamiento, aplicación, afinación y adecuación de las grandes acciones de la institución que deben apuntar hacia un objetivo general que es el cumplimiento de la misión y el logro y cumplimiento de la visión.

Requisitos Básicos para la Puesta a Punto de la Red Universitaria



De acuerdo a lo anterior, en los siguientes apartados se hace un recuento general sobre los contextos internacional y nacional que ejercen su influencia sobre las instituciones de educación superior como la nuestra. Asimismo, ya en la parte institucional, se hace una *evaluación diagnóstica* de los principales problemas de los modelos y se describen las principales acciones que se encuentran en marcha. Además, se plantean factores y estrategias que podrían contribuir a su solución.

Panorama internacional de la educación superior

Papel estratégico de la educación superior en la sociedad global.

En los últimos años la educación ha adquirido una relevancia incuestionable. La relación entre educación y desarrollo social, económico y político es un paradigma que actualmente se ha aceptado a nivel mundial. La UNESCO ha señalado que la educación juega un papel determinante para superar las tensiones que se dan entre lo mundial y lo local; entre la tradición y la modernidad; la competencia y la igualdad de oportunidades; el desarrollo del conocimiento y la capacidad de asimilación del ser humano y, entre el desarrollo espiritual y el desarrollo material. Estamos conscientes de que el valor del conocimiento se ha incrementado de manera notable. En la economía actual lo que proporciona mayor valor añadido a los productos y servicios es justamente el conocimiento. Por tal motivo, la educación superior juega un papel estratégico en las sociedades modernas y debe ser un sector prioritario para alcanzar el desarrollo integral de la humanidad.

Renovación radical de las universidades.

Debido a la relevancia que actualmente tiene la educación superior, hoy más que nunca las universidades se encuentran sometidas a una creciente presión. Fenómenos como la globalización, el avance vertiginoso en las telecomunicaciones y los adelantos en la ciencia y la tecnología son aspectos que generan una serie de repercusiones muy importantes en la educación superior. Ello obliga a las universidades a realizar cambios importantes en su misión y en sus formas de

Cambio sustancial en la mentalidad del ser humano a través de la educación.

cumplir con ella para poder enfrentar los retos actuales. En un contexto cada vez más demandante, sin duda, las instituciones de educación superior son uno de los pilares que sostienen el progreso de la humanidad. Es en este marco de referencia que la UNESCO afirma: "la educación superior ha de emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante".

En este sentido, las universidades deberán ser capaces no sólo de responder a las exigencias de su entorno, sino de actuar de manera proactiva, ser generadoras de los cambios que requieren las sociedades para avanzar en un mundo cada vez más complejo. "Los sistemas de educación superior deberían: aumentar su capacidad para vivir en medio de la incertidumbre, para transformarse y provocar el cambio, para atender las necesidades sociales y fomentar la solidaridad y la igualdad.

Educación suficiente y pertinente para todos.

Se establece en la *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI* de la UNESCO, que los tópicos de mayor importancia son: la colaboración entre países e instituciones, y el apoyo de las naciones industrializadas a las menos desarrolladas; la cooperación académica y científica a través de relaciones horizontales; la internacionalización de la educación superior; la flexibilidad en los sistemas educativos y en los planes y programas; la formación de redes de universidades; la intensificación del uso de las tecnologías en telecomunicaciones para extender los servicios a mayor número de personas; la diversificación de fuentes de financiamiento de las IES para ampliar sus servicios y propiciar el crecimiento de la matrícula y, en especial, el acceso a la educación superior como un derecho fundamental de la población.

Formación de redes universitarias.

Pluralidad emergente.

Entre las principales tendencias que se observan a nivel mundial la UNESCO destaca las siguientes: la globalización y sus crecientes efectos; pobreza, inequidad y exclusión; rápida degradación del medio ambiente; emergencia de la sociedad del conocimiento y de la información y, el pluralismo cultural, la diversidad y la creatividad, entre otros.

Nueva Visión de la educación superior.

De acuerdo a un análisis minucioso y a un trabajo de síntesis sobre las tendencias actuales de la educación superior, Carlos Tünnermann señala los siguientes paradigmas: educación permanente, durante toda la vida; autoaprendizaje y enfoque constructivista; cultura de paz; educación en valores y en derechos humanos y, la educación para la tolerancia.

Para este mismo autor, la nueva visión de la educación superior que propone la Declaración Mundial, se basa en los principios siguientes:

Ampliación de las oportunidades de acceso a la educación superior.

- Igualdad de acceso a los estudios superiores;
- Participación y promoción de acceso a las mujeres;
- Promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados;
- Orientación a largo plazo de la pertinencia;
- Reforzamiento de la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad;
- Diversificación como medio para reforzar la igualdad de oportunidades;
- Introducción de métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad;
- Estudiantes y académicos como principales protagonistas de la educación superior.

Vencer las incertidumbres.

Al respecto surgen las dudas acerca de si la universidad actual está preparada para desempeñarse en medio de la incertidumbre. De sí es capaz de transformarse y provocar el cambio. Si realmente considera a los estudiantes como punto central y les ayuda a comprender que la educación es un proceso durante toda la vida. En fin, algunos de estos paradigmas, su sentido, su esencia, su significación en ambientes concretos, sus alcances y sus repercusiones se encuentran, por lo general, en las políticas nacionales de educación superior aunque con aplicaciones que se ajustan a las características del sistema de educación superior mexicano.

Panorama nacional para las universidades públicas

Políticas federales de subsidio.

En los últimos años las políticas federales para la educación superior han apuntado hacia algunos elementos que es necesario tomar en cuenta. En primer término, llama la atención el nuevo enfoque que han adoptado los programas federales para la distribución de los recursos extraordinarios destinados al desarrollo de la infraestructura, como habían sido *Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES)*, *Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario (PROADU)*, *Fondo de Inversión Programas Evaluados y Acreditados (FIUPEA)*, y los apoyos para el mejoramiento de la planta académica como es el caso de *Programa Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)*.

Recursos para el incremento de la calidad.

Hoy en día, algunos de estos programas ya no operan, cuando menos con la misma lógica anterior. En su lugar se crearon dos grandes rubros que son los de mejora de la calidad y de aseguramiento de la calidad, en los cuales los fondos están disponibles para que las universidades públicas accedan a recursos extraordinarios, siempre que estén en el marco del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y que se orienten básicamente a apoyar a los programas docentes, ya sea para mejorar o para asegurar su calidad.

El subsidio centrado en los insumos y productos de las carreras.

En esta nueva lógica de la política federal, si anteriormente el desempeño se medía con base en la calidad de la plantilla académica, en la actualidad se pretende apoyar directamente a los programas docentes que demuestren ser de calidad o que están en proceso de consolidación.

Los indicadores básicos para medir la calidad de los programas son: el índice de titulación, las tutorías, el resultado de seguimiento de egresados, el grado de los profesores de tiempo completo y con perfil deseable, las evaluaciones de los CIEES, la acreditación de programas educativos y la certificación de los procesos administrativos, entre otros. Todo esto relacionado con los programas docentes. Es decir, se apoya a los programas que cuentan con los mejores indicadores ya mencionados y no directamente a las escuelas, facultades, centros o departamentos, ni a los profesores de manera individual o en grupo, ni tampoco a las universidades en global, cuando menos con estos fondos que están relacionados con el PIFI. En síntesis, los proyectos deben estar orientados para mejorar los procesos y productos de los programas educativos.

Los programas educativos como estructuras centrales de las políticas federales.

Este mismo punto central, que es el programa educativo y sus resultados concretos (indicadores), está presente en el PROMEP, que ha realizado una clasificación de programas docentes y ha estipulado las proporciones ideales de profesores de tiempo completo, de tiempo parcial, horas de dedicación a la docencia, al trabajo colegiado y a las tutorías, y en su caso, a la investigación, y que son de acuerdo al tipo de programa docente al cual están adscritos y atienden los académicos.

Por otro lado, en cuanto a la distribución del subsidio ordinario a las universidades públicas, la ANUIES ha propuesto una serie de fórmulas en las que se destaca, en primer término, una tipología de programas que deberán tener mayor o menor costo, es decir, costos diferenciados, y en segundo término, la base de cálculo que es justamente cada uno de los programas docentes de las IES.

Por tanto, existe una tendencia cada vez más clara de distribuir tanto los recursos extraordinarios como el subsidio ordinario, tomando como punto de partida el desempeño de los programas docentes. Esto creemos que es muy importante tomarlo en cuenta, ya que la lógica que ha prevalecido para la distribución de presupuesto y para la sistematización de la información en la Universidad de Guadalajara ha sido partiendo del desempeño de los centros universitarios, ni siquiera de los departamentos. Los indicadores institucionales, la definición de los objetivos y metas, la distribución de presupuesto, los reportes e informes, se encuentran ordenados con base en los centros universitarios en general.

Los programas educativos como foco de atención y ajuste institucional.

Con referencia a lo anterior, una dificultad adicional es que el Estatuto General, en su artículo 126 fracción I, establece que las coordinaciones de programas docentes están adscritas a las secretarías académicas de los centros universitarios, lo que, además de causar problemas para el funcionamiento de los departamentos, dificulta la evaluación partiendo de los resultados y características de cada uno de los programas docentes. Al parecer, esto también ha causado duplicación de funciones y en algunos casos conflictos de autoridad entre los jefes de departamento y los coordinadores de carrera.

Demasiadas instancias: centros universitarios, secretarías académicas, divisiones, departamentos, coordinaciones de carrera que, cuando menos, para la solicitud de recursos extraordinarios y la propuesta de cálculo del subsidio ordinario, dificulta estos procesos, mientras que, a nivel federal, se ha pretendido simplificar tomando como punto de partida únicamente los programas educativos y sus resultados concretos. Si bien, el cambio de orientación en las políticas federales aún no se ha establecido al cien por ciento, lo cierto es que ya existen requerimientos en ese sentido, y en un lapso de tiempo relativamente corto, el sistema de educación superior deberá caminar por esa vía.

Tres vertientes distintas, un solo reto verdadero.

En cuanto al *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, en su capítulo de educación superior, prevalece la misma tendencia a simplificar y clarificar los aspectos más relevantes de este nivel educativo. Tres grandes vertientes se señalan en este programa para la educación superior que son: 1) cobertura con equidad; 2) educación de calidad; 3) integración, coordinación y gestión del sistema. De estas vertientes se desprenden los retos, los objetivos estratégicos, las políticas y los programas de acción, y en cada uno de ellos se desagregan los objetivos particulares, las líneas de acción y las metas, ordenados en cada caso, en las tres grandes vertientes.

Confiabilidad en la evaluación.

La educación de calidad es la que se relaciona directamente con el modelo académico. El documento describe desde sus primeras páginas lo que es la calidad: "Un programa educativo de buena calidad cuenta con una amplia aceptación social por la sólida formación de sus egresados; altas tasas de titulación o graduación; profesores competentes en la generación, aplicación y transmisión del conocimiento, organizados en cuerpos académicos; currículum actualizado y pertinente; procesos e instrumentos apropiados y confiables para la evaluación de los aprendizajes; servicios oportunos para la atención individual y en grupo de los estudiantes; infraestructura moderna y suficiente para apoyar el trabajo académico de profesores y alumnos; sistemas eficientes de gestión y administración; y un servicio social articulado con los objetivos del programa educativo".

Erradicar deficiencias cualitativas de los programas educativos.

Como se puede observar, nuevamente se toma como referencia al *programa educativo* para definir la calidad de la educación superior. En la parte del diagnóstico en cuanto a la vertiente de calidad, se señalan las deficiencias cualitativas partiendo, de nueva cuenta, de lo que sucede con los programas educativos. En síntesis, se menciona que los programas educativos son extremadamente rígidos, demasiado especializados y exhaustivos, centrados en la enseñanza, sin salidas intermedias, y no fomentan la formación de valores y de emprendedores. (PNE 2001-2006: 190)

Nuevos ambientes, nuevos valores en el aprendizaje.

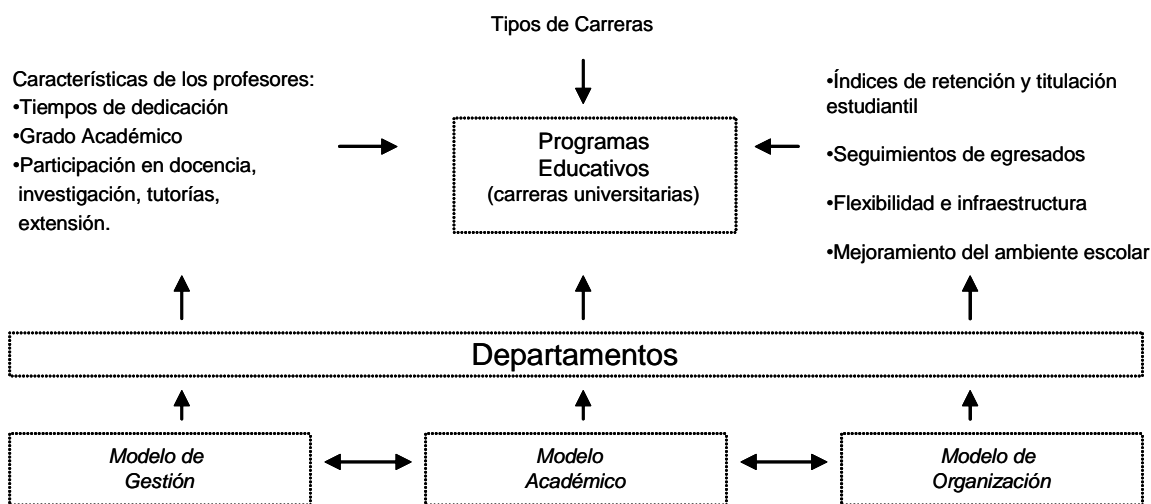
Las políticas, objetivos, líneas de acción, objetivos y metas señalan como medidas para mejorar la calidad de la educación superior aspectos como: actualización de planes y programas de estudio; flexibilización del currículum; superación del personal académico; educación centrada en el aprendizaje; promoción de los valores; articulación del servicio social a los programas educativos; el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación; la atención personalizada a través de tutorías; el desarrollo de nuevos ambientes de aprendizaje apoyados con las nuevas tecnologías, etc... (PNE 2001-2006: 203-212).

Un instrumento fundamental para lograr los objetivos y metas propuestos es el *Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI)* que cada universidad deberá elaborar con base en los indicadores, características y metas que cada programa educativo se haya fijado para

el año 2003 y 2006. Con base en este instrumento se medirán los logros y se identificarán los rezagos de las instituciones, pero primordialmente de sus programas educativos, además de que podrán concursar por apoyos federales extraordinarios, como ya vimos en párrafos arriba.

Esto son a grandes rasgos los aspectos más destacados del Programa Nacional de Educación 2001-2006 que están relacionados con el modelo académico. Para concluir este segmento es necesario resaltar una de las líneas de acción en la que se señala: "Apoyar los procesos de reforma académica en curso y alentar nuevas acciones en esta dirección" y en las metas se establece: "Disponer en 2002 de un conjunto de materiales de apoyo y recursos didáctico que orienten a las instituciones en los procesos de reforma de sus programas educativos dirigidos a implantar enfoques centrados en el aprendizaje..." (PNE 2001-2006: 2140-211).

Esquema de los *elementos institucionales en juego para adecuar recursos y acciones para asegurar o impulsar la calidad de los Programas Educativos*



El modelo académico en las prioridades de la reforma

El Diseño de la red y los cimientos para su construcción 1989-1995.

En el trayecto de los últimos doce años, en la Universidad de Guadalajara se ha trabajado en la definición de las bases y la implementación de medidas diversas para conducir a la institución bajo parámetros normativos y conceptuales de un modelo académico propio.

Sin embargo, este modelo no se ha definido expresamente y lo que aparece son una serie de señalamientos, objetivos, metas y otros elementos organizativos y de planeación que proporcionan aspectos diversos para configurar el modelo académico que se ha pretendido poner en práctica.

Es por ello que resulta pertinente hacer una serie de precisiones, basadas en los documentos oficiales, en los que se han mencionado aspectos relacionados con el modelo en cuestión.

Iniciamos con el Plan de Desarrollo Institucional de 1989-1995 (PDI), en donde encontramos el siguiente objetivo general que debería alcanzarse en 1995:

Una teoría pedagógica propia para cumplir con el compromiso social.

“Para que la universidad pueda alcanzar verdaderamente la excelencia académica deberá lograr constituir para 1995, una teoría educativa pedagógica propia, cimentada en la filosofía política que le dio origen y adecuada a las circunstancias de la dinámica del contexto social. Por lo anterior el desarrollo académico reunirá las siguientes características:

- a) Constitución de planes de estudio flexibles, capaces de adaptarse continuamente al rápido desarrollo del conocimiento.
- b) Incorporación de modelos pedagógicos que sean más formativos que informativos.
- c) Conformación de estrategias que fomenten la interdisciplinariedad.
- d) Formación de profesionistas polivalentes, versátiles e innovadores y con responsabilidad social, capaces de responder a los retos del desarrollo regional y estatal.” (PDI 1989-1995).

En este Plan se proponía lograr que la institución contara con una “teoría educativa pedagógica propia”. Para ello los planes de estudio deberían considerar conceptos como la flexibilidad, la interdisciplinariedad, el énfasis en la formación y estar orientados a la formación de profesionistas polivalentes, innovadores y comprometidos socialmente.

Para lograrlo se hacía énfasis en el trabajo de coordinación, gestión y distribución de recursos de la administración central. Asimismo, se mencionaba que “la flexibilización de las estructuras académicas se fundamentará en la plena revitalización de las instancias del trabajo académico, tales como los departamentos y los cuerpos colegiados en general.”

