

02 - 10

**Puesta a Punto de la Red Universitaria
Plan de Desarrollo Institucional
2002 - 2010**

2010



02 - 10

**Puesta a Punto de la Red Universitaria
Plan de Desarrollo Institucional
2002 - 2010**

2010

02 - 10

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

José Trinidad Padilla López
Rector General

Ricardo Gutiérrez Padilla
Vicerrector Ejecutivo

Carlos Jorge Briseño Torres
Secretario General

Universidad de Guadalajara
Vicerrectoría Ejecutiva
Av. Juárez 975
44100 Guadalajara, Jal.

marzo de 2003

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
1. INTRODUCCIÓN	5
El cambio avalado por la tradición institucional	7
De la Reforma a la Red Universitaria	7
2. EL PROCESO DE PLANEACIÓN EN LA RED UNIVERSITARIA	10
La participación como sustento de la planeación estratégica	10
Las premisas de la Planeación y Dirección Estratégica	10
Acuerdos y Acciones para la planeación	11
Características generales del Sistema P3E	12
Actividades realizadas desde el 2002	13
3. MISIÓN, VISIÓN Y EJES ESTRATÉGICOS	15
Misión	15
Visión	15
Ejes estratégicos	17
Innovación educativa	18
Investigación	19
Internacionalización	20
Extensión	21
Gestión	21
Gobierno	22
Estructura Programática y su conceptualización	23
4. LOS ÁMBITOS INTERNOS Y EXTERNOS: PUESTA A PUNTO DE LA RED UNIVERSITARIA	30
Panorama internacional de la educación superior	31
Panorama nacional para las universidades públicas	33
El modelo académico en las prioridades de la reforma	36
La necesidad de definir un nuevo modelo académico	37
El modelo académico y los señalamientos normativos	38
Modelo de organización institucional	40
Modelo de gestión institucional	42
Reingeniería de la administración general	46
El diseño de los objetivos y metas	55
MENSAJE	58

Puesta a Punto de la Red Universitaria

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2002-2010

PRESENTACIÓN

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.

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

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.

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.

La modernización de la Universidad y el despliegue de su 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

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.

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

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.

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 carta de navegación institucional, para la plena consolidación.

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.

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.

Entorno y tradición favorables al cambio.

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.

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 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 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.

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”.

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

Es nuestro objetivo: ser la mejor opción educativa.

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

Una universidad moderna que no claudica en su compromiso social.

El cambio avalado por la tradición institucional

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 universidad en 1792, somos una institución con raíces y orientación propia.

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.

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.

La reapertura en 1925 con sentido revolucionario.

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

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.

El diseño y la construcción de cimientos de la Red.

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
<ul style="list-style-type: none"> Escaso fomento cultural y deportivo 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la extensión, difusión y el deporte
<ul style="list-style-type: none"> Insuficiencia financiera y dependencia casi exclusiva de los subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación de las fuentes complementarias de financiamiento

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)

Reforma planificada, participativa y con base en la autoevaluación.

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.

Puesta en marcha del modelo de red.

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.

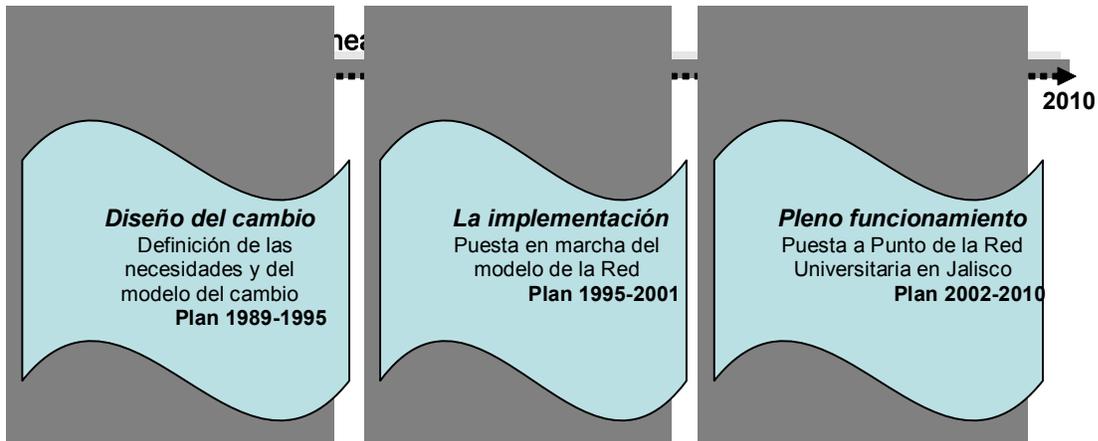
Logros concretos de la Reforma Académica.