El modelo académico adquiere importancia.

En este mismo periodo se puso en marcha la reforma académica de la Universidad de Guadalajara. Este proceso de transformación se basó en ocho ejes o líneas de acción, de los cuales dos de ellos estaban relacionados con el modelo académico: “Modernización y flexibilización de las estructuras académicas y administrativas” y “Actualización curricular y nuevas ofertas educativas”.

No obstante, después de la primera etapa de la reforma académica, en la que la institución experimentó una serie de cambios muy importantes en su estructura y organización, y cumplido el plazo que el PDI 1989-1995 estableció para la definición de un modelo académico propio en la universidad, vemos que en el siguiente Plan Institucional de Desarrollo de 1995-2001 (PID), se refrenda la necesidad de definir un modelo académico, acorde a los requerimientos institucionales.

La implementación de la red y su propuesta de modelo académico.

Las metas establecidas en el PID 1995-2001 que se relacionan con el modelo académico son: “Mejorar los índices de desempeño de los estudiantes y la adquisición de habilidades para el aprendizaje y la autoinstrucción; lograr la regularización de los estudiantes rezagados, a través de los servicios de apoyo académico, en particular con los programas de tutorías; estimular la formación integral del estudiante; apoyar programas para el bienestar del estudiante; lograr que los planes y programas de estudio se fundamenten en un modelo académico y curricular integrado y flexible, basado en el sistema de créditos; impulsar la excelencia, la competitividad y la pertinencia de los planes y programas de estudio existentes, sometiéndolos a procesos de evaluación, reestructuración y acreditación”.

En este documento destacan conceptos como el autoaprendizaje, las tutorías, la formación integral, el modelo académico integrado y flexible, el sistema de créditos y la evaluación y acreditación de los programas de estudio.

Durante el tercer informe de la administración anterior (1997-1998), el Rector General dio a conocer las 21 políticas institucionales que deberían regir en los siguientes tres años (1998-2001). Entre éstas, destacan por su relación con el modelo académico, las siguientes:

“Ampliar y adecuar la oferta de educación superior según los requieran las necesidades sociales; reducir las cargas horarias semanales, el número de créditos requeridos y la duración promedio de los ciclos de licenciatura y posgrado; someter nuestros programas a evaluación externa”.

De nueva cuenta se destacan conceptos como la pertinencia y la evaluación, además se añaden elementos como la reducción de la carga horaria, de los créditos y de la duración de las carreras profesionales.

La definición de Innova, un intento de modelo académico actualizado.

La necesidad de definir un nuevo modelo académico

En el PDI Visión 2010 se establece que la instancia responsable de la definición del nuevo modelo será el Proyecto Estratégico para el Sistema de Innovación del Aprendizaje, conocido como *Innova*, cuyos objetivos, estrategias y metas, en cierta medida, nos permite inferir las acciones concretas para definir el modelo académico que se relaciona con la *Misión* y la *Visión* de la institución. *Innova* señala tres objetivos principales:

- Crear en la Universidad de Guadalajara un ambiente integral y diverso para el desarrollo de oportunidades de aprender, en el marco de la educación permanente, como una formación para todos los momentos y para toda la vida.
- Coadyuvar con la Red Universitaria en la promoción de prácticas educativas innovadoras y en el desarrollo de mejores ambientes de aprendizaje para responder con flexibilidad, calidad, pertinencia y equidad a los requerimientos sociales de formación humanística, científica y profesional.
- Optimar los recursos de la Red Universitaria y propugnar por la construcción de una plataforma de servicios en red, aprovechando las tecnologías de la información y la comunicación para la creación de ambientes de aprendizaje diversificados e interactivos, para brindar mejores servicios educativos a más personas, al modificar las prácticas educativas hacia procesos de formación más abiertos y centrados en las personas y sus condiciones para el aprendizaje.

Para el logro de estos objetivos, *Innova* establece como metas, que deberán cumplirse gradualmente hasta su consecución definitiva en el año 2010, las siguientes:

La filosofía de Innova: diversidad y flexibilidad en los modos y medios de aprendizaje.

- La formación del sistema de redes de aprendizaje en línea, video educativo y centros de autoacceso en todos los CU y el SEMS, así como en las sedes de la Universidad, para garantizar su cobertura con calidad, suficiencia y pertinencia.
- La totalidad de los profesores de carrera se desempeñarán como docentes de la Red Universitaria, con base en un modelo académico centrado en el aprendizaje autogestivo, en un entorno tecnológico que propicie la aplicación del conocimiento, la información y comunicación educativa, en programas compartidos por todas las entidades de la Universidad, respetando las particularidades de cada una de ellas.
- Estarán en modalidades educativas no convencionales y formarán parte de la programación académica universitaria, 100% de los cursos. Los estudiantes podrán optar hasta en 50% de los programas en diferentes modalidades, en promedio, o solicitar la acreditación de sus aprendizajes, independientemente de la manera en que fueron logrados.

Prerrequisitos del nuevo Modelo Académico para la Red Universitaria en Jalisco:

- Pertinente.
- En constante evaluación.
- Reducción de tiempos.
- Maximización de resultados.
- Formación con valores/formación integral.
- Flexibilidad curricular/tanto para la actualización permanente de contenidos como para

- garantizar un aprendizaje significativo.
- Participación activa de los estudiantes en actividades extrauniversitarias/prácticas profesionales/estancias en empresas.
- Funcionar como un verdadero Sistema.

El modelo académico y los señalamientos normativos

Dificultades en la definición de un modelo académico.

Es posible sostener, con relación a la vida académica, que el problema no ha sido la falta de elementos normativos o de planeación, ni a la falta de claridad o ausencia conceptual de esta actividad. Se puede considerar que la cuestión ha sido que no se ha definido de manera plenamente explícita el *modelo académico*, lo que a su vez, ha dificultado su puesta en marcha, ya sea porque no se han implementado las medidas necesarias; o porque la actual estructura organizacional es un obstáculo para que la red funcione como está conceptualmente establecida; o porque la dispersión de visiones e interpretaciones, ha impedido llevar a la práctica lo que desde hace varios años se ha detectado.

Propuestas como detonantes de la discusión.

La definición de los conceptos que nos permitan prefigurar un modelo académico propio, si bien podrían ser cuestionables y perfectibles, de acuerdo a los diferentes enfoques teóricos, pueden ser muy útiles como punto de arranque para los trabajos de revisión, análisis, crítica y propuestas. Lo cierto es que en la actualidad el modelo académico imperante arroja resultados negativos y la problemática que prevalece es amplia, como veremos más adelante.

Ahora bien, para entender el soporte básico que podría facilitar la operación del modelo académico en la red, creemos necesario mencionar algunos puntos de la estructura organizacional de la universidad.

Las funciones de los departamentos.

La Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara establece que la institución está basada en un modelo de red integrada por los Centros Universitarios, al Sistema de Educación Media Superior (SEMS) y a la Administración General. Dentro de este universo global, la ley indica que el departamento, en el caso de los centros universitarios, y la escuela en el SEMS, serán las unidades básicas en torno a las cuales se organicen y administren las funciones sustantivas de la institución. Es a partir de esta estructura general de red y departamentalizada como deben organizarse las funciones sustantivas de la universidad. Por lo tanto, de acuerdo al principio de planeación participativa y con base en la misma ley, como veremos más adelante, es que consideramos que el espacio institucional de donde debe surgir la propuesta del modelo académico es justamente de los departamentos y escuelas.

El departamento como la unidad básica de la vida académica.

Ahora bien, en principio el modelo departamental se caracteriza por agrupar en un Departamento a profesores e investigadores que trabajan en torno a un campo especializado del conocimiento, por lo que generalmente es unidisciplinario y pretende conjuntar las actividades de docencia, investigación y extensión. En concreto, el departamento debe ser la unidad básica relativamente autónoma que reúna a una comunidad de profesores e investigadores y que son responsables de la docencia, la investigación y la extensión en un campo especializado del conocimiento.

Fortalece las disciplinas.

Una de las características más relevantes de este modelo es que el departamento ofrece todos los cursos pertenecientes a una misma disciplina, independientemente del programa educativo en el cual se imparte, y encomienda la enseñanza de los diversos cursos a especialistas en los contenidos. Asimismo, separa los aspectos administrativos -como son el registro, el control y la acreditación de los estudiantes-, del trabajo académico que es la docencia, la investigación y la difusión.

Otra de sus características es que puede facilitar la implementación de currícula flexibles que

se adapten, en cierta medida, a las necesidades de formación que presenta cada alumno.

Flexibilidad de horarios y cursos.

En un funcionamiento ideal, el departamento permite que el estudiante, dentro de ciertos límites, elija los cursos y modele su propio currículum de acuerdo a sus preferencias y aptitudes.

Actualización permanente.

Por otro lado, facilita la comunicación entre profesores de las diversas asignaturas de una misma disciplina y favorece la constante revisión de los planes y programas de estudio. Es así como se evitan duplicaciones innecesarias de cursos en toda la institución y se exige un esfuerzo, de parte del estudiante, para elegir y adaptar las asignaturas a sus necesidades.

El sistema de créditos fortalece la flexibilidad.

Es necesario mencionar la importancia de un sistema de créditos para hacer posible la flexibilización curricular, ya que esto permite al alumno elegir libremente una parte de sus estudios y orientarse hacia una determinada línea de conocimientos, así como establecer una comunicación horizontal con otros estudiantes de diversas carreras, con el fin de enriquecer y dinamizar los cursos.

Analizar la operación real del modelo departamental.

A grandes rasgos, el departamento fue y ha sido concebido de esta manera. Ahora, se hace necesario revisar la operación real del modelo departamental en la Universidad de Guadalajara y en los diferentes centros universitarios de la red. Esto es con la finalidad principal de detectar de qué manera obstaculiza o favorece el desarrollo del modelo académico que se pretende adoptar.

Modelo de organización institucional

Ajuste de los actuales esquemas de organización..

Debido a los cambios internos y externos que se han experimentado en los últimos años, actualmente la institución demanda un ejercicio de análisis para identificar la correspondencia de su estructura organizacional con los elementos base de su modelo académico, de las leyes, estatutos y reglamentos y del Plan de Desarrollo Institucional Visión 2010 que contiene la declaración de la *misión*, la *visión*, los *seis ejes estratégicos* y las políticas generales.

El primer diseño de la Red se realizó hace casi una década, como un ejercicio de prospectiva, dada la evolución hacia un paradigma nuevo. Sin embargo, a la luz de los cambios que se han operado y de las experiencias acumuladas hasta ahora, se considera que es necesario plantear un ajuste de los actuales esquemas de organización.

El departamento como eje central de la organización.

Partimos de las siguientes premisas generales. En la Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara se señala como entidades integradoras a los Centros Universitarios, al Sistema de Educación Media Superior (SEMS) y a la Administración General. Dentro de este universo global, la ley orgánica indica que los departamentos serán las unidades básicas en torno a las cuales se organicen y administren las funciones sustantivas de la institución.

Tomando al departamento como núcleo central, deben interactuar los subsistemas académico, administrativo y de gobierno. Recordemos que el departamento es la unidad básica en donde se organizan y realizan las funciones sustantivas de la universidad y es a partir de esta concepción que debe definirse el modelo de organización que sea el soporte de las actividades de docencia, investigación, extensión y difusión.

Homogeneidad contra heterogeneidad.

Ahora bien, es claro que la referencia de todos los centros universitarios a un mismo esquema ha sido útil para garantizar la coherencia y consistencia del conjunto en la etapa de transición, pero es probable que ahora pueda ser un factor que dificulte la profundización de la vida académica de la Red. De hecho, la aprobación misma del modelo de organización, con el deslinde de responsabilidades y competencias aún vigente tuvo un carácter provisional, en tanto se experimentaban sus efectos y se revelaban sus ajustes necesarios,

según se prueba por el texto del artículo 9º transitorio del Estatuto General de la Universidad de Guadalajara, que a la letra dice:

Normatividad en torno a la configuración de los departamentos.

*El presente Estatuto General **deberá ser revisado en forma integral** por el H. Consejo General Universitario en un plazo no mayor de doce meses contados a la fecha de su aprobación.*

Tal documento, que regula de manera específica la organización institucional, fue aprobado mediante el Dictamen número 29636 por el pleno del Consejo General Universitario en su sesión del 5 de agosto de 1994. Por supuesto, a la fecha no se ha realizado tal revisión integral, y sólo se le han practicado algunos ajustes puntuales.

La estructura departamental actual no cuenta en todos los casos con la solidez académica que una Universidad de calidad debe garantizar para su adecuado funcionamiento. Algunos departamentos académicos no cumplen con todos los criterios de constitución establecidos para el inicio de los trabajos de la Red en este modelo de organización:

Creación sustentada con solidez académica.

Estatuto General, Artículos 11 y 12:

Para los efectos de crear, modificar y suprimir departamentos en los Centros Universitarios..., las autoridades competentes deberán considerar los requisitos siguientes:

I. Para su creación, presentar un proyecto académico de constitución en el cual se establezca:

- a) Una sólida fundamentación epistemológica y teórica sobre la pertinencia de su creación, que defina el tipo de programas académicos que realizará **a partir de un modelo coherente e integrado de sus funciones sustantivas;**
- b) Su **plantilla académica**, especificando sus miembros, cargas horarias, **campos de especialidad**, antigüedad en la institución, así como los **perfiles de formación** y de las **funciones** que se les asignará en la estructura proyectada, y;
- c) El personal académico de tiempo completo y medio tiempo necesario para constituir un Departamento será de diez académicos¹⁰, de los cuales al menos dos deberán ser profesores titulares;

II. Contar con programas institucionales de **investigación, docencia, difusión y vinculación**, en los campos disciplinares de que se ocupa;

III. Tener a su cargo, en el ámbito de docencia, al menos tres asignaturas de alguna carrera profesional o técnica, o dos cursos en posgrado;

IV. Tener adscrita, al menos, una **línea de investigación;**

V. Contar con una producción científica que apoye la docencia, difunda la investigación y coadyuve a los programas institucionales de extensión;

VI. Contar con una propuesta de **organización académica, la adscripción del personal académico** en sus respectivas unidades y los mecanismos de interacción correspondientes;

VII. Identificar en su proyecto académico, las metas que se propone alcanzar, las actividades a realizar y la **presupuestación global a tres años;**

VIII. Contar con **un sistema de planeación, programación, presupuestación y evaluación**, que permita establecer los instrumentos necesarios para el logro de los objetivos y metas institucionales, y;

IX. Contar con la autorización de los **recursos financieros necesarios para su funcionamiento.**

Escasez de

Como puede observarse, los requisitos de constitución y modificación de departamentos son

¹⁰ Cinco miembros del personal académico de carrera para el caso de los Departamentos en los Centros Universitarios Regionales.

recursos institucionales para cumplir con el modelo departamental.

poco demandantes en lo que se refiere a la talla de la plantilla académica. Actualmente, existen departamentos que no cumplen en su totalidad con estos requisitos, ya sea en lo relativo a la investigación, la planeación, programación y presupuestación, la disponibilidad de recursos para su ejercicio, las fichas básicas del perfil académico y de competencias de sus miembros.

Los criterios de fortaleza y calidad de los cuerpos académicos que ahora constituyen el pilar de los programas de desarrollo de las universidades en México, rebasan los referentes que originalmente se propusieron para el diseño del modelo departamental.

Redefinición de la relación entre divisiones, departamentos y carreras.

Ante la heterogénea condición actual de los departamentos, las definiciones homogéneas no son precisamente las más apropiadas. Ocurre que la conformación temática o de campo específico de conocimiento que define a los centros universitarios metropolitanos, en términos formales, los convierten en sí mismos en lo que en otras universidades de organización departamental son las llamadas *Divisiones*. Esto es, un *Centro Universitario Temático* de nuestra red es similar a las *Divisiones Temáticas* de otras universidades departamentales.

Por lo que toca a los Centros Universitarios Regionales, las dimensiones de la mayoría de sus departamentos académicos (muchos de los cuales se confunden con las carreras profesionales que ofrecen), así como su diversidad temática, nos hace pensar que tal vez su agrupación en divisiones no sea la adecuada.

Búsqueda del equilibrio estructural.

La relación entre los programas académicos y los departamentos fue cuestionada desde su definición inicial, por lo que es pertinente revisar su funcionalidad y sopesar los beneficios y desventajas que esta situación propicia. Por ejemplo, si se parte de la existencia de departamentos académicamente sólidos, como los que se propone conformar, es claro que los programas académicos deberán integrarse a ellos y coordinarse como una actividad departamental más. Sin embargo, ante la debilidad de algunos departamentos, y al considerar la necesaria transdisciplinariedad en la estructura de los planes de estudios del pregrado, se argumenta la localización de las coordinaciones de los programas académicos en las Secretarías Académicas de las administraciones de los centros universitarios, tal como ahora se establece en la norma institucional.

Es deseable proceder a un ejercicio colectivo de redefinición de las funciones y responsabilidades de los departamentos, como las instancias fundamentales del trabajo universitario, buscando los más altos índices de calidad posible, que propicien la integración y coherencia de los proyectos de investigación, los programas académicos, las actividades de extensión y vinculación.

Cuerpos académicos articulados y actuantes.

Los departamentos deben contar con cuerpos académicos sólidos, con líneas de investigación que sean activas y productivas, con vinculación entre la docencia, la investigación y la extensión, con articulación entre los estudios de pregrado y las necesidades de nuevos programas de posgrado.

La institución está en condiciones de aspirar a ello y de alcanzarlo. Cuenta con suficiente capital humano; ha consolidado cuerpos académicos y grupos de liderazgo a modo de centros de nucleación de los nuevos departamentos y dispone de instrumentos de política institucional para fortalecer las entidades que ahora se encuentran más distantes de los índices de desempeño deseables.

Se tiene, más que nada, la voluntad colectiva para analizar nuestra situación, identificar la problemática actual, proponer y acordar los ajustes y emprender la construcción de un modelo departamental sólido, puesto a punto con las exigencias de la vida académica y de conformidad con la responsabilidad que la sociedad nos ha encomendado.

Modelo de gestión institucional

Pensar el desarrollo a futuro.

La estructura de soporte administrativo que actualmente opera en la institución, si bien funcionó durante la etapa de transición a la Red como un elemento de integración, hoy en día requiere de una revisión y actualización que le permita adecuarse a las nuevas exigencias y a la pronta incorporación de los adelantos en materia de sistemas administrativos modernos. Asimismo, es necesario alinear el modelo de gestión con los principios y fundamentos de la misión, la visión, los ejes estratégicos y, sobre todo, los elementos constitutivos del modelo académico.

La gestión debe ser congruente y acoplarse plenamente a estos elementos que marcan las grandes líneas de desarrollo de la institución en los próximos tiempos. Debe contribuir de manera prioritaria para que las funciones sustantivas de la universidad se realicen de la mejor manera posible.

En este orden de ideas, el inicio de operaciones de la Administración 2001-2007, ha permitido realizar un ejercicio de ajuste del modelo de la administración general, que intenta realinear las funciones administrativas, como un auténtico soporte del y para el trabajo académico.

La gestión debe recobrar su sentido y orientación.

En el mes de septiembre de 2002 se dio inicio a un proceso de reingeniería coordinado por los diversos titulares de las coordinaciones generales y oficinas de la administración general. A reserva de los resultados que este proceso de reestructuración arroje sobre el desempeño y las propuestas de mejora, la problemática principal que a la fecha se observa es la siguiente:

Consideramos que la filosofía que condujo el proceso de diseño del modelo de gestión, que se encuentra expresada en la exposición de motivos de la iniciativa de la Ley Orgánica de 1993, se ha desviado de algunos de sus planteamientos iniciales.

En los últimos años la administración general ha quedado desajustada de las funciones de coordinación y de integración de propuestas para el mejor funcionamiento de la Red. En algunos casos las coordinaciones generales han funcionado como instancias de concentración y control de operaciones, que es contraria a la descentralización de las funciones administrativa, planteada en la reforma académica.

Una revisión colegiada de los procesos vigentes, convocada por la Vicerrectoría Ejecutiva, ha detectado que una parte significativa de las operaciones institucionales en materia de administración de recursos humanos, físicos y materiales, no cuenta con criterios y parámetros claramente definidos, ni jurídicamente válidos. Hay fragmentación de operaciones y traslapes de ámbitos de intervención. En algunas áreas los datos son dispersos e inconsistentes, los procesos lentos y en ocasiones discrecionales¹¹.

Dimensión administrativa proporcional a la eficiencia.

Por lo que ve a los centros universitarios y al Sistema de Educación Media Superior, sus instancias de soporte fueron construidas como modelos a escala de la administración general, lo que ha provocado réplicas de acciones al interior de los centros universitarios y una escasa orientación al servicio de los departamentos.

Adicionalmente, es común encontrar que las posiciones de la administración local no se ajustan a las necesidades de los centros universitarios y de las escuelas. Se entiende que sea así, cuando se les ha limitado a ajustarse al modelo genérico, sin posibilidades de diseños acordes a sus necesidades.

Es justo reconocer que la administración general, ahora en funciones, es demasiado grande, compleja y que no siempre propicia de manera eficiente y oportuna el desahogo de las

¹¹ Tal ejercicio reúne a los titulares y auxiliares delegados de la Secretaría General, Oficialía Mayor, Dirección de Finanzas, Secretaría Privada de la Rectoría, Secretaría Técnica de la Rectoría, Coordinación General Administrativa, Coordinación General Académica, Oficina del Abogado General, Coordinación de Presupuesto, Unidad de Sistemas y Procedimientos, Dirección Ejecutiva y Coordinación Operativa del SIIAU.

operaciones institucionales con base en las necesidades de los usuarios.

Es imprescindible recuperar el espíritu original del modelo de gestión, con base en el diseño de los procesos administrativos que se requieren para el adecuado funcionamiento de los departamentos académicos. Un modelo que les brinde los soportes operativos y de recursos humanos adecuados para el cumplimiento de sus funciones.

Acceso a la confiabilidad de los procesos administrativos.

El esfuerzo iniciado para el desarrollo del Sistema Integral de Información y Administración Universitaria, plasmado en el documento denominado "Camino al SIIAU", es el mejor marco de referencia para la constitución del nuevo modelo de gestión administrativa.

El decálogo de los nuevos procesos incluye: a) Los mínimos pasos; b) Los menos papeles; c) Autorizaciones con base en parámetros del sistema integral; d) Automatizado; e) Operaciones desconcentradas en toda la Red y niveles de intervención; f) Supervisado, más que controlado; g) Seguro; h) Consistente; i) Base de datos integral y, j) Transparente.

Con el diseño y puesta en operación del SIIAU, los procesos se conciben para la satisfacción de las necesidades de los usuarios, evitando la preservación del punto de control que pueda detentar una persona, grupo u oficina. Los procesos se integran en un sistema digital de cómputo y telecomunicaciones, que opera de manera consistente las definiciones dadas para cada paso o intervención. No da lugar al manejo discrecional, emite una respuesta inmediata, garantiza la seguridad de los datos y las transacciones, registra todos los movimientos, acredita a los operarios facultados para cada proceso, desagrega las operaciones e integra las respuestas.

Soluciones estructurales en el ámbito laboral.

Un sistema de procesos tal, es lo que ahora mismo se ha retomado para la redefinición de la gestión administrativa. Pronto, la Vicerrectoría Ejecutiva y la Secretaría General pondrán a disposición de la Universidad de Guadalajara, un nuevo esquema de gestión en materia de recursos humanos para la Red, diseñado para servir de manera eficiente, eficaz y oportuna. Dicho esquema será puesto a consideración de la autoridad, a efecto de ratificarlo como el conjunto de procesos válidos en esa materia. El factor crucial radica en la suma de voluntades para disponer las prerrogativas actuales en un nuevo arreglo funcional, así como en la voluntad y determinación del liderazgo institucional para llevar adelante el proceso.

Articulación de los actores en la función administrativa.

En cuanto al personal no académico, los procesos de contratación y de promociones hacia niveles más altos de la jerarquía tabular y salarial consideramos que han perdido vigencia a la luz de las nuevas exigencias. En lo que respecta a los procesos de selección y contratación del personal operativo, diversas son las cuestiones que llaman la atención y precisan una solución estructural: a) el método de afiliación de los trabajadores a los sindicatos; b) la potestad de los puestos y las plazas laborales; c) la intervención del sindicato en el proceso de evaluación y selección de aspirantes, así como en su propuesta o designación para ocupar las vacantes, entre otras.

La Vicerrectoría Ejecutiva, ha propuesto el establecimiento del Servicio de Carrera en la Universidad, a partir de la filosofía reflejada en este apartado. Para su impulso, se precisarían también profundas reformas en los esquemas sindicales, de coordinación y de dirección institucional. Actualmente, la administración general trabaja una propuesta encaminada a la definición de este servicio de carrera que sea acorde a las nuevas necesidades institucionales.

Respaldo de los gremios para el desempeño flexible y actualizado.

Se pretende que el servicio de carrera se integre de manera natural, mediante la articulación de los tres sectores de intervención, en la función administrativa. En el nivel básico, se ubicarían las funciones de corte operativo, agregadas en el tabulador de plazas sindicales; luego se localizaría el segmento de plazas de orden táctico o de coordinación, en una nueva figura que supliría a las hoy denominadas "plazas de confianza"; el tercer nivel estaría integrado por el conjunto de plazas de perfil estratégico o de dirección, que se corresponden con las propias de los mandos medios y directivos actuales.

Servicio de Carrera para la modernización en la administración de recursos humanos.

Las políticas de actualización y desarrollo del capital humano estarían alineadas al servicio de carrera, con el fin de mantener, para beneficio de la institución, los aprendizajes logrados por las personas en el desempeño de sus funciones, al tiempo que dispondría de una amplia gama de opciones para la selección de candidatos a los diferentes puestos de la estructura institucional. Así, se contaría con personal orientado a la carrera en las áreas de soporte administrativo, servicios generales, planeación y evaluación, gestión y administración de fondos.

Por lo que se refiere a la estructura de los puestos del tabulador sindical, es claro el beneficio que resultaría de contar con puestos más genéricos, que reconozcan la multifuncionalidad del personal, que propicien la flexibilidad para adaptarse a las cambiantes necesidades del entorno y las necesidades institucionales, en acuerdo con el perfil de las personas.

Asimismo, con la integración del servicio de carrera, se brindarían esquemas de contratación por instrumentos objetivos que reconozcan los saberes, habilidades y aptitudes de los trabajadores, mediante el concurso de un sistema especializado de selección del personal; se brindaría la certidumbre de la permanencia mediante el cumplimiento de las responsabilidades expresamente señaladas para cada puesto; se otorgarían oportunidades de actualización y promoción para todos los miembros del personal, con criterios explícitos y reglas claras de participación.

La discrecionalidad en los procesos de selección, cambios de categorías, cambios de puestos y hasta de conversiones de plazas, no tendría cabida. Los desequilibrios en la disposición y ubicación de las plazas del servicio de carrera que han caracterizado a la Red desde su inicio, serían remontados. Toda unidad funcional contaría con el personal adecuado para su operación, en el marco de un sistema de referencia para el desempeño de las funciones institucionales.

Ejercicio responsable e innovador de las funciones.

En cuanto al ciclo de planeación, programación, presupuestación y evaluación (P3E) es significativo encontrar y documentar que los ejercicios de P3E de las actividades institucionales sean, hasta ahora, procesos de muy bajo impacto en el desarrollo de la Universidad.

A pesar de contar con un Plan de Desarrollo Institucional y con Planes específicos para los centros universitarios, los departamentos académicos y el Sistema de Educación Media Superior; a pesar de integrar repetidamente los Programas Operativos Anuales y los de desarrollo de diversas áreas, como son la telemática y las bibliotecas, por citar sólo algunos; tales instrumentos no funcionan como factores para la determinación de la aplicación de los recursos institucionales en el cumplimiento de las metas planteadas.

Existe un claro divorcio entre la Planeación de las estrategias y el establecimiento de las metas, con la programación de los recursos necesarios para su cumplimiento. De hecho, es difícil medir el impacto de las inversiones institucionales en los programas presupuestales, dado que no existe una relación directa entre metas, recursos, atribuciones y sistemas de evaluación del desempeño.

En el marco de sus atribuciones y responsabilidades¹², la Vicerrectoría Ejecutiva ha propuesto y coordinado la puesta en marcha del modelo conceptual de P3E de la Red universitaria, bajo un enfoque participativo, desconcentrado, referido a las metas del desarrollo institucional, tal como se consigna en el Título Sexto del Estatuto General, relativo a la Administración del Régimen Patrimonial y Financiero. En concreto, cada dependencia de la universidad ha realizado su ejercicio de planeación para el corto, mediano y largo plazo; y se encuentran en proceso de programación y presupuestación por proyectos para el corto plazo. Ello, ha venido ocurriendo en cada una de las unidades académicas establecidas en sus esquemas de organización. La integración de las propuestas de los proyectos y sus

¹² Ley Orgánica, artículo 38, fracciones II y VI; Estatuto General, artículo 97, fracciones V y VIII.

Proceso de perfeccionamiento de la organización y de sus formas de ejercer la administración con sentido académico.

presupuestos se realiza colegiadamente y con base en la determinación de prioridades para el desarrollo institucional.

Una vez integrada la propuesta de P3E de cada dependencia en el nivel básico (departamentos, en el caso de los centros universitarios, y escuelas, en el SEMS), se han realizado ejercicios similares en los niveles de coordinación superior, a efecto de garantizar una integración coherente hasta llegar al nivel del Centro Universitario. Luego, corresponde al Rector General integrar la propuesta de presupuesto de la Red, en los términos señalados por la normatividad.

Finalmente son atribuciones del Consejo General Universitario aprobar el Presupuesto de Ingresos y Egresos, así como cumplir las normas generales de evaluación, control y seguimiento de los recursos asignados, tal como se establece en la legislación vigente.

Es pertinente resaltar que en 2002 se inició el proceso con base en el instrumento P3E-SIIAU, para la parte de planeación, programación y presupuestación. Este proceso aún se encuentra en marcha y la evaluación general de sus avances, así como la forma de operar, es una tarea pendiente que en breve deberá realizarse.

Independientemente de estas acciones correctivas, como vimos en este diagnóstico muy general, la problemática es importante, por lo que la administración general está inmersa en un proceso de reingeniería que en el corto plazo deberá emitir una propuesta para el mejoramiento de los modelos de organización y de gestión, así como de la mejora en las condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo del personal no académico de la red.

Sin duda, de acuerdo al modelo académico, a la normatividad vigente, a la organización en red y al sistema departamental y por créditos, se requiere definir conceptual y operativamente el modelo gestión que deberá apoyar, facilitar y soportar administrativamente el funcionamiento de la Red Universitaria en Jalisco.

Este ejercicio de *Puesta a Punto* del modelo de gestión de la Red Universitaria deberá considerar los aspectos contextuales como son las demandas del entorno social y laboral, los lineamientos y políticas federales y estatales de educación superior, los adelantos teóricos y metodológicos en materia educativa, los avances en la tecnología y las telecomunicaciones y los adelantos en lo que respecta a los sistemas modernos de administración y gestión.

Reingeniería de la administración general

Una organización y gestión modernas, eficientes, y confiables.

Nuestra casa de estudios enfrenta el reto de cambiar sus formas de organización para responder en forma adecuada a la sociedad denominada de la información, del conocimiento y del aprendizaje. Para ello, requiere de la suficiente flexibilidad administrativa y de gestión, así como de la infraestructura que soporte los procesos de aprendizaje que exigirá el nuevo modelo académico.

En este marco y con la finalidad de realizar una transformación en la organización de los procesos sustantivos de esta universidad es que se planteó una *reingeniería administrativa* de la institución, misma que se inició en agosto de 2002 con la instalación del Grupo de Trabajo de Reingeniería Administrativa por ejes estratégicos (innovación educativa, investigación, internacionalización, extensión, gestión y gobierno). Con ello se buscó la elaboración de lineamientos y estrategias para el desarrollo de una propuesta de reingeniería.

Una administración que coordine, asesore y sea el soporte de las labores académicas.

Desde un primer momento se consideró que era necesario delimitar la reingeniería al campo de la administración general, ya que ésta, y de acuerdo con Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara, "es el conjunto de órganos administrativos dependientes de la Rectoría General que cumplirán las funciones de coordinación, asesoría y apoyo a programas y

actividades de la Red Universitaria".

Este primer grupo de trabajo, integrado por funcionarios representantes de los seis ejes estratégicos, se reunió por espacio cinco meses sentando las bases para el trabajo que posteriormente retomó el Grupo Ejecutivo de Reingeniería (enero 2003).

El grupo ejecutivo tuvo como primera labor presentar una propuesta para el desarrollo del proceso de reingeniería en la Administración General dividido en seis fases que son las siguientes:

Fases	Elementos constitutivos
1. Preparación	Justificación, objetivos, plan de trabajo y metas.
2. Identificación	Identificación de la estructura de la Administración General, de los procesos vitales, indicadores, problemas, acciones realizadas, usuarios.
3. Visión	Nuevos procesos vitales de acuerdo a los ejes estratégicos, comparación con otras instituciones
4. Diseño Técnico.	Nuevos procesos y procedimientos por eje estratégico, responsables de procesos.
5. Diseño Social.	Transparencia y acceso a la información, rendición de cuentas.
6. Implementación.	Diseño completo de la nueva organización

Hasta el momento, se tienen avances en cada una de las cinco primeras fases. A continuación se presenta una síntesis de lo más relevante de éstos:

Fase 1: Objetivos del proceso actual.

Objetivo general:

Diagnósticos profundos para una propuesta de cambio radical.

Lograr un proceso de reingeniería para la mejora radical de la Administración General contemplando para ello seis ejes que se han identificado como estratégicos para el desarrollo de la Red (innovación educativa, investigación, internacionalización, extensión, gestión y gobierno).

Objetivos particulares:

1. Identificar y describir la situación actual (diagnóstico) de los procesos vitales que hasta el momento han realizando las instancias de la Administración General.
2. Analizar, a partir de una metodología de reingeniería determinada, los procesos y sus procedimientos, y clasificarlos en estratégicos, tácticos y de soporte u operativos.
3. Identificar el tipo de servicio y su razón de ser.
4. Responderse preguntas como: ¿Qué hacemos? (identificar productos y servicios), ¿para quién lo hacemos? (usuarios: alumnos, académicos, directivos, funcionarios, departamentos, entidades institucionales, entidades gubernamentales), ¿cómo lo hacemos? (procesos) (sugieren identificar procesos estratégicos, tácticos y de soporte).
5. Contar con un proyecto fundamentado para la reingeniería de los procesos de la Administración General para ser puesto a consideración y aprobación del H. Consejo

Seguir paso a paso las actividades es garantía de precisión.

General Universitario.

Fase 2: Definición de los procesos.

- Definición conceptual del proceso de reingeniería que es donde se lleva a cabo la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras sustanciales en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento.

Para tal efecto se deberá analizar desde la raíz misma todos los procesos de la administración general, buscando, más que la simple mejora, un cambio profundo, con el fin de despojar a los procesos de todas aquellas actividades o elementos que no le añaden valor.