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.

Hacia el pleno funcionamiento de la Red.

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

La participación como sustento de la planeación estratégica

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.

Consignas del Consejo General Universitario.

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.

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.

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

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

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 generar nuestra superioridad.

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.

Debemos asegurar nuestro futuro.

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.

Una organización con visión estratégica.

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.

Con claridad de futuro y liderazgo en sus acciones.

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.

Definición de amenazas y debilidades.

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.

Al encuentro de los cursos de acción.

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.

Autonomía de decisiones que influyen favorablemente en el cambio.

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

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.

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

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

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.

P3E: instrumento con un alto valor estratégico.

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.

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

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.

Las unidades básicas son las protagonistas del cambio.

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.

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 llevo 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.

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 llevo 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.

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 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.

Talleres de capacitación sobre planeación estratégica.

Una introspección institucional para mejorar, decidir y actuar.

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

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.

Etapa de planeación en línea en toda la Red.

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 SIAU.

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 SIAU 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.

Instrumentos de alta tecnología para el desarrollo.

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

“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.

Creación de conocimientos guiados por valores humanos.

“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

“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.

Podemos crear promisorias expectativas.

- 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.
5. GESTIÓN	Consolidar un sistema coordinado de gestión universitaria de calidad y alto desempeño.
6. GOBIERNO	Reorientar el gobierno universitario y adecuar la normatividad.

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

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.

Innovación integral en todos los ámbitos universitarios.

1º.- 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.

Alcanzamos índices de excelencia en nuestro desempeño.

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.

2º.- 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.

Facilitar la autogestión del alumno para su aprendizaje.

- Que en todos los programas educativos se dedique una hora semanal en promedio a conferencias y cátedras transmitidas en video.

3º.- 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 lo 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.

Superación académica con certificación.

Investigación

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.

Impacto a gran escala de nuestro quehacer académico.

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.

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.

Dar a conocer los resultados de nuestro quehacer investigativo.

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.

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.

Otorgar trascendencia extrauniversitaria a nuestras competencias.

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.

Erradicar el provincianismo e impulsar una actitud mental mundial.

Extensión

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.

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

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.

Formación en valores.

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

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.

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

- 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 (SIAU) 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.

1º.- Objetivo Estratégico:

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

Utilización de herramientas tecnológicas para una gestión satisfactoria.

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

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

Distribuir competencias para perfeccionar la operatividad.

1º.- 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.

Solventar las acciones con recursos equitativamente distribuidos.

2º.- 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

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.

Integración de propuestas y voluntades para responder a las demandas.

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.

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*.