- Definición de proceso: se entiende por proceso el conjunto de actividades que coordinadas, crean un valor para el usuario. En sí, un proceso son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir, elaborar productos o brindar servicios a partir de determinados insumos. Para su análisis, los procesos representan de manera grafica las operaciones, o una parte específica de la operación, que nos muestra las relaciones entre las etapas de trabajo y su secuencia.

Ello nos permite definir las entradas, salidas, actividades, participantes, responsables, otras personas interesadas y los límites de cada uno de los procesos.

**Directrices
claras para
acciones
específicas.**

Asimismo los procesos se pueden clasificar en macro proceso, que son los de gran alcance, y normalmente suelen atravesar las delimitaciones funcionales y que, por lo general, para completarlos, es necesaria la intervención de varios miembros de la organización. Los micro proceso que son más definidos y compuestos de una serie de pasos y actividades detallados. Éstos pueden ser realizados por una sola persona o grupo de personas muy determinado o especializado dentro de la organización.

Sin embargo, una clasificación más útil para el caso de la administración general es la identificación de los procesos estratégicos, tácticos y de soporte.

**Categorías de la
realización de
las tareas.**

Los procesos estratégicos son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades de niveles jerárquicos superiores. Suelen referir a la normatividad aplicable al servicio y que no son controladas por él mismo.

En cuanto a los procesos tácticos, son actividades esenciales del servicio, que se constituyen como su razón de ser y que atañe a diferentes áreas.

Los procesos de soporte son los que dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio. Son los procesos que realizan otros servicios de la universidad y que nos ayudan en el momento de realizar nuestros procesos fundamentales.

De acuerdo a estos principios muy generales, a la fecha se tienen identificados los procesos estratégicos, tácticos y de soporte más importantes de la gestión de la universidad que son los siguientes.

Procesos estratégicos:

- Plan de Desarrollo Institucional
- Ejes Estratégicos

Procesos tácticos:

- Captura, procesamiento y análisis de información sobre las necesidades y grado de satisfacción de la comunidad universitaria
- Facilita información sobre la calidad de la docencia, investigación y servicios universitarios

- Presta asesoramiento técnico a los grupos de mejora formados por el personal universitario
- Monitoreo de los indicadores
- Realiza auditorías de calidad
- Elabora propuestas de mejora
- Colabora en el diseño o re-diseño de nuevos servicios o productos
- Apoya técnicamente los sistemas de auto evaluación
- Evalúa la docencia y los servicios
- Registra, conserva, analiza y da respuesta a las reclamaciones y sugerencias de la comunidad universitaria

Procesos de soporte:

- Contratación y promoción del personal
- Compras
- Formación
- Sistemas de información
- Control de gestión
- Mantenimiento

En otro acercamiento general sobre los procesos más relevantes de la universidad, se identificaron los *procesos vitales* y *necesarios* con relación a los ejes estratégicos de la red.

Ejes Estratégicos	Procesos Vitales	Procesos Necesarios
Innovación Educativa	Procesos de formación	1) Docentes, 2) Alumnos, 3) Planes de estudios, 4) Evaluación curricular, 5) Certificación, 6) Acreditación de planes de estudios
Investigación	Generación de conocimientos	1) Investigación, 2) Proyectos, 3) Redes, 4) Financiamiento, 5) Producción, 6) Evaluación, 7) Certificación de investigadores e investigación
Internacionalización	Dimensión internacional	1) Movilidad, 2) Intercambio académico, 3) Redes de colaboración
Extensión	Acercamiento/Extensión Universitaria/Sociedad	1) Universitaria, 2) Comunidad, 3) Enlaces
Gestión	Administración de recursos materiales y humanos	1) Recursos humanos, 2) Infraestructura, 3) Soportes

Asimismo, a la fecha se han detectado los principales problemas que se enfrentan en cada uno de los seis ejes estratégicos y que son los siguientes:

Innovación Educativa

1. Es necesario definir y consolidar el nuevo modelo académico.
2. La institución carece de una política que facilite la utilización de nuevos ambientes de aprendizaje y conocimiento de diversos paradigmas educativos.
3. Se deberá crear mecanismos que nos permitan evaluar el impacto y trascendencia de la docencia y el nuevo modelo de enseñanza aprendizaje.

Precisión en el conocimiento de los problemas.

4. En función de lo anterior, es indispensable que la universidad formule un programa que capacite a los docentes para dar respuesta a los nuevos ambientes y paradigmas.
5. La institución invierte poco en ambientes para el aprendizaje y más en aulas.
6. La administración deberá propiciar y facilitar más el aprendizaje, y dedicarse menos al control administrativo de profesores y estudiantes.
7. Está ausente la forma y el cómo se debe vincular la innovación educativa con la extensión y la investigación.
8. De acuerdo a las exigencias de la política nacional, es necesario consolidar un programa institucional para el seguimiento de egresados.
9. No se cuenta con un programa institucional integral de apoyo docente.
10. Es necesario actualizar el programa institucional de formación y actualización del profesorado por área disciplinar y pedagógica
11. La Universidad no cuenta con un programa institucional que coadyuve en la elevación del nivel académico del profesorado de licenciatura.
12. No existe un programa institucional que apoye la evaluación del rendimiento académico y de los programas educativos.
13. No existen programas institucionales de mantenimiento y renovación de equipo e infraestructura de laboratorios.
14. Los servicios bibliotecarios no están suficientemente fortalecidos de acuerdo a las necesidades actuales de las tareas académicas.
15. No se cuentan con mecanismos de coordinación institucional para aplicar un programa de desarrollo del cómputo para toda la universidad.
16. Existe un aislamiento y falta de comunicación entre las coordinaciones generales y los centros universitarios en esta área.
17. Se debe contar con una instancia institucional para la atención de los estudiantes.

Detectar nuestras debilidades para convertirlas en fortalezas.

Investigación:

1. No existe un programa institucional de apoyo a la investigación.
2. No se cuenta con mecanismos que integren las acciones de investigación con el desarrollo del posgrado y la docencia.
3. Es necesario fortalecer la partida presupuestal de la investigación.
4. No imperan las condiciones propicias para establecer un eficaz y eficiente sistema de información administrativa referente a investigadores, proyectos, líneas de investigación, cuerpos académicos y productos de la investigación.
5. En el ámbito de la investigación, subsiste un aislamiento y falta de comunicación entre las coordinaciones generales y los centros universitarios.
6. Se carece de mecanismos que desarrollen y propicien la autogestión en los investigadores.
7. No existen indicadores institucionales propios de la gestión en la investigación que nos permitan evaluar las acciones realizadas.
8. Se deberá promover a nivel institucional la evaluación de la investigación.
9. Existe un desconocimiento y falta de difusión de los productos de la investigación.
10. No tienen lugar en la institución una política de estudios sobre la universidad.
11. hacen falta redes de colaboración y producción entre IES e inter centros.

La medición del desempeño como herramienta para la mejora.

Internacionalización:

1. Hasta la fecha no se ha logrado la integración de una perspectiva internacional en los programas académicos.
2. No se cuenta con la información referente a las actividades realizadas en este ámbito
3. Existe una carencia de presupuesto para la realización de actividades en esta área.
4. No tenemos un marco normativo para la convalidación de créditos de estudios realizados en el extranjero.
5. No prevalece una adecuada promoción para la salida de estudiantes al extranjero.

Incrementar y mejorar nuestros servicios para lograr la satisfacción de los usuarios.

6. No contamos con una promoción efectiva de becas, lo cual propicia una subutilización de las mismas.
7. La universidad cuenta con una gran cantidad de trámites - excesivos en su mayoría - lo que limita y, en sus casos imposibilita, la movilidad estudiantil y de profesores al extranjero.
8. Preexiste un aislamiento y falta de comunicación entre las coordinaciones generales y los centros universitarios en el área de internacionalización.
9. No existen indicadores institucionales propios de la gestión de la internacionalización que nos permitan evaluar las acciones realizadas.
10. Falta una política institucional en lo referente a cátedras internacionales, programas y cursos internacionales, programas de grado conjunto con IES extranjeras.
11. No existe un programa de movilidad estudiantil virtual.
12. Se debe fomentar el aprendizaje de idiomas extranjero en el estudiante, académicos y administrativos.

Extensión:

1. Es necesario optimizar la función de extensión e integrarla adecuadamente con las otras funciones sustantivas que se desarrollan en los departamentos.
2. Es indispensable mejorar la estructura y organización de la divulgación.
3. Se debe mejorar la imagen de la Universidad en su entorno, sobre todo entre organismos representativos de los sectores sociales de Jalisco.
4. Se cuenta con poco flujo de recursos financieros del exterior orientados a la extensión.
5. El profesorado y los estudiantes tienen poca participación en las actividades de extensión.
6. Hasta la fecha no existe una vinculación de los programas y proyectos del ACUDE con la función de difusión, coordinación y vinculación.
7. Es necesario fortalecer la partida presupuestal de la extensión.
8. Se debe profesionalizar al personal que realiza las actividades de extensión en la universidad.
9. No existen indicadores institucionales propios de la gestión en la vinculación y extensión que nos permitan evaluar las acciones realizadas.
10. No se cuenta con una política definida ni vínculos claros para la participación social en los productos y consumo de nuestros bienes culturales y educativos.
11. La Universidad de Guadalajara deberá trabajar para establecer una política institucional para el seguimiento de sus egresados y exalumnos.

Crear los mecanismos propicios para un cambio de mentalidad.

Gestión:

1. Se debe difundir entre la comunidad universitaria el significado y el alcance de la autonomía, la desconcentración y la descentralización de la función administrativa en el actual modelo de organización de la Universidad.
2. Ubicar en una misma área las instancias involucradas en la administración de los recursos financieros.
3. Es indispensable la creación del Servicio de Carrera en la universidad.
4. Se deben actualizar los manuales de organización y de procedimientos y el catálogo de puestos de la Administración General.
5. No se cuenta con manual de procedimientos o de operación, el catálogo de puestos y el organigrama definitivo para la Administración General.
6. Se debe elaborar un programa institucional de capacitación del personal administrativo.
7. Es necesario contar con un mecanismo de integración y coordinación de los patronatos.
8. Con el actual proceso de P3E es indispensable establecer una eficaz coordinación entre las áreas que intervienen en el proceso de planeación, programación, presupuestación y evaluación institucional.
9. Se deben tomar acciones para crear el pasivo contingente para las jubilaciones e

El cumplimiento de la norma como sustento fundamental del desarrollo equilibrado y justo.

incluirlo en los estados financieros.

10. Incrementar los ingresos propios de la institución para el desarrollo de sus funciones.

Gobierno:

1. Es necesario actualizar el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de acuerdo con el nuevo modelo académico, de organización y de gestión.
2. Las coordinaciones generales son instancias que concentran y controlan operaciones propias de los centros universitarios.
3. Es necesario modificar en el marco normativo los ordenamientos necesarios para evitar traslapes y duplicidades en las funciones de la administración general.
4. La actual normatividad necesaria no regula de forma adecuada las actividades de estructura organizativa de la administración general.
5. No se cuenta con normas institucionales para regular los procedimientos de adquisición y enajenamiento de los bienes muebles conforme a la regulación estatal.
6. Se deben fortalecer los ordenamientos normativos que articulen un sistema de contraloría para toda la universidad.
7. Instaurar procedimientos normativos para regular los conflictos que se generen dentro de los cuerpos colegiados de los centros universitarios y las autoridades de la administración general.
8. Crear mecanismos de seguimiento y evaluación del proceso de transformación del modelo de organización.
9. Es necesario crear la normatividad que sustente el proceso de planeación – programación – presupuestación y evaluación de la universidad (P3E).
10. Precisar en la normatividad institucional el ámbito de acción de los órganos de la Red Universitaria involucrados en el ejercicio de la función administrativa para que no existan superposiciones con las funciones de la administración general.
11. Se debe elaborar la normatividad institucional que regule la contratación del personal administrativo y su respectiva política de remuneraciones.
12. Es imprescindible elaborar la normatividad que sustente la función del SIIAU.
13. Debido a las condiciones actuales, es necesario normar el manejo de los recursos financieros complementarios.
14. Regularizar la situación jurídica de los bienes inmuebles de la Universidad.
15. Solicitar auditorías externas más completas para informar de forma precisa a la comunidad universitaria y a la sociedad civil.
16. Actualizar el registro de los bienes patrimoniales e incluirlos en los estados financieros.

En cuanto a los usuarios a los cuales están dirigidos los servicios de la administración general, a la fecha se han identificados los siguientes de acuerdo al enfoque y a la naturaleza de los servicios ofrecidos-

Por tanto, la identificación de usuarios se puede realizar:

Según la estructura:

- Para el departamento: profesores, investigadores, alumnos, administrativos, directivos.
- Para la administración general y centros universitarios: profesores, investigadores, alumnos, administrativos, directivos, sociedad civil, gobierno en sus tres niveles (federal, estatal y municipal), ONG's.

Según las funciones:

- Docencia: profesores, alumnos, investigadores.
- Investigación: investigadores, docentes, administrativos, directivos, gobierno, sociedad

usuarios internos y externos.

civil.

- Extensión: profesores, investigadores, alumnos, administrativos, directivos, sociedad civil, gobierno en sus tres niveles (federal, estatal y municipal), ONG´s.

Por subsistemas:

- Académico: profesores, investigadores, administrativos, alumnos, directivos.
- Administrativo: administradores, directivos, gobierno en sus tres niveles, profesores, investigadores.
- Gobierno: profesores, investigadores, administrativos, alumnos, gobierno en sus tres niveles.
- De apoyo: profesores, investigadores, alumnos.

Por su ubicación:

- Internos: son los servicios que se encuentran dentro de la organización y que no se dirigen directamente con los usuarios finales, sino que están destinados al "consumo interno" de la organización.
- Externos: son los usuarios finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la universidad como organización (por ejemplo los estudiantes).

En consecuencia, en términos generales, los principales usuarios de nuestra institución son:

1. Alumnos, 2. Académicos, 3. Directivos y funcionarios, 4. Departamentos, 5. Entidades institucionales, y 6. Entidades gubernamentales.

Fase 3:

En esta fase se ha elaborado un sistograma del macro proceso de control escolar desde su inicio, que es el reclutamiento y selección de estudiantes, hasta llegar a su salida que corresponde al seguimiento de egresados.

A continuación se presentan sólo las cifras totales que la revisión y seguimiento del macro proceso arrojó durante su ejercicio de análisis. En la actualidad, en dicho proceso intervienen tanto los centros universitarios como la administración general, formulando una serie de 35 actividades, 12 de la cuales agregan valor al mismo y 23 se pueden considerar pasos de desperdicio. Si se eliminaran los 23 pasos sobrantes o sin valor en el macro proceso, se ahorraría un 70% en el costo promedio y casi 67 horas en el tiempo que dura el proceso.

La comparación, un ejercicio de auto-apreciación.

Fase 4:

Se realizó el análisis comparativo, *Benchmarking*, de la estructura organizacional de 45 Universidades, 38 de Estados Unidos y 7 España con la intención de identificar su estructura organizacional tipo. En esta fase, entre otros hallazgos, se identificaron los servicios automatizados en línea que se ofrecen en Internet en 29 universidades públicas y privadas de México, Estados Unidos y otros países.

Como servicios que ofrecen la mayoría de las instituciones se destacan las siguientes:

Servicio identificados en estas IES	Universidad de Guadalajara
Bibliotecas en Línea	Servicio de ALEPH.
Admisiones (Alumnos Nuevos) en línea.	Etapa de diseño del registro de solicitudes en línea.

Servicio identificados en estas IES	Universidad de Guadalajara
Servicios para estudiantes.	Actualmente la Universidad de Guadalajara a través de los Grupos Técnicos Especializados en Nuevos Alumnos está en el proceso de análisis para poder realizar las admisiones en línea.
Auto-Registro a cursos.	El Servicio de Registro Web para Estudiantes permite a los alumnos anotarse a los cursos que desea tomar de acuerdo a su perfil académico. Este servicio está restringido por fechas en que se abren los cursos. Para poder registrarse el alumno debe de contar con su clave de acceso y contraseña. La Universidad de Guadalajara ofrece este servicio desde el calendario 2000-B.
Oferta Académica.	La consulta de la Oferta Académica en el Web fue el primer servicio que la Universidad de Guadalajara ofreció en el calendario 1998B.
Servicio Web para Empleados.	Entre los principales servicios que se ofrecen están: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar la información personal ▪ Checar el pago de la persona ▪ Información histórica dentro de la Institución, etc. La Universidad de Guadalajara ofrece este servicio a través de SIAU RH.
Personalización de la Página Web de la Universidad.	Este servicio se ofrece cuando la Universidad cuenta con un Portal dentro de su página. Para la personalización se asigna una clave de acceso y una contraseña. Alguno de los ventajas son: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sólo mostrar información deseada. ▪ Agrupar la información. ▪ Servicios de agenda. ▪ Servicios de información de la Universidad, etc.
Servicio de Correo Web.	La universidad proporciona una cuenta de correo electrónica, para que estudiantes, profesores y personal puedan enviar y recibir correos.
Servicio de búsqueda dentro de la página de la Universidad e Internet.	En la página principal de la U de G se cuenta con la opción de búsqueda.

Fase 5:

Se presentaron los elementos fundamentales que determinan la transparencia de la información en el actual proceso de reingeniería y las características que debe guardar la rendición de cuentas.

Estos elementos son rendición de cuentas con base en un código de honor, la transparencia de la información y el modelo académico.

Se señaló que la vinculación entre el modelo académico y la gestión debe considerar las siguientes actividades:

- Constituir una *Comisión de Transparencia* académica-administrativa con participación plural y con miembros de la sociedad civil.
- Establecer un sistema de controles internos y externos compartidos.
- Establecer proyectos de cumplimiento en costo/metras por Unidad Responsable de Gasto.
- Co-participar con trabajos de sensibilización sobre: corrupción, ética y valores.
- Desarrollar canales de comunicación periódica y sistemática.
- Presupuestación institucional abierta

Por último, concientes del trabajo que implica la reingeniería institucional, el Grupo Ejecutivo consideró oportuno solicitar los servicios profesionales de un grupo consultor con la finalidad de que brindara asesoría al personal encargado de proponer las acciones y estrategias de implementación. Para tal efecto, el grupo ha mantenido reuniones con tres despachos de consultoría que son: Zeus Consultores; Grupo Andere y, Consultoría Mc Kinsey. Los ejecutivos de estos despachos también se han entrevistado con el Rector General, el Vicerrector Ejecutivo, el Secretario General y otros funcionarios de la administración general, con la finalidad de presentar sus propuestas de trabajo. Actualmente, se están analizando las propuestas, por lo que, la resolución está en proceso.

El diseño de los objetivos y metas

La definición de la propuesta de objetivos y metas con base en la metodología de Cuadro de Mando Integral.

Para definir los objetivos estratégicos y sus metas, tanto la *Visión* como las Políticas Generales fueron analizadas bajo la perspectiva de *causa y efecto*, basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral. Para ello, los elementos de la *Visión* y de las *políticas* fueron agrupados en los seis *ejes estratégicos*.

A su vez se agruparon de acuerdo a su naturaleza dentro de cuatro perspectivas que son: económico-financiera, usuarios-sociedad, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. De esta forma se creó un mapa en el cual los elementos se conectan entre sí por medio de relaciones causales. El mapa o diagrama de causa y efecto, resultado de este trabajo, permite la visualización de las pasos a seguir para lograr los objetivos implícitos en la *Visión* y en las *Políticas Generales* de la Red Universitaria. Esto también nos permite definir aquellos objetivos que son estratégicos y las metas de cada uno de ellos.

En cada uno de los elementos, las entradas indican que es la causa de otro elemento y las salidas indican que es un efecto que origina, propicia o contribuye a que se dé una causa. La saturación de entradas en un elemento señalan su carácter estratégico, y la saturación de salidas señala que ese elemento es un inductor que propicia y apoya la consecución de otros elementos a lograr.

En una segunda fase, y de acuerdo al Cuadro de Mando Integral, después de haber definido los objetivos estratégicos y sus metas, en las relaciones causales que se establecen entre las diversas partes, se debe definir un indicador que mida la consecución de dicho objetivo. De esta manera, también permite conocer el desempeño de la Universidad y los avances en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de forma tal que cada elemento, o relación causal, sea controlado o perfeccionado en caso de ser necesario. Además, con esto se puede formar un tablero de visualización en el cual se representa de manera gráfica el desempeño de cada una de los ejes estratégicos, de sus objetivos y de sus metas, a través de la confrontación de los indicadores con lo que está planteado en las metas.

Sin embargo, esta segunda fase se encuentra en proceso debido a que los indicadores aún no se han definido y la información requerida para su cálculo todavía no está disponible de manera automatizada en su totalidad.

No obstante, en este análisis preliminar se encontraron los siguientes aspectos generales:

Hacia un sistema automatizado de visualización del comportamiento de la Red.

Los programas educativos son la unidad primordial, o el instrumento más importante a partir del cual se debe operar una parte importante de los cambios de las funciones sustantivas.

Resulta significativo que el modelo académico es uno de los elementos que más relaciones establece con otros elementos y, sobre todo, que los seis ejes estratégicos confluyen en él.

Es interesante destacar que los ejes estratégicos de gestión y gobierno, por las relaciones que se establecen en cada uno de sus elementos, son inductores más que ejes estratégicos, ya

que aportan, apoyan, y son efectos de causas que se encuentran en los otros cuatro ejes estratégicos.

El modelo académico como elemento fundamental para lograr los objetivos de la Red.

Durante el análisis fue necesario incluir algunos elementos para poder establecer todas las relaciones de causa y efecto. Estos elementos que se integraron a los ejes estratégicos y que no están contemplados en la visión ni en las políticas generales son los siguientes:

Satisfacción del estudiante: que es parte muy importante de una planeación estratégica orientada a la satisfacción de los usuarios, además de ser una de las recomendaciones que la UNESCO ha declarado como parte muy importante para el desarrollo de la educación superior en el siglo XXI. Asimismo, los sistemas administrativos modernos y las agencias certificadoras de ISO-9000, insisten en el valor estratégico que debe tener la opinión de los usuarios para las instituciones que se dedican a prestar servicios.

Capacitación: De igual forma, la capacitación es un elemento fundamental en los nuevos enfoques administrativos y en los sistemas de calidad y, de acuerdo al nuevo paradigma de la educación durante toda la vida. Es necesaria su inclusión, sobre todo tratándose de una institución de educación superior.

La dimensión humana en la visión de la Red.

Programas de estímulos: La ausencia de este elemento quizás no sea tan notoria como en las anteriores. Sin embargo, consideramos que es un inductor muy importante para mejorar algunas de las actividades que realiza el personal que labora en una institución de las dimensiones y diversidad de la universidad.

Ingresos financieros (subsidio público, recursos extraordinarios e ingresos propios): En la visión y en las políticas generales no se menciona ningún elemento que nos dé la idea de que la institución obtendrá mejores dividendos, ni siquiera se señala que se mantendrá con el mismo nivel de inversión. En esta parte, al parecer se da por hecho que la institución continuará recibiendo recursos económicos suficientes, independientemente de su desempeño y de la calidad de sus servicios y productos.

Miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI): Mientras que en la visión y en las políticas se observan explícitamente los cuerpos académicos de calidad, no existe, sin embargo, una mención al SNI. Considerando su importancia para lograr mayores niveles de calidad en la investigación, consideramos que el SNI debía estar incluido de manera explícita.

Servicio social: Es también el caso del servicio social que no se encuentra mencionado. Consideramos que es importante para establecer relaciones en varias de las actividades de extensión, además de que es inductor o instrumento para lograr algunos objetivos de otros ejes estratégicos, como es la parte de los valores que tiene que ver con la solidaridad social.

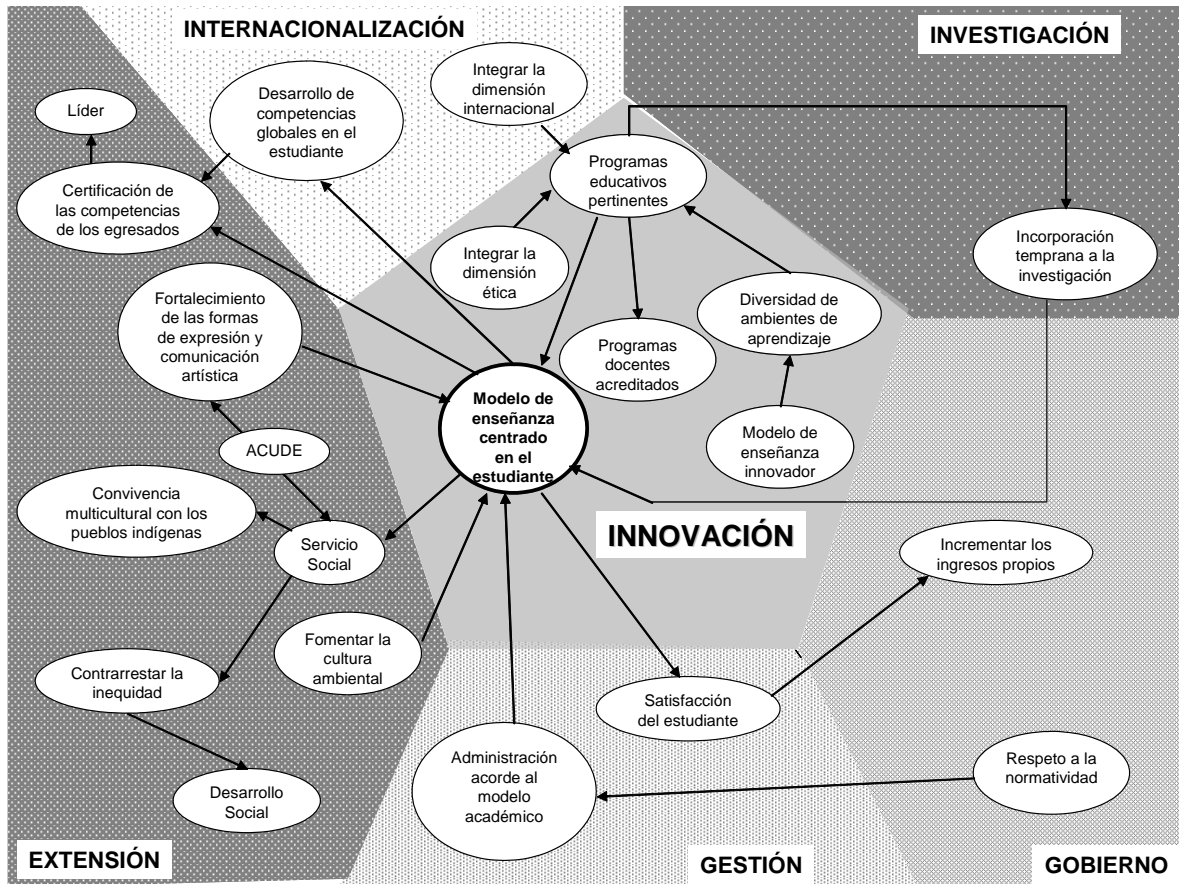
De todo lo anterior, lo que más llama la atención es la ausencia de la dimensión de recursos humanos que tiene que ver con la satisfacción de los estudiantes, la capacitación del personal y los estímulos. A través de la percepción que tienen los estudiantes sobre la universidad es como se conoce a la institución al exterior, y a través de la capacitación es como la institución actualiza el conocimiento y habilidades de sus trabajadores. Es decir, con estos dos elementos se establecen relaciones muy importantes con el entorno.

Asimismo, la ausencia de los ingresos financieros en cualquiera de sus modalidades nos indica que la institución al contar con un subsidio público supuestamente seguro, no se preocupa por la obtención de recursos financieros. Esto parece señalar, junto con la cuestión de la satisfacción de los estudiantes, que a la universidad no le preocupa competir ni por sus usuarios o clientes, ni por los recursos financieros que sus servicios y productos pueden reeditarle, ya que ambos, mercado y financiamiento, aparentemente los tiene cautivos.

Con base en esta metodología de causa y efecto de la visión y de las políticas generales de la Red Universitaria se elaboró la propuesta de objetivos estratégicos y sus metas que están

descritos en el presente documento. A manera de ejemplo, a continuación se presenta un esquema del análisis de causa y efecto de uno de los objetivos estratégicos. Éste ilustra sólo una parte de las relaciones que se establecen en cada uno de los elementos de la visión y políticas generales, ordenados de acuerdo a los seis ejes estratégicos. El análisis completo es muy amplio, por lo que es muy difícil mostrarlo en toda su extensión.

Objetivo Estratégico: Constituir y operar un modelo de aprendizaje centrado en el estudiante que sea innovador, flexible, multimodal y que integre las dimensiones ética, estética, científica y humanista (modelo de enseñanza centrado en el estudiante).



Anexo 6
Plan de Desarrollo de una DES
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Misión

La Rectoría del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas tiene como misión vigilar y dar cumplimiento a las atribuciones que le confieren la Ley Orgánica, Estatuto General y el Estatuto de Centro mediante el establecimiento de políticas y estrategias institucionales encaminadas a cumplir con la Misión del Centro y de la Universidad de Guadalajara a través de la administración óptima de los recursos humanos, financieros y materiales encaminados a promover el desarrollo de las funciones de investigación, docencia y difusión. Estableciendo con los sectores público, productivo y social programas y acciones que tiendan a fortalecer el desarrollo de este Centro.

Visión

La Rectoría del CUCEA de acuerdo con las atribuciones que le confiere la normatividad intervendrá eficiente y oportunamente para el logro de la Visión 2010 del Centro y de la Universidad de Guadalajara para que este Centro se distinga por ser uno de las mejores instituciones de educación superior en el área económico administrativas en el país, reconocido por promover la igualdad de oportunidades con un alto espíritu de servicio, un fuerte compromiso social y por la responsabilidad de formar ciudadanos y profesionales con visión regional, nacional y mundial que actúen desde su comunidad, desarrollando liderazgos en el campo de la investigación en estrecha interrelación con los sectores público y privado de la sociedad.

OBJETIVO

Implementar cursos de formación y profesionalización de los directivos, mandos medios y de apoyo administrativo.

Estrategia

Capacitar al personal directivo en las diferentes áreas de gestión para que desempeñen sus roles de manera acorde con las exigencias de planeación y evaluación del CUCEA.

Meta 2006	Meta 2010
Implementar dos cursos anuales de formación directiva y dos cursos anuales de capacitación administrativa.	Implementar dos cursos anuales de formación directiva y dos cursos anuales de capacitación administrativa.

Indicador

Cursos de actualización impartidos entre cursos de actualización programados

OBJETIVO

La planeación, programación, presupuestación y evaluación será el eje conductor de las actividades y las políticas de desarrollo de este Centro universitario para el aseguramiento de la calidad y la acreditación de nuestros programas de estudio.

Estrategia

Desarrollar sistemas de información apoyados en el SIIAU que faciliten la labor directiva, la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la planeación y evaluación de los procesos académicos.

Meta 2006	Meta 2010
Desarrollar las plataformas tecnológicas en cómputo y telecomunicaciones acordes a las políticas de desarrollo y crecimiento del Centro universitario.	Mantener y a actualizadas las plataformas tecnológicas en cómputo y telecomunicaciones acordes a las políticas de desarrollo y crecimiento del Centro universitario.

Indicador

Software y hardware actualizado

OBJETIVO

Promover y desarrollar las actividades de docencia, investigación y extensión del Centro universitario.

Estrategia

Generar una estrategia general de difusión que apoye las diferentes áreas sustantivas del centro.

Meta 2006	Meta 2010
El CUCEA contará con una revista reconocida por el CONACYT que difunda los avances y aportes al campo de la investigación en la disciplina económica administrativa.	Mantener el reconocimiento nacional e internacional de la revista del CUCEA en el campo de las ciencias económico publicaciones.
Establecer un esquema de evaluación para que los productos de investigación que se publiquen con recursos del Centro sean pertinentes al campo de las ciencias económico administrativas.	Asegurar la calidad de las publicaciones de los productos de investigación.
Apoyar cuatro eventos anuales de difusión y extensión	Apoyar cinco eventos anuales de difusión y extensión

Indicador

Revista con reconocimiento de CONACYT

OBJETIVO

Promover convenios de colaboración entre universidades e instituciones de educación superior nacionales e internacionales, con los sectores público, privado y social.

Estrategia

Promover el desarrollo de proyectos de investigación que se realicen conjuntamente con otros centros universitarios y con otras universidades nacionales y del extranjero.

Meta 2006	Meta 2010
Incrementar en un 20% los convenios de colaboración vigentes con instituciones educativas y organismos públicos, privados y sociales.	Incrementar en un 20% los convenios de colaboración vigentes con instituciones educativas y organismos públicos, privados y sociales con respecto a 2006.

Indicador

Se establecerá un Comité de evaluación de los productos de investigación para su publicación

Estrategia

Potenciar la internacionalización de la investigación mediante el desarrollo de convenios de cooperación y la promoción de actividades de colaboración internacional en este campo.

Meta 2006	Meta 2010
Incrementar en un 20% los convenios de colaboración internacionales	Incrementar en un 20% los convenios de colaboración internacionales con respecto al 2006

Indicador

Eventos programados entre eventos realizados

Estrategia

Para fortalecer su relación con otras universidades se impulsarán proyectos de superación académica y con los organismos encargados de administrar y apoyar a las instituciones de enseñanza superior para intercambiar experiencias y adquirir recursos, así como con los órganos encargados de evaluar el desempeño educativo de dichas instituciones y con universidades del extranjero para potenciar capacidades y calidad académica y para posicionar al CUCEA en el extranjero.

Meta 2006	Meta 2010
Incrementar en 20% los proyectos de colaboración académica y de gestión universitaria con otras IES	Incrementar en 20% los proyectos de colaboración académica y de gestión universitaria con otras IES respecto del 2006

Indicador

Convenios de colaboración realizados entre convenios de colaboración programados

OBJETIVO

Realizar las políticas y estrategias necesarias para lograr la certificación de los programas educativos que oferta le CUCEA.

Estrategia

Lograr la acreditación de los planes y programas de estudios.

Planes y programas acreditados entre planes y programas de estudio programados

Meta 2006	Meta 2010
Consolidar dos licenciaturas como nivel uno de calidad, acreditar 7 licenciaturas, evaluar dos carreras de técnico superior.	Acreditar nueve licenciaturas, dos técnicos superiores a nivel nacional e internacional.
Contar con cinco posgrados en el padrón de excelencia de CONACYT e incorporar cuatro posgrados al Programa Nacional de Posgrados de CONACYT	Consolidar 9 programas de posgrado en el padrón de excelencia de CONACYT

OBJETIVO

Los órganos de gobierno del Centro universitario operarán con atribuciones y competencias claramente diferenciadas, así como en su relación con los correspondientes de la Red Universitaria.

Estrategia

Revisar la normatividad para adecuarla a esquemas donde los cuerpos colegiados obtengan un mayor peso en la toma de decisiones y en la definición de políticas de desarrollo.