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

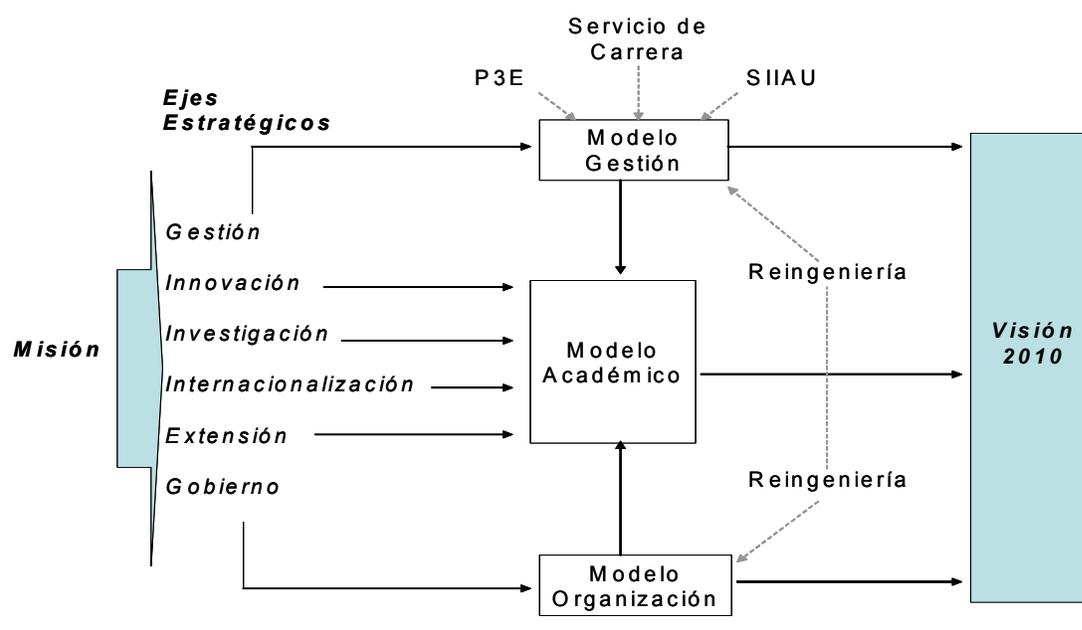
Para ello, la parte operativa o de soporte fundamental, están representados por los tres modelos. De éstos destaca el *modelo académico*, en torno al cual giran los otros dos modelos y que es, a su vez, impulsado por las seis grandes líneas de acción o *Ejes Estratégicos*.

En cuanto al *Modelo de Gestión* se indican los tres instrumentos fundamentales de apoyo: 1) el SIAU, 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.

Apoyados 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

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.

Papel estratégico de la educación superior en la sociedad global.

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.

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.

Renovación radical de las universidades.

Ello obliga a las universidades a realizar cambios importantes en su misión y en sus formas de 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".

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 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".

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

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.

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.

Educación suficiente y pertinente para todos.

Formación de redes universitarias.

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.

Pluralidad emergente.

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.

Nueva Visión de la educación superior.

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

- 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;

Ampliación de las oportunidades de acceso a la educación superior.

- 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.

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.

Vencer las incertidumbres.

Panorama nacional para las universidades públicas

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)*.

Políticas federales de subsidio.

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 los 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.

Recursos para el incremento de la calidad.

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.

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

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.

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.

Los programas educativos como estructuras centrales de las políticas federales.

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.

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.

Los programas educativos como foco de atención y ajuste institucional.

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.

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.

Tres vertientes distintas, un solo reto verdadero.

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".

Confiabilidad en la evaluación.

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)

Erradicar deficiencias cualitativas de los programas educativos.