Meta 2006	Meta 2010
Revisar los ordenamientos legales y proponer ante los miembros del Consejo de Centro y General Universitario modificaciones normativas para el funcionamiento y operación del modelo departamental, el sistema de créditos y gestión universitario.	Revisar los ordenamientos legales y proponer ante los miembros del Consejo de Centro y General Universitario modificaciones normativas para el funcionamiento y operación del modelo departamental, el sistema de créditos y gestión universitario.

Indicador

Propuesta de modificación a los ordenamientos legales.

OBJETIVO

Se contará con un sistema de información confiable para dar un soporte adecuado a la planeación, evaluación y toma de decisiones y proporcionar acceso ágil al público interno y externo a los datos que requiera sobre oferta académica, investigación u otros rubros.

Estrategia

Rendir cuentas a la sociedad de manera sistemática como parte de una estrategia que potencie la evaluación de nuestros resultados académicos.

Meta 2006	Meta 2010
Contar con un sistema de información confiable para la toma de decisiones y que permita a la sociedad evaluar las funciones sustantivas del CUCEA	Actualizar el sistema de información incorporando los avances tecnológicos del momento.

Indicador

Cumplir en las etapas de implementación del sistema de información.

OBJETIVO

Gestionar y supervisar la elaboración de los manuales de operación y procedimientos, referentes a los procesos administrativos relativos a las Coordinaciones pertenecientes a la Secretaría Administrativa y Académica, como paso previo a la sistematización de los procesos buscando con ello la certificación de los mismos.

Estrategia

Se fortalecerán y adecuarán los flujos de información que generan las instancias administrativas para apoyar la toma de decisiones en materia de matrícula, deserción, reprobación, rezago, egreso, ingreso y las variables escolares necesarias para el seguimiento de egresados, la tutoría y el seguimiento de trayectorias escolares.

Meta 2006	Meta 2010
Contar con el 100% de los manuales de operación correspondientes a las Coordinaciones y Unidades de las Secretarías Académica y Administrativa	Contar con el 100% de los manuales de operación correspondientes a las Coordinaciones y Unidades de las Secretarías Académica y Administrativa

Indicador

Número de manuales/número de presos

OBJETIVO

Coordinar y supervisar el desarrollo e implementación del sistema integral automatizado de información institucional (software), que permita el manejo de información oportuna para la toma de decisiones y el apoyo académico de consulta, requerido por los docentes, de manera coordinada con el SIIAU a nivel Central

Estrategia

Desarrollar sistemas de información y de gestión en línea que permitan un desarrollo más dinámico de nuestros procesos administrativos y que generen información de calidad hacia otras instancias administrativas y académicas de manera coordinada con el SIIAU a nivel central.

Meta 2006	Meta 2010
Desarrollar el 60% del sistema integral automatizado de información institucional (software), en coordinación con el P3e y el SIIAU	Desarrollar el 100% del sistema integral automatizado de información institucional (software), en coordinación con el P3e y el SIIAU

Indicador

Número de etapas del sistema entre etapas totales.

OBJETIVO

Gestionar coordinar y supervisar la operación del Programa Integral de Protección y Seguridad Universitaria; contando con la capacitación y soporte tecnológico.

Estrategia

Operación del Programa Integral de Protección y Seguridad Universitaria cuidando que normativamente este personal debería ser de confianza, estar disponible a toda hora y contar con la capacitación y el soporte tecnológico adecuados.

Meta 2006	Meta 2010
Alcanzar el 80% de la operatividad del Programa Integral de Protección y Seguridad Universitaria, con la capacitación y soporte tecnológico adecuados.	Alcanzar el 80% de la operatividad del Programa Integral de Protección y Seguridad Universitaria, con la capacitación y soporte tecnológico adecuados.

Indicador

Número de etapas cumplidas del programa entre el número de etapas del programa.

Anexo 7 Estructura programática

PROGRAMAS/SUBPROGRAMAS
<p>1. PROGRAMAS EDUCATIVOS</p> <p>Integra el conjunto de acciones institucionales en torno al diseño, operación, actualización, regulación, evaluación y acreditación de los distintos planes de estudios y de la oferta de educación continua que ofrece la Red universitaria en todos sus niveles y modalidades.</p>
<p>1.1 Gestión curricular</p> <p>Procesos destinados al mejoramiento de la calidad en la formación, sustentados en la actividad colegiada de los Departamentos y Academias. Engloba acciones de ajuste curricular en función de procesos educativos; flexibilización; creación de nuevos programas educativos por Centro, en Red, por Escuelas; definición de criterios para la actualización de reglamentos y de contenidos; incorporación de la dimensión internacional; creación de ejes transversales al currículum; diseño de cursos y, generación de objetos de aprendizaje.</p>
<p>1.2 Regulación de la oferta educativa</p> <p>Actualización de catálogo en línea, estrategias de equivalencia entre programas y modalidades, tránsito entre niveles. Diagnóstico prospectivo de campos profesionales, proyección de nuevos perfiles, escalonamiento de apertura entre programas y regiones.</p> <p>Seguimiento de egresados y estudios de factibilidad para la generación de nuevos programas educativos.</p> <p>Proyectos sobre profesiones del futuro, con base en un trabajo interdisciplinario e interdepartamental.</p> <p>Integración departamental en articulación con investigación y extensión.</p>
<p>1.3 Evaluación y Acreditación de programas educativos</p> <p>Análisis de procesos formativos, calidad en su operación, evaluación externa de pares, revisión del desempeño, identificación del impacto social de los egresados y estrategias para la acreditación de programas educativos.</p> <p>Autoevaluación curricular del proceso educativo, de los saberes, de las competencias adquiridas, de la docencia, de los vínculos entre las funciones sustantivas, del trabajo departamental.</p> <p>Análisis de trayectorias estudiantiles</p> <p>Servicios de apoyo para la acreditación, aseguramiento de la calidad y acreditación y certificación de competencias profesionales de los egresados.</p>
<p>1.4 Atención tutorial</p> <p>Servicios de apoyo académico, mecanismos de inducción y acompañamiento,</p>

PROGRAMAS/SUBPROGRAMAS

integración del servicio social y la titulación al proceso formativo, prácticas profesionales y estancias de estudiantes en el ámbito laboral.

Proyectos de orientación educativa, de inducción a la universidad, de formación profesiográfica.

Estrategias de reorientación de la demanda educativa.

Trabajo Interdepartamental e interdisciplinar en torno a los campos de actividad profesional para la vinculación académica; Sistema de atención tutorial en línea.

1.5 Educación continua

Acciones encaminadas a la oferta académica mediante cursos de actualización, diplomados, seminarios y talleres orientados a brindar servicios educativos a la población abierta y que pueden ligarse a programas educativos de los diversos niveles.

2 DESARROLLO DE AMBIENTES DE APRENDIZAJE

Procesos de diseño, producción, exhibición e interacción en relación con los estudiantes, los docentes y el objeto de aprendizaje, con base en la gestión institucional que lo propicia y el soporte tecnológico que lo facilita.

Los ambientes de aprendizaje pueden darse tanto en espacios físicos como virtuales, son proyectos orientados a la innovación de los procesos formativos.

2.1 Centros para la innovación del aprendizaje

Creación de acervos documentales, multimedia y prototipos educacionales a la disposición de docentes y estudiantes que faciliten los procesos de aprendizaje, así como su innovación. Diseño de bases de datos especializadas, acervos y revistas electrónicas, bancos de casos con información documental, objetos de aprendizaje sobre temáticas estratégicas o de campos disciplinares, análisis estadístico disponible en la red, información abierta de fácil acceso.

2.2 Desarrollo de espacios del conocimiento

Integra acciones que contemplan la creación y proyectos de desarrollo de espacios diferentes al aula tradicional, tales como: laboratorios de docencia y/o investigación, talleres, centros de autoacceso, aulas de video interactivo.

Se considera en este subprograma lo relativo a los servicios bibliotecarios: en su modalidad virtual y presencial, formación de usuarios para el desarrollo de competencias informativas, desarrollo de acervos tanto físicos como electrónicos, entre otros.

2.3 Acceso remoto a servicios académicos

Son ámbitos de aprendizaje fuera del campus universitario sostenidos por organizaciones comunitarias, instancias gubernamentales y/o empresariales, desde los cuales se puede acceder a los servicios educativos de la universidad.

PROGRAMAS/SUBPROGRAMAS

3. DESARROLLO DE CUERPOS ACADÉMICOS

Acciones encaminadas a la consolidación del trabajo de grupos y equipos, que desarrollan su labor en forma autogestiva con el fin de contribuir al logro del Plan de Desarrollo de su dependencia de adscripción e impactan con su labor, la mejora a escala institucional. Integrados por profesores de tiempo completo y con la colaboración de profesores de asignatura, efectúan actividades de trabajo colegiado para la generación y aplicación del conocimiento, así como la docencia en cursos curriculares y extracurriculares, los objetivos y metas de su trabajo se contienen en un plan de desarrollo por cada cuerpo.

3.1. Integración y consolidación de cuerpos académicos.

Procesos de incorporación, reincorporación y promoción de académicos alto nivel, cuyos perfiles se desprenden de las necesidades de los planes de desarrollo de los cuerpos académicos y que permiten la consolidación de los mismos. Las estrategias pueden considerar entre otras: creación de plazas temporales o definitivas, con el objeto de incorporar a profesores huéspedes, repatriados, reincorporación de becarios o la promoción de académicos del mismo cuerpo.

3.2 Fomento a la productividad de los cuerpos académicos

Conjunto de acciones y proyectos que apoyan los planes de desarrollo de los cuerpos académicos, incluye entre otros: insumos para el fomento del trabajo colegiado, apoyo para la presentación de resultados en eventos académicos y acciones para la gestión del registro de los cuerpos académicos y sus integrantes ante la Secretaría de Educación Pública.

4. DESARROLLO DEL PERSONAL UNIVERSITARIO

Conjunto de actividades y procesos relativos a la capacitación, actualización y mejoramiento del nivel educativo del personal administrativo y académico de la institución.

La actualización continua comprende las actividades encaminadas a mantener al personal al tanto de los últimos avances en su esfera de competencia y desempeño, así como en las áreas prioritarias para el desarrollo del modelo educativo de la universidad.

De igual manera se incluyen las actividades de formación encaminadas a obtener un nuevo grado académico relacionado con los planes de desarrollo y el ámbito de desempeño del sujeto.

4.1 Actualización y capacitación del personal universitario

Integra actividades encaminadas al contacto permanente del personal, con los últimos avances nacionales e internacionales en su ámbito de desempeño. Incluye cursos de inducción sobre el conocimiento de la institución y la adquisición de competencias mínimas de carácter estratégico; cursos de actualización disciplinar; asistencia a foros locales, nacionales e internacionales; adquisición de nuevas competencias; mejora de competencias profesionales; entre otros.

PROGRAMAS/SUBPROGRAMAS
<p>4.2 Profesionalización del personal universitario</p> <p>Acciones y actividades encaminadas a la obtención del grado académico del personal, relacionados con su ámbito de desempeño.</p>
<p>5. REDES ACADEMICAS</p> <p>Son mecanismos de impulso al intercambio académico y el establecimiento de proyectos conjuntos a partir de la generación de espacios de cooperación académica en áreas vitales para el desarrollo educativo como: la investigación, proyectos de formación conjunta de recursos humanos, promoción del conocimiento, información, metodologías, ideas y planteamientos innovadores, movilidad de estudiantes y profesores en marcos más amplios de colaboración. Impulsando con ello, la participación académica institucional e interinstitucional a nivel nacional e internacional con acciones que impactan en el desarrollo de la Institución. Estas redes pueden ser reales o virtuales</p>
<p>5.1 Redes de investigación</p> <p>Propiciar vínculos entre docentes e investigadores de la propia institución y con otras, por áreas, campos, disciplinas y objetos, para generar conocimiento, Incluye estancias y movilidad de investigadores en lo general., además del soporte para el desarrollo de investigaciones conjuntas</p>
<p>5.2 Redes de formación</p> <p>Integra estudiantes de diversas disciplinas y niveles, facilita interacciones en torno a objetos de estudio, promueve vínculos interactivos y de movilidad estudiantil entre Centros y Escuelas de la Universidad, así como con otras instituciones educativas nacionales e internacionales. Se consideran en este subprograma, la oferta de programas educativos intrainstitucionales e interinstitucionales, la programación de estancias de docentes en otras instituciones para el desarrollo de cursos curriculares</p>
<p>6. DIMENSIÓN INTERNACIONAL</p> <p>Promoción de acciones y actividades encaminadas al dominio de una segunda lengua, así como la difusión internacional de la imagen y productos institucionales.</p>
<p>6.1 Fomento al dominio de lenguas extranjeras</p> <p>Acciones y actividades orientadas a la formación en lenguas extranjeras tanto en los alumnos, como en el personal de la Red universitaria. Considera proyectos que posibiliten la creación de un ambiente de bilingüismo, entre otros.</p>
<p>6.2 Promoción Institucional Internacional</p> <p>Acciones que permitan fomentar la difusión internacional de la imagen y productos institucionales. Incluye convenios de carácter internacional.</p>
<p>7. GENERACIÓN y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS</p> <p>Conjunto de acciones y condiciones para producir conocimiento a través de procesos de investigación en sus diversas modalidades y áreas. Contempla la incorporación temprana de recursos humanos y el impulso a la formación de investigadores. Así como la vinculación científica.</p>

PROGRAMAS/SUBPROGRAMAS
<p>7.1 Fortalecimiento a la investigación</p> <p>Fomento a la realización de proyectos derivados de las líneas de investigación de los departamentos y/o cuerpos académicos.</p>
<p>7.2 Incorporación temprana a la Investigación</p> <p>Proceso de iniciación temprana a la investigación de estudiantes sobresalientes (o de alto rendimiento) desde el pregrado, con el fin de incentivar y formar a futuros investigadores. Contempla su incorporación a equipos de investigación como ayudantes y/o aprendices. Dicha incorporación puede ser en calidad de becarios en proyectos estratégicos.</p>
<p>7.3 Fomento a los posgrados científicos de calidad</p> <p>Acciones dirigidas a apoyar los programas educativos de posgrado de calidad, orientados a la formación de investigadores.</p>
<p>7.4 Vinculación Científica</p> <p>Actividades dirigidas a crear los espacios, relaciones y articulaciones entre la ciencia y la tecnología con sus destinatarios sociales, demandantes o usuarios. Comprende proyectos como incubadoras empresariales, desarrollo de prototipos, proyectos de intervención, promoción, prevención diseño y elaboración de diagnósticos, proyectos por demanda, etc.</p>
<p>8. EXTENSIÓN DE LA CULTURA Y LOS SERVICIOS</p> <p>Procesos que integran la función mediante la cual la Universidad da cuenta a los diversos sectores sociales y a su comunidad de los productos y servicios científicos, artísticos y tecnológicos que genera.</p>
<p>8.1 Promoción de las artes</p> <p>Desarrollo de expresiones artísticas. Gestión de intercambios y presentaciones de manifestaciones creativas de alto nivel en este ámbito; las promueve con la participación de los sectores público y privado, a través de sus medios de comunicación, para ofrecer distintas opciones a la comunidad.</p> <p>Integra proyectos de los niveles local, nacional e internacional como: apertura de los espacios culturales, la FIL, Muestra de Cine Mexicano, Papirolas y, de apoyo para la presentación de manifestaciones creativas de la Red Universitaria y externas.</p>
<p>8.2 Divulgación de la actividad universitaria</p> <p>Actividades que aseguran la divulgación a la comunidad de los productos y servicios del arte, la ciencia y la tecnología que la Red Universitaria genera y por entidades externas.</p> <p>En este contexto se inscriben los proyectos orientados a: la producción editorial mediante la publicación de textos, ediciones de publicaciones periódicas; la producción radiofónica en diferentes formatos; la producción videográfica y cualquier otro tipo de manifestación artística, científica y tecnológica.</p>

PROGRAMAS/SUBPROGRAMAS

8.3 Vinculación con sectores y grupos sociales

Integra los procesos que asegura la relación permanente con el entorno social agrupado en los diversos sectores: gubernamental, productivo y comunitario, para que de manera constante atienda sus demandas sin perder de vista la contribución al desarrollo integral y equitativo del Estado.

Contiene los proyectos orientados a: generar espacios sustentables en el desarrollo de las tareas inherentes a los diversos ámbitos de la Red Universitaria; propiciar vínculos formales que aseguren la participación directa de las actividades productivas y de injerencia en las decisiones políticas de beneficio social; abrir oportunidades a grupos y sectores sociales tradicionalmente marginados a las oportunidades de acceso a la ciencia, las artes y la tecnología.

9 ADMINISTRACIÓN CON CALIDAD

Programa que conjunta el trabajo institucional para dirigir, diseñar, organizar, ejecutar y evaluar la operación administrativa de la institución, desde la perspectiva estratégica hasta la de operación elemental; se caracteriza por llevarse a cabo bajo criterios de aseguramiento de calidad, con un enfoque en la mejora continua, y con el objetivo principal de satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria para que puedan realizar satisfactoriamente las funciones sustantivas de la institución.

9.1 Administración Escolar y servicios para estudiantes y egresados

Subprograma en el que se conjunta la operación, control y supervisión de las actividades escolares, registro y acreditación, supervisión y apoyo a las actividades de reconocimiento de estudios oficiales, gestión externa de asuntos escolares.

Dirección, operación, control y supervisión de servicios y actividades no escolares dirigidos a los alumnos y egresados que van desde actividades deportivas hasta servicios médicos.

9.2 Administración de Recursos Humanos y Servicio Profesional Universitario

Dirección, operación, control y supervisión de las actividades propias de la administración del recurso humano, desde su reclutamiento hasta su terminación, oferta y coordinación de servicios dirigidos al personal, atención de asuntos laborales con los trabajadores, las dependencias y terceros, participación y apoyo en comisiones con los sindicatos, así como las gestiones y trámites ante el sistema de seguridad social.

Incluye el Servicio Universitario de Carrera.

9.3 Administración Financiera

Dirección, operación, control y supervisión de actividades de administración de los recursos económicos de la institución, mantenimiento del registro del flujo de recursos, la contabilidad y su comprobación.

9.4 Empresas Universitarias

Dirección, operación, control y supervisión de las actividades y funcionamiento de las

PROGRAMAS/SUBPROGRAMAS
empresas universitarias; gestión de nuevos proyectos generadores de recursos para la Universidad con factibilidad de convertirse en empresa universitaria.
<p>9.5 Modernización y certificación administrativa</p> <p>Revisión de los procesos de operación administrativa, documentación y, modernización administrativa a través de la consolidación de un sistema integral de información, propuestas de reestructuración operacional y funcional, apoyo a procesos de certificación de los procesos y trámites administrativos.</p> <p>Coordinación de apoyos para, realización y supervisión de obras de infraestructura, servicios de adquisición, proveeduría, logística, servicios básicos y generales de las dependencias</p>
<p>10. Gestión y Evaluación del desempeño Institucional</p> <p>Programa encaminado al desarrollo permanente de las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación y evaluación de la Red Universitaria, basado en líneas y sistemas formales de información y evaluación.</p>
<p>10.1 Planeación, Programación y Presupuestación</p> <p>Conjunto de acciones y actividades orientadas al diseño e implementación del sistema permanente de planeación, a través de criterios, normas, procedimientos, asesorías, estudios, instrumentos, actividades auxiliares, difusión de los procesos y sus productos. Comprende elaboración y seguimiento de los Programa Operativos Anuales (POA's) integrados por proyectos, acciones de costeo, previsión, asignación, distribución y control de recursos materiales, humanos y financieros.</p>
<p>10.2 Evaluación</p> <p>Integra acciones de análisis, seguimiento, medición del desempeño institucional y conformación de instancias colegiadas de seguimiento y evaluación. Atiende la integración, mantenimiento, tratamiento y difusión de información estratégica que apoye al Sistema Institucional de Indicadores.</p>
<p>11 GOBIERNO</p> <p>Acciones encaminadas a actualizar, aplicar y asegurar el cumplimiento de las reglas, normas y disposiciones jurídicas de observancia obligatoria en la realización de las funciones institucionales.</p> <p>A través de el se realiza el ejercicio de la autoridad unipersonal y las relaciones institucionales.</p>
<p>11.1 Legislación Universitaria</p> <p>Integración de los órganos colegiados de gobierno, su operación y funcionamiento, actividades en apoyo a su trabajo.</p> <p>Elaboración, discusión, aprobación, resolución, difusión interna, Revisión de la normatividad actual, propuestas de modificación/supresión y actualización.</p>

PROGRAMAS/SUBPROGRAMAS

11.2 Fiscalización y transparencia en el uso de recursos

Supervisión de la operación a través de auditorías internas y externas, rendición de cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, supervisión de los actos de autoridad para verificar el pleno apego al cumplimiento de la ley

11.3 Autoridad y representación institucional

Servicios de asesoría jurídica, apoyo en la revisión elaboración y revisión de documentos de índole jurídica y de obligación, interpretación normativa, atención de asuntos jurídicos (institucionales y que afecten a la comunidad universitaria), defensa de los derechos

Mantenimiento de los archivos institucionales, legalización, certificación, acceso a la información.

Protección civil, seguridad institucional y seguridad en el trabajo.

Interacción con los medios externos de comunicación, imagen institucional, difusión y comunicación de sucesos institucionales

11.4 Relaciones Institucionales

Desarrollar y mantener vínculos con IES e instancias afines, establecer marcos de colaboración, Desarrollar y mantener vínculos con organismos representativos de la sociedad civil y otros organismos no gubernamentales, establecer marcos de colaboración y apoyo mutuo, gestión de ingresos propios.






Proyectos, propuestas, solicitudes, gestión ante instancias gubernamentales en los ámbitos federal, estatal y municipal, Gestión de recursos ordinarios y extraordinarios.

Atención a los gremios, coordinación de los trabajos conjuntos, para y de los mismos







Anexo 8
Calendarización del proceso P3E 1993-1994


Ptres@

CALENDARIO 2003

ACTIVIDAD Y PRODUCTOS	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Diseño de la presentación P3E 2004.	11 				
Aprobación del Consejo de Rectores de la Ruta Crítica para la elaboración de presupuesto P3E 2004.	13 				
Difusión de la Ruta Crítica a todas las dependencias de la Red Universitaria de P3E 2004.	16 				
Actualización de la planeación de las dependencias de la Red Universitaria.		14 	02		
Elaboración de proyecto: programación y presupuestación de las dependencias de la Red Universitaria para el 2004.			18 		31

Nota: La propuesta para el Presupuesto de 2004 de la Administración General, Centros Universitarios y Sistema de Educación Media Superior, tiene como base el + - 17% del Presupuesto Ordinario de 2002.

ACTIVIDAD Y PRODUCTOS	NOV			DIC
	1 Nivel	2 Nivel	3 Nivel	
Integración y calificación de proyectos: Administración General (Coordinaciones Generales y equivalentes). Centro Universitario (Consejo Departamental). SEMS (Colegio Departamental). Dictamen.	3-8 			
Integración y calificación de proyectos: Administración General (Rectoría, Vicerrectoría Ejecutiva, Secretaría General). Centros Universitarios (Consejo Divisional). SEMS (Consejo de Escuela). Dictamen.		10-15 		
Integración y elaboración de presupuesto 2004: Administración General (Rectoría, Vicerrectoría Ejecutiva, Secretaría General). Centros Universitarios (Consejo de Centro). SEMS (Consejo de Educación Media Superior). Dictamen			17-22 	
Integración de la propuesta de Presupuesto 2004 de las entidades de la Red Universitaria por Consejo de Rectores.			24 	5
Análisis y elaboración del dictamen de la propuesta de Presupuesto 2004 por la Comisión de Hacienda del H. Consejo General Universitario.				8-12 
Aprobación del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Red 2004 por el H. Consejo General Universitario				14-19 

ACTIVIDAD Y PRODUCTOS	ENE
Taller de Evaluación P3E 2004.	12 

Nota: La propuesta para el Presupuesto de 2004 de la Administración General, Centros Universitarios y Sistema de Educación Media Superior, tiene como base el + - 17% del Presupuesto Ordinario de 2002.

Anexo 9 SEGUIMIENTO COEPES JALISCO

1. El 15 de enero de 1998, los Subsecretarios de Planeación y Coordinación de Educación Superior e Investigación Científica, así como el de Investigación y Tecnología, convocan a los Secretarios de Educación de los estados a una Sesión de trabajo presidida por el entonces Secretario de Educación Pública, Miguel Limón Rojas.
El único punto de Agenda fue la presentación de la “Propuesta de Refuerzo de la Misión de los COEPES Estatales”, como única vía para establecer los “Procedimientos para la Conciliación de la Oferta y la Demanda de Educación Superior en las Entidades de la Federación”.
2. Entre febrero de 1998 y diciembre de 1999, el Dr. Víctor Manuel González Romero, entonces Rector General de la U de G y el Ingeniero Alberto Cárdenas Jiménez, entonces Gobernador del Estado, acordaron instalar formalmente el COEPES Jalisco, con base en el REGLAMENTO DEL CONSEJO ESTATAL PARA LA PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ESTADO DE JALISCO, elaborado por la U de G, en el que se contempla que nuestra Casa de Estudios asume la Secretaría Ejecutiva de este Órgano Colegiado y las IES afiliadas cumplirán con los indicadores de ingreso y permanencia avalados por la ANUIES, excepto la Universidad Tecnológica de Jalisco.
3. El 20 de enero de 2000, se publica en el Periódico Oficial del Estado de Jalisco EL ACUERDO DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO, MEDIANTE EL CUAL SE EXPIDE EL REGLAMENTO INTERNO DEL COEPES DE LA ENTIDAD.
4. El Pleno del COEPES Jalisco Sesiona por primera vez el 10 de octubre de 2000, con la presencia del Ingeniero Cárdenas Jiménez, en esa Sesión de trabajo, se firma “El Convenio Amplio de Colaboración entre el COEPES Jalisco y la ANUIES”. Se aprueba llevar a cabo dos proyectos estratégicos : El del Sistema Informativo Interinstitucional para la Planeación de la Oferta Educativa del Estado” y el de “Orientación Educativa”, articuladas sus acciones con el CEPPEMS.
5. A consecuencia del cambio de autoridades en el Gobierno del Estado y en la Universidad de Guadalajara, en el 2001 NO SE REALIZA SESIÓN ALGUNA DE TRABAJO DE ESTE ÓRGANO DE PLANEACIÓN.
6. En el mes de junio de 2002, el actual Secretario de Educación, Guillermo Martínez Mora y el Rector General de la U de G, José Trinidad Padilla López, acuerdan en comida de trabajo, activar los trabajos del COEPES Jalisco y convocan a una Sesión del Secretariado Conjunto,- ante la urgencia de validar el Plan Estatal de Educación Superior- el 29 de agosto de 2002.

Los acuerdos de esta Sesión de Trabajo son:

- a) Elaborar la Misión del COEPES Jalisco, para desprender de la misma el Programa de Trabajo y las Políticas Generales que deben regir a este órgano colegiado.
- b) Integrar en el apartado de Educación Superior del Plan Estatal de Educación el elaborado por la SEJ, con un anexo que exprese que se trata de un Documento preliminar, un insumo que aporta la SEJ, como parte del Equipo Técnico que

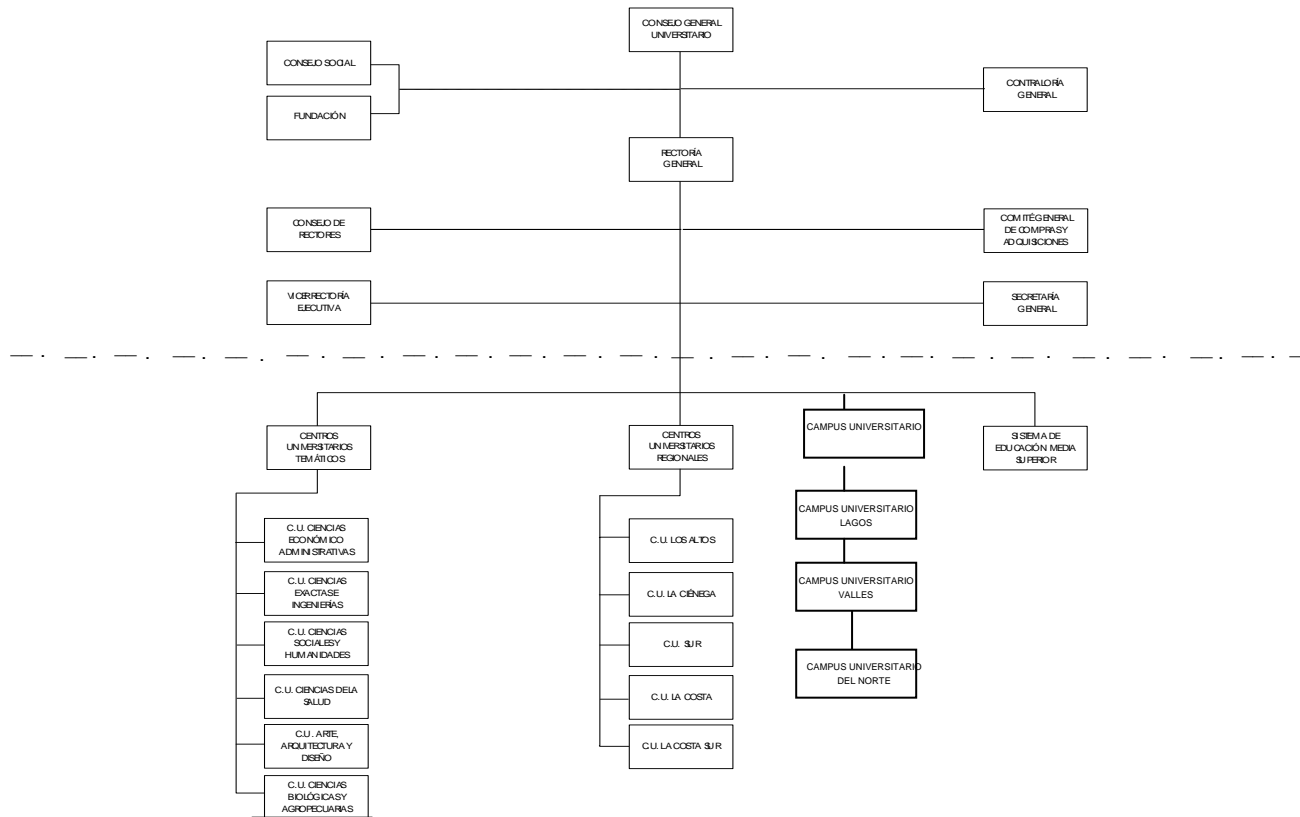
desarrollará, de acuerdo al cronograma y fases de trabajo presentados por la U de G, la integración del “Plan Estatal de Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología”, esfuerzo que coordinará la Dirección de Planeación y la de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica de la SEJ.

- c) Turnar al C. Gobernador del Estado la solicitud del Secretario de Educación de Jalisco, para que se presente al Congreso Estatal la iniciativa de considerar en el presupuesto 2003, una partida de TRES MILLONES DE PESOS, para financiar la operación y el arranque de los Proyectos aprobados hasta esta fecha.
7. El 11 de septiembre de 2003, se Convoca a Sesión Extraordinaria a los Miembros del Secretariado Conjunto, con el objetivo de analizar la solicitud de reajuste de prioridades en las metas de los apoyos otorgados para infraestructura física de la U de G, en el contexto de del Programa de Inversión Escolar 2002, FAM. LA SOLICITUD FUE APOYADA POR LOS INTEGRANTES DEL SECRETARIADO CONJUNTO.
8. El 12 de diciembre de 2002, se lleva a cabo LA SESIÓN 1.02 DEL PLENO DEL COEPES JALISCO, en ella se aprueba la Misión de este órgano Colegiado y se ratifican los acuerdos de la Sesión del 29 de agosto de 2002 del Secretariado Conjunto.
9. LOS ACUERDOS RATIFICADOS EN LA SESIÓN DEL PLENO DEL 12 DE DICIEMBRE DE 2002, ESTÁN EN TOTAL RECESO, YA QUE EL PRESIDENTE DEL CONSEJO (Secretario de Educación), PESE A NUESTRA INSISTENCIA POR REACTIVAR LAS ACTIVIDADES, A TRAVÉS DE LOS TITULARES DE PLANEACIÓN Y EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR, SUPERIOR Y TECNOLÓGICA DE LA SEJ, NO HA CONVOCADO A REUNIÓN DE TRABAJO ALGUNA DE LAS COMISIONES DESIGNADAS PARA ELABORAR LOS PROYECTOS.