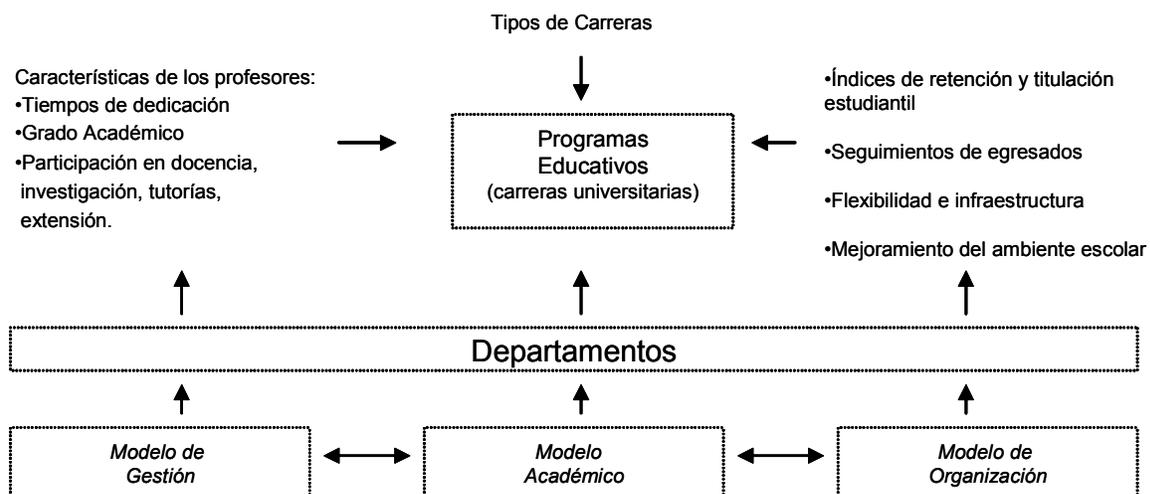
Las políticas, objetivos, líneas de acción, objetivos y metas señalan como medidas para mejorar la calidad de la educación superior aspectos como: actualización de planes y programas de estudio; flexibilización del currículum; superación del personal académico; educación centrada en el aprendizaje; promoción 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).

Nuevos ambientes, nuevos valores en el aprendizaje.

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

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:

“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.”

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 (PDI), se refrenda la necesidad de definir un modelo académico, acorde a los requerimientos institucionales.

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

Una teoría pedagógica propia para cumplir con el compromiso social.

El modelo académico adquiere importancia.

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, sometiénolos a procesos de evaluación, reestructuración y acreditación”.

*La
Implementación
de la red y su
propuesta de
modelo
académico.*

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 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:

*La definición de
Innova, un intento
de
Modelo
Académico
actualizado.*

- 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 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.

La filosofía de Innova: diversidad y flexibilidad en los modos y medios de aprendizaje.

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

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.

Dificultades en la definición de un modelo académico.

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.

Propuestas como detonantes de la discusión.

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.

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.

Las funciones de los departamentos.

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.

El departamento como la unidad básica de la vida académica.

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.

Fortalece las disciplinas.

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.

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.

Flexibilidad de horarios y cursos.

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.

Actualización permanente.

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.

El sistema de créditos fortalece la flexibilidad.

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.

Analizar la operación real del modelo departamental.

Modelo de organización institucional

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.

Ajuste de los actuales esquemas de organización.

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.

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.

El departamento como eje central de la organización.

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.

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:

Homogeneidad contra heterogeneidad.

*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.*

Normatividad en torno a la configuración de los departamentos.

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:

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 académicos¹, 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**.

Como puede observarse, los requisitos de constitución y modificación de departamentos son 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.

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.

Creación sustentada con solidez académica.

Escasez de recursos institucionales para cumplir con el modelo departamental.

Redefinición de la relación entre divisiones, departamentos y carreras.

¹ Cinco miembros del personal académico de carrera para el caso de los Departamentos en los Centros Universitarios Regionales.

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.

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.

Búsqueda del equilibrio estructural.

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.

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.

Cuerpos académicos articulados y actuantes.

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

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.

Pensar el desarrollo a futuro.

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.

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.

La gestión debe recobrar su sentido y orientación.

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 discrecionales².

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 operaciones institucionales con base en las necesidades de los usuarios.

Dimensión administrativa proporcional a la eficiencia.

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.

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.

² 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

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 SIAU, 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.

Acceso a la confiabilidad de los procesos administrativos.

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.

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.

Soluciones estructurales en el ámbito laboral.

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.

Articulación de los actores en la función administrativa.

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.

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.

Respaldo de los gremios para el desempeño flexible y actualizado.

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.

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 responsabilidades³, 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 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.