Anexo 10 Estructura orgánica de la Universidad de Guadalajara

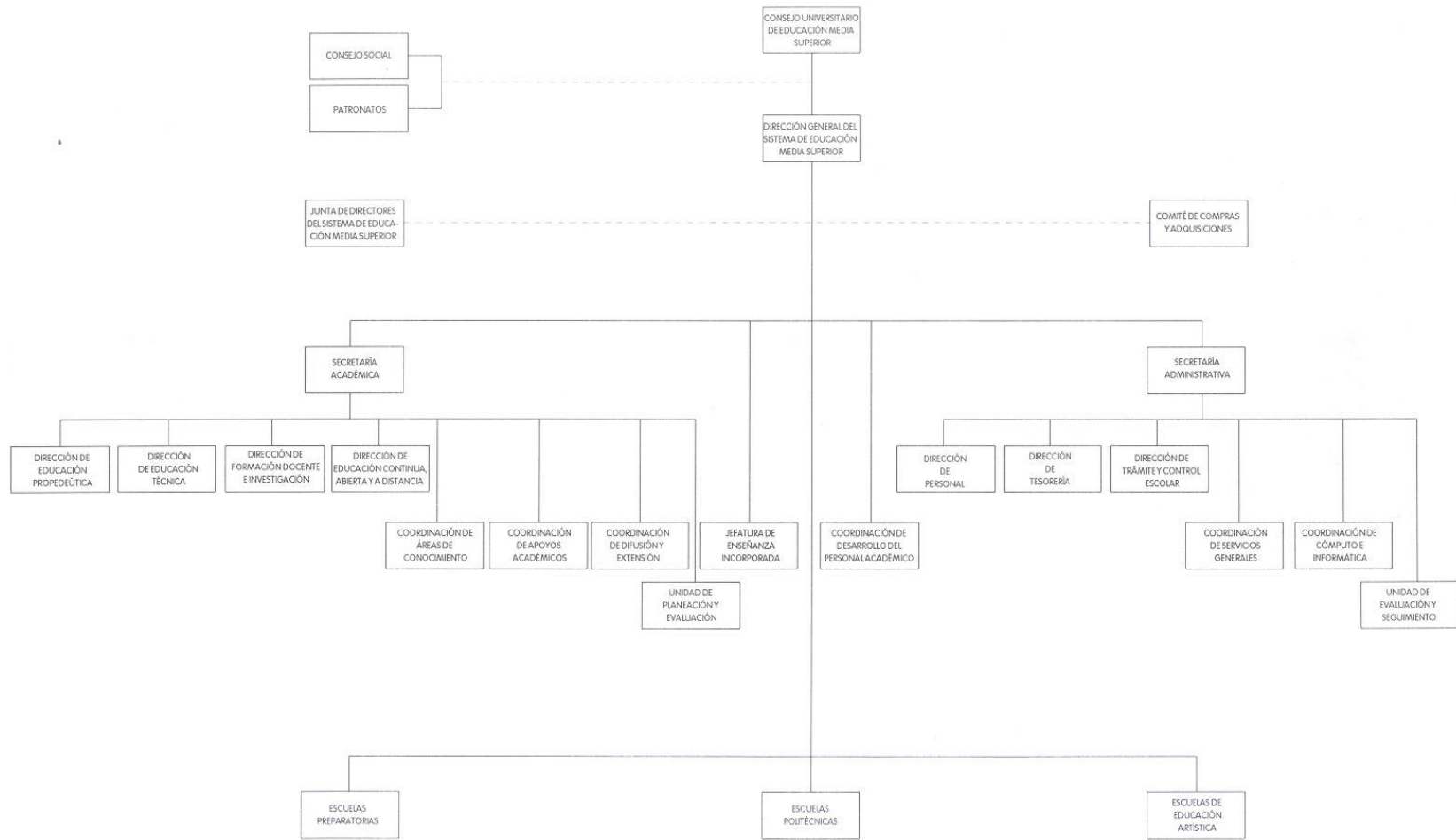


ORGANOGRAMA GENERAL DE LA RED UNIVERSITARIA



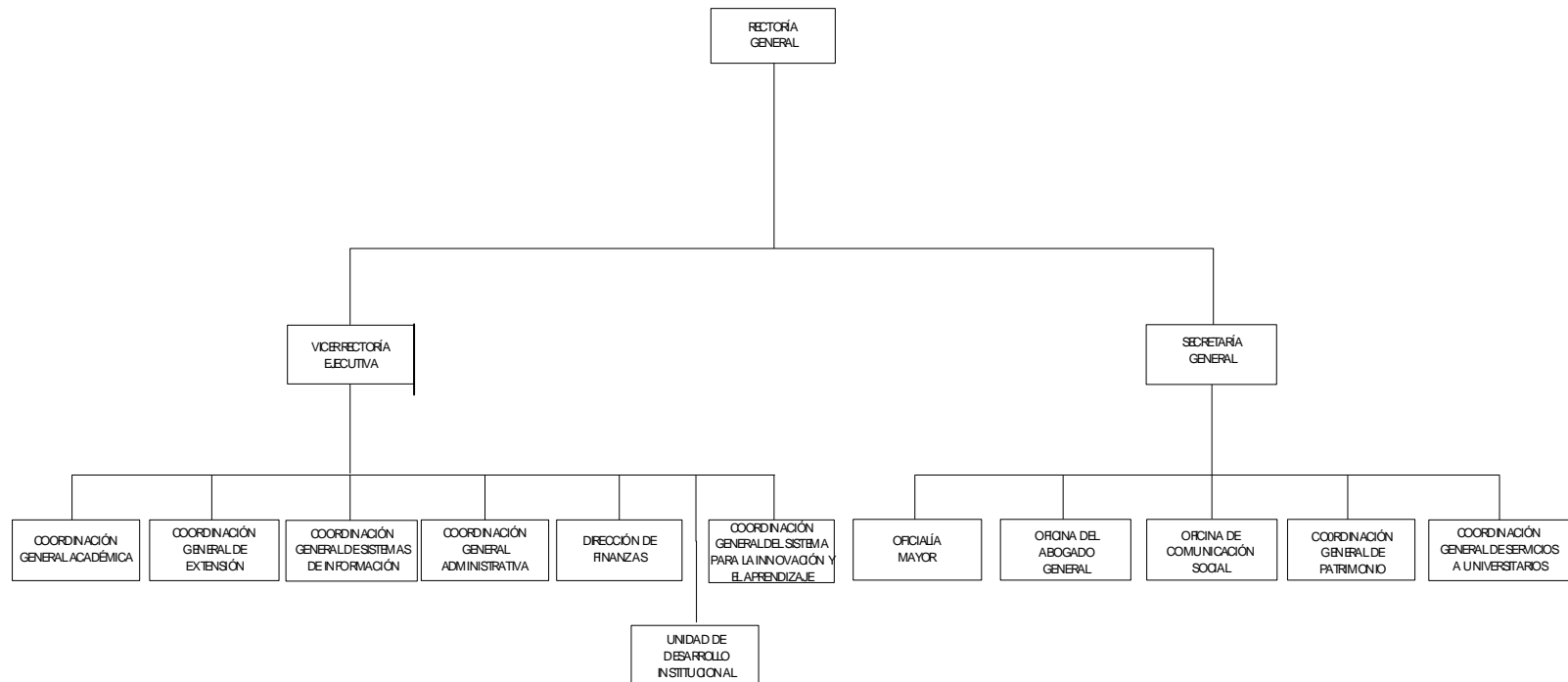


ORGANOGRAMA GENERAL DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR



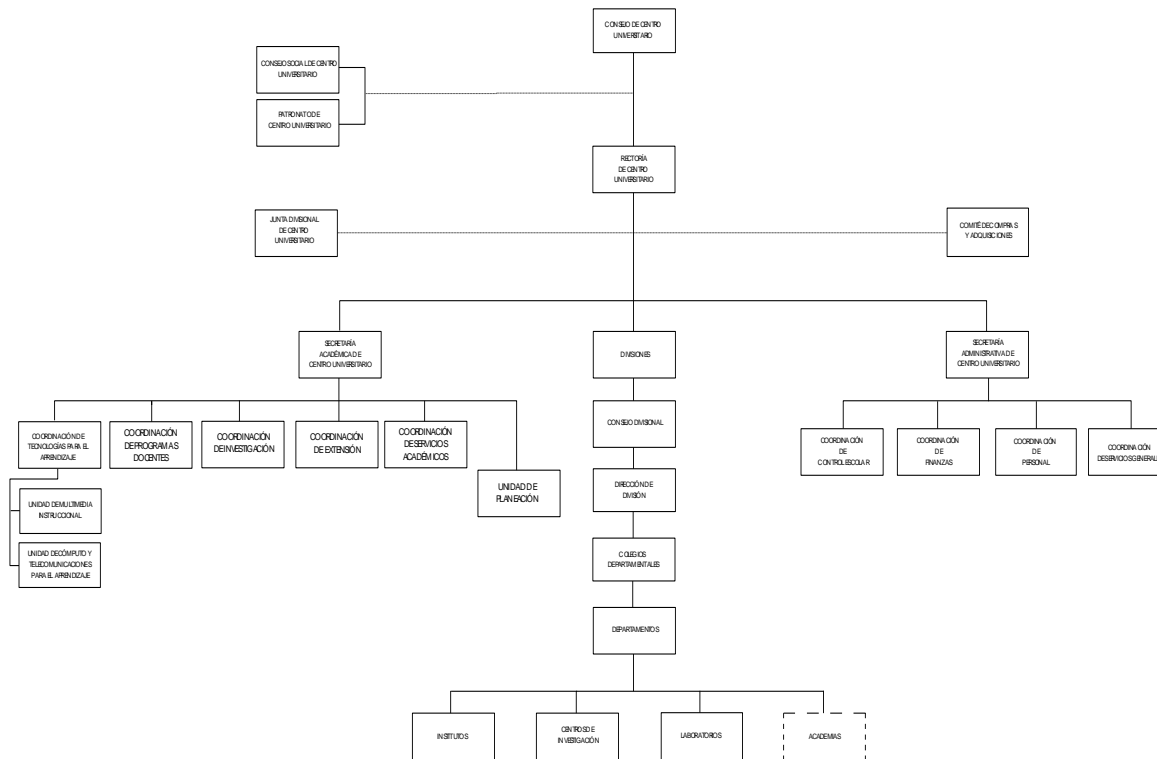


ORGANOGRAMA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA





ESTRUCTURA TIPO DE CENTROS UNIVERSITARIOS



Anexo 11 Instrumento de evaluación de consistencia



Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 3.0

Evaluación de la consistencia del PIFI

1. ¿Existe evidencia de que la INSTITUCIÓN llevó a cabo un proceso de planeación participativo, para la formulación de su PIFI, en los tres niveles: institucional, DES y programas educativos-cuerpos académicos?

Sí: No:

Observaciones: _____

2. ¿La INSTITUCIÓN presenta en su PIFI la evaluación y el seguimiento de su PIFI 2.0?

Sí: No:

Observaciones: *Falta referencia explícita al seguimiento de PIFI 2.0*

3. ¿La INSTITUCIÓN presenta en su PIFI una autoevaluación concreta y suficiente que permita identificar claramente sus **fortalezas**, **potencialidades** y **problemas**?

Sí, en todos los casos: En ninguno: En algunos:

Observaciones: _____

En su caso, señale cuáles **no** presentan sustento: _____

4. ¿El PIFI presenta un análisis de la evolución de los indicadores básicos institucionales en el periodo 2000 - 2003?

Sí: No: Parcialmente:

Observaciones: _____

5. La visión de la INSTITUCIÓN al 2006 presenta con suficiente claridad y precisión lo que quiere llegar a ser:

- en lo académico
- en el contexto social
- en lo organizacional
- en sus nuevos servicios

Comente: *Hay que ajustarla a 2006 o hacer la aclaración de que en su proceso la Inst. consideró hasta 2010*

6. ¿Esta visión expresa el compromiso de la INSTITUCIÓN por:
- el buen cumplimiento de sus funciones?
 - la calidad académica?
 - la calidad de la gestión?
 - la rendición de cuentas a la sociedad?

Comente: _____

7. ¿Es consistente la visión de la INSTITUCIÓN con el Plan de Desarrollo Institucional?

Sí: No:

Comentarios: _____

8. ¿Los valores de los indicadores básicos a nivel institucional en el 2006 son consistentes con la visión institucional?

Sí: No: Parcialmente:

Observaciones (en su caso, adicione cuáles no): _____

9. ¿Los objetivos estratégicos que presenta la INSTITUCIÓN le parecen adecuados para conducirla a alcanzar su visión al 2006?

Sí: No:

En su caso, indique los objetivos estratégicos mal orientados: Describirlas con claridad

10. ¿Las estrategias que presenta la INSTITUCIÓN le permitirán mejorar su capacidad y competitividad académicas, así como lograr los valores meta de los indicadores de desempeño institucional al 2006?

Sí: No:

En su caso, indique las estrategias institucionales poco plausibles: Mejorar redacción y descripción

11. ¿Las metas-compromiso a nivel institucional son factibles y consistentes con aquellas establecidas por las DES?

Sí: No: Parcialmente:

Observaciones (en su caso, adicione cuáles no): _____

12. ¿Le queda claro el procedimiento implementado por la INSTITUCIÓN para llevar a cabo la evaluación del contenido y la consistencia interna de los ProDES?

Sí: No: Parcialmente:

Observaciones: _____

13. ¿En la contextualización del ProGES y los ProDES en el PIFI quedan claramente establecidas las relaciones entre ellos y el papel de cada uno de ellos en el conjunto de esfuerzos de desarrollo implementado por la INSTITUCIÓN?

Sí: No: Parcialmente:

Observaciones: _____

14. ¿Los proyectos que presenta la INSTITUCIÓN en su ProGES y sus ProDES son consistentes con (están orientados a alcanzar) sus objetivos estratégicos?

Sí: No: Parcialmente:

En su caso, indique los proyectos que le parecen inconsistentes: _____

Matrices de relación (nivel INSTITUCIÓN)

15. Por favor llene la matriz de la última página después de analizar detenidamente los elementos involucrados.

Conclusiones de la evaluación

16. ¿Considera usted que el PIFI revisado aprueba el examen de consistencia y puede ser entregado por la Universidad a la SESIC?

Sí: No:

Comentarios: *Tomando en cuenta correcciones y mejoras sugeridas tanto en el PIFI como sus referencias al ProGes y proyectos*



17. ¿Qué otras recomendaciones generales haría usted a la INSTITUCIÓN para mejorar su PIFI?

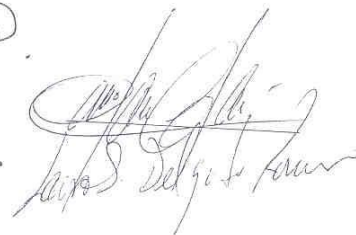
Cuidar redacción


Guadalajara, Jal. 10 de septiembre de 2003

Evaluadores:


Juan Aldana


Nombres y firmas
Fabiola de Santos A.


Carlos delgado


Coordinador(a) de mesa
ARMA GONZALEZ TORRES



Evaluación de la consistencia del ProGES

1. ¿Existe evidencia de que la INSTITUCIÓN llevó a cabo un proceso de planeación participativo para la formulación de su ProGES?

Sí: No:

Observaciones: _____

2. ¿La INSTITUCIÓN presenta en su ProGES una autoevaluación concreta y suficiente que permita identificar claramente sus **fortalezas**, **potencialidades** y **problemas** en el ámbito de la gestión?

Sí, en todos los casos: En ninguno: En algunos:

Observaciones: *Faltaría precisar en la redacción.*

En su caso, señale cuáles no presentan sustento: _____

3. ¿Los proyectos y acciones realizados por la INSTITUCIÓN en el último año son significativos para **mejorar** integralmente o **asegurar** la calidad de sus programas institucionales y, con ello, coadyuvar a lograr y/o mantener: la acreditación de Programas Educativos (PE) por organismos especializados (o el nivel 1 del padrón de los CIEES), o la certificación de sus procesos estratégicos de gestión?

Sí: No:

Comentarios: _____

4. La visión de la INSTITUCIÓN en el ámbito de la gestión al 2006 presenta con suficiente claridad y precisión lo que quiere llegar a ser:

- en el contexto social
- en lo organizacional
- en sus nuevos servicios



Comente: _____

5. ¿Esta visión expresa el compromiso de la INSTITUCIÓN por:

- el buen cumplimiento de sus funciones?
- la calidad de la gestión?
- la rendición de cuentas a la sociedad?



Comente: _____

6. ¿Es consistente la visión de la INSTITUCIÓN en el ámbito de la gestión con la visión institucional y con el Plan de Desarrollo Institucional?

Sí: No:

Comentarios: _____

7. ¿Las estrategias que presenta la INSTITUCIÓN en el marco de su ProGES son congruentes con (le permitirán alcanzar) su visión en el ámbito de la gestión al año 2006?

Sí: No:

En su caso, mencione los elementos de tal visión que no son atendidos por las estrategias institucionales: _____

8. Considerando el auto-diagnóstico y las estrategias presentados en su ProGES ¿Le parece que las metas-compromiso establecidas por la INSTITUCIÓN, en el ámbito de la gestión al año 2006, son alcanzables?

Sí: No: Parcialmente:
Cuáles no: _____

9. ¿Le parece apropiada la lista de acciones propuestas para fortalecer la gestión institucional?

Sí: No: Están priorizadas?

Comentarios (Cuáles no): _____

10. ¿Los proyectos que presenta la INSTITUCIÓN en el marco de su ProGES son consistentes con (están orientados a alcanzar) su visión al año 2006?

Sí: (2010) No:

En su caso, mencione los elementos de la visión que no son atendidos por los proyectos asociados: _____

Matrices de relación (nivel INSTITUCIÓN)

11. ¿Le parecen correctas las relaciones establecidas por la INSTITUCIÓN entre los elementos de la matriz *fortalezas vs. proyectos* presentada?

Para todos: Para algunos: Para ninguno:

Cuáles no: Revisar proyecto de bibliotecas

12. ¿Le parecen correctas las relaciones establecidas por la INSTITUCIÓN entre los elementos de la matriz *problemas vs. proyectos* presentada?

Para todos: Para algunos: Para ninguno:

Cuáles no: _____

13. ¿Le parecen correctas las relaciones establecidas por la INSTITUCIÓN entre los elementos de la matriz *metas-compromiso vs. proyectos* presentada?

Para todos: Para algunos: Para ninguno:

Cuáles no: _____

14. ¿Las conclusiones del ProGES le dan indicación de los (nuevos) horizontes y retos que la Institución afrontará al concluir su PIFI 3.0, es decir después del 2006?

Sí: No:

Comentarios: _____

Conclusiones de la evaluación

15. ¿La versión ejecutiva del ProGES le facilitó el conocimiento de la INSTITUCIÓN?

Sí: No:

Observaciones: La autoevaluación podría ser más autocrítico

16. ¿Considera usted que el ProGES revisado aprueba el examen de consistencia y puede ser entregado a la administración central de la Universidad?

Sí: No:

Comentarios: Incorporando las observaciones

17. ¿Qué otras recomendaciones generales haría usted a la INSTITUCIÓN para mejorar su ProGES?


Ver anotaciones en el documento

Guadalajara, Jal. El 10 de septiembre de 2003


Evaluadores:



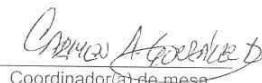
José Román Aldama G.



Nombres y firmas
Fabiola de Santos A.



Laura S. Galzada Romero



Coordinador(a) de mesa
CARMEN GONZALEZ ELIZONDO

ANEXO 12 Criterios de selección para los evaluadores

Perfil de Académicos:

- Académicos con posgrado y reconocido prestigio.
- Experiencia reconocida en planeación y administración de proyectos.
- Académicos que hayan participado como evaluadores invitados por la SEP/SESIC.
- Miembros del SNI.
- Que hayan participado en los procesos de elaboración del PIFI.

Perfil de Administrativos:

- Administrativos con posgrado.
- Experiencia reconocida en planeación y administración de proyectos.
- Que hayan participado en los procesos de la elaboración del PIFI.