Servicio de Carrera para la modernización en la administración de recursos humanos.

Ejercicio responsable e innovador de las funciones.

³ Ley Orgánica, artículo 38, fracciones II y VI; Estatuto General, artículo 97, fracciones V y VIII.

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.

Proceso de perfeccionamiento de la organización y de sus formas de ejercer la administración con sentido académico.

Reingeniería de la administración general

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.

Una organización y gestión modernas, eficientes, y confiables.

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.

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".

Una administración que coordine, asesore y sea el soporte de las labores académicas.

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:

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 General Universitario.

Diagnósticos profundos para una propuesta de cambio radical.

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.

Seguir paso a paso las actividades es garantía de precisión.

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.

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.

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.

Directrices claras para acciones específicas.

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

Categorías de la realización de las tareas.

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 deberán crear mecanismos que nos permitan evaluar el impacto y trascendencia de la docencia y el nuevo modelo de enseñanza aprendizaje.
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.

Precisión en el conocimiento de los problemas.

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.

Detectar nuestras debilidades para convertirlas en fortalezas.

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.

La medición del desempeño como herramienta para la mejora.

5. No prevalece una adecuada promoción para la salida de estudiantes al extranjero.
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.

Incrementar y mejorar nuestros servicios para lograr la satisfacción de los usuarios.

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.

Crear los mecanismos propicios para un cambio de mentalidad.

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 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 SIAU.
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.

El cumplimiento de la norma como sustento fundamental del desarrollo equilibrado y justo.

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 civil.
- Extensión: profesores, investigadores, alumnos, administrativos, directivos, sociedad civil, gobierno en sus tres niveles (federal, estatal y municipal), ONG´s.

El universo de nuestros usuarios internos y externos.

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.

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

La comparación, un ejercicio de auto-apreciación.

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.
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

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 los 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.

La definición de la propuesta de objetivos y metas con base en la metodología de Cuadro de Mando Integral.

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:

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.

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.

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 (subsido 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.

Hacia un sistema automatizado de visualización del comportamiento de la Red.

El modelo académico como elemento fundamental para lograr los objetivos de la Red.

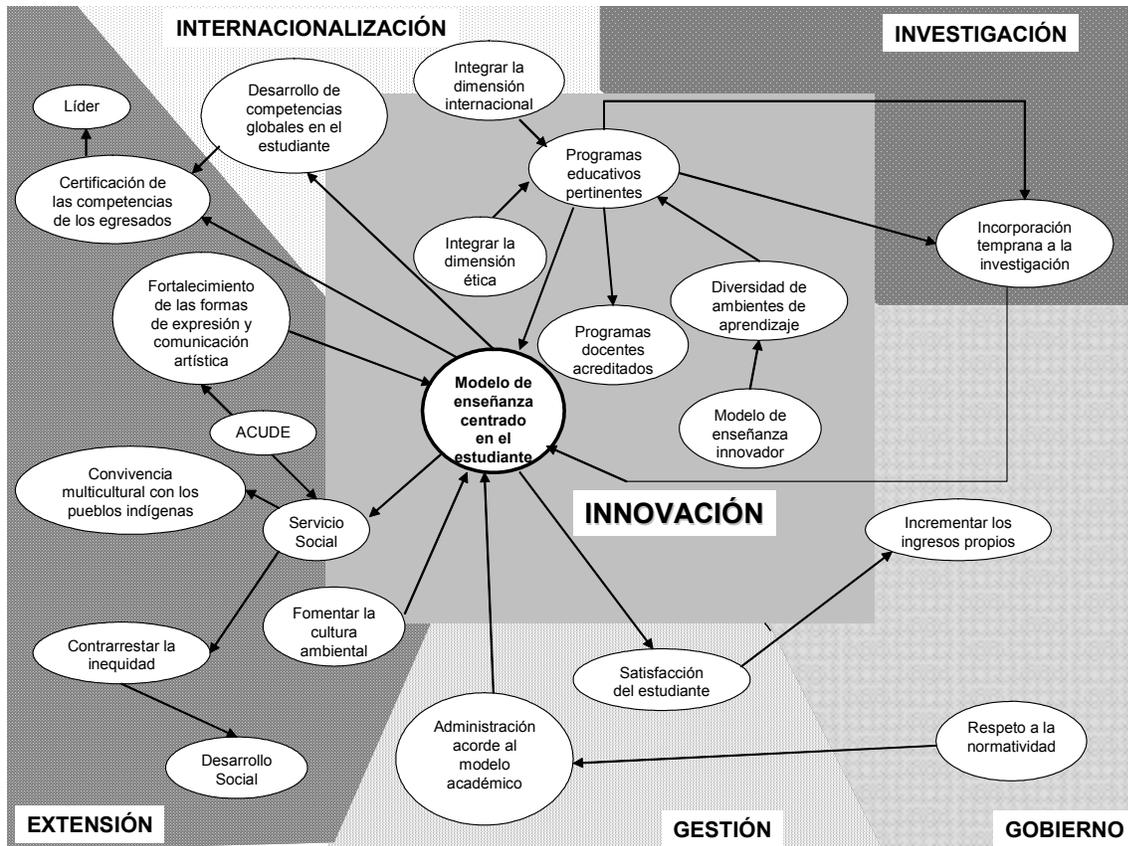
La dimensión humana en la visión de la Red.

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 redituárle, 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.

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).



MENSAJE

El contexto de crisis y reordenamiento de los equilibrios políticos y económicos mundiales, puede impactar de manera importante a todas las instituciones sociales. Las universidades, por el papel estratégico que desempeñan, no escapan a estas dinámicas de presión y cambio; sobre todo las de carácter público, porque su financiamiento, y en última instancia su funcionamiento, depende de la capacidad subsidiaria de los gobiernos nacionales y locales.

En este tenor, los gobiernos deben destinar los recursos financieros, generalmente escasos, a los proyectos institucionales que brinden mejores rendimientos sociales. Por ello, las universidades públicas deben demostrar que son, y deberán seguir siendo, la mejor inversión que las sociedades puede hacer para construir un presente y un futuro más equilibrado y sustentable.

En la Universidad de Guadalajara tenemos, en los extremos, dos opciones posibles: 1) seguimos trabajando bajo dinámicas de respuesta inmediata a los problemas cotidianos, sin tomar en cuenta los cambios del entorno social ó, 2) nos anticipamos a las amenazas externas, reconociendo nuestras debilidades y, sobre todo, aprovechando nuestras fortalezas para enfrentar el futuro con altas posibilidades de éxito.

Podemos continuar trabajando con el inmenso capital cultural, académico y de compromiso social acumulado a lo largo de más de dos siglos de trabajo universitario, y sólo realizar los ajustes institucionales, sin impulsar cambios de fondo en la organización y gestión universitaria.

Tenemos dos factores a favor, entre muchos otros, para continuar sin cambios profundos: contamos con la preferencia de la juventud jalisciense y de otras partes del país por nuestros programas académicos y, además, somos la universidad pública más importante en la entidad federativa.

Con la elaboración de este *Plan de Desarrollo Institucional 2002-2010*, se pone de manifiesto que hemos elegido *Poner a Punto* a la institución para realizar con toda certeza proyectos y visiones de futuro de largo aliento. La participación decidida de autoridades y universitarios en general, en el diseño de este Plan, es una prueba fehaciente de que la mayoría de los universitarios estamos dispuestos a participar activamente en la construcción de un quehacer cada vez más eficiente y pertinente.

Pensando y trabajando con espíritu solidario y de colaboración, *Pondremos a Punto* la Red Universitaria en Jalisco. No hay excusa, tenemos la *convicción*, los *recursos* y el *rumbo definido* para alcanzar el *pleno funcionamiento* de la Institución.

